

**BENEFICIO ESTRATEGICO Y FINANCIERO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN  
LA PYME COLOMBIANA PROVEEDORA DE MATERIAL DIDACTICO NIÑOS DE  
AMERICA**

**MICHEL HAUCHAR AGUDELO  
YANETH PORTALA POSADA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
BUCARAMANGA  
2010**

**BENEFICIO ESTRATEGICO Y FINANCIERO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN  
LA PYME COLOMBIANA PROVEEDORA DE MATERIAL DIDACTICO NIÑOS DE  
AMERICA**

**YANETH PORTALA POSADA  
MICHEL HAUCHAR AGUDELO**

**Trabajo de Tesis para optar al título de Maestría en Administración**

**Director de Tesis  
De. JOSÉ LUIS SANDOVAL  
Maestría en Administración**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
BUCARAMANGA  
2010**

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN<br/>CONVENIO UNAB-ITESM</b> |  |
|   | <b>ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>     |  |
| CÓDIGO:   | DUNA-FO-49  |  |
| VERSIÓN:  | 1   |  |
| FECHA:  | 04-11-05  |  |
| HOJA:   | 1 de 1  |  |

**ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM**

**TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Beneficio estratégico y financiero de la responsabilidad social en la PYME colombiana proveedora de material didáctico niños de América.

**AUTORES**

Michel Hauchar Agudelo – UID: U00033376  
Yaneth Portala Posada – UID: U00033313

**DIRECTOR**

José Luis Sandoval Duque


**JURADO**

Néstor Raúl Obando León

Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): **MICHEL HAUCHAR AGUDELO Y YANETH PORTALA POSADA**, en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

**APROBADA**

Para constancia se firma en Bucaramanga el día (día entrega) de (mes entrega) de 2010.

  
**Néstor Raúl Obando León**  
Jurado 1

  
**José Luis Sandoval Duque**  
Aprobado. Director Proyecto de Investigación

  
  
**Sandra Cristina Sanguino Galvis**  
Vo.Bo. Directora Maestría en Administración

|  |   |   |
|--|---|---|
| Elaborado por:<br>Coordinación de Maestría | Revisado por:<br>Comité de Calidad UNAB virtual | Aprobado por:<br>Comité de Calidad UNAB Virtual |
|--|---|---|

## CONTENIDO

|  | Pág |
|--|-----|
| 1. INTRODUCCION  | 11  |
| 2. DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA                    | 13  |
| 3. JUSTIFICACION   | 15  |
| 4. OBJETIVOS   | 17  |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL   | 17  |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS                                    | 17  |
| 5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS                                  | 18  |
| 6. MARCO TEÓRICO   | 19  |
| 6.1 ESTADO DEL ARTE  | 19  |
| 6.1.1 ¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial?            | 19  |
| 6.1.2. ¿Cómo se mide la Responsabilidad Social Empresarial?. | 21  |
| 6.1.3 Las Pymes en Colombia                                  | 25  |
| 6.1.4 La Responsabilidad Social de las Pymes colombianas     | 27  |
| 6.2 MARCO CONCEPTUAL   | 29  |
| 7. DISEÑO METODOLOGICO                                       | 36  |
| 7.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACION                              | 36  |
| 7.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA                                  | 36  |
| 7.3 FUENTES DE INFORMACION                                   | 37  |
| 7.3.1 Fuentes primarias                                      | 37  |
| 7.3.2 Fuentes secundarias                                    | 37  |
| 7.3.3 Fuentes terciarias.                                    | 37  |
| 7.4 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS                                 | 37  |
| 7.5 ANALISIS DE LOS DATOS                                    | 37  |
| 8. RESULTADOS  | 39  |
| 8.1 DIAGNOSTICO DE NIÑOS DE AMERICA                          | 39  |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 8.1.1  | Presentación de la Pyme   | 39 |
| 8.1.2  | Componentes de la estrategia empresarial  | 39 |
| 8.1.3  | Diagnostico Interno   | 40 |
| 8.1.4  | Las configuraciones   | 41 |
| 8.1.5  | Nivel gerencial   | 42 |
| 8.1.6  | Partes básicas de la organización   | 44 |
| 8.1.7  | Mecanismos básicos de coordinación  | 44 |
| 8.1.8  | Parámetros fundamentales de diseño  | 45 |
| 8.1.9  | Cultura organizacional  | 47 |
| 8.1.10 | Clima organizacional  | 51 |
| 8.1.11 | Nivel mercadeo y ventas   | 52 |
| 8.1.12 | Nivel producción  | 56 |
| 8.1.13 | Nivel Recursos Humanos  | 58 |
| 8.1.14 | Nivel financiero. Estados Financieros de Niños de América años 2007 y 2008 (ver anexo). | 62 |
| 8.1.15 | Diagnóstico externo   | 65 |
| 8.2    | FUNDACIÓN NIÑOS DE AMÉRICA  | 67 |
| 8.2.1  | Acciones de difusión de contenido social como oportunidad de negocio                    | 68 |
| 8.3    | ANÁLISIS SITUACIÓN NIÑOS DE AMÉRICA EN LA ACTUALIDAD:                                   | 71 |
| 8.3.1  | Acciones de difusión de buenas prácticas de contenido social                            | 71 |
| 8.3.2  | Acciones de difusión de buenas prácticas de contenido medioambiental                    | 71 |
| 8.3.3  | Monitoreo y análisis del beneficio de las acciones de RSC                               | 71 |
| 9.     | CONCLUSIONES  | 80 |
| 10.    | RECOMENDACIONES   | 82 |
|        | BIBLIOGRAFIA  | 84 |
|        | ANEXOS  | 89 |

## LISTA DE FIGURAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Figura 1. Mapa de competitividad empresarial                              | 66          |
| Figura 2. Balance General Niños de América                                | 74          |
| Figura 3. Factura de venta por servicios relacionados con acciones de RSE | 79          |

## LISTA DE DIAGRAMAS

**Pág.**

|  |    |
|--|----|
| Diagrama 1. Rentabilidad comparativa 2007 - 2008 compañía Niños de América   | 76 |
| Diagrama 2. Rentabilidad comparativa 2008-2009 compañía Niños de América     | 76 |
| Diagrama 3. Rentabilidad comparativa 2007-2008 del sector material educativo | 77 |

## LISTA DE TABLAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Tabla 1. Realidad cultural actual        | 47          |
| Tabla 2. Cultura organizacional ideal    | 48          |
| Tabla 3. Cómo alcanzar la cultura ideal  | 48          |
| Tabla 4. Evaluación de factores internos | 62          |
| Tabla 5. Matriz DOFA corporativa         | 66          |



## LISTA DE ANEXOS

|            | <b>Pág.</b> |
|------------|-------------|
| Anexo #1   | 89          |
| Anexo # 2  | 91          |
| Anexo # 3  | 93          |
| Anexo # 4  | 94          |
| Anexos # 5 | 104         |

## RESUMEN

Hasta hace pocos años, las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Colombia estaban enfocadas únicamente hacia la obtención de una rentabilidad que garantizase sus propios beneficios. Esta visión interna fue pasando a una externa en la medida en que el concepto de Responsabilidad Social fue permeando las empresas y obligando a orientar el grado de acciones de este tipo de empresas hacia la proyección y mejoramiento del bienestar de la sociedad. En consecuencia, la responsabilidad social implica la orientación de una empresa para adoptar y asumir decisiones y acciones que beneficien a los otros. Este trabajo de investigación se propuso detectar si la responsabilidad social adoptada por una Pyme además de mejorar el bienestar de toda la sociedad, representa o no un mecanismo efectivo para el aumento de su productividad y de su generación de valor.

El método para argumentar a favor o en contra del planteamiento consistió en hacer un diagnóstico y analizar el desempeño de la Pyme antes y después de la implantación de la actividad de responsabilidad social. Los resultados más importantes encontrados son:

Las acciones sociales y las acciones éticas de las Pyme pueden ser lucrativas.

La responsabilidad social mejoró la imagen pública de la Pyme.

La responsabilidad social aumentó la viabilidad de la Pyme

La responsabilidad social en la Pyme aumentó el sentido de pertenencia y el orgullo de sus dueños.

Como conclusión general podemos afirmar, que la iniciativa de mostrar como la RSE puede impactar positivamente en la generación de valor de una compañía es válida en la medida que por ahora no existe legislación en el país orientada a la RSE, la cual se pueda ligar a lo laboral, medioambiental, comercial, tributación e inversión extranjera es bienvenido en este ámbito en beneficio de la empresa.

La principal conclusión particular sobre Niños de America es que la RSE como herramienta de competitividad no se encuentra formalizada ni alineada en lo absoluto con los objetivos generales de la empresa, sin embargo esta noción comienza a mostrar resultados concretos en la creación de valor para la compañía. Ganan valor y posicionamiento los productos y servicios socialmente amigables como Expovida y simuladores médicos sobre los productos tradicionales de la empresa como los modelos anatómicos, láminas y globos terráqueos.

Esta posición favorable a la responsabilidad social garantiza la supervivencia de la Pyme en el largo plazo. Ser socialmente responsable tiene su precio, sin embargo las Pyme pueden trasladar con legitimidad el costo a los consumidores en la forma de aumento de precios. Esa obligación tiene como objetivo el bien común, porque cuando la sociedad mejora, la organización se beneficia<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO Adalberto, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, Septima Edición, p 526

## 1. INTRODUCCION

Durante la última mitad del siglo, las contribuciones de las empresas hacia las comunidades se transformaron desde las donaciones caritativas a las actividades de inversión social y filantropía estratégica, logrando con ello cambiar el enfoque hacia la responsabilidad social a medida que se han encontrado nuevas formas de relacionar las actividades sociales con el ejercicio de los negocios.

Según el Instituto Ethos de Brasil “Responsabilidad Social Empresarial es la forma de gestión definida por la relación ética transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”<sup>2</sup>.

Supone adoptar un modelo básico de gobierno corporativo abierto, que reconcilie los intereses de los diversos participantes del accionar empresarial, con base en mecanismos que garanticen la relación ética y transparente de la organización entre todas sus partes. En consecuencia, la responsabilidad social se constituye en un estilo de gestión y administración que afecta e integra a toda la organización; por esta razón, se espera que sea creíble y transparente, y que pueda proveer los criterios mínimos o indicadores e incluso estándares para procesos voluntarios de verificación y auditoría ética y social, lo que a su vez, permitirá a las organizaciones mejorar su desempeño social.

Así mismo, los beneficios que trae la responsabilidad social a una empresa grande

---

<sup>2</sup> INSTITUTO ETHOS DE BRASIL. Responsabilidad social Empresarial. [en línea] [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

se aplican también para las pequeñas y medianas empresas - Pyme, como mayores ventas, fidelidad de los clientes, motivación de los empleados, capacidad para atraer inversión y mejor reputación, entre otras. Pero sobre todo se ha convertido en una exigencia de mercado.

Esta posición favorable a la responsabilidad social garantiza la supervivencia de la Pyme en el largo plazo. Ser socialmente responsable tiene su precio, sin embargo las Pyme pueden trasladar con legitimidad el costo a los consumidores en la forma de aumento de precios. Esa obligación tiene como objetivo el bien común, porque cuando la sociedad mejora, la organización se beneficia<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO Adalberto, INTRODUCCION A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, Séptima Edición, p 526

## **2. DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA**

En la actualidad se presentan varios desafíos para las pequeñas y medianas empresas Pymes, entre ellos varias oportunidades de negocio, ampliando así sus posibilidades de participación en el mercado. La Responsabilidad Social Empresarial y las mayores exigencias de la sociedad abren espacios para que surjan nuevos negocios, como, por ejemplo, el desarrollo de productos y servicios ambientalmente sustentables.

Las Pymes que adoptan como filosofía la práctica de la RSE tienden a realizar una gestión más consciente y de mayor claridad con respecto a su propia misión, incidiendo además sobre otras variables favorables al desempeño de la organización como mejor ambiente de trabajo; mayor compromiso de sus empleados; relaciones con proveedores y clientes y mejor imagen en la comunidad.

Todo lo anterior se traduce en sostenibilidad en el largo plazo, porque favorece tanto el crecimiento como la supervivencia empresarial, lo que minimiza el riesgo de fracaso el cual con frecuencia es alto entre las pequeñas empresas. Cuando asumen un compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial, las Pyme se transforman en agentes de profundo cambio cultural, construyendo una sociedad más justa y solidaria además de multiplicar los negocios en la base de la pirámide social.

Finalmente, se cuestiona que la vida del empresario Pyme es una avalancha de obligaciones para conseguir capital, vender, mercadear y crecer, actividades que ocupan su tiempo y recursos. Entonces ¿es mucho pedir que también sean socialmente responsables? Con el anterior escenario, es decir de un lado la creciente presión por que más empresas sean socialmente responsables y por

otro lado la dificultad de una Pyme para sacar tiempo y recursos para desarrollar este tipo de iniciativas, este estudio pretende investigar si la RSE trae algún beneficio económico a la Pyme colombiana “Niños de América”, empresa de la industria de material didáctico, buscando las respuestas a las siguientes preguntas.

¿Cómo se acercó la Pyme Niños de América a la óptica de la RSE?

¿Puede la responsabilidad social empresarial ayudar a que Niños de América sea económica y socialmente más competente?

¿Existe alguna relación entre la responsabilidad social empresarial y la creación de valor en la Pymes colombiana Niños de América?

¿Qué conclusiones y recomendaciones de carácter operativo pueden extraerse de los resultados concretos de la investigación?

El propósito final es encontrar argumentos para motivar a otras empresas del sector a diseñar metodologías y procesos que generen valor en las organizaciones y que se traduzcan en acciones con impacto positivo sobre la calidad de vida de las comunidades de la región donde se desempeñan.

### **3. JUSTIFICACION**

La Pyme que adopta la filosofía y la práctica de la RSE tiende a realizar una gestión más consciente y de mayor claridad con respecto a su propia misión. Consigue un mejor ambiente de trabajo; un mayor compromiso de sus empleados; relaciones más consistentes con sus proveedores y clientes y una mejor imagen ante la comunidad.

Todos estos elementos favorecen la supervivencia y el crecimiento empresarial, disminuyendo el riesgo de mortalidad que suele ser alto entre los nuevos negocios. Al asumir una postura comprometida con la Responsabilidad Social Empresarial, pequeña y mediana empresas se transforman en agentes de un profundo cambio cultural, aportando así, no solo a la construcción de una sociedad más justa y solidaria sino también multiplicando los negocios en la base de la pirámide.

En Colombia no existe una muestra clara sobre gestión de la responsabilidad social en las Pymes, sin embargo según la publicación Probidad, realizada por COMFECAMARAS, la Universidad Javeriana y CIPE, la gestión ética en las Pymes y en las microPymes es prioritaria pues ellas dinamizan el 80% de la economía nacional, ocupan el 57% de los trabajadores del sector industrial del país, el 93% de los trabajadores independientes y el 63% del empleo urbano. Y contribuyen con cerca del 50% del PIB del país.

Como las preocupaciones centrales de las Pymes tienen que ver con su viabilidad y con las posibilidades de alcanzar un nivel aceptable de competitividad, la responsabilidad social para las Pymes debe ser un mecanismo de generación de ventajas competitivas; en consecuencia, la orientación de esta investigación decide mostrar como una Pyme colombiana del sector educativo se orienta al

“buen comportamiento” a través de la RSE, como un ejemplo claro a seguir para todos los empresarios de este país sobre la construcción de valores y practicas de RSE para construir empresa.

Por tales razones, esta investigación concibe de manera integral la responsabilidad social de la Pyme Niños de América del sector educativo, a partir de la comprensión de que toda empresa corresponde a un sistema complejo de relaciones internas y externas. En consecuencia, el proyecto pretende promover la responsabilidad social dentro de este sector como mecanismo de generación de valor añadido y beneficios económicos para ellas mismas, mostrando como estas pueden compartir un nuevo escenario en los negocios, que les permita potenciar sus beneficios gracias a la participación activa en el desarrollo social y protección al medioambiente.

Elementos que convierten a Niños de América en un caso de estudio relevante:  
El compromiso asumido con la responsabilidad social a partir de su experiencia.  
La tarea de promoción y difusión de la RSE, extendiendo al ámbito local de la empresa.

El inusual desarrollo de estos ítems alcanzados por una empresa joven, de menos de 10 empleados, en un corto período de tiempo, sin grandes capitales invertidos, demuestra que la RSE no es un tema que sólo atañe a las grandes empresas, y que además se puede crecer potenciando simultáneamente tanto el aspecto económico, como el ecológico.



## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el beneficio de las acciones de responsabilidad social sobre la generación de valor en la Pyme del sector educativo colombiano “Niños de América” a través de la evaluación de la situación estratégica y financiera. Dicha evaluación se pretende realizar comparando su situación antes del momento de la creación y un año después de la puesta en marcha de la FUNDACION NIÑOS DE AMERICA, fundación sin ánimo de lucro.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Evaluar el compromiso con el mejoramiento del bienestar de la comunidad a través del seguimiento de las actividades de RSE Externa de la Pyme Niños de América, con el objetivo de determinar si estas acciones tienen un impacto positivo sobre la conquista de nuevos consumidores.
- Medir el impacto de la fabricación de productos amigables con el medio ambiente sobre las ventas y los gastos, a través de la evolución de estos indicadores antes y después del desarrollo de la política ecológica de la fundación, con el fin de determinar si fabricar productos que no degraden el medio ambiente, son factores diferenciales importantes en el aumento de las ventas y la disminución de los gastos de Niños de América.
- Evaluar la situación financiera de la empresa Niños de América, mediante la comparación de sus estados financieros antes y después de la creación de la Fundación Niños de América, con el fin de determinar si el desempeño socialmente responsable afecta o no de manera positiva los beneficios financieros de la empresa.

## 5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Las hipótesis formuladas y que dan origen a esta investigación son:

H<sub>1</sub>: A mayor comportamiento socialmente responsable de la Pyme Niños de América mayor es su argumento de peso comercial a través de nuevos productos y servicios.

H<sub>2</sub>: A mayor responsabilidad social en términos de compromiso de la Pyme Niños de América con el medio ambiente, mayor es el beneficio sobre las ventas y la disminución de los costos.

H<sub>3</sub>: A mayor desempeño socialmente responsable de la Pyme Niños de América mayor es su beneficio financiero.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 ESTADO DEL ARTE

**6.1.1 ¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial?.** En un estudio realizado por el BID se encontró, entre otros aspectos, lo siguiente:<sup>4</sup>

1. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se transformó en un factor de competitividad para los negocios. En el pasado, lo que identificaba a una empresa competitiva era básicamente el precio de sus productos. Después, vino la ola de la calidad, pero aún focalizada en los productos y servicios.
2. Hoy, las empresas deben invertir en el permanente perfeccionamiento de sus relaciones con todos los públicos de los cuales dependen y con los cuales se relacionan: clientes, proveedores, empleados, socios y colaboradores. Esto también incluye a la comunidad en la cual actúan y al gobierno, sin perder de vista la sociedad en general que construimos cada día.
3. Fabricar productos o prestar servicios que no degraden el medio ambiente, promover la inclusión social y participar del desarrollo de la comunidad de la que forman parte, entre otras iniciativas, son factores diferenciales importantes para las empresas en la conquista de nuevos consumidores o clientes.
4. Cada vez son más los negocios que adoptan una gestión ética y responsable, que contemplan no sólo la rentabilidad económica, sino también el cuidado del

---

<sup>4</sup> CORRAL Antonio, ISUSI Iñigo, VIVES Antonio. Responsabilidad Social de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica. Estudio elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo y Ikee. New York Septiembre de 2005.

medio ambiente y el progreso social. Muchas son las razones que respaldan esta afirmación. En términos generales, puede decirse que a través de estas acciones la propia empresa se beneficia posicionándose a corto plazo con una imagen de reconocimiento y prestigio que le permite competir y diferenciarse en el mercado.

5. Desde otra perspectiva de análisis, es posible visualizar el significado sustancial que estas prácticas de ciudadanía corporativa tienen para el futuro del país. Lo cierto es que, independientemente del propio convencimiento de quien dirige la empresa, existen factores importantes que contribuyen a profundizar esta tendencia. Un ejemplo de ello se refleja en el incremento registrado en las grandes y medianas compañías que seleccionan sus proveedores -muchos de ellos, micro y pequeños empresarios aplicando criterios de RSE. Este fenómeno se observa también en otros ámbitos: actualmente el acceso a nuevos mercados requiere cumplimentar certificaciones y requisitos que incorporan pautas de responsabilidad social empresaria.
6. A ello se suma el rol cada vez más crítico que asumen los medios de comunicación en relación a la actividad empresarial, que influye fuertemente en la formación de consumidores más exigentes. Una gestión basada en principios socialmente responsables, no sólo cumple sus obligaciones legales, sino que genera un compromiso tendiente a establecer relaciones éticas y transparentes con los diferentes públicos. Ello se traduce en una mejor relación con los socios y proveedores, clientes y empleados, gobierno y sociedad. Quien apuesta a la responsabilidad y al diálogo, gana en la fidelización de sus clientes y obtiene el reconocimiento de la sociedad.
7. Si bien numerosas pequeñas y medianas empresas ya contribuyen a la mejora de las comunidades en las cuales están insertas, esta actitud pocas veces es

originada por una convicción vinculada a la promoción de valores en nuestro medio social. Y, en ese aspecto, el desafío de las PYMES se torna importante. La relevancia de este sector en la economía nacional, lo convierten en un factor clave para promover el desarrollo sustentable.

**6.1.2. ¿Cómo se mide la Responsabilidad Social Empresarial?** Ser un buen integrante en la sociedad es importante, sin importar dónde realice la organización sus negocios. Pero ¿cómo pueden saber los gerentes lo que es una buena gestión en responsabilidad empresarial? Existen diversos indicadores para evaluar a las organizaciones y promover la cultura de la responsabilidad social; hace ya algunos años se desarrollo el sistema de responsabilidad social SA 8000. Ofrecer tales normas es el objetivo del proceso de certificación de Responsabilidad Social 8000 (Social Responsibility, SA 8000). Creadas por la Oficina de Asesoría en Acreditación de Prioridades Económicas, llamada ahora Responsabilidad Social Internacional, las normas SA 8000 incluyen prácticas de negocios en los siguientes rubros: trabajo de menores, trabajo forzado, bienestar y seguridad, negociación colectiva, discriminación, acción disciplinaria, horas laborales y compensaciones.

Los procedimientos para obtener la certificación SA 8000 son similares a los empleados para la certificación de calidad ISO 9000. Las empresas participan en forma voluntaria en una auditoria exhaustiva y acceden a someterse a inspecciones programadas y anunciadas. Las empresas calificadas reciben el derecho de publicar su condición de SA 8000. Los partidarios de la certificación SA 8000 sostienen que normas globales como éstas son de particular utilidad para las empresas que dependen de proveedores ubicados en todo el mundo.<sup>5</sup>

Bajo al auspicio de la ONU y de organizaciones ambientales se ha creado el Global Reporting Initiatives, que propone indicadores para evaluar la sostenibilidad económica, social y ambiental de cualquier organización, pero con mayor claridad con relación a los indicadores relativos al medio ambiente. La Unión Europea se

---

<sup>5</sup> Ibid. p 164.

ha comenzado a trabajar en un proyecto de estándares de responsabilidad social a través del proyecto del Libro Verde, con conciencia de los cambios que implica asumir una gestión de responsabilidad, y por tanto, de las dificultades de la iniciativa; el gobierno danés ha construido un Índice social; en Francia se trabaja en el proyecto de un sistema de gestión de responsabilidad social que debe incluir indicadores que sean aceptados por los empresarios; en el Reino Unido se ha desarrollado la norma AA 1000 que permite mediar y auditar la calidad ética y social de las organizaciones. En Norte América las iniciativas son múltiples, no sólo por parte de las organizaciones que promueven la inversión ética y socialmente responsable (Jantzi Social Index, Domini Social Investments y el Calvert Social Index, todos posteriores el Índice Ethibel de Sustentabilidad, creado hace más de 10 años en Bélgica), sino de ONGs (BSR y ERC) y centro académicos (Bentley University, Boston Collage). Pero aun no existen normas estandarizadas por la ISO, sino que se trata de un trabajo en proceso al nivel mundial.

En América latina los desarrollos han sido fomentados por las organizaciones norteamericanas, con ONGs constituidas para tal fin como Ethos, Acción Empresarial y el Instituto Argentino de Responsabilidad Social; en estos casos, se ha tenido conciencia de las diferencias entre las empresas por su tamaño y por el propio contexto cultural; muchas grandes empresas han asumido criterios de filantropía para demostrar su responsabilidad social a través de fundaciones. Pero las Pymes no suelen tener la formalidad en todos sus procesos que permitiría adoptar de manera más o menos directa los indicadores elaborados en otros lugares y para empresas más estandarizadas frente a las exigencias internacionales (normas ISO y de la OMC).

En Colombia, la iniciativa de comenzar un proceso de normalización sobre Responsabilidad Social, partió de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA) en octubre de 2002, su permanente preocupación por este tema

llevó a que ICONTEC, como Organismo Nacional de Normalización en el país, iniciara en marzo de 2003 el estudio de factibilidad para evaluar la viabilidad de dicho proceso.

Se recibieron 23 respuestas positivas entre universidades, empresas de manufactura, sindicatos, organizaciones no gubernamentales y empresas de servicios, cumpliéndose de esta manera, el requisito mínimo para conformación del denominado Comité Técnico de Normalización (CTN) 180 de Responsabilidad Social, el cual, por la importancia y alcance del tema se dividió en tres grupos de trabajo con sedes en Bogotá, Cali y Medellín, éste último actúa como principal, lo presidió inicialmente COMFAMA y en la actualidad lo hace la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO Antioquia; el de Bogotá lo preside la Pontificia Universidad Javeriana y el de Cali la Seccional de la ANDI de esa ciudad.

Como insumo principal para la primera reunión del CTN 180, COMFAMA elaboró el documento “El Estado del Arte de la Responsabilidad Social” con respecto al movimiento de difusión, normalización y certificación de este tema en el ámbito mundial.

Desde el mes de mayo de 2003 hasta el presente, se han llevado a cabo más de un centenar de reuniones. Durante este tiempo se ha logrado:

- ❖ Enmarcar el proceso de normalización de la Responsabilidad Social dentro de los lineamientos de una Guía Técnica, a diferencia de los que se refieren a una Norma Técnica, porque se busca con ello dar una orientación a las organizaciones en Colombia que, independientemente de su tamaño, naturaleza o productos, quieran abordar de manera voluntaria este tema y promover de este modo una cultura hacia la aplicación de la Responsabilidad Social.

- ❖ Definir como documentos de referencia
  - SA 8000. Social Accountability
  - ABNT NBR 16001 Responsabilidad Social – Sistema de Gestión Requisitos. Norma Brasileña
  - SD 21000 Sustainable Development – Corporate Social Responsibility – Guía Francesa.
  
- ❖ Redactar los cuatro capítulos de la CGT orientados al objeto y campo de aplicación, consideraciones sobre responsabilidad social, enfoque estratégico, lineamientos para la gestión e implementación de la responsabilidad social.
  
- ❖ Definir la Responsabilidad Social como “el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas y que partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.”<sup>6</sup> CTN 180 de Responsabilidad Social.
  
- ❖ Iniciar actividades de difusión en diferentes escenarios académicos y culturales, a través de charlas y publicaciones en medios de comunicación como la Revista Normas & Calidad de ICONTEC, Revista Dinero, el Canal Regional de Antioquia Teleantioquia, la emisora Cámara F.M, entre otros.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> ICONTEC. El proceso de normalización de la Responsabilidad Social en Colombia. Bogotá, 2007. p 4.

<sup>7</sup> COMFAMA. Estado del arte de la Responsabilidad Social. Medellín. 2005.



**6.1.3 Las Pymes en Colombia.** En un estudio realizado por el Grupo Rethos de la Universidad Javeriana se encontró, entre otros aspectos, lo siguiente respecto a la situación de las Pymes en el país:

1. Se optó por priorizar a las Pymes ya que dinamizan el 80% de la economía colombiana.
2. La ley 560 de 2000 definió como Pymes a toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que cumpla los parámetros fijados por esta ley.
3. Existen tres grandes grupos en los que se puede clasificar las Pymes colombianas: Las de subsistencia, que no tienen un gran capital, no generan excedentes, pero sostienen a una familia. Las de acumulación simple, tienen activos fijos, pero su capital no crece. Las de acumulación ampliada, invierten sus utilidades en la misma empresa, van creciendo en activos y ventas, hay división en el trabajo y su administración se hace con visión del mercado.
4. Las pequeñas y medianas empresas ocupan el 26% de los trabajadores asalariados del país; el 93% de los trabajadores independientes; entre la pequeña y mediana empresa genera más del 51% del empleo nacional.
5. El sector de las micro, pequeñas y mediana empresas, genera cerca del 50% del PIB total del país y 63% del empleo urbano.
6. Las Pymes tiene gran capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y pueden vincularse dentro de cadenas productivas y de comercialización; su

éxito amplía el sector privado, contribuyendo a reducir la concentración del poder económico nacional.

7. Como efecto de su apertura, se espera que contribuyan a configurar una nueva cultura empresarial, donde los líderes empresariales promuevan la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), pues “el ejercicio de la responsabilidad corporativa (...) es (...) necesaria para que las empresas de pequeño y mediano tamaño alcancen una posición y permanezcan con éxito en la economía global”.
8. Sin embargo, las Pymes son muy vulnerables a las fases recesivas y a la desaceleración del ciclo económico y son débiles para insertarse en el mercado globalizado debido a su baja productividad laboral, que lleva a pagar bajos salarios y a contratar mano de obra de escasa calificación, a involucrarse en productos de menor complejidad tecnológica. En consecuencia, las Pymes han disminuido su participación en el mercado nacional, a la vez que no acceden al externo.
9. Las Pymes son además, afectadas por el entorno de violencia y resquebrajamiento de múltiples instituciones públicas y privadas.
10. Su manejo de las relaciones laborales es inadecuado.
11. Utilizan materias primas de monopolios de las grandes empresas, de manera que cuentan con materias primas de deficiente calidad, precios no competitivos, irregularidad en las entregas, escasas diversidad de alternativas en las referencias.

12. Deben competir con empresas que muchas veces pertenecen a los mismos grupos económicos del proveedor y, por lo tanto, reciben de él un trato discriminatorio.

13. Por otro lado, los equipos importados son muy costosos, siguen siendo complejos los trámites para su ingreso al país y sus aranceles son aún elevados.<sup>8</sup>

**6.1.4 La Responsabilidad Social de las Pymes colombianas.** “En el campo de la RSE, desde el año 1999, los profesores que hoy conforman el equipo Rethos comenzaron un acercamiento a la situación de la gestión ética en Pymes colombiana, junto con el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE). En el año 2000 se elaboró un proyecto de trabajo con Pymes junto con Transparencia Colombia, el Ethics Resource Center (ERC) y el CCRE, cuyos resultados dieron origen a tres trabajos de grado de estudiantes de administración de empresas. En el primero, se avanzó en la configuración de un sistema de capacitación en responsabilidad social; en el segundo, se diseñó un modelo de evaluación para analizar la gestión ética en las Pymes y en el tercero se hizo una caracterización piloto de un grupo de Pymes bogotanas, en la perspectiva de sus stakeholders; allí se puede apreciar que la mayoría de las Pymes consultadas carecían de principios éticos explícitos (77.7%); tienen relaciones con altos estándares éticos con sus dueños, empleados y clientes. En cambio, cerca del 40% (42.4% y 40.6%) reporta dificultades en sus relaciones con la competencia y con el medio ambiente, y cerca del 60% en sus relaciones con el estado (56.7%) y con sus proveedores (64%).

En el año 2001 la Universidad Javeriana firmó un convenio de cooperación con Confecámaras para la promoción de la responsabilidad social y de la cultura de la probidad en las empresas. Como efecto, se realizó un nuevo trabajo de grado de estudiantes de administración, que evaluó el impacto del Código de ética que ha

---

<sup>8</sup> SOLARTE Rodríguez Roberto. La responsabilidad Social de las organizaciones: situación y perspectiva. Director del grupo Rethos. Facultad de Teología Pontificia Universidad Javeriana. p 4-8.

propuesto Confecámaras para las Pymes que contratan con el estado.

En consecuencia, se aprendió que las relaciones de contratación son un foco privilegiado de atención, para fomentar una cultura y un mercado más confiable. Por tal motivo, en la actualidad se realizan dos programas piloto: el primero se llama Empresa-paz, y se dedica a promover la creación de cadenas productivas, que permitan mejorar el nivel de vida de jóvenes y mujeres de sectores marginados de las ciudades colombianas, y mejoren los niveles de compromiso de los empresarios con las comunidades, con sus contratistas y con sus consumidores. El segundo busca generar un sistema de gestión ético partiendo de un diagnóstico de la situación de las empresas en cuanto a su responsabilidad social, y con el apoyo de una guía introductoria a la responsabilidad social.”<sup>9</sup>

Adicionalmente, Colombia participa como COMITÉ ESPEJO en el Grupo Internacional de ISO sobre Responsabilidad Social que elabora la Guía ISO 26000, tiene inscrito a 6 expertos representantes de ICONTEC, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Pontificia Universidad Javeriana, Fundación Social, Comfenalco Antioquia y ANDI; y 1 observador representante del Grupo Regional ISO de la Universidad de Antioquia.

Así mismo, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) asumió la directriz de la ISO de promover la cultura de responsabilidad social de las organizaciones. Para ello ha congregado a las personas de instituciones públicas, privadas, gremios, ONGs y universidades, que han venido trabajando en el tema. El equipo Rethos tiene la presidencia de este trabajo desde Bogotá. En consecuencia, se tiene certeza que no se ha desarrollado en Colombia ningún sistema de indicadores de responsabilidad social ni se ha construido un modelo de

---

<sup>9</sup> Ibid., pag 8 -14

un sistema de gestión al respecto, o al menos, no es de conocimiento público.

## **6.2 MARCO CONCEPTUAL**

Aunque algunos autores señalan el origen de la RSE en la década de los treinta y otros en los setenta, es cierto que desde los años noventa este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, producto del advenimiento de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías.

En la actualidad la responsabilidad social se considera como un proceso de gestión en el cual la empresa ya sea Corporativa o Pyme integra a su política y estrategia una preocupación por generar un desarrollo social y ambiental que permita la sostenibilidad.

Otra definición reza que es la forma en que la empresa se relaciona con los diferentes stakeholders o actores como clientes, comunidades, empleados, proveedores, gobierno, entre otros; pero dentro de un contexto ético y social. Es decir que dentro de un marco de responsabilidad social, el objetivo del empresario es generar riqueza, pero la clave es saber cómo la crea. Si lo hace a expensas del medio ambiente, de la sociedad, de su comunidad vecina, de sus empleados y del mercado, ésta se convierte en la forma inadecuada de hacerlo. Contribuyendo, colaborando e invirtiendo más allá de sus obligaciones jurídicas en el capital humano, el entorno y en la comunidad en general se pueden aumentar las ganancias de la empresa.

Así mismo, para el Instituto Ethos (Brasil) "Responsabilidad Social Empresarial es la forma de gestión definida por la relación ética transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad,

preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.<sup>10</sup>

La empresa desempeña un papel muy importante en la vida de las personas no sólo como generadora de empleo y de riqueza, sino como agente de desarrollo en las comunidades en la que están insertas. Las empresas son conscientes de ello y aprovechan las expectativas que genera la RSE para obtener ventajas competitivas (ayudan ayudándose). La filantropía corporativa ha dejado de ser una actividad autónoma confiada a una fundación y cada vez más forma parte de las estrategias que contribuyen a realizar el objeto social de la empresa.

Dentro del equipo multidisciplinario de ICONTEC se ha acordado comprender la responsabilidad social como el compromiso que la organización asume frente a las expectativas legítimas de sus interrelaciones más relevantes (stakeholders), reconociendo los impactos positivos y negativos de sus operaciones, y por tanto, implica la capacidad de tomar decisiones a partir de escuchar, comprender y priorizar tales expectativas. Supone el cumplimiento de los valores o principios éticos que la organización ha elegido para sí, y que van más allá de sus responsabilidades legales, a través de todos sus objetivos, políticas y programas.

Se trata de una responsabilidad con las personas, las comunidades, instituciones y el medio ambiente (stakeholders), expresada en respeto a los derechos humanos en sus diversas formulaciones. Su perspectiva es la promoción del desarrollo humano y la calidad de vida de sus stakeholders internos y externos, lo que supone una opción por construir una sociedad en paz, justa, sustentable y sin exclusiones. Su orientación es la promoción del Desarrollo Humano Sostenible, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las inequidades sociales.

---

<sup>10</sup> Instituto ETHOS. Indicadores Éticos de Responsabilidad Social Empresarial. Brasil. 2008. Pág. 5

Es así como las compañías han comenzado a adoptar la RSE no sólo como resultado de presiones de los consumidores, los proveedores, la comunidad, las organizaciones de activistas, los inversionistas, etc. (también llamados en conjunto stakeholders). De otro lado, la RSE toma cada vez más fuerza como una actividad estratégica en la competencia comercial.

De otro lado el concepto Pequeñas y Medianas empresas quedó establecido de manera formal por la Ley 905 de 2004 la cual define el concepto de PyME como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica. Para su clasificación, se utilizan dos variables fundamentales, esto es, el número de empleados y el total de activos. Así, se define como microempresa aquella empresa con un personal no superior a los 10 trabajadores o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Por su parte, pequeña empresa es aquella con un personal entre 11 y 50 trabajadores o activos totales por valor entre 501 y menos de 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Finalmente, mediana empresa es aquella que tiene entre 51 y 200 trabajadores o activos totales por valor entre 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.<sup>11</sup>

Con respecto al impacto de las acciones socialmente responsables por parte de una empresa cuando estas se alinean con la cadena productiva de la empresa, se encuentra que ésta produce dividendos porque trae consigo una amplia gama de beneficios, tangibles e intangibles, tanto para la empresa que la practica como para todos sus públicos de interés.

En el ámbito estratégico mejora la gestión gerencial, permite un buen manejo del

---

<sup>11</sup> CORRAL Antonio, ISUSI Iñigo, VIVES Antonio. Responsabilidad Social de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica. Estudio elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo y Ikei. New York, 2005. p 10.

riesgo y crédito; disminuye litigios y sanciones legales, así como trámites y demoras administrativas.

En lo que respecta a imagen y reputación corporativa permite un buen posicionamiento de marca, mayor confianza y lealtad de los consumidores y asegura la satisfacción de los clientes.

En cuanto al contexto para los negocios favorece un ambiente de estabilidad social, ética, de educación y desarrollo, así como de otro lado permite una mayor vinculación con los stakeholders, estableciendo vínculos favorables con sus públicos interesados para satisfacer sus expectativas.

Los beneficios económicos propiamente dichos están relacionados con un mejor desempeño financiero e incremento de la competitividad, una reducción de los costos operativos, incremento en las ventas y “market share”, en fin mayor acceso a recursos financieros y mercados de capital

En lo referente al aspecto laboral la RSE mejora el funcionamiento social interno, favorece el desarrollo de un clima y relaciones laborales óptimas, motiva un incremento en la productividad y eficiencia al disminuir el ausentismo y rotación laboral, reduce los costos de servicios de salud y atrae positivamente el talento humano.

Pero así como la RSE impacta positivamente al interior de las empresas, produce beneficios a nivel externo de las mismas:

En el ámbito público y de la comunidad contribuye a un mejor clima social al incentivar la conducta ética y la práctica de valores al motivar el cumplimiento jurídico, fortalece la democracia y el desarrollo socio-económico del país; lo que lleva a una mayor cohesión social.



Adicionalmente, la RSE lleva a una mejor utilización de los recursos energéticos e implementación de métodos que contribuyen a la preservación del ambiente; tales como la reducción del impacto negativo de ciertos productos/procesos; acceso a más recursos para inversión en proyectos e infraestructura social.

Como un todo holístico la RSE refuerza el respeto por los derechos humanos, basados en la libertad de opinión, privacidad, asociación, a la salud, a la educación, al trabajo justo, contribuyendo así a un mayor desarrollo social de la comunidad y a la protección del entorno en que desarrolla sus operaciones.

Por todo esto, la inclusión de la RSE como modelo de negocios constituye un factor determinante en el crecimiento económico y sostenibilidad de la empresa, ya que las organizaciones socialmente responsables pueden gozar de una posición más sólida en la economía global respecto a su competencia al poseer una serie de ventajas competitivas sobre ésta y, finalmente una adecuada política de RSE permite darle sostenibilidad al negocio incrementando de esa manera su valor y aceptación de la empresa en el mercado.<sup>12</sup>

Específicamente como modelo de acciones de RSE en una Pyme, Niños de América Ltda., es una empresa colombiana, creada en septiembre del año 1998, dedicada al diseño, producción y comercialización de material didáctico, aptos para todos los niveles educativos. Posee una sólida experiencia en el medio educativo, respaldada por un grupo de profesionales en diferentes áreas que con el apoyo de una rigurosa investigación, planeación estratégica y un análisis crítico de la problemática educativa, dedican todo su esfuerzo y conocimiento a desarrollar productos que sean una verdadera ayuda para la comunidad en general contribuyendo así al mejoramiento de métodos y sistemas de enseñanza

---

<sup>12</sup> INTEGRARSE – Panamá. Ventajas y Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial.(En línea) <http://www.integrarse.org.pa/rse/beneficios.htm>

en Colombia y Latinoamérica.

A partir de la demanda de los clientes y la sociedad sobre comportamientos socialmente responsables, surge la idea de crear la Fundación Niños de América. Dicha fundación fue constituida en septiembre de 2007 y corresponde esencialmente a un programa de responsabilidad social, desarrollado como una unidad funcional de la Pyme NIÑOS DE AMERICA. La Fundación tiene como objeto promover planes y programas de interés educativo y social a través del intercambio cultural entre la población estudiantil de los países de América en línea con la definición europea de RSE que la define como “la integración por parte de las empresas de la preocupación social y medioambiental en las actividades empresariales diarias y en las relaciones con sus stakeholders, siempre desde una perspectiva voluntaria”.

Estas acciones tienen básicamente dos enfoques:

Programa pedagógico para educación sexual denominado EXPOVIDA, con el cual se brindan herramientas efectivas para trabajar en temas de salud sexual con los jóvenes en edad escolar. Las actividades que se desarrollan con EXPOVIDA generan impacto entre los adolescentes y propician lazos de comunicación, conocimiento y reflexión frente al ejercicio de la sexualidad, promueve la formación de actitudes, el respeto por sí mismo y por los demás. Además se tratan temas de igual importancia como lo son: Alcoholismo, drogadicción, tabaquismo, embarazo precoz, aborto, violencia intrafamiliar.

Acciones medioambientales las cuales giran alrededor de la mejora en los procesos productivos y la protección al consumidor, mediante la fabricación de productos que no degraden en exceso el medio ambiente. Su objetivo general es fomentar la enseñanza de la ecología y protección del medio ambiente en la población escolar; creando una infraestructura adecuada para las actividades que

formen líderes juveniles protectores del medio ambiente, con el fin de promover el desarrollo de huertas escolares y familiares sostenibles, que tengan impacto social y económico. Para ello se creó el club de amigos de la ecología de la Fundación Niños de América, el cual ejerce sus actividades por medio de publicaciones, concursos de pintura basados en cuidado del medio ambiente, valores, respeto por la comunidad, auto respeto y respeto al entorno (cultura ciudadana).

El comportamiento ético y socialmente responsable de la empresa, entendido no como un fin sino como consecuencia natural de su actuación ética, es un argumento de gran interés como se puede comprobar en el certificado del Ministerio de Medio Ambiente nacional.

Adicionalmente el comportamiento productivo medioambiental y de responsabilidad social con la comunidad es un argumento de gran peso comercial como se puede comprobar en los certificados enviados por algunos de los clientes de Niños de América. Estos clientes satisfechos entre otros generan la lealtad en el mercado que le puede asegurar la recompra de los productos a la compañía. Es claro cómo los ingresos adicionales apoyan la generación de valor de la compañía.

Los resultados positivos de la empresa en los últimos años han coincidido con la creación de la fundación, por lo que los directivos de la empresa tienen la percepción que estos obedecen de forma importante a las actividades desarrolladas desde las acciones de RSE; razón por la que hacer este estudio correlacionando estas dos circunstancias podría justificar y motivar aun más a la misma empresa y otras a comprometerse con el impulso de actividades sostenibles de responsabilidad social.

## **7. DISEÑO METODOLOGICO**

### **7.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACION**

Es correlacional ya que pretende establecer la relación entre el desarrollo de acciones de RSE de la empresa Niños de América con los resultados del desempeño comercial y financiero de la misma.

La siguiente es la metodología propuesta para el trabajo, la cual se basa en tres grandes componentes:

1. Profundo diagnóstico de la empresa NIÑOS DE AMERICA para entender muy bien a la empresa.
2. Investigación, determinación y evaluación de las acciones de RSE de la Fundación Niños de América.
3. Monitoreo y análisis del beneficio de las acciones de RSE

### **7.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Unidad de análisis = Pyme proveedora de material didáctico en Colombia Niños de América.

Población = Pyme proveedora de material didáctico en Colombia Niños de América.

Dado que esta empresa es la única del sector que tiene establecidas acciones de RSE como tal se tomó como universo y muestra al mismo tiempo.

### **7.3 FUENTES DE INFORMACION**

**7.3.1 Fuentes primarias.** Libros, artículos y monografías. Información de la empresa Niños de América y de la fundación Niños de América, tales como organigramas, sistemas de información, estados financieros, etc.

**7.3.2 Fuentes secundarias.** Trabajos escritos por asociaciones y reporte de Tesis.

**7.3.3 Fuentes terciarias.** Sitios Web y listado de asociaciones de empresas.

### **7.4 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**

El informe se elaborará con base en una metodología que combina la información recopilada existente (a través de una revisión de literatura de un conjunto de organismos destinados al fomento de la RSE) junto con la obtención de información particular de Niños de América (a través de reuniones con los dueños de la compañía e información preparada por la empresa como estados financieros, informe de ventas entre otros).

Se localizan en la empresa Niños de América en la ciudad de Bogotá Colombia.

### **7.5 ANALISIS DE LOS DATOS**

Los datos se van a presentar en forma de indicadores, análisis e interpretación de dichos resultados tales como:

- Aportes a la Fundación Niños de América monitoreo y análisis del beneficio de las acciones de RSE.
  
- Principales indicadores financieros como:  
Costos.

Ingresos Operacionales.

Margen Bruto.

## **8. RESULTADOS**

### **8.1 DIAGNOSTICO DE NIÑOS DE AMERICA**

**8.1.1 Presentación de la Pyme.** Niños de América Ltda., es una empresa Colombiana, creada en Septiembre del año 1998, dedicada al diseño, producción y comercialización de material didáctico, aptos para todos los niveles educativos. Posee una sólida experiencia en el medio educativo, respaldada por un grupo de profesionales en diferentes áreas que con el apoyo de una rigurosa investigación, planeación estratégica y un análisis crítico de la problemática educativa, dedican todo su esfuerzo y conocimiento a desarrollar productos que sean una verdadera ayuda para la comunidad en general contribuyendo así al mejoramiento de métodos y sistemas de enseñanza en Colombia y Latinoamérica.

#### **8.1.2 Componentes de la estrategia empresarial**

**8.1.2.1 Visión.** Realizar un aporte a alumnos, maestros y comunidad en general, diseñando material didáctico, y recreativo, ciencia y tecnología para la enseñanza, con estándares de calidad y productividad mundial, investigación e innovación permanentes que sirva de soporte educativo y a la vez mejore la calidad del mismo y que estimulen la formación integral del nuevo hombre social. Todo esto con el fin de ser una empresa líder en el mercado colombiano que cuente con tecnología de avanzada y gran cubrimiento para el año 2010.

**8.1.2.2 Misión.** Niños de América Ltda., es una empresa creada con el fin de facilitar a los docentes y a estudiantes en general, las herramientas necesarias para complementar las diferentes metodologías utilizadas en clase, diseñando y proporcionando a los mismos, soluciones didácticas innovadoras en las diferentes áreas del conocimiento. Satisfacemos la demanda del mercado Nacional y Latinoamericano con productos y servicios de alta calidad, buen diseño, idónea concepción pedagógica y lúdica, dentro de un marco de actividad ética y legal. Las sugerencias e inquietudes de nuestros clientes nos permiten que cada día seamos mejores, a ellos debemos respeto, cumplimiento y

calidad. La investigación y el desarrollo de los productos acordes a las necesidades del mercado, son labores prioritarias. Frente a la sociedad respondemos con productos de buena calidad, buen diseño, excelente y avanzada concepción pedagógica, lo cual se ve reflejado en el beneficio de nuestros socios y empleados.

### MATRIZ DE EVALUACION DE LA MISIÓN

| FACTORES  | SI | NO | PARCIALMENTE |
|---|----|----|--------------|
| 1. Objetivo   | X  |    |              |
| 2. Clientes   | X  |    |              |
| 3. Productos o servicios                              |    |    | X            |
| 4. Mercados   | X  |    |              |
| 5. Tecnología   |    |    | X            |
| 6. Intención crecimiento, Supervivencia, Rentabilidad |    |    | X            |
| 7. Filosofía de la Empresa (creencia, Valores)        | X  |    |              |
| 8. Concepto propio                                    | X  |    |              |
| 9. Preocupación por imagen de la corporación          | X  |    |              |
| 10. Interés en los empleados                          | X  |    |              |

#### 8.1.3 Diagnostico Interno

##### 8.1.3.1 Factores situacionales

**8.1.3.1.1 Edad y tamaño.** Niños de América es una empresa relativamente joven, ya que fue creada en septiembre de 1998, es decir que tiene 11 años de funcionamiento. Acorde con este tiempo, su tamaño es de una empresa pequeña ya que cuenta con 10 empleados directos, haciendo que su estructura organizacional no sea de ninguna manera compleja, por el contrario bastante sencilla o básica, en donde el grado de especialización de las funciones no es tan riguroso, únicamente estandarizado pero de una forma simple.



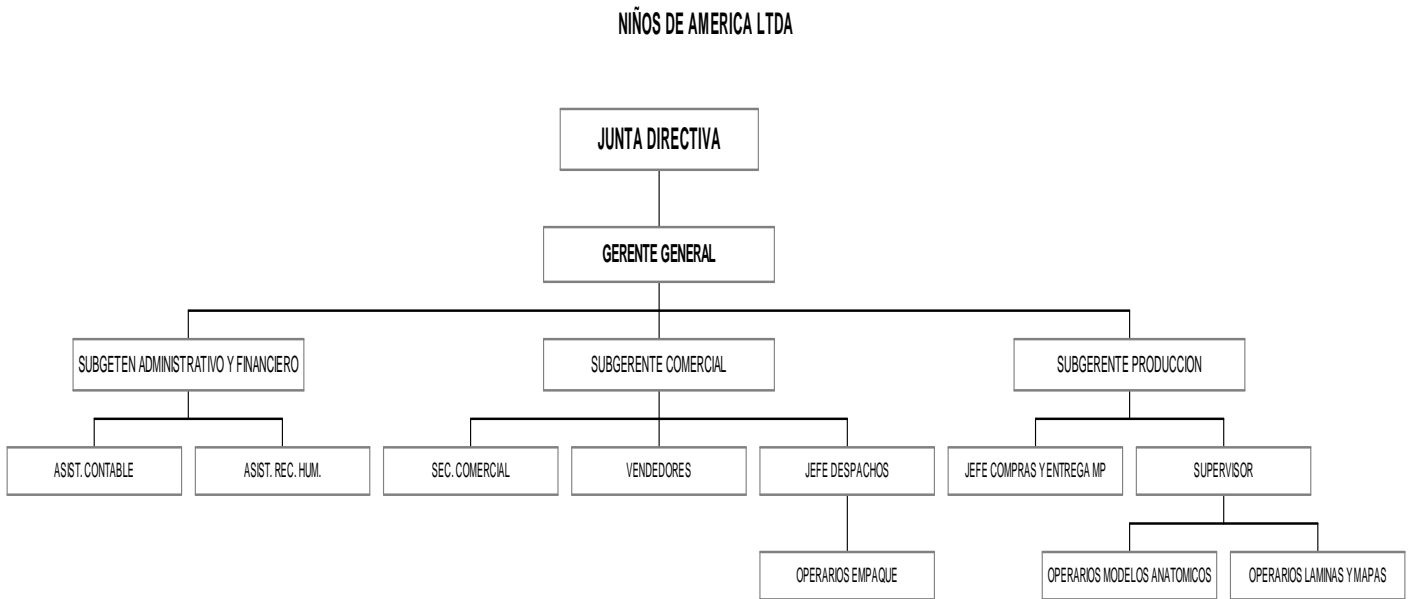
**8.1.3.1.2 Línea de autoridad.** Por ser una compañía pequeña de tendencia centralizada en la toma de decisiones, la autoridad esta fundamentada en el ápice estratégico, a partir del cual surgen todos los direccionamientos de la empresa.

**8.1.4 Las configuraciones.** Niños de América esta diseñada bajo una configuración especifica de tipo empresarial emprendedora, debido a que es una organización nueva, controlada personalmente por su propietario, la estructura de la empresa es sencilla, ligera y flexible, de pocos gerentes ejecutivos, quienes dominan las unidades que dirigen y un grupo de operadores que desempeñan el trabajo definido como básico, aunque la coordinación principal la realiza la cúpula de la empresa (Gerente General y Junta directiva).

De acuerdo a como se presenta la coordinación del trabajo de la empresa se deduce que el comportamiento de la organización es formalizado y que la planeación y capacitación van acordes al estilo o como fue planeada la organización, lo cual hace que la estandarización sea la adecuada para la estructura, en donde se tienen asesores, pero no en gran medida. El poder tiende a concentrarse en el máximo ejecutivo, quien ejerce un perfil muy personal, por tanto todos le reportan a el como jefe, la comunicación fluye de manera informal, en gran parte entre el máximo ejecutivo y otras personas. La toma de decisiones esta centralizada en el ápice estratégico con lo cual se permite una respuesta inmediata y por lo tanto la formulación de la estrategia recae en el mismo.

## 8.1.5 Nivel gerencial

### 8.1.5.1 Organigrama



Siendo la compañía un área de responsabilidad de diferentes funciones al igual que lo es cada división o departamento se puede decir que las responsabilidades se clasifican dentro de esta organización así:

- **Subgerente General:** Se encarga de las funciones de planeación de las políticas y estrategias que se desarrollan e implantan en la organización, también es la persona que se relaciona directamente con el entorno y por lo tanto logra que la organización sea competitiva dentro del mismo.
- **Subgerente de producción:** Se encarga directamente del producto, desde su diseño inicial, los materiales y su fase de producción hasta los costos en los que se incurre como la mano de obra, gastos de maquinaria, etc. Está constituido por un grupo general de trabajadores divididos en secciones y por producto, contando cada grupo con un jefe de sección o supervisor.

- Subgerente Administrativo: La responsabilidad esencial de la administración es manipular, a través del proceso administrativo, las combinaciones planeadas de flujos de entrada y salida de manera que se cumplan los objetivos de largo plazo de la empresa.
- Departamento de personal: Se encarga de la administración de los recursos humanos como factores de la efectividad de la organización, ya que es el personal quien tiene que desarrollar y llevar a cabo los planes de la organización, lo cual no se logrará con cualquier capacidad técnica. Esta área se encarga de la recopilación y el análisis de datos básicos con los que se describan y evalúen los puestos al igual que las capacidades y potencial de los individuos.
- Departamento de contabilidad: Se encarga de clasificar, registrar y presentar las transacciones de la organización que constituyen movimientos de dinero o bienes representables en dinero, para determinar los resultados del periodo contable; su objetivo primordial es proyectar las finanzas de la empresa mediante un proceso de interpretación, análisis, planeación y control financiero.
- Gerente Comercial: Principalmente se encarga de cumplir los objetivos, las metas, estrategias y premisas, que se traducen en decisiones acerca del volumen de bienes y servicios, precios, promoción y esfuerzos de ventas. Las personas que conforman el equipo de ventas, hacen encuestas para tener una percepción del futuro, elaboran diferentes tipos de tendencias como proyecciones pasadas sobre la historia de ventas pasadas.

En conclusión la organización posee una departamentalización de tipo funcional ya que esta dividida en las áreas de producción, ventas y administración esencialmente; caracterizada por una división del trabajo, comunicación fluida y por conducto regular.

### 8.1.6 Partes básicas de la organización

**Núcleo de las operaciones:** Aquí se encuentran las personas que desempeñan el trabajo de fabricación de los productos, es decir los operarios.

**Ápice estratégico:** Es la persona que ocupa la Gerencia General, quien vigila la total coordinación de toda la organización.

**Línea intermedia:** Esta integrada por los Gerentes: Administrativo y financiero, Comercial y Gerente de Producción.

**La tecnoestructura:** La integran las personas que asesoran la organización en cuanto al diseño e investigación de productos nuevos con validez pedagógica.

**Unidades de apoyo administrativo:** Son empresas que proveen a la organización de varios servicios internos, pero que son contratadas como un servicio de outsourcing para suplir la necesidad de la empresa en dicha área, es el caso de:

- ARP Y Contadores Asociados: Empresa encargada de digitar la contabilidad, con el fin de presentar a través de ellos de manera mensual el Balance, el Estado de Perdidas y Ganancias, los informes contables y financieros que requiera la Gerencia General y los Impuestos ante la DIAN.
- Departamento Jurídico Empresarial: Maneja todo el carácter legal de la empresa, en cuanto a contrataciones de la misma con entidades del estado, contratación interna de los empleados, asesoría jurídica con el personal y de la empresa en general.

### 8.1.7 Mecanismos básicos de coordinación

**La adaptación mutua:** En Niños de América, la coordinación del trabajo se realiza mediante un proceso de comunicación informal, a través de la interacción de las personas entre sus diferentes áreas.

**La supervisión directa:** La coordinación del trabajo esta basado en este aspecto, ya que el organigrama evidencia que cada área de la organización esta dirigido por una línea de gerentes quienes tienen como función principal de dirigir y controlar a su grupo de trabajo para realizar las funciones propias de cada área.

**La estandarización del proceso de trabajo:** La programación del trabajo de la empresa, sobretodo en el área de producción, se realiza a través de ordenes de trabajo cuyas bases están especificadas en la descripción de los procesos y procedimientos que se deben seguir para cada una de las labores a desempeñar; en cuanto a las labores administrativas y comerciales, cada cargo tiene un manual de funciones y procedimiento, al igual que un análisis y descripción del cargo, en el cual deben basarse las personas de la organización para así mismo saber en qué consiste y cómo realizar su trabajo y bajo que parámetros.

#### **8.1.8 Parámetros fundamentales de diseño**

**La Especialización del trabajo:** La empresa cuenta con trabajos no calificados pero muy especializados en ambas dimensiones (horizontal y vertical), en el área operativa o nivel básico de la organización, mientras que la línea intermedia la especialización del trabajo es horizontal.

**La formulación del comportamiento:** Existe estandarización de los procesos de trabajo, mediante la descripción de puestos, análisis de cargos, manual de funciones y procedimientos y la descripción de procesos sobretodo productivos u operativos.

**La capacitación:** La empresa utiliza programas formales de instrucción para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de las funciones propias de cada cargo, es decir, la capacitación esta dirigida dependiendo del área a la cual pertenezca la persona (producción o administración), para lo cual se dirigen de diferentes formas la capacitación.

**La agrupación de unidades:** Se da por la función desempeñada debido a que el flujo y tipo de trabajo es el mismo dependiendo de cada nivel de la organización y en donde los procesos se encuentran estandarizados.

**El tamaño de la unidad:** El número de posiciones contenida en la organización es de 3 (1. Conformada por el Departamento Administrativo, 2. Conformada por el Departamento comercial y 3. Conformada por el Departamento de producción).

**Los sistemas de planeación y control:** Para estandarizar los resultados Niños de América, utiliza los sistemas de planeación de las acciones, los cuales especifican todas las acciones que deben ser emprendidas para realizar las tareas, y esto lo hace a través de los manuales de descripción de procesos y procedimientos.

**Los dispositivos de enlace:** Los mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades de la empresa son:

- **Las posiciones de enlace:** en el caso de la empresa, los puestos creados para coordinar directamente el trabajo de dos unidades son: El jefe de compras y entrega de materia prima y el jefe de despachos.
- **Los grupos de trabajo temporales y permanentes:** Están integrados por los gerentes de cada una de las áreas de la organización (Administrativo, Comercial, y de Producción), con el fin de que a través de reuniones periódicas se traten temas que permitan a la misma la coordinación y seguimiento de las estrategias, políticas y demás lineamientos esenciales para el adecuado funcionamiento de la empresa.
- **Los administradores integradores:** En la empresa básicamente es la persona encargada de la Gerencia General, quien provee una coordinación estrecha entre las diferentes divisiones o áreas de la organización.
- **La descentralización:** la difusión de la autoridad en la toma de decisiones en la empresa, esta clasificada como una descentralización vertical, debido a que el poder

formal en teoría se delega en forma jerárquica hacia abajo hasta los gerentes de línea; pero dentro de las formas de descentralización, podemos identificar a Niños de América realmente en una descentralización vertical y horizontal, donde todo el poder permanece en el ápice estratégico.

### 8.1.9 Cultura organizacional

#### 8.1.9.1 Elementos que integran la cultura

Tabla 1. Realidad cultural actual

| <b>REALIDAD CULTURAL HOY</b>   |   |
|--|---|
| <b>COMPORTAMIENTOS<br/>(LO VISIBLE)</b>  | <b>VALORES, PRINCIPIOS, CREENCIAS<br/>(LO INVISIBLE)</b>  |
| Los procesos y procedimientos establecidos por la empresa no son seguidos al pie de la letra             | la responsabilidad como valor principal no está arraigada en el desempeño de la organización                            |
| El desempeño no se desarrolla todo el tiempo bajo los conceptos de calidad total y mejoramiento continuo | La creatividad e innovación casi siempre se deja en manos de personas que prestan el servicio fuera de la organización. |
| No existe un nivel óptimo de confianza entre los niveles de la empresa                                   | El trabajo en equipo es solamente válido al interior de cada área   |
| Muchas veces no se respeta el orden jerárquico de la organización  | la comunicación es truncada ciertas veces por la falta de sinceridad y honestidad                                       |
| Falta una comunicación más efectiva entre los niveles de la organización                                 | El compañerismo y solidaridad son más una norma que un valor arraigado de cada empleado                                 |
| Muchas veces los clientes se quejan por insatisfacciones en las ordenes de pedido                        | Se trabaja en pos de cumplimiento en tiempo que en calidad  |
| Existen muchos reparos acerca de la reglamentación interna de la empresa por parte de los empleados      | Solo unos pocos participan con sus ideas.   |

Tabla 2. Cultura organizacional ideal

| <b>LA CULTURA IDEAL</b>  |   |
|--|---|
| <b>COMPORTAMIENTOS<br/>(LO VISIBLE)</b>  | <b>VALORES, PRINCIPIOS, CREENCIAS<br/>(LO INVISIBLE)</b>  |
| Existe cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos por la empresa                               | La responsabilidad individual es el pilar del desempeño organizacional  |
| El desempeño se desarrolla bajo el concepto de la calidad total y mejoramiento continuo                        | La creatividad e innovación son habilidades propias de la organización  |
| Existe confianza entre los niveles de la empresa o áreas (Producción y Administración)                         | El trabajo en equipo tiene un valor prioritario   |
| Las personas respetan el orden jerárquico de la organización para así tener en cuenta el conducto regular      | La sinceridad y la honestidad son valores fundamentales para garantizar la comunicación                             |
| La comunicación entre los niveles de la organización es efectiva   | El compañerismo y la solidaridad son importantes al iniciar cualquier trabajo productivo                            |
| El compromiso por la satisfacción al cliente es la principal prioridad de las personas que integran la empresa | El cumplimiento hacia nuestros clientes, no solo a nivel de tiempo sino con calidad son pilares de nuestro servicio |
| El reglamento interno de la empresa es aceptado por todo el personal.  | El respeto por las ideas y conceptos de los otros son básicos para mantener las buenas relaciones interpersonales.  |

Tabla 3. Cómo alcanzar la cultura ideal

| <b>BRECHAS POR CERRAR</b>  |  |
|--|--|
| <b>COMPORTAMIENTOS<br/>(LO VISIBLE)</b>  | <b>VALORES, PRINCIPIOS, CREENCIAS<br/>(LO INVISIBLE)</b>   |
| Se puede generar procesos pedagógicos para hacer conocer los procesos y procedimientos                   | Debemos crear en las personas la importancia de la responsabilidad para el buen desempeño de las labores                   |
| Enseñar a las personas de la organización el significado de Calidad total y Mejoramiento continuo        | Crear cultura de innovación y creatividad a través de actividades que permitan estimularla                                 |
| Crear espacios de socialización que permitan afianzar la confianza entre las personas de la organización | Necesitamos crear conciencia en todos de la importancia del trabajo en equipo  |
| Encontrar la forma de que todo el personal entienda y respete el orden jerárquico de la empresa          | Realizar talleres que afiancen los valores de sinceridad y honestidad  |
| Estandarizar un lenguaje común con el fin de efectivizar la comunicación                                 | Resaltar en cada una de las actividades la importancia de ser solidario de manera sincera                                  |
| Resaltar la importancia de la satisfacción a nuestros clientes en todos los aspectos                     | Coordinar el desempeño de los empleados en pos del cumplimiento no solo del tiempo sino también de la calidad del trabajo. |
| Explicar profundamente el contenido y significancia del reglamento interno de la organización.           | Incentivar la participación de las personas en el planeamiento de la organización  |



#### **8.1.9.1.1 Dimensión Invisible**

- **Valores y principios fundamentales compartidos por todos:** son el respeto, la honestidad, la responsabilidad, la confidencialidad, el compañerismo, la solidaridad, la colaboración y el cumplimiento.
- **Valores y principios del día a día:** En las dos grandes divisiones que posee la empresa: Producción y Administrativa, se manejan diariamente unos valores o principios en cierto grado diferentes; en el área de producción lo principal es el respeto, el compañerismo, el cumplimiento, la responsabilidad y la calidad del trabajo; en el área administrativa se manejan otros principios como lo son: el cumplimiento, la confidencialidad, el sentido de pertenencia o fidelidad y el orden.

#### **8.1.9.1.2 Dimensión Visible**

- **Los comportamientos cotidianos:** En general las personas que integran la parte funcional de la empresa se comporta de forma cumplidora en su trabajo, pero más dada por el tamaño de la organización que por su real sentido de responsabilidad, es decir, los subordinados de cada una de las gerencias realizan el trabajo de manera correcta pero esto obedece mas a los lineamientos o controles que existen a los mismos, mas que a su sentimiento por innovar o mejorar cada día mas en su trabajo. En cuanto a los cargos gerenciales, por ser integrados por personas de una misma familia y propietarias de la empresa, desempeñan sus funciones de una forma emprendedora e innovadora, es decir, de entregar todas su fortalezas sin reparos al cargo que desempeñan.

**8.1.9.1.3 Las normas.** Las personas que integran la empresa, se rigen por un reglamento interno de trabajo en donde los puntos principales que muestran como se perfila la cultura a través de ellos, son:

- Los horarios de entrada y salida de los empleados son: entrada 7:30 AM, almuerzo 12 a 1 PM, salida 6PM.

- Los días laborales son de lunes a viernes.
- Los permisos deben ser solicitados por escrito con un (1) día de anticipación únicamente por caso de calamidad doméstica comprobada (aviso posterior o anterior), servicio médico y los que por derecho otorga la ley.
- Se prohíbe a los empleados sustraer de la fábrica, o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo influencia de narcótico. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e iniciar a su declaración o mantenimiento, sea que participe o no en ellas. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en el o retirarse. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado.

#### **8.1.9.2 Dimensiones del mapa cultural**

**La plataforma:** Los empleados que pertenecen a la organización, son ante todo personas que por sus habilidades personales (psicológicas, físicas, intelectuales y espirituales) integran el grupo humano que labora con el objetivo común de brindar bienestar al mismo y a los clientes por los cuales trabaja.

**Los cimientos:** Los estados de ánimo que mas predominan en la organización son: la tranquilidad por la estabilidad laboral y la ansiedad por la presión que se ejerce en la entrega a tiempo y calidad de los productos.

**La condición humana:** Las características que describen la condición humana en la empresa son el respeto y la confianza.

**Los facilitadores del buen desempeño:** Los rasgos que describen el desempeño de las personas de la organización son: el liderazgo de los jefes y el comportamiento productivo.

**Frente a la competitividad:** Los valores y conductas que hacen competitiva la empresa Niños de América son: el comportamiento productivo, el valor de la calidad y el sentido de eficiencia.

**El propósito común:** La razón de existir de Niños de América es el valor del bienestar, debido a que a través de él, las personas despiertan su compromiso, no solo con ellas mismas sino también con la organización y a quien ella sirve, que son sus clientes.

#### **8.1.10 Clima organizacional**

Según las características organizacionales auténticas, el clima organizacional de Niños de América se puede analizar de la siguiente forma:

**Espíritu de camarería (aceptable):** Existe un sentido de familia entre los colaboradores y la atmósfera de la organización es amistosa.

**Credibilidad y confianza del superior (Media):** Los superiores cumplen sus promesas y las personas sienten que sus superiores son honestos.

**Comunicación abierta y franca con el superior (Baja):** Las personas no se sienten libres para comunicarse franca y abiertamente con sus superiores, tampoco para mostrar que están en desacuerdo con las opiniones de sus superiores, aunque es fácil hablar con las personas situadas en los niveles jerárquicos superiores.

**Oportunidades de desarrollo y aprendizaje (baja):** Las personas no sienten que puedan aprender continuamente, tampoco que puedan desarrollar sus potencialidades.

**Equidad (alta):** Existen premios, recompensas, elogios, no hay favoritismos ni discriminaciones.

**Conciliación trabajo familia (alta):** La organización se preocupa por que las personas puedan conciliar el trabajo con sus responsabilidades familiares.

En cuanto al análisis factorial los empleados de niños de América presentan las siguientes características:

**Compromiso afectivo (alto):** Les importa realmente el destino de la organización, sienten orgullo al pertenecer a ella, se sienten parte de la familia de la organización y tienen una fuerte relación afectiva.

**Compromiso normativo (medio):** Aunque tienen un compromiso afectivo alto, no deja de haber la posibilidad de que puedan dejar la organización si se les presenta una mejor oportunidad aunque no es prioridad y no lo sienten como obligación moral el quedarse.

**Compromiso Instrumental (medio):** El mismo análisis que el anterior, pero más por que son conscientes de que el mercado laboral es muy competitivo y en general la empresa ha respondido a sus expectativas.

#### **8.1.11 Nivel mercadeo y ventas**

**8.1.11.1 Características.** Niños de América Ltda. promociona su alto nivel de calidad con bajos precios determinados a partir del estudio de mercados realizados a las entidades educativas del país, que consiste en la definición del mercado, información cualitativa y cuantitativa sobre el cliente, actitudes de este con relación a los proveedores, necesidades insatisfechas del mercado, tendencias de precios y demanda y pronósticos de crecimiento.

**8.1.11.2 Productos y servicios.** Niños de América se ha especializado en diseñar y desarrollar productos y servicios para las diferentes áreas de la enseñanza como:

- Edición e impresión de libros y cartillas de formato escolar.

- Edición e impresión de láminas didácticas murales para la enseñanza de las diferentes asignaturas (Anatomía, Biología, Ecología, Historia, Ciencias Naturales, Ciencias sociales, etc.)
- Impresión de Mapas Murales de Colombia y de los Continentes.
- Fabricación de Globos terráqueos.
- Diseño y fabricación de Modelos Anatómicos y Simuladores médicos a tamaño natural, con piezas desmontables que permiten mostrar las diferentes partes que componen el cuerpo humano y sus órganos.

**8.1.11.3 Canales de distribución y descripción de clientes.** La comercialización del material didáctico producido por la empresa se realiza a través de diferentes medios, como lo son:

- Directamente en los colegios públicos y privados, instituciones técnicas y universidades.
- Empresas distribuidoras de material didáctico en el ámbito nacional quienes se encargan de promocionar y vender nuestros productos.
- Participación directa de la empresa en licitaciones públicas presentadas a Gobernaciones y Alcaldías dirigidas a sus respectivas Secretarías de Educación y otras entidades que dependen del Ministerios de Educación.
- Exportaciones a países como Ecuador, Perú, Costa Rica y Venezuela.
- Página web: [www.ninosdeamerica.com.co](http://www.ninosdeamerica.com.co).

La empresa cuenta con un punto fijo de distribución ubicado en la ciudad de Medellín,

pero como punto central de sus operaciones está la ciudad de Bogotá, donde cuenta con una bodega de producción, empaque, venta y distribución de material didáctico.

**8.1.11.4 Competencia directa.** No existe una alta competencia a nivel de fabricación de la línea de productos de Niños de América, debido a que la mayoría de industrias del sector, se dedican a fabricar otro tipo de elementos para la enseñanza y dirigidos a otros niveles educativos; la única competencia importante que existe es a nivel de distribución de productos importados pero fabricados con otro tipo de tecnología.

#### **8.1.11.5 Competencia indirecta (fabricantes de material didáctico en general)**

- ABC LABORATORIOS Y CIA LTDA

Fabricación de material científico, educativo y de laboratorio.

- ANALÍTICA LTDA

Material didáctico para las áreas de mecánica, refrigeración, hidráulica, termodinámica y automotriz.

- CELMAX LTDA

Dotación para preescolar, material didáctico Elaborado en madera.

- JUEGOS Y DIDÁCTICOS PINOCHO

Dotación para preescolar, material didáctico Elaborado en madera.

- ARISMA LTDA

Distribución de todo tipo de material didáctico.

**8.1.11.6 Entorno.** Toda empresa se tiene que ubicar dentro de un entorno en el cual se desenvuelve y en este caso Niños de América lo hace dentro de un entorno relativamente estable, gracias a que es el único productor de material didáctico a base de fibra de vidrio y resina en Colombia. Pero a pesar de esto la economía del país influye notoriamente en la economía de la empresa, ya que el sector oficial es quien compra la mayor parte de la

producción de la misma, es decir, al haber desajustes en la economía del país que afectan el plan de compras del Estado, esta situación genera bajas en el nivel de ventas de la empresa. En cuanto al entorno político, en general Colombia se ha preocupado por crear organismos y sistemas relacionados con la producción de materiales educativos, ha legislado a favor de una educación con contenidos curriculares acordes con los principios, filosofía y avances pedagógicos de la época; es así como cuenta con el Ministerio de Educación que orienta y maneja el sistema por intermedio de direcciones, divisiones o centros.

#### **8.1.11.7 Evaluación del departamento comercial**

##### **Objetivo**

Consolidar, documentar y sistematizar la información en lo referente a pedidos, clientes, precios, proyección de ventas, estadísticas de ventas, entrega de mercancía a conformidad y todos aquellos datos que requieren de la atención necesaria de la empresa, para ofrecer de manera eficaz un mejor servicio a los clientes externos y la retroalimentación a nivel interno al área de planeación.

##### **Aspectos varios que requieren especial atención**

Cotizaciones, Promociones, Listado de precios, Medios de transporte, Estudios de Crédito, Correo Directo.

##### **Estadística de ventas**

En el sistema de la empresa existe una base de datos que permite revisar el comportamiento de las ventas mes a mes, así como su grado de participación en el mercado durante el año. El archivo está distribuido mes a mes, de enero a diciembre, en forma independiente en cada una de las hojas de cálculo. Cada una de estas hojas tienen el nombre correspondiente al mes que se está trabajando: Automáticamente el cuadro acumula la cantidad de datos registrados tanto mensual como anualmente y determina el grado de participación por producto en el mercado. Una vez identificadas las estadísticas de ventas, el departamento comercial está en capacidad de emitir un pronóstico para el mes inmediatamente siguiente, al departamento de planeación, para que éste a su vez

emita órdenes de producción, requisiciones y programación de material con proveedores y así poder dar cumplimiento a los pedidos efectuados por los clientes.

Control de información básica actualizada como medio de respuesta inmediata a los clientes.

En el sistema existe un archivo que permite controlar, visualizar y llevar las cantidades necesarias en cuanto a producción, ventas, existencias reales, existencias disponibles, pedidos entregados, pedidos pendientes por entregar, devoluciones e inventario final.

### **8.1.12 Nivel producción**

**8.1.12.1 Características.** El área de producción requiere de la planeación, dirección y control de los recursos de material, personal y equipo de capital para lograr los objetivos, aunque se caracteriza por una variabilidad dada por la incertidumbre de la demanda futura. Esta incertidumbre hace que la organización debe cuidar las inversiones de capital en instalaciones, equipo y en el uso de los mismos.

Todos los productos se fabrican manualmente, con base en un molde previamente elaborado, el cual es diseño exclusivo de la empresa. Las materias primas utilizadas son resinas de poliéster con aglutinantes y decoración manual.

### **8.1.12.2 Evaluación del departamento de producción**

#### **Objetivo**

Consolidar y documentar un sistema para la planeación y control de la producción, que permita en forma efectiva notificar a ventas la factibilidad de la producción, analizar los pedidos para determinar las materias y las partes que se necesitan producir, determinar las herramientas necesarias, programar y controlar la producción, determinar la extensión mínima de inventarios, tanto en materias primas como en producto terminado. En forma general, planear un sistema que permita controlar tanto los fondos, como cada uno de los parámetros que intervienen en la producción a un nivel eficaz y rentable.



## **Funciones en general**

1. Solicitar al área comercial el estado de los productos en lo que respecta a: pedidos pendientes por entregar, fechas de entrega, cantidades, compromisos especiales.
2. Notificar a ventas la factibilidad de la producción y las fechas de entrega del producto terminado.
3. Examinar la extensión de los programas de producción y sus fechas de ejecución, determinando: cantidad de partes a producir, cantidad de materia prima y componentes necesarios por producto, número de operarios, moldes y herramientas.
4. Emitir requisiciones de compra para las materias primas y componentes faltantes para poder dar cumplimiento a los programas de producción.
5. Mediante solicitud formal, informar acerca de la necesidad o reparación de moldes y herramientas.
6. Mantener los mínimos niveles de inventarios tanto en materias primas y componentes, como en partes fabricadas internamente.
7. Formular hojas de ruta o diagramas, que muestren la secuencia de cada uno de los procesos y de esta forma evaluar y plantear acciones que conlleven a minimizar los procesos aumentando la productividad.
8. Formular programas cronológicos para designar cuando deben comenzar y terminar determinadas actividades.
9. Conjuntamente con otras áreas revisar y asignar el recurso humano necesario para dar cumplimiento a las metas y objetivos trazados.
10. Dirigir y controlar el movimiento de materiales a través de cada uno de los procesos de producción, reduciendo excesos, escasez y desperdicios.

11. Recibir y evaluar los reportes de progreso de determinadas órdenes de producción e iniciar en determinados casos un plan de acciones correctivas.
12. Iniciar cambios en las órdenes de producción emitidas, siempre y cuando sea rentable y esté debidamente autorizado por la gerencia.
13. Revisar los planes de producción cuando las actividades no pueden cumplirse de acuerdo a los planes originales, debido a acumulamiento o atraso de órdenes de producción.
14. Mantener registros diarios de cada una de las actividades realizadas
15. Enviar información constante y actualizada al área comercial sobre el estado de los pedidos.

#### **8.1.13 Nivel Recursos Humanos**

##### **8.1.13.1 Evaluación del Departamento de Recursos humanos**

###### **Objetivo**

Está destinado al servicio del trabajador, a través de la búsqueda de recursos adecuados para el mejoramiento y la continuidad de actividades que servirán de motivación al personal tanto de producción como administrativo.

###### **Selección y desarrollo**

Se encarga de la búsqueda del personal adecuado, con el estudio de sus capacidades en relación con el factor de competencia que busca la empresa. Su Procedimiento es:

1. Conocimiento expreso de los cargos vacantes.
2. Determinación del perfil del trabajador que se requiere.
3. Citación a los aspirantes a través de los siguientes medios: empresa de empleos temporales, anuncio de un diario, archivo de hojas de vida.

4. Entrevistas con el jefe de recursos humanos y con base en los resultados de la misma, se procederá a la presentación de las pruebas propias del cargo.
5. Con resultados positivos de las pruebas, el departamento de recursos humanos se encarga de verificar referencias laborales del candidato.
6. Solicitud de documentos soporte de la hoja de vida.

### **Bienestar y capacitación**

Es función del departamento ofrecer al trabajador la oportunidad de tomar charlas, cursos y conferencias acerca de diversos temas, además de dar inducción al personal nuevo acerca de temas como: presentación de la parte administrativa (personal y funciones), indicación de los procedimientos generales de la organización, días de pago, de las reglamentaciones disciplinarias (horas de entrada, salida, descansos, permisos, faltas, etc.), normas de seguridad industrial.

Adicionalmente el departamento debe elaborar los documentos de afiliación a las EPS, elaborar el boletín informativo, despejar inquietudes a la empresa y empleados de tipo jurídico, laboral y civil.

### **Prenómina**

Se encarga de elaborar un cuadro donde se lleva un reporte diario de: permisos, licencias no remuneradas, horas extras, retardos, sanciones, llamados de atención; el cual es analizado con el jefe de contabilidad 2 días antes del pago de la nómina.

### **Seguridad Industrial y Salud ocupacional**

Se encarga de observar que los trabajadores utilicen los implementos adecuados para la seguridad. Hace rondas por la planta y observa que haya orden en las diferentes secciones. Al presentarse un accidente presta los primeros auxilios al trabajador, lo lleva a la institución pertinente, investiga el accidente y establece un plan de corrección y prevención de los mismos.

### **Área disciplinaria**

Vigila que las normas se cumplan cabalmente y que el incumplimiento de éstas se sancione con base en el reglamento interno de la empresa y el código sustantivo del trabajo.

### **Llamados de atención y sanciones**

Son merecedores a llamados de atención los trabajadores que cometen faltas contra el reglamento interno de la empresa. El procedimiento es el siguiente:

- El supervisor envía formato debidamente firmada a Recursos Humanos solicitando llamar a descargos al trabajador, e indica la falta en que incurrió.
- El trabajador es llamado a descargos a la oficina de Recursos Humanos, en la cual presenta versión de los hechos y firma el acta.
- El jefe de Recursos Humanos decide la sanción a realizar.
- Se da respuesta al trabajador, quien debe firmarla y se queda con el original del documento y la copia va a la hoja de vida.

### **8.1.13.2 Análisis DOFA orientado a la administración del recurso humano de la compañía**

#### **OPORTUNIDADES**

- Buen ambiente de trabajo con mucha solidaridad y camaradería.
- Enfoque de la administración del recurso humano en el bienestar de los mismos, con énfasis en recreación, incluyendo la realización de eventos y fiestas de integración. Con esto pretenden que el trabajador se sienta a gusto y satisfecho con la labor que esta desempeñando y se logre identificar con los objetivos de la compañía y se sienta parte integral del engranaje, no solo productivo, sino organizacional.
- Estructura organizacional liviana, lo que permite realizar un adecuado análisis y descripción de cargos y una toma de decisiones rápidas en cuanto a la parte de recursos humanos.
- Estabilidad laboral en las áreas administrativas y cobranzas.

- Análisis de cargos para el área administrativa basado en requisitos de tipo intelectual, así como el tipo de responsabilidades implícitas del cargo.
- Evaluación del desempeño basado en el alcance de unas metas periódicas y de acuerdo a su cumplimiento se califica al personal. Según estos resultados se procede a dar incentivos económicos, teniendo en cuenta unas escalas mínimas establecidas.

### **AMENAZAS**

- Falta de estandarización del mercado laboral en cuanto a la definición de salarios, por la inexistencia de una curva salarial y de encuestas salariales para el sector.

### **FORTALEZAS**

- El reclutamiento para el área administrativa, se hace gradualmente de acuerdo al crecimiento de la empresa.

### **DEBILIDADES**

- Las fuentes de reclutamiento de personal son los avisos de periódico y las recomendaciones de trabajadores de la empresa, obviando los servicios de empresas especializadas en reclutamiento que garantizan la buena selección del personal de acuerdo al perfil requerido.
- No existen parámetros ni criterios bien definidos para la selección de personal.
- El único método de selección de personal en el área operativa es la entrevista, en general se busca enganchar a la gente y medir sus aptitudes en el periodo de prueba.
- La entrevista para el área administrativa es de tipo informal, en donde se busca identificar específicamente si la persona posee los conocimientos requeridos para el cargo, pero sin aplicar ningún tipo de pruebas que permitan medir claramente este aspecto y otros relacionados que ayudan a predecir la verdadera aptitud de los candidatos.

- Alto índice de ausentismo de la fuerza de ventas, debido a su falta de identificación con la labor encomendada.

#### **8.1.14 Nivel financiero. Estados Financieros de Niños de América años 2007 y 2008 (ver anexo).**

##### **8.1.14.1 Diagnóstico**

- Se lleva contabilidad pero hace falta el uso de análisis financieros oportunos que apoyen la toma de decisiones.
- Hace falta generar informes financieros de manera más continua.
- Se conocen las normas colombianas y se es muy legal en su presentación.

Tabla 4. Evaluación de factores internos  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

| <b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>              | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>EVALUACIÓN</b> | <b>TOTAL</b> |
|--|--------------------|-------------------|--------------|
| <b>1. GERENCIA</b>                       |                    |                   |              |
| Planeamiento estratégico                 | 7                  | 1                 | 7            |
| Procedimiento para la toma de decisiones | 3                  | 2                 | 6            |
| Estructura Organizacional                | 2                  | 3                 | 6            |
| <b>2. MERCADO</b>                        |                    |                   |              |
| Segmento de población al cual se dirige  | 5                  | 4                 | 20           |
| Mercadeo del producto                    | 3                  | 2                 | 6            |
| Conocimiento de la competencia           | 4                  | 2                 | 8            |
| Sistema de ventas del producto           | 3                  | 2                 | 6            |
| <b>3. FINANZAS</b>                       |                    |                   |              |
| Informes y análisis financieros          | 6                  | 2                 | 12           |
| Control de costos por área               | 4                  | 3                 | 12           |
| análisis de Rentabilidad                 | 3                  | 2                 | 6            |

|   |   |   |    |
|---|---|---|----|
| Productividad de los activos                          | 3 | 1 | 3  |
| Gestión de pasivos                                    | 3 | 1 | 3  |
| <b>4. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b>                    |   |   |    |
| Política de manejo de proveedores                     | 3 | 3 | 9  |
| Materias primas (manejo, inventarios)                 | 2 | 3 | 6  |
| Manejo, control y programación de la producción       | 4 | 4 | 16 |
| Procedimiento para control de calidad                 | 4 | 3 | 12 |
| <b>5. RECURSOS HUMANOS</b>                            |   |   |    |
| Políticas de manejo de Personal (manual de funciones) | 5 | 2 | 10 |
| Programas de capacitación                             | 4 | 2 | 8  |
| Evaluación y análisis de desempeño                    | 3 | 1 | 3  |
| Bienestar para los empleados                          | 4 | 2 | 8  |
| <b>6. COMERCIO EXTERIOR</b>                           |   |   |    |
| Conocimiento de tratados internacionales              | 2 | 1 | 2  |
| Política de ventas                                    | 6 | 2 | 12 |
| Investigación de mercados                             | 4 | 1 | 4  |
| Manejo de logística                                   | 3 | 2 | 6  |
| <b>7. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>                  |   |   |    |
| Desarrollo de nuevas líneas de productos              | 4 | 2 | 8  |
| Innovación de materias primas                         | 3 | 1 | 3  |
| Innovación de tecnología                              | 3 | 1 | 3  |

**100**

**DEBILIDAD IMPORTANTE**

**1**

**FORTALEZA MENOR**

**3**

**DEBILIDAD MENOR**

**2**

**FORTALEZA MAYOR**

**4**

#### **8.1.14.2 Diagnóstico empresarial**

- La misión de la empresa es muy clara, encerrando la razón de ser y cuál es su negocio, cuales son sus clientes y las bases fundamentales por las cuales se rigen como son calidad, innovación e investigación, variedad de productos y precios.
- La mayor falencia se encuentra en la toma de decisiones ya que se concentra en un alto porcentaje en la gerencia que se guía por su experiencia y conocimientos y no por informes y resultados que aporten datos e información necesarios para una toma de decisiones asertiva. En algunas ocasiones intervienen los jefes de área, pero con igual falta de información objetiva.
- Se tiene claro el segmento de la población hacia el que se dirigen, como es el sector educativo.
- Los atributos de los productos los identifican con facilidad y mantienen con seguridad ser los mejores tanto en calidad, diseño y precio.
- Falta un poco de conocimiento más asertivo de la competencia.
- El precio se fija según la estructura de costos relacionada en una hoja de Excel en la cual establecen un margen de utilidad pero no se tiene con exactitud cuanto porcentaje de ese costo lo requiere publicidad, o el consumo de energía.
- No se tienen vendedores, se maneja la modalidad de distribuidores y se dan a conocer los productos a través de pautas en revistas educativas, pagina web y envío de catálogo a clientes potenciales.
- Se manejan precios de lista fijos al público que reparten sin recelo. Los distribuidores ganan un alto porcentaje ya que sobre la lista de precios se les da descuento del 30% y normalmente venden por encima del precio de venta al público.



- Los distribuidores normalmente pagan de contado. Pocas veces se otorgan créditos, a no ser clientes que compran grandes cuantías o son de mucha antigüedad.
- Se escogen los proveedores por calidad, cumplimiento y precio.
- No se sabe específicamente cual es el porcentaje de ociosidad de la planta. Se hacen cálculos matemáticos simples para determinar que día pueden cumplir con determinado pedido.
- La producción se maneja el día a día y según la prioridad de las órdenes de pedido.
- Se realizan reuniones con los empleados para explicarles que es muy importante que su trabajo sea cero defectos porque está en juego la imagen de la empresa. De igual forma, se hace control de calidad a lo largo de todo el proceso.

#### **8.1.15 Diagnóstico externo**

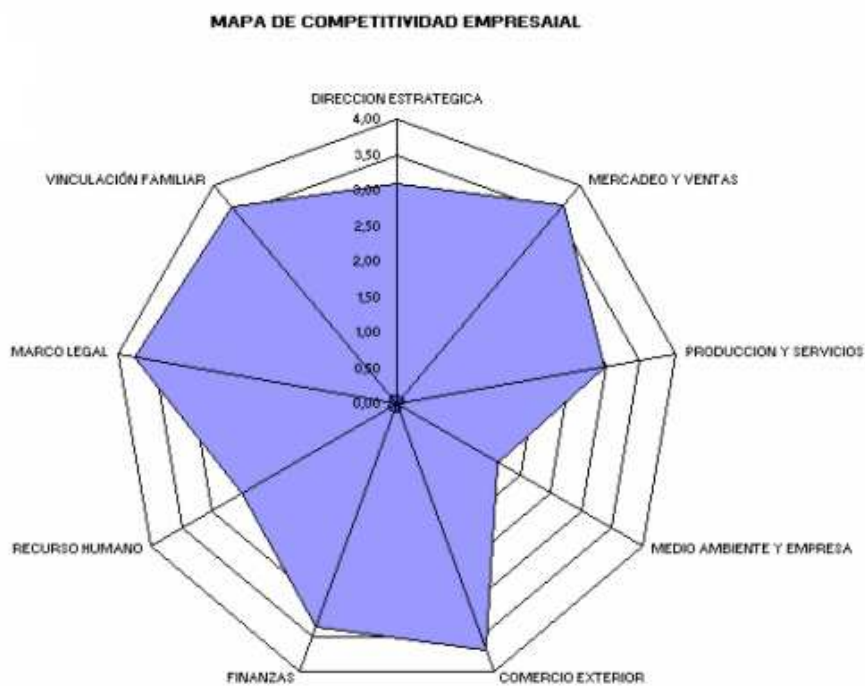
##### **8.1.15.1 Ventaja competitiva**

- Gran diversificación del portafolio de productos debido a la constante investigación e innovación implantada en la empresa.
- Excelente calidad otorgada por el uso de tecnología.
- Los mejores precios ofrecidos al mercado gracias a los anteriores componentes que le han permitido a Niños de América Ltda. desarrollar productos de elevado reconocimiento dentro del sector educativo.
- Dirigidos a atender las necesidades y expectativas del mercado tanto a nivel nacional e internacional.

**8.1.15.2 Segmento.** Actualmente los productos se encuentran dirigidos específicamente

al sector educativo de todos los estratos sociales donde no se hace diferenciación alguna en precios, calidad o presentación sino que son estándar las políticas de venta y la presentación del producto.

Figura 1. Mapa de competitividad empresarial



### 8.1.15.3 Matriz DOFA

Tabla 5. Matriz DOFA corporativa

| Interno   |   |
|---|---|
| Debilidades   | Fortalezas  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección estratégica (Planeación)</li> <li>• Financiera (análisis de los Estados Financieros).</li> <li>• Producción y servicios (procesos, inventarios)</li> <li>• Recurso humano (evaluación desempeño, capacitación).</li> <li>• Presentación de análisis de resultados poco oportuna y pertinente.</li> <li>• Las ventas se realizan a través de distribuidores.</li> <li>• Flexibilización de política de precios ya que se ha estipulado que sólo se hace aumento de precios al principio del año.</li> <li>• Falta actualización oportuna en los costos y los gastos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportaciones a países de Centro y Suramérica.</li> <li>• Vínculos familiares claramente establecidos.</li> <li>• Producto de calidad.</li> <li>• Tecnología de punta.</li> <li>• Bajo endeudamiento con los bancos.</li> <li>• Diversidad e innovación en el portafolio de productos (diseños, colores, temáticas).</li> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• Parte de los desperdicios de material son reutilizables.</li> <li>• Empresa con trayectoria y reconocimiento en el sector.</li> <li>• Seriedad y cumplimiento en la entrega.</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Baja capacitación del personal en cuanto a procesos, no tiene conocimiento de metas y objetivos corporativos.</li> </ul> <p>Las decisiones y responsabilidades continúan concentradas en cabeza de la gerencia general<br/>Falta control de inventarios de productos en proceso y final. Competitividad que la empresa representa.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en ferias.</li> <li>Se tiene una pagina web en Internet y catálogo de productos y precios.</li> <li>Excelente servicio al cliente.</li> <li>Control de calidad.</li> <li>Proceso de exportación</li> <li>Tecnología</li> <li>Tratados comerciales</li> </ul> |
| Externo  |   |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>Amenazas</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación del portafolio de productos y servicios orientados a la innovación social y protección al medio ambiente gracias a la Fundación Niños de América.</li> <li>Acuerdos comerciales como el ALCA, CAN, TLC entre otros con América Latina, Centroamérica, y Norteamérica donde se plantea la desgravación arancelaria.</li> <li>Beneficios en créditos y porcentaje de tasas otorgados por entidades como Bancoldex.</li> <li>Licitaciones con el gobierno.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de inflación que afecta el precio de la materia prima.</li> <li>Tasa de cambio.</li> <li>Importaciones</li> <li>Tasa de Inflación</li> </ul>  |

## 8.2 FUNDACIÓN NIÑOS DE AMÉRICA

El siguiente cuestionario se le realizó a uno de los dueños de Niños de América, con los siguientes resultados:

|   | Alto | Medio | Bajo | Nada |
|---|------|-------|------|------|
| En este momento, el desarrollo de acciones ligadas con la RSE es una prioridad en mi empresa                |      | X     |      |      |
| El compromiso social y medioambiental de la empresa es suficiente en la actualidad                          |      | X     |      |      |
| La sociedad en general demanda cada vez más a la empresa un comportamiento social responsable               | X    |       |      |      |
| La sociedad en general demanda cada vez más a la empresa un comportamiento medioambiental responsable       | X    |       |      |      |
| Los trabajadores de mi empresa se preocupan por los temas de responsabilidad social y ambiental             |      |       | X    |      |
| Mis clientes son cada vez mas exigentes con el nivel de compromiso social y medioambiental de mi empresa    | X    |       |      |      |
| Mis proveedores son cada vez mas exigentes con el nivel de compromiso social y medioambiental de mi empresa |      |       |      | X    |

Cabe destacar cómo a partir de la demanda de los clientes y la sociedad sobre comportamientos socialmente responsables surge la idea de crear la Fundación Niños de América.

Dicha fundación fue constituida en septiembre de 2007 y corresponde esencialmente a un

programa de responsabilidad social, desarrollado como una unidad funcional de la Pyme Niños de América. Tiene como objeto promover planes y programas de interés educativo y social a través del intercambio cultural entre la población estudiantil de los países de América, en línea con la definición europea de RSE que la define como “la integración por parte de las empresas de la preocupación social y medioambiental, en las actividades empresariales diarias y en las relaciones con sus stakeholders, siempre desde una perspectiva voluntaria”.

### **8.2.1 Acciones de difusión de contenido social como oportunidad de negocio**

- o Elaboración del programa pedagógico para educación sexual denominado EXPOVIDA.

Los programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad brindan una herramienta efectiva para trabajar en temas de salud sexual con los jóvenes en edad escolar. Las actividades que se desarrollan con EXPOVIDA generan impacto entre los adolescentes y propician lazos de comunicación, conocimiento y reflexión frente al ejercicio de la sexualidad, promoviendo la formación de actitudes positivas, el respeto por sí mismo y por los demás.

De otro lado, se tratan temas de igual importancia y relacionados con el ejercicio de la sexualidad como lo son: alcoholismo, drogadicción, tabaquismo, embarazo precoz, aborto, violencia intrafamiliar. (anexo #2)

- o Textos y publicaciones especializadas en temas como ecología, educación sexual, agricultura; asesoría pedagógica, técnica y administrativa a las comunidades de educandos en todos los países de América Latina, elaboración de materiales didácticos para las diferentes áreas educativas, excursiones de intercambio en conocimientos presenciales entre países, conferencias y exposiciones en los establecimientos educativos.

- Intercambio cultural ecológico con toda la población estudiantil de América Latina, para inculcar en los estudiantes de todos los niveles educativos el conocimiento en la protección del medio ambiente y nuestros recursos naturales.
- Creación del club de amigos de la ecología de la Fundación Niños de América, por medio de publicaciones, concursos de pintura basados en el cuidado del medio ambiente, valores, respeto por la comunidad, auto respeto y respeto a nuestro entorno (cultura ciudadana).
- Kits de equipo ecológico, material educativo de apoyo, juegos, globos terráqueos ecológicos.
- Intercambio con otros países de conocimientos sobre cultivos y alimentos orgánicos representativos de cada región (vida sana, nutrición) a través de la Biblioteca ilustrada del campo.
- Capacitación de líderes estudiantiles para el cuidado del medio ambiente e intercambio estudiantil conociendo así regiones de otros países a través de los libros Niños de Colombia, Niños de Brasil, etc.
- Programa protectores del medio ambiente: en el mundo de hoy nadie es más sensible y consciente del cuidado y protección del medio ambiente que los niños y jóvenes; puede decirse que el gran tema de la naturaleza y de la ecología constituye un territorio, el único quizás que ven los jóvenes de todo el mundo sin distinción de nacionalidad, edad y condición. En todos los casos existe la misma falta de información, la misma búsqueda de seguridad, la misma voluntad de proteger y salvaguardar un mundo que sienten propio.

El objetivo general es fomentar la enseñanza de la ecología y la protección del medio ambiente en la población escolar; creando una infraestructura adecuada para las actividades que formen líderes juveniles protectores del medio ambiente, con el fin de promover el desarrollo de huertas escolares y familiares sostenibles, que tengan impacto social y económico.

Los objetivos específicos se enmarcan en:

- Sensibilizar y educar a la población escolar y familiar, incluyendo población adulta mayor, en los principios fundamentales de la ecología y protección del medio ambiente.
- Proporcionar una sana, productiva y ordenada ocupación de los estudiantes y sus familias en las huertas escolares.
- Capacitar en los sistemas de cultivo orgánico para un desarrollo sostenible y protector del medio ambiente.

Las actividades a desarrollar son:

- Promocionar los conocimientos sobre producción agrícola orgánica y pecuaria contenidos en los textos Biblioteca ilustrada del campo, Huerta escolar y familiar y Huerta orgánica, con el fin de fomentar las huertas escolares sostenibles, creando cadenas productivas que involucren no solo a los estudiantes sino a sus familias tanto en la producción como en la comercialización de productos orgánicos.

Los materiales de apoyo son:

- Biblioteca ilustrada del campo, para cada biblioteca de las instituciones educativas.
- La Huerta orgánica, libro de apoyo para los docentes de cada Institución Educativa.
- La Huerta escolar y familiar, Libro de apoyo para cada estudiante de las instituciones educativas.
- Kit de herramientas para trabajo de campo en la huerta de cada institución educativa del municipio.
- Láminas didácticas, colección de doce láminas sobre ecología, para cada institución del municipio.
- Videos Colombia Ecológica y El Reciclaje.

### **8.3 ANÁLISIS SITUACIÓN NIÑOS DE AMÉRICA EN LA ACTUALIDAD:**

**8.3.1 Acciones de difusión de buenas prácticas de contenido social.** El comportamiento ético y socialmente responsable de la empresa, entendido no como un fin sino como consecuencia natural de su actuación ética, es un argumento de gran interés como se puede comprobar en el certificado del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial (ver anexo # 3).

**8.3.2 Acciones de difusión de buenas prácticas de contenido medioambiental.** La responsabilidad social empresarial medioambiental de la compañía gira alrededor de la mejora en los procesos productivos y la protección al consumidor, mediante la fabricación de productos que no degraden en exceso el medio ambiente. Como ejemplos se tiene el uso de MDF en vez de madera para sus procesos productivos, reutilizan el desperdicio de la materia prima, además de pinturas atóxicas, vinilos con pigmentos naturales y el reciclado de papel y cartón que salen de la editorial para hacer las cajas de empaque de producto final.

Adicionalmente, el comportamiento productivo medioambiental y de responsabilidad social con la comunidad es un argumento de gran peso comercial como se puede comprobar en los certificados (ver anexos \$ 5) de algunos de los clientes de Niños de América. Estos clientes satisfechos generan la lealtad en el mercado que le asegura la recompra de los productos. Es claro como los ingresos adicionales apoyan la generación de valor de la compañía.

### **8.3.3 Monitoreo y análisis del beneficio de las acciones de RSC**

**8.3.3.1 Aportes a la Fundación Niños de América.** De acuerdo con el artículo 125 y 158-1 del Estatuto Tributario los contribuyentes de este impuesto tendrán derecho a deducir de la renta hasta el 125% del valor real invertido o donado, de acuerdo con las modalidades reguladas por la ley.

En una de las modalidades el artículo 125 señala que por las donaciones entregadas a las entidades no contribuyentes y a programas destinados a ecología y protección ambiental,

cultura, religión, deporte, salud, educación, investigación científica y tecnológica y la promoción de los derechos humanos se podrá deducir el 100% de la contribución si ésta no supera el 30% de la renta líquida antes de la resta del monto de la inversión.

La legislación señala que las donaciones pueden entregarse en dinero o bienes. Si es a través de la primera opción, deberá efectuarse por medio de cheque, tarjeta de crédito o intermediario financiero. Si la donación es entregada en otro tipo de activos, su valor se estimará por el costo de adquisición más los ajustes por inflación efectuados hasta la fecha de la donación, menos las depreciaciones acumuladas hasta esa misma fecha. El beneficio no aplica cuando las contribuciones se realicen a través de acciones o títulos valores.

Según el artículo 125-3 del mencionado estatuto para acceder al beneficio tributario por donaciones, el contribuyente debe contar con un certificado emitido por la entidad beneficiaria de la contribución expedido por el revisor fiscal o contador en donde conste la forma, el monto y las condiciones de la operación.

De acuerdo con la ley, para acceder al derecho de la deducción, los contribuyentes sólo podrán invertir en entidades que se encuentren reconocidas como personas jurídicas sin ánimo de lucro y que su funcionamiento esté vigilado por el estado. Además, deben estar al día según el caso, con sus declaraciones de renta o de ingresos y patrimonio y tienen que manejar los ingresos de las donaciones en depósitos o en establecimientos financieros autorizados.

Antes de la creación de la fundación este rubro era nulo, ahora la Pyme tiene la opción de hacer algunos aportes y deducir de la renta hasta el 125% del monto invertido. En la nota 4 de los estados financieros de Niños de América de los años 2007 y 2008 constan aportes a la fundación por montos de \$6'555.000 y \$11'110.000 respectivamente, como lo muestra la Imagen 1.



Imagen 1. Nota 4 a los estados financieros de la empresa Niños de América

**EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA  
NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS  
AÑOS TERMINADOS A DICIEMBRE 31 DE 2008-2007**

El nuevo sistema general de pensiones, busca garantizar a la población, el amparo contra contingencias derivadas de la vejez, invalidez y muerte y es aplicable a todos los habitantes del territorio nacional por medio de fondos privados o el mismo Seguro Social. El trabajador deberá escoger entre uno de los dos sistemas.

**Plan único de cuentas PUC**

El 29 de diciembre de 1.993 fue expedido el Plan Único de Cuentas PUC, mediante el Decreto 2650, el cual busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por las compañías del país, con el fin de lograr la máxima transparencia, claridad y comparabilidad de la información contable. A partir de este Decreto, todo reporte o presentación de estados financieros e información contable a los administradores, a los accionistas, al estado y a terceros, deberá realizarse conforme al PUC. La compañía se encuentra dentro de los parámetros de esta norma.

**Moneda funcional**

La moneda funcional es el peso colombiano.

**NOTA 3. –DISPONIBLE**

Corresponde a los recursos de liquidez inmediata total o parcial con que cuenta la empresa.

| CONCEPTO                | VALOR AÑO<br>2008 | VALOR<br>AÑO 2007  |
|-------------------------|-------------------|--------------------|
| Caja                    | 20.381.688        | 48.037.906         |
| Bancos                  | 22.302.980        | 9.446.814          |
| Cuentas de Ahorro       | 7.833             | 93.511.979         |
| <b>TOTAL DISPONIBLE</b> | <b>42.692.501</b> | <b>150.996.699</b> |

**NOTA 4. – INVERSIONES**

Corresponde a Bonos de Seguridad Social adquiridos en cumplimiento de exigencias legales, y aportes en sociedades

### 8.3.3.2 Análisis Financiero de Niños de América a partir del año 2007

#### 8.3.3.2.1 Clasificación de Cuentas Niños de América contra el sector

Figura 2. Balance General Niños de América

**NIÑOS DE AMERICA LTDA**  
**BALANCE GENERAL**

| <b>Cuentas</b>                        | <b>2008</b>          | <b>2009</b>          | <b>V% 2009</b> | <b>V% 2008</b> | <b>H% 09-08</b> |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Disponible                            | 42,692,501.0         | 46,366,872.4         | 9.4%           | 12.1%          | 8.6%            |
| Inversiones                           | 11,176,000.0         | 13,376,000.0         | 2.5%           | 3.5%           | 19.7%           |
| Deudores                              | 142,976,928.0        | 94,487,525.3         | 31.5%          | 24.7%          | -33.9%          |
| Deudores clientes                     | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Anticipos y avances                   | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Anticipo impuestos                    | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Cx Cobrar socios                      | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Otros Deudores                        | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Inventarios                           | 112,525,941.0        | 128,288,020.9        | 24.8%          | 33.5%          | 14.0%           |
| <b>Activo Corriente</b>               | <b>309,371,370.0</b> | <b>282,518,418.6</b> | <b>68.1%</b>   | <b>73.9%</b>   | <b>-8.7%</b>    |
| Propiedad, Planta y Equipo (neto)     | 42,158,439.0         | 58,711,473.2         | 9.3%           | 15.4%          | 39.3%           |
| Diferidos Largo Plazo                 | 28,296,802.0         | 41,167,575.0         | 6.2%           | 10.8%          |                 |
| Otros Activos                         | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Valorizaciones                        | 74,256,000.0         | 0.0                  | 16.4%          | 0.0%           |                 |
| <b>Activo No Corriente</b>            | <b>144,711,241.0</b> | <b>99,879,048.2</b>  | <b>31.9%</b>   | <b>26.1%</b>   | <b>-31.0%</b>   |
| <b>Activos</b>                        | <b>454,082,611.0</b> | <b>382,397,466.8</b> | <b>100.0%</b>  | <b>100.0%</b>  | <b>-15.8%</b>   |
| Obligaciones Financieras CP           | 110,262,500.0        | 73,944,743.0         | 24.3%          | 19.3%          | -32.9%          |
| Proveedores                           | 2,992,058.0          | 13,150,110.0         | 0.7%           | 3.4%           | 339.5%          |
| Cuentas por pagar                     | 4,952,302.0          | 6,762,877.0          | 1.1%           | 1.8%           | 36.6%           |
| Costos y Gastos por Pagar             | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Retenciones de impuestos              | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Retenciones y aportes de Nomina       | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Acreedores Varios                     | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Impuestos, gravámenes y tasas         | 491,803.0            | 3,693,136.6          | 0.1%           | 1.0%           | 650.9%          |
| Obligaciones Laborales                | 6,185,240.0          | 2,436,824.4          | 1.4%           | 0.6%           | -60.6%          |
| Pasivos estimados y provisiones       | 0.0                  | 1,530,572.0          | 0.0%           | 0.4%           |                 |
| <b>Pasivo Corriente</b>               | <b>135,736,954.0</b> | <b>147,073,912.9</b> | <b>29.9%</b>   | <b>38.5%</b>   | <b>8.4%</b>     |
| <b>Pasivo</b>                         | <b>155,273,712.0</b> | <b>147,073,912.9</b> | <b>34.2%</b>   | <b>38.5%</b>   | <b>-5.3%</b>    |
| Capital social + Superavit de capital | 118,000,000.0        | 118,000,000.0        | 26.0%          | 30.9%          | 0.0%            |
| Reservas                              | 12,822,328.0         | 13,842,583.2         | 2.8%           | 3.6%           | 8.0%            |
| Revalorización del Patrimonio         | 20,025,185.0         | 20,025,185.4         | 4.4%           | 5.2%           | 0.0%            |
| Resultados Ejercicios Anteriores      | 63,502,834.0         | 72,685,130.9         | 14.0%          | 19.0%          | 14.5%           |
| Resultados del Ejercicio              | 10,202,552.0         | 0.0                  | 2.2%           | 0.0%           | -100.0%         |
| Superávit por valorizaciones          | 74,256,000.0         | 0.0                  | 16.4%          | 0.0%           |                 |
| <b>Patrimonio</b>                     | <b>298,808,899.0</b> | <b>224,552,899.4</b> | <b>65.8%</b>   | <b>58.7%</b>   | <b>-24.9%</b>   |

**ESTADO DE RESULTADOS**

|                                     | <b>2008</b>          | <b>2009</b>          |               |               |               |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ingresos Operacionales Netos</b> | <b>299,878,356.0</b> | <b>216,144,838.0</b> | <b>100.0%</b> | <b>100.0%</b> | <b>-27.9%</b> |
| <b>Costo de Ventas</b>              | <b>61,563,770.0</b>  | <b>59,575,650.0</b>  | <b>20.5%</b>  | <b>27.6%</b>  | <b>-3.2%</b>  |
| <b>Utilidad Bruta en Ventas</b>     | <b>238,314,586.0</b> | <b>156,569,188.0</b> | <b>79.5%</b>  | <b>72.4%</b>  | <b>-34.3%</b> |
| Gastos de Administración            | 120,337,919.0        | 79,311,265.0         | 40.1%         | 36.7%         | -34.1%        |
| Gastos de Ventas                    | 63,835,776.0         | 50,575,652.0         | 21.3%         | 23.4%         | -20.8%        |
| <b>Utilidad Operativa</b>           | <b>54,140,891.0</b>  | <b>77,257,923.0</b>  | <b>18.1%</b>  | <b>35.7%</b>  | <b>42.7%</b>  |
| Ingresos no operacionales           | 677,074.0            | 2,236,614.0          | 0.2%          | 1.0%          | 230.3%        |
| Gastos no operacionales             | 38,030,413.0         | 15,911,607.5         | 12.7%         | 7.4%          | -58.2%        |
| Ajustes por inflación               | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%          | 0.0%          |               |
| <b>Utilidad Neta</b>                | <b>16,787,552.0</b>  | <b>63,582,929.5</b>  | <b>5.6%</b>   | <b>29.4%</b>  | <b>278.8%</b> |

Figura 2. (Continuación)

**NIÑOS DE AMERICA LTDA**  
**BALANCE GENERAL**

| <b>Cuentas</b>                        | <b>2007</b>          | <b>2008</b>          | <b>V% 2008</b> | <b>V% 2007</b> | <b>H% 08-07</b> |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Disponible                            | 150,996,699.0        | 42,692,501.0         | 30.9%          | 9.4%           | -71.7%          |
| Inversiones                           | 8,091,000.0          | 11,176,000.0         | 1.7%           | 2.5%           | 38.1%           |
| Deudores                              | 255,820,003.0        | 142,976,928.0        | 52.4%          | 31.5%          | -44.1%          |
| Deudores clientes                     | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Anticipos y avances                   | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Anticipo impuestos                    | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Cx Cobrar socios                      | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Otros Deudores                        | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Inventarios                           | 51,971,146.0         | 112,525,941.0        | 10.6%          | 24.8%          | 116.5%          |
| <b>Activo Corriente</b>               | <b>466,878,848.0</b> | <b>309,371,370.0</b> | <b>95.6%</b>   | <b>68.1%</b>   | <b>-33.7%</b>   |
| Propiedad, Planta y Equipo (neto)     | 21,732,132.0         | 42,158,439.0         | 4.4%           | 9.3%           | 94.0%           |
| Diferidos Largo Plazo                 | 0.0                  | 28,296,802.0         | 0.0%           | 6.2%           |                 |
| Otros Activos                         | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Valorizaciones                        | 0.0                  | 74,256,000.0         | 0.0%           | 16.4%          |                 |
| <b>Activo No Corriente</b>            | <b>21,732,132.0</b>  | <b>144,711,241.0</b> | <b>4.4%</b>    | <b>31.9%</b>   | <b>565.9%</b>   |
| <b>Activos</b>                        | <b>488,610,980.0</b> | <b>454,082,611.0</b> | <b>100.0%</b>  | <b>100.0%</b>  | <b>-7.1%</b>    |
| Obligaciones Financieras CP           | 18,930,670.0         | 110,262,500.0        | 3.9%           | 24.3%          | 482.5%          |
| Proveedores                           | 97,247,078.0         | 2,992,058.0          | 19.9%          | 0.7%           | -96.9%          |
| Cuentas por pagar                     | 1,797,955.0          | 4,952,302.0          | 0.4%           | 1.1%           | 175.4%          |
| Costos y Gastos por Pagar             | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Retenciones de impuestos              | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Retenciones y aportes de Nomina       | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Acreedores Varios                     | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| Impuestos, gravámenes y tasas         | 8,616,068.0          | 491,803.0            | 1.8%           | 0.1%           | -94.3%          |
| Obligaciones Laborales                | 7,083,663.0          | 6,185,240.0          | 1.4%           | 1.4%           | -12.7%          |
| Pasivos estimados y provisiones       | 0.0                  | 0.0                  | 0.0%           | 0.0%           |                 |
| <b>Pasivo Corriente</b>               | <b>274,260,633.0</b> | <b>135,736,954.0</b> | <b>56.1%</b>   | <b>29.9%</b>   | <b>-50.5%</b>   |
| <b>Pasivo</b>                         | <b>274,260,633.0</b> | <b>155,273,712.0</b> | <b>56.1%</b>   | <b>34.2%</b>   | <b>-43.4%</b>   |
| Capital social + Superavit de capital | 10,000,000.0         | 118,000,000.0        | 2.0%           | 26.0%          | 1080.0%         |
| Reservas                              | 5,761,971.0          | 12,822,328.0         | 1.2%           | 2.8%           | 122.5%          |
| Revalorización del Patrimonio         | 20,025,185.0         | 20,025,185.0         | 4.1%           | 4.4%           | 0.0%            |
| Resultados Ejercicios Anteriores      | 107,959,620.0        | 63,502,834.0         | 22.1%          | 14.0%          | -41.2%          |
| Resultados del Ejercicio              | 70,603,571.0         | 10,202,552.0         | 14.4%          | 2.2%           | -85.5%          |
| Superávit por valorizaciones          | 0.0                  | 74,256,000.0         | 0.0%           | 16.4%          |                 |
| <b>Patrimonio</b>                     | <b>214,350,347.0</b> | <b>298,808,899.0</b> | <b>43.9%</b>   | <b>65.8%</b>   | <b>39.4%</b>    |

**ESTADO DE RESULTADOS**

|                                     | <b>2007</b>            | <b>2008</b>          |               |               |               |
|-------------------------------------|------------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ingresos Operacionales Netos</b> | <b>1,298,108,948.0</b> | <b>299,878,356.0</b> | <b>100.0%</b> | <b>100.0%</b> | <b>-76.9%</b> |
| <b>Costo de Ventas</b>              | <b>888,930,324.0</b>   | <b>61,563,770.0</b>  | <b>68.5%</b>  | <b>20.5%</b>  | <b>-93.1%</b> |
| <b>Utilidad Bruta en Ventas</b>     | <b>400,178,624.0</b>   | <b>238,314,586.0</b> | <b>30.8%</b>  | <b>79.5%</b>  | <b>-40.4%</b> |
| Gastos de Administración            | 174,244,028.0          | 120,337,919.0        | 13.4%         | 40.1%         | -30.9%        |
| Gastos de Ventas                    | 67,407,996.0           | 63,835,776.0         | 5.2%          | 21.3%         | -5.3%         |
| <b>Utilidad Operativa</b>           | <b>158,526,600.0</b>   | <b>54,140,891.0</b>  | <b>12.2%</b>  | <b>18.1%</b>  | <b>-65.8%</b> |
| Ingresos no operacionales           | 517,359.0              | 677,074.0            | 0.0%          | 0.2%          | 30.9%         |
| Gastos no operacionales             | 47,447,388.0           | 38,030,413.0         | 3.7%          | 12.7%         | -19.8%        |
| Ajustes por inflación               | 0.0                    | 0.0                  | 0.0%          | 0.0%          |               |
| <b>Utilidad Neta</b>                | <b>111,596,571.0</b>   | <b>16,787,552.0</b>  | <b>8.6%</b>   | <b>5.6%</b>   | <b>-85.0%</b> |

Diagrama 1. Rentabilidad comparativa 2007 - 2008 compañía Niños de América

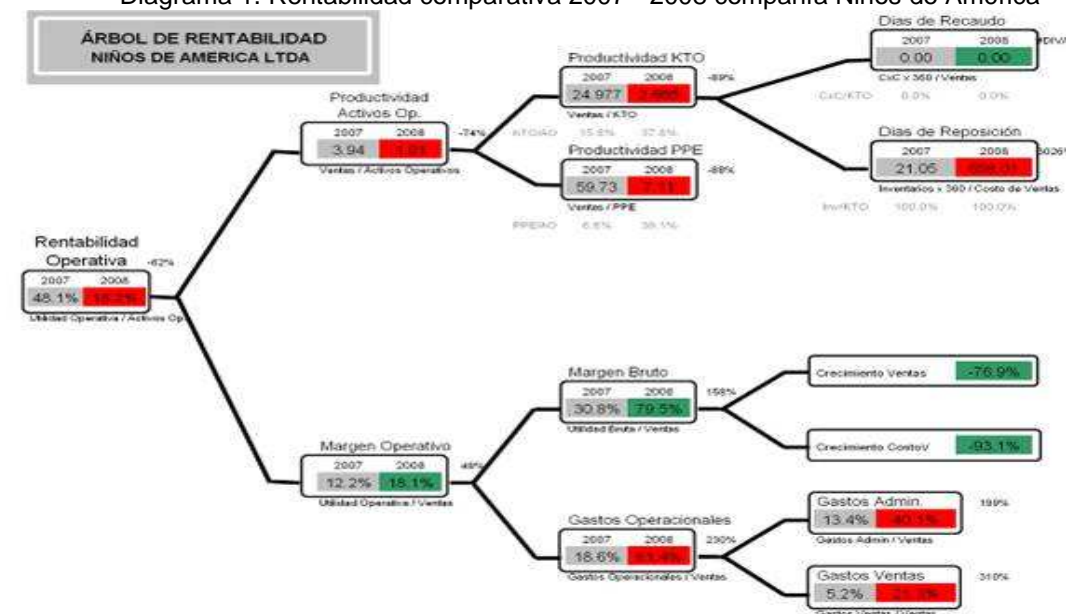


Diagrama 2. Rentabilidad comparativa 2008-2009 compañía Niños de América

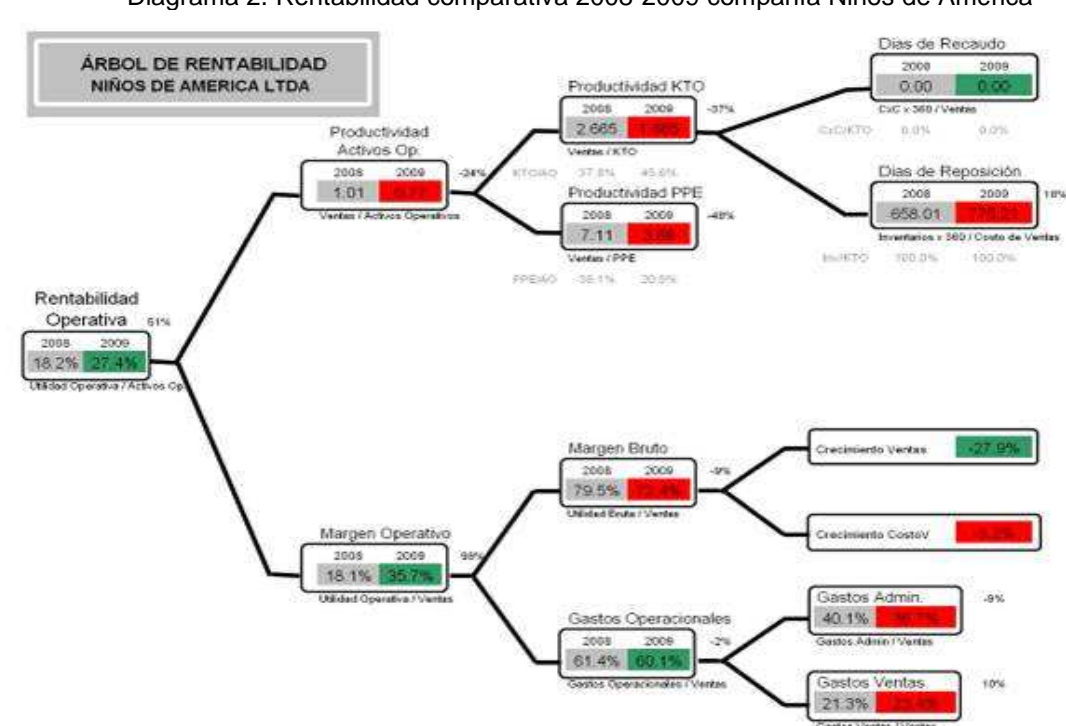
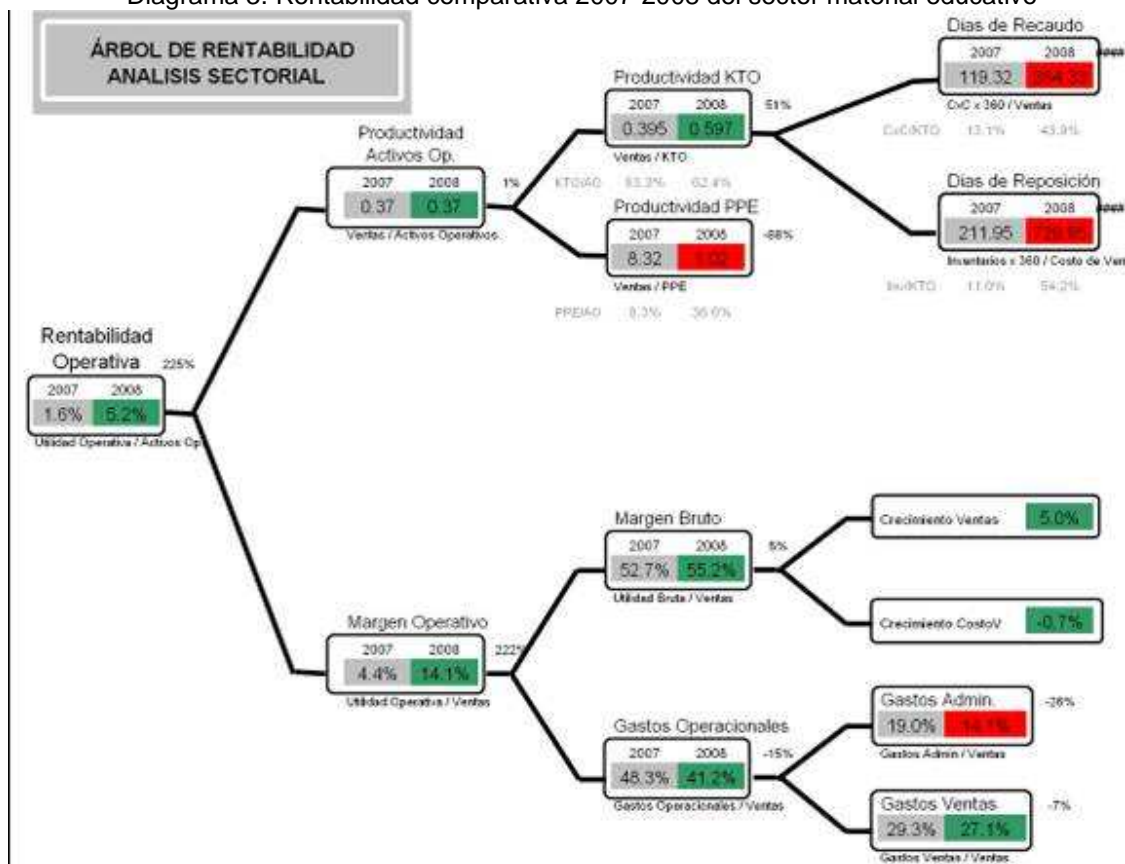


Diagrama 3. Rentabilidad comparativa 2007-2008 del sector material educativo



**8.3.3.2 Rentabilidad.** El caso de la RSE medioambiental es quizás para la PYME la actividad que mejor afecta los resultados económicos de la organización (menos costos), el comportamiento productivo medioambiental de la empresa ha sido un gran contribuidor a la reducción de costos a partir del año 2007 cuando se implantaron nuevos procesos de producción reutilizando el desperdicio de materia prima.

De la clasificación de cuentas para los años 2007 y 2008 tanto para Niños de América como para el sector se puede contrastar como la empresa en estudio logró reducir sus costos en un -93.1% año a año, mientras que la industria tan solo pudo optimizar este rubro en -0.7% año a año. Para el siguiente período evaluado, es decir del año 2008 al 2009, este rubro se estabilizó -3,2% ya que la compañía siguió con los mismos procesos productivos: reutilizando el desperdicio de la materia prima, además de pinturas atóxicas, vinilos con pigmentos naturales y el reciclado de papel y cartón que salen de la editorial

para hacer las cajas de empaque de producto final. La compañía no realizó ninguna innovación incremental sobre dichos procesos productivos., con lo cual no se generaron economías adicionales a las logradas el año anterior.

Esta optimización también se puede contrastar cuando se observa que los costos de ventas de Niños de América equivalen al 20.5% de los ingresos operacionales netos para el año 2008 mientras que para el año anterior correspondían al 68.5%. Para el año 2009, este indicador se estabiliza relativamente en 27.6%, dado que los costos de ventas aparentemente permanecen controlados.

El beneficio financiero se refleja directamente sobre el margen bruto es decir la utilidad bruta sobre las ventas, el cual aumentó 158% del año 2007 a 2008 para Niños de América mientras que para al industria tan solo aumentó 5%. Para el año 2009, este indicador se mantuvo relativamente estable, dado que aunque los ingresos operacionales netos cayeron -27.9% de 2008 a 2009, el margen bruto se mantuvo en -9%.

Los hechos financieros en el tiempo analizado permiten confirmar que mayores beneficios se han logrado gracias a la RSE, dado que recientemente se obtuvieron los estados financieros del año 2009. Sin embargo antes de finalizar el año pasado se investigó cuales fueron las ventas importantes realizadas en 2009 por Niños de América relacionadas con la fundación, encontrando una factura por la primera exposición de EXPOVIDA vendida por \$51´000.000 en el mes de agosto de 2009, según figura 1.

Figura 3. Factura de venta por servicios relacionados con acciones de RSE



**Editorial  
NIÑOS  
DE AMÉRICA LTDA.**  
Calle 128 Bis A No. 58 A 77 PBX: 271 8350  
FAX: 271 8344 - Bogotá, D.C.  
NIT No. 830.051.980-2 - REGIMEN COMUN

**FACTURA DE VENTA** N° **1864**

Servicio Responsable del IVA - Régimen Común y Agente Retenedor de IVA e IVA y Cto. en Bogotá D.C. al Régimen Simplificado. Razón Social de fact. y Cto. en Bogotá D.C. según IT-04 por sus. No. Sobre Cuentas Actividad Comercial 2211

|             |      |      |      |
|-------------|------|------|------|
| Ciudad:     | Día: | Mes: | Año: |
| BOGOTÁ D.C. | 25   | 08   | 09   |

Orden de Compra: **1621** Remisión No.: **2031**

Vendedor: **YAMILE RINCON**

Forma de pago: **CONTADO**

Vencimiento:

|                |  |
|----------------|--|
| Comprador:     | <b>FUNDACION MUNDO DIDACTICO</b>                 |
| Nit:           | 900.298.260-3      Teléfono: <b>3116516512</b>   |
| Dirección:     | <b>CALLE 24 No 16 - 46      Ciudad: MONTERIA</b> |
| Observaciones: |  |

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN                              | CANT. | TARIFA IVA | V/ UNITARIO   | V/ TOTAL      |
|--------|--|-------|------------|---------------|---------------|
| *      | EXPOTALLER EDUCATIVO Y CULTURAL EXPOVIDA | 1     | 0%         | \$ 51.000.000 | \$ 51.000.000 |

SON: **CINCUENTA Y UN MILLONES DE PESOS MCTE**

OBSERVACIONES:

Facturado y emitido por resolución DIAN No. 00500001542 del 10 de septiembre de 2008 / del 1.050 al 2.000 LA PRESENTE FACTURA DE VENTAS CONFIJEN SUS BENEFICIOS LEGALES A LA LETRA DE CAMBIO SEGUN ARTICULO 127Y 170 DEL COLEJO DE COMERCIO

*[Firma]*  
EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA.

|              |                      |
|--------------|----------------------|
| Sub -Total   | \$ 51.000.000        |
| Dto. (%)     | \$ 0                 |
| IVA (%)      | \$ 0                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>\$ 51.000.000</b> |

Recibido:  
Firma y sello aceptada comprador

## 9. CONCLUSIONES

La iniciativa de mostrar como la RSE puede impactar positivamente la generación de valor de una compañía es válida en la medida que por ahora no existe legislación en el país orientada a la RSE, lo que se pueda ligar a lo laboral, medioambiental, comercio, tributación e inversión extranjera es bienvenido en este ámbito en beneficio propio para la empresa que lo gestiona.

La principal conclusión es que en Niños de America, la RSE como herramienta de competitividad no se encuentra formalizada ni alineada en lo absoluto con los objetivos generales de la empresa, sin embargo esta noción comienza a mostrar resultados concretos en la creación de valor para la compañía. Ganan valor y posicionamiento los productos y servicios socialmente amigables como Expovida y simuladores médicos sobre los productos tradicionales de la empresa como los modelos anatómicos, láminas y globos terráqueos.

El desarrollo de la RSE en Niños de América se encuentra en una etapa introductoria fundamentalmente orientada hacia aspectos externos como la difusión del mejoramiento de los criterios ambientales y sociales a través de su fundación. Esto ha permitido que Niños de América pudiera acceder a nuevo nicho de mercado mediante la ampliación de su portafolio con servicios orientados a la innovación social en pro del mejoramiento del bienestar de la comunidad y de la protección del medio ambiente.

Actualmente el caso de la RSE medioambiental es quizás para la Pyme la actividad que mejor afecta los resultados económicos de la organización (- costos), el comportamiento productivo medioambiental de la empresa ha sido un gran contribuidor a la reducción de costos a partir del año 2007 cuando se implantaron nuevos procesos de producción reutilizando el desperdicio de materia prima.

Otro camino válido para complementar en el futuro la implantación de RSE para Niños de América puede ser hacia el interior, es decir todo lo que afecta a la calidad organizacional



alrededor del trabajador y que hace referencia a capacitación, medidas de seguridad e higiene en el trabajo. Según los estudios realizados en este campo el compromiso con la gestión humana y las condiciones de los trabajadores tiene un beneficio directo sobre la productividad de la empresa y, por ende, sobre su competitividad.

## 10. RECOMENDACIONES

La Responsabilidad Social Empresarial es el mayor reto para Niños de América en el siglo XXI, con una gran ventaja: puede ser, a la vez, su mayor estrategia de crecimiento y sostenibilidad de largo plazo. Cada día es más fuerte la tendencia de las grandes corporaciones a tener una fundación ya que sus clientes pueden apreciar las actitudes socialmente responsables y con esto generar mayores ventas. La recomendación del equipo de trabajo es que los empresarios de Niños de América busquen fondos desde las fundaciones de los grandes conglomerados que tengan acciones de RSE en los ámbitos de la protección a la niñez, la educación y la salud. A continuación alguna de ellas:

**Fundación Antonio Restrepo Barco.** Tiene estatus consultivo ante el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas ECOSOC-UN. Se dedica a la promoción de los derechos fundamentales y del desarrollo social del país, particularmente en el ámbito de la niñez, la juventud, la familia, la salud, la educación, la participación social y el mejoramiento del ingreso de poblaciones desplazadas y vulnerables carentes de recursos. [www.funrestrepobarco.org.co](http://www.funrestrepobarco.org.co)

**Fundación Carvajal.** Es una organización de carácter privado que ejecuta programas de desarrollo social en comunidades de prioridad social. Sus programas son adelantados con recursos propios y con el apoyo de empresas e instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales con quienes trabajan en alianza. [www.fundacioncarvajal.org.co](http://www.fundacioncarvajal.org.co)

**Fundación Corona.** Es una fundación privada, sin ánimo de lucro, que apoya y financia iniciativas que contribuyan a fortalecer la capacidad institucional del país en cuatro sectores sociales estratégicos: educación, salud, desarrollo empresarial y desarrollo local y comunitario. [www.fundacioncorona.org.co](http://www.fundacioncorona.org.co)

**Fundacion Compartir:** Organización sin ánimo de lucro que tiene con el fin de mejorar el bienestar social de las comunidades menos favorecidas desde distintos escenarios:

vivienda, educación, atención de desastres, parques y espacio público, apoyo a artesanos. [www.fundacioncompartir.org](http://www.fundacioncompartir.org)

**Fundación Ideas para la Paz:** La Fundación Ideas para la Paz (FIP) es un centro de pensamiento independiente sin ánimo de lucro, creado en 1999 por un grupo de empresarios colombianos. Su misión es contribuir con ideas y propuestas a la superación del conflicto armado en Colombia y a la construcción de una paz sostenible, con el apoyo del sector empresarial. [www.ideaspaz.org](http://www.ideaspaz.org)

**Fundación Saldarriaga Concha.** Ofrece cooperación técnica y económica a las instituciones que prestan sus servicios a la población en situación de discapacidad y a los adultos mayores, a través de la intervención en programas y proyectos de alto impacto social, el fortalecimiento de las organizaciones para que incrementen el impacto social de su trabajo y la generación de iniciativas que contribuyan a una mejor estructuración del sector, con políticas coherentes e integración del trabajo en redes sociales. [www.saldarriagaconcha.org](http://www.saldarriagaconcha.org)

**Fundación Social.** Actúa como matriz de un conjunto de empresas que pertenecen, en gran parte, a la propia Fundación, como el Banco Colmena y la Caja Social BCSC. Fue creada por la Compañía de Jesús a principios de siglo y actualmente es una institución autónoma de carácter privado. Sus proyectos sociales se desarrollan en el marco de dos estrategias: Desarrollo Integral Local (DIL) y Construcción de la Paz y Promoción de los Derechos Humanos (PAZDIH). [www.boletinfsocial.org](http://www.boletinfsocial.org)

## BIBLIOGRAFIA

ALVEAR, Camila. RSC-Chile. Qué es la Responsabilidad Social [En línea]  
[http://www.rsc-chile.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=18](http://www.rsc-chile.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=18) (citado el 7 de Abril de 2007)

Asociación Nacional de Industriales (ANDI). Programa Responsabilidad Integral. [En línea]  
[www.andi.com.co](http://www.andi.com.co) (citado el 10 de Mayo del 2007)

BANCO MUNDIAL. How Can Corporate Social Responsibility Initiatives Deliver Results? [En línea]  
<http://rru.worldbank.org/Discussions/Topics/Topic43.aspx> (citado el 8 de Abril de 2007)

BANCO MUNDIAL. Will Responsible Business Increase the Competitiveness of Developing Countries?  
<http://rru.worldbank.org/Discussions/Topics/Topic72.aspx> (citado el 8 de Abril de 2007)

BRIONES, Guillermo. Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR ICFES DIRECCIÓN GENERAL Bogotá, Colombia 1996.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Porqué las pequeñas y Medianas Empresas deben implementar Programas de Responsabilidad Social Empresarial? [En línea]  
[http://camara.ccb.org.co/documentos/5100\\_programaresponsabilidadsocialempres](http://camara.ccb.org.co/documentos/5100_programaresponsabilidadsocialempres)

arialnov09.pdf (citado el de Abril del 2010)

CENTRO COCLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL (CCRE).  
Qué es la responsabilidad social empresarial? [En línea].  
[http://www.ccre.org.co/upload/2art03\\_g.pdf](http://www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf) (Citado el 15 de Marzo del 2010)

CORRAL Antonio, ISUSI Iñigo, VIVES Antonio. Responsabilidad Social de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica. Estudio elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo y Ikei. New York Septiembre de 2005.

DIXON, Frank. RSE Sostenibilidad y Prosperidad Real [En línea].  
<http://www.globalsystemchange.com/GSC/Articles.html> (citado el 9 de Abril de 2007)

ESTEVEZ, Ricardo, Empresarios Socialmente Responsables. Responsabilidad Social Empresarial. [En línea]  
<http://www.dellacasacastillo.com/info.htm> (citado el 8 de Abril de 2007)

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
Iniciativa en Emprendimientos Sociales (IESO). [En línea]  
<http://administracion.uniandes.edu.co/ieso/> (citado en Abril 9 de 2007)

FRIEDMAN, Milton La Responsabilidad Social incrementa las ganancias de un negocio [En línea].  
<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (citado el 8 de Abril del 2007)

FUNDEMAS. Las pymes y la Responsabilidad Social Empresarial. [En línea]  
<http://www.fundemas.org> (citado el 8 de Abril de 2007)

GLOBAL COMPACT. Pacto Mundial en España. [En línea]  
<http://www.pactomundial.org> (citado el 9 de Abril de 2007)

HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos, BAPTISTA Pilar. Metodología de la Investigación. 4a ed. México. McGrawHill. 2002.

ICONTEC. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [En línea]  
<http://www.icontec.org.co/homember.asp> (citado en Abril de 2007)

<sup>1</sup>INTEGRARSE – Panamá. Ventajas y Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial. (En línea) <http://www.integrarse.org.pa/rse/beneficios.htm>. Citado en abril de 2'007)

INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL. Responsabilidad Social Empresaria para Pequeñas y Medianas empresas Paso a paso para Pymes Gabinet d'Estudis Socials. La Responsabilitat Social de les empreses. Barcelona, 2003

KOTKER Philip y LEE Nancy "Corporate Social Responsibility Doing the most good for your company and your cause", John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.

KOWE, James K. Responsabilidad Social Corporativa como Estrategia de Negocios. Center for Global, International, and Regional Studies Historia y crítica de la RSE [En línea].  
<http://repositories.cdlib.org/cgirs/reprint/CGIRS-Reprint-2005-08/> (citado el 8 de Abril de 2007)

LEGRAND, Fernando. Responsabilidad Social Empresarial - RSE Online [En línea].  
<http://rseonline.com.ar> (citado el 5 de Abril de 2007)

MILCHEN, Jeff. Inherent rules of Corporate Behavior. Reclaim democracy.org  
[http://reclaimdemocracy.org/corporate\\_accountability/corporations\\_cannot\\_be\\_responsible.html](http://reclaimdemocracy.org/corporate_accountability/corporations_cannot_be_responsible.html) (citado el 7 de Abril de 2007)

NORMAN, Wayne, MCDONALDS, Chris, Getting to the bottom of “Triple Bottom Line” [En línea]  
<http://www.businessethics.ca/3bl/triple-bottom-line.pdf> (citado el 8 de abril de 2010)

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. RSE OIT. Multinacional Enterprises and Corporate social Responsibility [En línea].  
<http://www.ilo.org/actrav/lang--en/index.htm> (citado el 7 de Abril de 2007)

PERDIGUERO, Tomás G., "La responsabilidad social de las Pymes en un mundo global", Anagrama. Barcelona. 2003.

PRAHALAD,C.K., PORTER, Michael E.Harvard Business Review on Corporate Responsibility. Boston. Harvard Business School Publishing. 2003.

PUBLICAR. Catalogo de proveedores del Sector Educativo, 2004-2005. [En línea]  
<http://www.mundoeducativo.com/Colombia/TodoslosEstados/ES/CatalogoEducativo-Colombia.aspx> (citado el 10 de Mayo de 2007)

RED PUENTES. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa [En línea]  
<http://www.redpuentes.org> (citado el 8 de Abril de 2007)

SANTISO, Javier. Multinacionales y alianzas para el desarrollo en américa latina. En: II CONFERENCIA INTERNACIONAL SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. (9: 2007: Madrid)  
[http://www.oecd.org/searchResult/0,3400,en\\_2649\\_201185\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/searchResult/0,3400,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html)  
(citado el 9 de abril de 2007)

SOLARTE Rodríguez Roberto. Responsabilidad Social en Colombia Retos de la complejidad y la búsqueda de no exclusión Equipo Rethos de la Pontificia Universidad Javeriana.

TOMAS, Labra. Círculo RSE Comunidad Colaborativa de RSE para Latinoamérica. RSE y Pymes [En línea].

<http://www.circulorse.org> (citado el 5 de Abril de 2007)

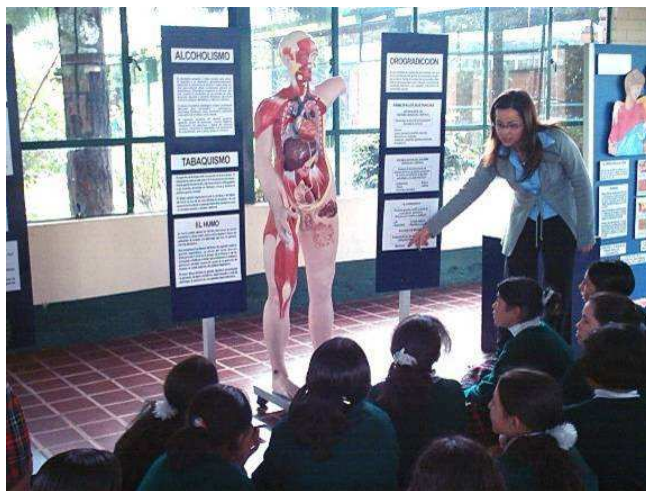


Anexo #1





## Anexo # 2





### Anexo # 3



Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial

Despacho Ministro

República de Colombia

Bogotá, D.C

Señor  
ELKIN RINCON ACOSTA  
Fundación niños de América  
Bogotá  
Comunicación 4120-E1-22548

Cordial Saludo.

El Dr. Juan Lozano Ramírez, Ministro de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial nos ha encomendando la loable labor de conversar con usted sobre el proyecto dirigido a la población escolar que la Fundación Niños de América se encuentra impulsando.

Para la Oficina de Educación y Participación del Ministerio de Ambiente, será muy placentero articular acciones que propendan por la transformación social y cultural en pro de nuestro medio ambiente; para tal fin, me permito sugerirle una reunión el día viernes 23 de marzo a las 9 de la mañana en las instalaciones del Ministerio de Ambiente, calle 37 # 8-40 Tel. 3323603, la reunión será atendida por los Doctores César Martínez y Luz Adriana Jiménez profesionales de la Oficina.

Atentamente,

LUIS FELIPE HENAO CARDONA

Secretario General

Jefe (e) Oficina de Educación y Participación

Anexo # 4

| EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA  |       |                    |                    |
|--|-------|--------------------|--------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS   |       |                    |                    |
| DEL PERIODO COMPRENDIDO DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2008 - 2007   |       |                    |                    |
|  | NOTAS | 2.008              | 2.007              |
| INGRESOS   | 18    | 299.878.356        | 1.289.108.948      |
| Menos:   |       |                    |                    |
| COSTO DE VENTAS  | 19    | 61.563.770         | 888.930.324        |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA</b>  |       | <b>238.314.586</b> | <b>400.178.624</b> |
| Menos:   |       |                    |                    |
| Gastos de administración   | 20    | 120.337.919        | 174.244.028        |
| Gastos de Ventas   | 20    | 63.835.776         | 67.407.896         |
| <b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>   |       | <b>184.173.695</b> | <b>241.652.025</b> |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL NETA</b>   |       | <b>54.140.891</b>  | <b>158.526.599</b> |
| Mas y/o menos:   |       |                    |                    |
| Otros ingresos   | 21    | 677.074            | 517.350            |
| Otros (egresos)  | 22    | -39.030.413        | -47.447.388        |
| <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE AJUSTES POR INFLACIÓN E IMPUESTO DE RENTA</b>   |       | <b>16.787.552</b>  | <b>111.596.571</b> |
| Menos:   |       |                    |                    |
| Ajustes por inflación  | 23    | 0                  | 0                  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>   |       | <b>16.787.552</b>  | <b>111.596.571</b> |
| Menos:   |       |                    |                    |
| Impuesto de renta  |       | 6.585.000          | 40.993.000         |
| <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>  |       | <b>10.202.552</b>  | <b>70.603.571</b>  |
| LAS NOTAS 3 A 23 SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS   |       |                    |                    |
| YAMILE RINCON PINZON<br>REPRESENTANTE LEGAL  |       |                    |                    |
| <br>AMANDA RUIZ PARRA<br>Contador<br>T.P. 35.251-T |       |                    |                    |

**EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA**  
**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**  
**AÑOS TERMINADOS A DICIEMBRE 31 DE 2008-2007**

Las ventas y retiros de tales activos se descargan al costo neto ajustado respectivo, y las diferencias entre el precio de venta y el costo neto ajustado se llevan a resultados.

Las reparaciones y el mantenimiento mejoras y adiciones de estos activos se cargan al costo.

La depreciación se calcula por el sistema de línea recta sobre el costo ajustado por inflación, con base en la vida útil probable de los activos, 10 años para maquinaria y equipo, equipo de oficina y 5 años para equipo de computación y comunicación y flota y equipo de transporte.

**Impuesto sobre la Renta y Complementarios**

El impuesto de renta y complementarios se determina con base en estimaciones. Los efectos impositivos de partidas de ingresos, costos y gastos que son reportados para propósitos tributarios en años diferentes a aquellos en que se contabilizan para propósitos contables, se contabilizan como impuestos diferidos.

**Obligaciones laborales**

Las obligaciones laborales se ajustan a fin de cada ejercicio con base en las disposiciones legales vigentes y prescritas por el Código Sustantivo del Trabajo. La compañía no tiene prestaciones sociales extralegales.

**Reconocimiento de ingresos, costos y gastos**

Los ingresos provenientes del giro normal de su objeto social, se reconocen cuando se elabora la respectiva factura atendiendo lo dispuesto en los contratos firmados o en las órdenes de compra emitidas por los clientes.

Los costos y gastos se registran con base en causación.

**Ley de seguridad social y pensiones**

Mediante la Ley 100 de 1993, se introduce en Colombia una reforma sustancial al sistema de pensiones y salud, el cual estaba a cargo únicamente del Seguro Social. Con esta Ley se busca dar una mayor cobertura a todos los trabajadores y sus familias, obteniendo servicios complementarios de salud.

**EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA**  
**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**  
**AÑOS TERMINADOS A DICIEMBRE 31 DE 2008-2007**

**NOTA 1. – ENTIDAD Y OPERACIONES**

La compañía **EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA**, fue establecida con leyes colombianas el 10 de Septiembre de 1.998, según escritura pública 3909 de la Notaría 51 de Bogotá. Su objeto social es el diseño, adquisición, producción, edición, impresión, fabricación, importación, comercialización y exportación de material didáctico en las diferentes técnicas y formas tales como modelos y simuladores anatómicos, laminas didácticas, material en madera, y en plástico, laboratorios para idiomas, física, química y ciencias en general, muebles para colegio y oficinas, instrumentos musicales y todo lo relacionado para las comunidades educativas en preescolar, básica primaria, básica secundaria, educación especial, educación tecnológica y universitaria.

Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Bogotá D.C., y el término de duración de la compañía expira el 10 de Septiembre de 2.048.

**NOTA 2. – PRINCIPALES POLÍTICAS Y PRÁCTICAS CONTABLES**

Para sus registros contables y para la preparación de sus estados financieros la compañía observa principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, que son prescritos por el Decreto 2649 de 1.993, vigente a partir del 1ro. de enero de 1.994, el cual modificó algunas normas en materia contable. Desde el 1ro. de enero de 1992 la compañía ha venido ajustando sus cuentas no monetarias para tener en cuenta los efectos del poder adquisitivo de la moneda, hasta el 31 de diciembre de 2006 cuando las normas legales se modificaron para suprimir la aplicación de los ajustes por inflación.

A continuación se describen las principales políticas y prácticas contables que la compañía ha adoptado en concordancia con lo anterior:

**Propiedad, planta y equipo**

La propiedad, planta y equipo se contabiliza al costo, que en lo pertinente incluye:

- (a) Maquinaria, equipo de oficina, equipo de computación, flota y equipo de transporte y
- (b) ajustes por inflación.



**EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA**  
**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**  
**AÑOS TERMINADOS A DICIEMBRE 31 DE 2008-2007**

El nuevo sistema general de pensiones, busca garantizar a la población, el amparo contra contingencias derivadas de la vejez, invalidez y muerte y es aplicable a todos los habitantes del territorio nacional por medio de fondos privados o el mismo Seguro Social. El trabajador deberá escoger entre uno de los dos sistemas.

**Plan único de cuentas PUC**

El 29 de diciembre de 1.993 fue expedido el Plan Único de Cuentas PUC, mediante el Decreto 2650, el cual busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por las compañías del país, con el fin de lograr la máxima transparencia, claridad y comparabilidad de la información contable. A partir de este Decreto, todo reporte o presentación de estados financieros e información contable a los administradores, a los accionistas, al estado y a terceros, deberá realizarse conforme al PUC. La compañía se encuentra dentro de los parámetros de esta norma.

**Moneda funcional**

La moneda funcional es el peso colombiano.

**NOTA 3. –DISPONIBLE**

Corresponde a los recursos de liquidez inmediata total o parcial con que cuenta la empresa.

| CONCEPTO                | VALOR AÑO<br>2008 | VALOR<br>AÑO 2007  |
|-------------------------|-------------------|--------------------|
| Caja                    | 20.381.688        | 48.037.906         |
| Bancos                  | 22.302.980        | 9.446.814          |
| Cuentas de Ahorro       | 7.833             | 93.511.979         |
| <b>TOTAL DISPONIBLE</b> | <b>42.692.501</b> | <b>150.996.699</b> |

**NOTA 4. – INVERSIONES**

Corresponde a Bonos de Seguridad Social adquiridos en cumplimiento de exigencias legales, y aportes en sociedades

**EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA**  
**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**  
**AÑOS TERMINADOS A DICIEMBRE 31 DE 2008-2007**

| CONCEPTO                 | VALOR AÑO<br>2008 | VALOR<br>AÑO 2007 |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Acciones ECOPETROL       | 0                 | 1.470.000         |
| Aportes Fundaciones      | 11.110.000        | 6.555.000         |
| Bonos                    | 66.000            | 66.000            |
| <b>TOTAL INVERSIONES</b> | <b>11.176.000</b> | <b>8.091.000</b>  |

**NOTA 5. – DEUDORES**

Los deudores representan todos aquellos derechos en favor de la compañía originados principalmente por el desarrollo de su objeto social. Los saldos deudores a diciembre 31 comprendían:

| DESCRIPCIÓN                            | VALOR AÑO<br>2008  | VALOR<br>AÑO 2007  |
|--|--------------------|--------------------|
| Clientes nacionales cartera            | 45.378.888         | 63.440.520         |
| Cuentas corrientes comerciales         | 20.572.465         | 20.572.465         |
| Cuentas por cobrar a trabajadores      | 0                  | 130.000            |
| Cuentas por cobrar a socios            | 2.000.000          | 48.835.480         |
| Anticipos y avances                    | 18.578.921         | 6.748.699          |
| Anticipo de impuestos y contribuciones | 10.231.016         | 14.867.622         |
| Deudores varios                        | 43.494.913         | 101.211.817        |
| Deudas de difícil cobro                | 2.720.725          | 13.400             |
| <b>TOTAL DEUDORES</b>                  | <b>142.976.928</b> | <b>255.820.003</b> |

**NOTA . – INVENTARIO**

Los inventarios corresponden a todos aquellos artículos, materiales, y suministros para ser utilizados en procesos de transformación, consumo, alquiler o venta dentro de las actividades propias del giro normal de la empresa.

| DESCRIPCIÓN             | VALOR AÑO<br>2008  | VALOR<br>AÑO 2007 |
|-------------------------|--------------------|-------------------|
| Materias primas         | 112.525.941        | 51.971.146        |
| <b>TOTAL INVENTARIO</b> | <b>112.525.941</b> | <b>51.971.146</b> |

**EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA**  
**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**  
**AÑOS TERMINADOS A DICIEMBRE 31 DE 2008-2007**

**NOTA 6. – PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO**

Corresponde a Bienes que posee la empresa para emplearlos en el giro normal de sus negocios y comprende:

| Concepto                               | VALOR AÑO 2008    | VALOR AÑO 2007    |
|--|-------------------|-------------------|
| Terrenos                               | 15.744.000        |                   |
| Maquinaria y equipo                    | 4.018.252         | 4.018.252         |
| Equipo de Oficina                      | 8.870.589         | 8.870.589         |
| Equipo de computación                  | 10.592.954        | 10.592.964        |
| Flota y equipo de transporte           | 24.000.000        | 30.969.645        |
| Depreciación                           | -21.067.366       | -32.719.318       |
| <b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b> | <b>42.158.439</b> | <b>21.732.132</b> |

**NOTA 7. – DIFERIDOS**

Corresponde a gastos efectuados por anticipado para la ejecución de nuevos proyectos, los saldos a diciembre 31, corresponden a:

| CONCEPTO                      | VALOR AÑO 2008    | VALOR AÑO 2007 |
|-------------------------------|-------------------|----------------|
| Gastos pagados por anticipado | 28.296.802        |                |
| <b>TOTAL DIFERIDOS</b>        | <b>28.296.802</b> |                |

**NOTA 8. – OBLIGACIONES FINANCIERAS**

Las obligaciones financieras a diciembre 31, corresponden a:

| CONCEPTO                              | VALOR AÑO 2008     | VALOR AÑO 2007    |
|---------------------------------------|--------------------|-------------------|
| Bancos nacionales (pagares)           | 105.262.504        | 18.263.996        |
| Otras obligaciones (particulares)     | 14.643.356         | 666.674           |
| <b>TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS</b> | <b>119.905.860</b> | <b>18.930.670</b> |

**EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA**  
**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**  
**AÑOS TERMINADOS A DICIEMBRE 31 DE 2008-2007**

**NOTA 9. – PROVEEDORES**

Los saldos a diciembre 31 están conformados por:

| CONCEPTO                 | VALOR<br>AÑO 2008 | VALOR<br>AÑO 2007 |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Proveedores Nacionales   | 2.992.058         | 61.209.066        |
| Proveedores Exterior     | 0                 | 36.038.012        |
| <b>TOTAL PROVEEDORES</b> | <b>2.992.058</b>  | <b>97.247.078</b> |

**NOTA 10. – CUENTAS POR PAGAR**

Los saldos a diciembre 31 están conformados por:

| DESCRIPCIÓN                     | VALOR<br>AÑO 2008 | VALOR<br>AÑO 2007 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Cuentas por pagar socios        | 9.893.398         |                   |
| Retención en la Fuente          | 1.875.213         | 77.151            |
| IVA retenido                    | 1.626.687         | 420.259           |
| ICA retenido                    | 246.487           | 198.599           |
| Retenciones y Aportes de Nomina | 908.985           | 668.701           |
| Acreedores varios               | 294.930           | 433.245           |
| <b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>  | <b>14.845.700</b> | <b>1.797.955</b>  |

**NOTA 11. – IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS**

Representa los valores adeudados a la Nación y al Municipio. Los saldos a diciembre 31 están conformados por:

| DESCRIPCIÓN                                | VALOR AÑO<br>2008 | VALOR<br>AÑO 2007 |
|--|-------------------|-------------------|
| De Renta y complementarios                 | 413.693           | 0                 |
| Impuesto a las ventas por pagar            | 78.111            | 8.616.068         |
| <b>TOTAL IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS</b> | <b>491.803</b>    | <b>8.616.068</b>  |

**EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA**  
**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**  
**AÑOS TERMINADOS A DICIEMBRE 31 DE 2008-2007**

**NOTA 15. – CAPITAL SOCIAL**

El capital social está conformado por:

| NOMBRE SOCIO                 | VALOR AÑO 2008 |                    | VALOR AÑO 2007    |
|------------------------------|----------------|--------------------|-------------------|
|                              | %              |                    | VALOR             |
| Rincón Pinzon Yamile         | 60%            | 70.800.000         |                   |
| Rincón Pinzon Johana Maria   |                | 0                  | 4.000.000         |
| Rincón Pinzon Cristian David | 40%            | 47.200.000         | 6.000.000         |
| <b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>  |                | <b>118.000.000</b> | <b>10.000.000</b> |

**NOTA 16. – RESERVAS**

Las reservas están conformadas a diciembre 31 así:

| DESCRIPCIÓN           | VALOR AÑO 2008    | VALOR AÑO 2007   |
|-----------------------|-------------------|------------------|
| Reserva legal         | 12.822.328        | 5.761.971        |
| <b>TOTAL RESERVAS</b> | <b>12.822.328</b> | <b>5.761.971</b> |

**NOTA 17. – REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO**

Corresponde al efecto de los ajustes por inflación aplicado sobre el patrimonio de la sociedad hasta diciembre 31 del año 2006, estaban conformados por:

| DESCRIPCIÓN                                | VALOR AÑO 2008    | VALOR AÑO 2007    |
|--|-------------------|-------------------|
| De capital social                          | 2.534.922         | 5.834.922         |
| Superávit de capital                       | 239.217           | 239.217           |
| De Reservas                                | 579.452           | 579.452           |
| De resultados de ejercicios anteriores     | 12.623.339        | 12.623.339        |
| Ajustes por inflación                      | 748.255           | 748.255           |
| <b>TOTAL REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO</b> | <b>20.025.185</b> | <b>20.025.185</b> |

**EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA**  
**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**  
**AÑOS TERMINADOS A DICIEMBRE 31 DE 2008-2007**

**NOTA 18. – INGRESOS OPERACIONALES**

Los ingresos operacionales fueron originados por:

| DESCRIPCIÓN                 | VALOR AÑO<br>2008  | VALOR<br>AÑO 2007    |
|-----------------------------|--------------------|----------------------|
| Ingresos material didáctico | 299.878.356        | 1.289.108.948        |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>       | <b>299.878.356</b> | <b>1.289.108.948</b> |

**NOTA 19. – COSTO DEL VENTAS**

Los costos del servicio a diciembre 31 están conformados por:

| DESCRIPCIÓN                  | VALOR AÑO<br>2008 | VALOR<br>AÑO 2007  |
|------------------------------|-------------------|--------------------|
| Costo de ventas              | 61.563.770        | 888.930.324        |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b> | <b>61.563.770</b> | <b>889.780.324</b> |

**NOTA 20. – GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Los gastos administrativos a diciembre 31 están conformados por:

| DESCRIPCIÓN                           | VALOR AÑO<br>2008  | VALOR<br>AÑO 2007  |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Gastos de personal                    | 2.228.923          | 13.823.231         |
| Honorarios                            |                    | 0                  |
| Impuestos                             | 3.331.600          | 28.558.224         |
| Arrendamientos                        | 21.278.000         | 28.125.000         |
| Contribuciones y afiliaciones         | 1.591.935          | 3.500.000          |
| Seguros                               | 1.105.814          | 2.969.277          |
| Servicios                             | 46.026.594         | 39.147.856         |
| Gastos legales                        | 3.205.838          | 1.091.629          |
| Mantenimiento y reparaciones          | 3.765.067          | 3.593.077          |
| Adecuación e instalación              | 703.379            | 6.404.756          |
| Gastos de viaje                       | 1.984.407          | 5.510.406          |
| Depreciaciones                        | 9.702.260          | 9.652.310          |
| Gastos diversos                       | 25.414.102         | 31.868.262         |
| <b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b> | <b>120.337.919</b> | <b>174.244.028</b> |

**EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA**  
**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**  
**AÑOS TERMINADOS A DICIEMBRE 31 DE 2008-2007**

**NOTA 20. – GASTOS DE VENTAS**

Los gastos de ventas a diciembre 31 están conformados por:

| DESCRIPCIÓN                   | VALOR AÑO<br>2008 | VALOR<br>AÑO 2007 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos de personal            | 59.535.941        | 66.057.996        |
| Gastos diversos               | 4.299.835         | 1.350.000         |
| <b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b> | <b>63.835.776</b> | <b>67.407.996</b> |

**NOTA 21. – OTROS INGRESOS**

Los saldos a diciembre 31 están conformados por:

| DESCRIPCIÓN                 | VALOR AÑO<br>2008 | VALOR<br>AÑO 2007 |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos financieros        | 677.074           | 381.359           |
| Indemnizaciones             |                   | 136.000           |
| <b>TOTAL OTROS INGRESOS</b> | <b>677.074</b>    | <b>517.359</b>    |

**NOTA 22. – OTROS EGRESOS**

Los saldos a diciembre 31 están conformados por:

| DESCRIPCIÓN                | VALOR AÑO<br>2008 | VALOR<br>AÑO 2007 |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos financieros         | 26.883.222        | 35.749.768        |
| Gastos extraordinarios     | 9.280.191         | 11.697.620        |
| Gastos Diversos            | 1.867.000         |                   |
| <b>TOTAL OTROS EGRESOS</b> | <b>38.030.413</b> | <b>47.447.388</b> |

## Anexos # 5



### CERTIFICACION

Con la presente certificamos que Visión Medical Ltda. con Nit. 900.061.192-1 es comprador distribuidor de los productos de Editorial Niños de America con Nit. 830.051.980-2, por su gran compromiso y dedicación a fabricar productos con materias primas reciclables, no tóxicas y además de su alta responsabilidad con los servicios que presta a comunidad y cuidado con el medio ambiente.

La presente se expide a solicitud del interesado a los 24 días del mes de febrero del año 2009.

Atentamente,



VISION MEDICAL LTDA.  
NIT. 900.061.192-1  
Gerente General.

FABRICACIÓN, REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INSTRUMENTAL QUIRÚRGICO

Tv. 60 No. 115 - 58 Torre B Oficina 205  
PBX: (571) 613 94 34 - FAX (571) 608 67 98  
[www.vismedical.com.co](http://www.vismedical.com.co) \* Bogotá - Colombia





#### CERTIFICACION

Con la presente certificamos que Productora y Comercializadora Celmax Ltda. con Nit . 800.045.606 - 9 es comprador distribuidor de los productos de Editorial Niños de America con Nit . 830. 051.980-2, por su gran compromiso y dedicación a fabricar productos con materias primas reciclables, no toxicas y además de su alta responsabilidad con los servicios que presta a comunidad y cuidado con el medio ambiente.

La presente se expide a solicitud del interesado a los 24 días del mes de febrero del año 2009.

Atentamente,

  
**Rosalba Ochoa Dominguez**  
Gerente General  
Celmax Ltda.  
Nit 800.045.606 - 9

Material Didáctico y Deportivo • Laboratorios de Física, Química y Biología

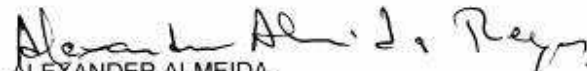
Carrera 74B No.65A - 48 Tels.: 437 9108 - 437 9461 Fax: 436 2524 e-mail: celmaxltida@yahoo.com - Bogotá D.C. - Colombia

## CERTIFICACION

Con la presente certificamos que yo, ALEXANDER ALMEIDA REYES, identificado con cedula de ciudadanía No. 8.736.240 soy comprador distribuidor de los productos de Editorial Niños de America con Nit. 830. 051.980-2, por su gran compromiso y dedicación a fabricar productos con materias primas reciclables, no toxicas y además de su alta responsabilidad con los servicios que presta a comunidad y cuidado con el medio ambiente.

La presente se expide a solicitud del interesado a los 24 días del mes de febrero del año 2009. -

Atentamente,



ALEXANDER ALMEIDA  
C.C. 8.736.240 de B/quilla  
Gerente General.

EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA  
 BALANCE GENERAL  
 CON CORTE A DICIEMBRE 31 DE 2006 - 2007

| ACTIVO                                  | NOTAS | 2.008              | 2.007              |
|---|-------|--------------------|--------------------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                 |       |                    |                    |
| Disponible                              | 3     | 42.692.501         | 150.996.699        |
| Deudores                                | 5     | 142.976.928        | 255.820.003        |
| Inversiones obligatorias                | 4     | 11.176.000         | 8.091.000          |
| Inventarios                             |       | 112.525.941        | 51.971.146         |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>           |       | <b>309.371.370</b> | <b>466.878.848</b> |
| <b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>       |       |                    |                    |
| Terrenos                                | 6     | 15.744.000         | 0                  |
| Maquinaria y Equipo                     | 6     | 4.018.252          | 4.018.252          |
| Equipo de oficina                       | 6     | 8.870.589          | 8.870.589          |
| Equipo de cómputo y comunicación        | 6     | 10.592.964         | 10.592.964         |
| Flota y Equipo de Transporte            | 6     | 24.000.000         | 30.969.645         |
| Depreciación acumulada                  | 6     | -21.067.366        | -32.719.318        |
| <b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b> |       | <b>42.158.439</b>  | <b>21.732.132</b>  |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                    |       |                    |                    |
| Diferidos                               | 7     | 28.296.802         | 0                  |
| Valorizaciones                          |       | 74.256.000         | 0                  |
| <b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>              |       | <b>102.552.802</b> | <b>0</b>           |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                     |       | <b>454.082.611</b> | <b>488.610.980</b> |

LAS NOTAS 3 A 23 SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

YAMILE RINCON PINZON  
 REPRESENTANTE LEGAL

  
 AMANDA RUIZ PARRA  
 Contador  
 T.P. 36.261-T

| EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA  |       |                    |                    |
|--|-------|--------------------|--------------------|
| BALANCE GENERAL  |       |                    |                    |
| CON CORTE A DICIEMBRE 31 DE 2008 - 2007  |       |                    |                    |
| PASIVO   | NOTAS | 2.008              | 2.007              |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>  |       |                    |                    |
| Obligaciones financieras   | 8     | 110.262.500        | 18.930.670         |
| Proveedores  | 9     | 2.992.058          | 97.247.078         |
| Cuentas por pagar  | 10    | 4.952.302          | 1.797.955          |
| Impuestos, gravámenes y tasas  | 11    | 491.803            | 8.616.088          |
| Obligaciones laborales   | 12    | 6.185.240          | 7.083.663          |
| Otros pasivos  | 13    | 10.853.051         | 140.585.199        |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>  |       | <b>135.738.954</b> | <b>274.260.633</b> |
| <b>PASIVO A MEDIANO Y LARGO PLAZO</b>  |       |                    |                    |
| Obligaciones financieras   | 8     | 0                  | 0                  |
| Otros Pasivos  | 8     | 9.643.360          | 0                  |
| Deudas con accionistas   | 10    | 9.893.398          | 0                  |
| <b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>  |       | <b>19.536.758</b>  | <b>0</b>           |
| <b>TOTAL PASIVO</b>  |       | <b>155.273.712</b> | <b>274.260.633</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>  |       |                    |                    |
| Capital  | 15    | 118.000.000        | 10.000.000         |
| Reservas   | 16    | 12.822.328         | 5.761.971          |
| Revalorización del patrimonio  | 17    | 20.025.185         | 20.025.185         |
| Resultados de ejercicios anteriores  |       | 63.502.834         | 107.959.620        |
| Resultados del ejercicio   |       | 10.202.552         | 70.603.571         |
| Superavit por Valorización   |       | 74.256.000         | 0                  |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>  |       | <b>208.808.899</b> | <b>214.350.347</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>   |       | <b>454.082.611</b> | <b>488.610.980</b> |
| LAS NOTAS 3 A 23 SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS   |       |                    |                    |
| YAMILE RINCON PINZON<br>REPRESENTANTE LEGAL  |       |                    |                    |
| <br>AMANDA RUIZ PARRA<br>Contador<br>T.P. 36.261-T |       |                    |                    |

EDITORIAL TRÓVOS DE AMÉRICA LTDA  
 NIT/Cédula: 030051965-2  
 PERIODO: 12/58

**BALANCE GENERAL**

|             |                                |                |                |
|-------------|--------------------------------|----------------|----------------|
| 1           | ACTIVO                         |                |                |
| 11          | DISPONIBLE                     |                |                |
| 1100        | CAJA                           |                |                |
| 110005      | CAJA GENERAL                   | 59.690.803,10  |                |
| * SUBTOTAL  | CAJA                           |                | 59.690.803,10  |
| 1110        | BANCOS                         |                |                |
| 111005      | MONEDA NACIONAL                | -10.145.705,26 |                |
| * SUBTOTAL  | BANCOS                         |                | -10.145.705,26 |
| 1120        | CUENTAS DE AHORRO              |                |                |
| 112010      | CORPORACIONES DE AHORRO Y VIVI | -38.355,43     |                |
| * SUBTOTAL  | CUENTAS DE AHORRO              |                | -38.355,43     |
| ** SUBTOTAL | DISPONIBLE                     |                | 49.506.742,41  |
| 12          | INVERSIONES                    |                |                |
| 1205        | ACCIONES                       |                |                |
| 120570      | OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS | 13.310.000,00  |                |
| * SUBTOTAL  | ACCIONES                       |                | 13.310.000,00  |
| 1215        | BONOS                          |                |                |
| 121505      | BONOS PUBLICOS MONEDA NACIONAL | 66.000,00      |                |
| * SUBTOTAL  | BONOS                          |                | 66.000,00      |
| ** SUBTOTAL | INVERSIONES                    |                | 13.376.000,00  |
| 13          | DEUDORES                       |                |                |
| 1305        | CLIENTES                       |                |                |
| 130505      | NACIONALES                     | 31.900.663,29  |                |
| * SUBTOTAL  | CLIENTES                       |                | 31.900.663,29  |
| 1310        | CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES |                |                |
| 131020      | PARTICULARES                   | 20.572.465,00  |                |
| * SUBTOTAL  | CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES |                | 20.572.465,00  |

EDITORIAL VÍDEO DE AMÉRICA, LTDA  
 NIT/Cédula: 030051980-0  
 PERIODO: 12/08

**BALANCE GENERAL**

|             |                                |                |
|-------------|--------------------------------|----------------|
| 1025        | CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y  |                |
| 102505      | A SOCIOS                       | 1.680.000,00   |
| * SUBTOTAL  | CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y  | 1.680.000,00   |
| 1030        | ANTICIPOS Y AVANCES            |                |
| 103005      | A PROVEEDORES                  | 6.882.150,00   |
| * SUBTOTAL  | ANTICIPOS Y AVANCES            | 6.882.150,00   |
| 1085        | ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRI |                |
| 108515      | RETENCION EN LA FUENTE         | 3.137.369,00   |
| 108517      | IVA RETENIDO                   | 1.487.834,00   |
| 108518      | ICA RETENIDO                   | 148.713,00     |
| 108520      | SOBRANTES EN LIQUIDACION PRIVA | 4.378.889,00   |
| * SUBTOTAL  | ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRI | 9.130.805,00   |
| 1090        | DEUDORES VARIOS                |                |
| 109020      | CUENTAS POR COBRAR DE TERCEROS | 21.820.508,00  |
| * SUBTOTAL  | DEUDORES VARIOS                | 21.820.508,00  |
| 1095        | DEUDAS DE DIFICIL COBRO        |                |
| 109505      | CUENTES NACIONALES             | 2.720.725,00   |
| * SUBTOTAL  | DEUDAS DE DIFICIL COBRO        | 2.720.725,00   |
| ** SUBTOTAL | DEUDORES                       | 54.457.620,29  |
| 14          | INVENTARIOS                    |                |
| 1405        | MATERIAS PRIMAS                |                |
| 140501      | A 140506                       | 128.288.029,88 |
| * SUBTOTAL  | MATERIAS PRIMAS                | 128.288.029,88 |
| ** SUBTOTAL | INVENTARIOS                    | 128.288.029,88 |
| 15          | PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO    |                |
| 1504        | TERRRENOS                      |                |
| 150410      | RURALES                        | 15.744.000,00  |
| * SUBTOTAL  | TERRRENOS                      | 15.744.000,00  |
| 1520        | MAQUINARIA Y EQUIPO            |                |

EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA  
 NIT/Cedula : 830051985-2  
 PERIODO : 12/09

**BALANCE GENERAL**

|             |                                |                |
|-------------|--------------------------------|----------------|
| 152001      | A 152058                       | 26.368.800.00  |
| 152099      | AJUSTES POR INFLACION          | 646.451.75     |
| * SUBTOTAL  | MAQUINARIA Y EQUIPO            | 27.015.251.75  |
| 1524        | EQUIPO DE OFICINA              |                |
| 152405      | MUEBLES Y ENSERES              | 7.488.000.00   |
| 152456      | AJUSTES POR INFLACION          | 1.382.589.13   |
| * SUBTOTAL  | EQUIPO DE OFICINA              | 8.870.589.13   |
| 1528        | EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNI |                |
| 152805      | EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE DA | 8.540.371.00   |
| 152899      | AJUSTES POR INFLACION          | 1.052.563.46   |
| * SUBTOTAL  | EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNI | 10.592.934.46  |
| 1540        | FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE   |                |
| 154005      | AUTOS CAMIONETAS Y CAMPEROS    | 24.000.000.00  |
| * SUBTOTAL  | FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE   | 24.000.000.00  |
| 1582        | DEPRECIACION ACUMULADA         |                |
| 158210      | MAQUINARIA Y EQUIPO            | -4.413.280.00  |
| 158215      | EQUIPO DE OFICINA              | -4.885.080.00  |
| 158220      | EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNI | -11.536.345.00 |
| 158240      | FLOTA Y EQUIPO FLUVIAL Y/O MAR | -5.433.332.00  |
| 158299      | AJUSTES POR INFLACION          | -1.446.295.15  |
| * SUBTOTAL  | DEPRECIACION ACUMULADA         | -27.514.332.15 |
| ** SUBTOTAL | PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO    | 58.711.473.19  |
| 17          | DIFERIDOS                      |                |
| 1705        | GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO  |                |
| 170540      | SERVICIOS                      | 34.676.571.00  |
| 170595      | OTROS                          | 6.491.004.00   |
| * SUBTOTAL  | GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO  | 41.167.575.00  |
| ** SUBTOTAL | DIFERIDOS                      | 41.167.575.00  |
| *** TOTAL   | ACTIVO                         | 382.367.475.75 |
| 2           | PASIVO                         |                |

EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA

NIT/Cedule : E30051980-2

PERIODO : 12/05

**BALANCE GENERAL**

|             |                                |               |
|-------------|--------------------------------|---------------|
| 21          | OBLIGACIONES FINANCIERAS       |               |
| 2105        | BANCOS NACIONALES              |               |
| 210511      | PAGARES                        | 36.058 00     |
| 210512      | BANCO COMERCIAL AV VILLAS      | 3.999.027 00  |
| 210513      | FUNDACION MARIO SANTO DOMINGO  | 2.619.398 00  |
| 210514      | AV VILLAS -906699-4            | 27.320.028 00 |
| 210515      | TARJETA DE CREDITO BANBOGOTA   | 2.174.195 00  |
| 210517      | BANCO DE BOGOTA                | 9.432.194 00  |
| 210518      | TARJETA DE CREDITO BBVA        | 26.580.834 00 |
| * SUBTOTAL  | BANCOS NACIONALES              | 72.131.543 00 |
| 2195        | OTRAS OBLIGACIONES             |               |
| 219505      | PARTICULARES                   | 1.813.200 00  |
| * SUBTOTAL  | OTRAS OBLIGACIONES             | 1.813.200 00  |
| ** SUBTOTAL | OBLIGACIONES FINANCIERAS       | 73.944.743 00 |
| 22          | PROVEEDORES                    |               |
| 2205        | NACIONALES                     |               |
| 220501      | A 220598                       | 13.150.110 00 |
| * SUBTOTAL  | NACIONALES                     | 13.150.110 00 |
| ** SUBTOTAL | PROVEEDORES                    | 13.150.110 00 |
| 23          | CUENTAS POR PAGAR              |               |
| 2345        | ACREEDORES OFICIALES           |               |
| 234501      | A 234598                       | 3.748.000 00  |
| * SUBTOTAL  | ACREEDORES OFICIALES           | 3.748.000 00  |
| 2355        | DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIO |               |
| 235510      | SOCIOS                         | 2.895.010 00  |
| * SUBTOTAL  | DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIO | 2.895.010 00  |
| 2365        | RETENCION EN LA FUENTE         |               |
| 236525      | SERVICIOS                      | 81.922 00     |
| 236530      | ARRENDAMIENTOS                 | 50.183 00     |
| 236535      | RENDIMIENTOS FINANCIEROS       | 500 00        |
| 236540      | COMPRAS                        | -851 00       |



EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA  
 NIT/Cedula : 830051990-2  
 PERIODO : 12/09

**BALANCE GENERAL**

|             |                                |              |
|-------------|--------------------------------|--------------|
| * SUBTOTAL  | RETENCION EN LA FUENTE         | 101.904.00   |
| 2367        | IVA RETENIDO                   |              |
| 236701      | A 98                           | 181.851.00   |
| * SUBTOTAL  | IVA RETENIDO                   | 181.851.00   |
| 2388        | ICA RETENIDO                   |              |
| 238801      | A 98                           | 26.082.00    |
| * SUBTOTAL  | ICA RETENIDO                   | 26.082.00    |
| 2370        | RETENCIONES Y APORTES DE NOMIN |              |
| 237005      | APORTES AL I.S.S.              | -73.410.00   |
| * SUBTOTAL  | RETENCIONES Y APORTES DE NOMIN | -73.410.00   |
| 2380        | ACREEDORES VARIOS              |              |
| 238030      | FONDOS DE CESANTIAS Y/O PENSIO | 73.410.00    |
| * SUBTOTAL  | ACREEDORES VARIOS              | 73.410.00    |
| ** SUBTOTAL | CUENTAS POR PAGAR              | 6.782.877.00 |
| 24          | IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS   |              |
| 2404        | DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS     |              |
| 240405      | VIGENCIA FISCAL CORRIENTE      | 413.893.00   |
| * SUBTOTAL  | DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS     | 413.893.00   |
| 2408        | IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR  |              |
| 240801      | A 240898                       | 3.278.443.57 |
| * SUBTOTAL  | IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR  | 3.278.443.57 |
| ** SUBTOTAL | IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS   | 3.693.136.57 |
| 25          | OBLIGACIONES LABORALES         |              |
| 2505        | SALARIOS POR PAGAR             |              |
| 250501      | A 251598                       | 424.00       |
| * SUBTOTAL  | SALARIOS POR PAGAR             | 424.00       |
| 2510        | CESANTIAS CONSOLIDADAS         |              |

EDITORIAL NINOS DE AMERICA LTDA  
 NIT/Cedula : 830051980-2  
 PERIODO : 12/06

**BALANCE GENERAL**

|             |                                |                |                |
|-------------|--------------------------------|----------------|----------------|
| 251010      | LEY 50 DE 1990 Y NORMAS POSTER | 10.00          |                |
| * SUBTOTAL  | CESANTIAS CONSOLIDADAS         |                | 10.00          |
| 2515        | INTERESES SOBRE CESANTIAS      |                |                |
| 251501      | A 251598                       | -2.554.00      |                |
| * SUBTOTAL  | INTERESES SOBRE CESANTIAS      |                | -2.554.00      |
| 2525        | VACACIONES CONSOLIDADAS        |                |                |
| 252501      | A 252598                       | 2.438.844.35   |                |
| * SUBTOTAL  | VACACIONES CONSOLIDADAS        |                | 2.438.844.35   |
| ** SUBTOTAL | OBLIGACIONES LABORALES         |                | 2.436.834.35   |
| 26          | PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONE |                |                |
| 2610        | PARA OBLIGACIONES LABORALES    |                |                |
| 261005      | CESANTIAS                      | 750.577.00     |                |
| 261010      | INTERESES SOBRE CESANTIAS      | 340.542.00     |                |
| 261015      | VACACIONES                     | 439.453.00     |                |
| * SUBTOTAL  | PARA OBLIGACIONES LABORALES    |                | 1.530.572.00   |
| ** SUBTOTAL | PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONE |                | 1.530.572.00   |
| 28          | OTROS PASIVOS                  |                |                |
| 2805        | ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS  |                |                |
| 280505      | DE CLIENTES                    | 45.555.850.00  |                |
| * SUBTOTAL  | ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS  |                | 45.555.850.00  |
| ** SUBTOTAL | OTROS PASIVOS                  |                | 45.555.850.00  |
| *** TOTAL   | PASIVO                         |                | 147.073.912.93 |
| 3           | PATRIMONIO                     |                |                |
| 31          | CAPITAL SOCIAL                 |                |                |
| 3115        | APORTES SOCIALES               |                |                |
| 311505      | CUOTAS O PARTES DE INTERES SOC | 118.000.000.00 |                |
| * SUBTOTAL  | APORTES SOCIALES               |                | 118.000.000.00 |

EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA  
 NIT/Código: 833051980-2  
 PERIODO: 12/09

**BALANCE GENERAL**

|             |                                |                |
|-------------|--------------------------------|----------------|
| ** SUBTOTAL | CAPITAL SOCIAL                 | 118.000.000,00 |
| 33          | RESERVAS                       |                |
| 3305        | RESERVAS OBLIGATORIAS          |                |
| 330505      | RESERVA LEGAL                  | 13.842.583,19  |
| * SUBTOTAL  | RESERVAS OBLIGATORIAS          | 13.842.583,19  |
| ** SUBTOTAL | RESERVAS                       | 13.842.583,19  |
| 34          | REVALORIZACION DEL PATRIMONIO  |                |
| 3405        | AJUSTES POR INFLACION          |                |
| 340505      | DE CAPITAL SOCIAL              | 5.834.922,26   |
| 340510      | DE SUPERAVIT DE CAPITAL        | 239.217,00     |
| 340515      | DE RESERVAS                    | 579.452,48     |
| 340520      | DE RESULTADOS DE EJERCICIOS AN | 12.623.336,81  |
| 340599      | AJUSTES POR INFLACION          | 748.254,79     |
| * SUBTOTAL  | AJUSTES POR INFLACION          | 20.025.185,35  |
| ** SUBTOTAL | REVALORIZACION DEL PATRIMONIO  | 20.025.185,35  |
| 37          | RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTER |                |
| 3705        | UTILIDADES ACUMULADAS          |                |
| 370505      | RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERI | 72.685.130,85  |
| * SUBTOTAL  | UTILIDADES ACUMULADAS          | 72.685.130,85  |
| ** SUBTOTAL | RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTER | 72.685.130,85  |
| *** TOTAL   | PATRIMONIO                     | 224.552.899,39 |

RESUMEN DEL BALANCE

|            |                |                |
|------------|----------------|----------------|
| ACTIVOS    | 382.367.475,79 |                |
| PASIVOS    |                | 147.073.912,93 |
| CAPITAL    |                | 224.552.899,39 |
| DIFERENCIA |                | 10.770.663,47  |

---

AMANDA RUIZ PARRA  
CONTADOR

---

YAMILE RINCON PINZON  
REPRESENTANTE LEGAL

---

EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA  
 NIT : 830051980-2  
 PERIODO INICIAL : 01/05 PERIODO FINAL : 12/05  
 P Y G ACUMULADO

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

|             |                                 |                |                |
|-------------|---------------------------------|----------------|----------------|
| 4           | INGRESOS                        |                |                |
| 41          | OPERACIONALES                   |                |                |
| 4120        | INDUSTRIAS MANUFACTURERAS       |                |                |
| 412095      | PRODUCTOS DE OTRAS INDUSTRIAS   | 213.461.023.00 |                |
| * SUBTOTAL  | INDUSTRIAS MANUFACTURERAS       |                | 213.461.023.00 |
| ** SUBTOTAL | OPERACIONALES                   |                | 213.461.023.00 |
| 42          | NO OPERACIONALES                |                |                |
| 4210        | FINANCIEROS                     |                |                |
| 421040      | DESCUENTOS COMERCIALES CONDICI  | 583.595.00     |                |
| 421065      | OTROS                           | 1.653.019.00   |                |
| * SUBTOTAL  | FINANCIEROS                     |                | 2.236.614.00   |
| 4255        | INDEMNIZACIONES                 |                |                |
| 425540      | POR INCAPACIDADES I.S.S         | 447.201.00     |                |
| * SUBTOTAL  | INDEMNIZACIONES                 |                | 447.201.00     |
| ** SUBTOTAL | NO OPERACIONALES                |                | 2.683.815.00   |
| *** TOTAL   | INGRESOS                        |                | 216.144.838.00 |
| <hr/>       |                                 |                |                |
| 5           | GASTOS                          |                |                |
| 51          | OPERACIONALES DE ADMINISTRACION |                |                |
| 5105        | GASTOS DE PERSONAL              |                |                |
| 510505      | SUELDOS                         | 27.764.00      |                |
| 510563      | CAPACITACION AL PERSONAL        | -3.385.020.00  |                |
| 510584      | GASTOS MEDICOS Y DROGAS         | -55.935.00     |                |
| * SUBTOTAL  | GASTOS DE PERSONAL              |                | -3.413.191.00  |
| 5115        | IMPUESTOS                       |                |                |
| 511505      | INDUSTRIA Y COMERCIO            | -1.515.500.00  |                |
| 511525      | DE VALORIZACION                 | -416.437.00    |                |
| * SUBTOTAL  | IMPUESTOS                       |                | -1.931.937.00  |

EDITORIAL NIÑOS DE AMERICA LTDA  
 NIT: 803051980-2  
 PERIODO INICIAL : 01/09 PERIODO FINAL : 12/09  
 P Y G ACUMULADO

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

|            |                                |                |
|------------|--------------------------------|----------------|
| 5120       | ARRENDAMIENTOS                 |                |
| 512010     | CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES | -15.916.820 00 |
| * SUBTOTAL | ARRENDAMIENTOS                 | -15.916.820 00 |
| 5125       | CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES  |                |
| 512510     | AFILIACIONES Y SOSTENIMIENTO   | -307.458 00    |
| * SUBTOTAL | CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES  | -307.458 00    |
| 5130       | SEGUROS                        |                |
| 513010     | CUMPLIMIENTO                   | -322.917 00    |
| * SUBTOTAL | SEGUROS                        | -322.917 00    |
| 5135       | SERVICIOS                      |                |
| 513505     | ASEO Y VIGILANCIA              | -390 000 00    |
| 513515     | ASISTENCIA TECNICA             | -20.135.254 00 |
| 513525     | ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO     | -550 013 00    |
| 513530     | ENERGIA ELECTRICA              | -1.941.160 00  |
| 513535     | TELEFONO                       | -7.190.705 00  |
| 513540     | CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS    | -3.373.797 00  |
| 513550     | TRANSPORTE FLETES Y ACARREOS   | -687.973 00    |
| * SUBTOTAL | SERVICIOS                      | -31.601.902 00 |
| 5140       | GASTOS LEGALES                 |                |
| 514005     | NOTARIALES                     | -72 046 00     |
| 514010     | REGISTRO MERCANTIL             | -853 000 00    |
| * SUBTOTAL | GASTOS LEGALES                 | -925 046 00    |
| 5145       | MANTENIMIENTO Y REPARACIONES   |                |
| 514525     | EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUN  | -297 097 00    |
| 514540     | FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE   | -998 055 00    |
| * SUBTOTAL | MANTENIMIENTO Y REPARACIONES   | -1.295 152 00  |
| 5150       | ADECUACION E INSTALACION       |                |
| 515015     | REPARACIONES LOCATIVAS         | -126 225 00    |
| * SUBTOTAL | ADECUACION E INSTALACION       | -126 225 00    |
| 5155       | GASTOS DE VIAJE                |                |
| 515505     | ALOJAMIENTO Y MANUTENCION      | -376 127 00    |
| 515515     | PASAJES AEREOS                 | -547 200 00    |
| 515520     | PASAJES TERRESTRES             | -584 600 00    |

EDITORIAL NAÏCO DE AMÉRICA LTDA  
 NIT: 93301960-2  
 PERIODO INICIAL: 01/03 PERIODO FINAL: 12/03  
 P. Y G ACUMULADO

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

|             |                                |                |                |
|-------------|--------------------------------|----------------|----------------|
| 515595      | OTROS                          | 1154.500.00    |                |
| * SUBTOTAL  | GASTOS DE VIAJE                |                | 2.054.527.00   |
| 5160        | DEPRECIACIONES                 |                |                |
| 516010      | MAQUINARIA Y EQUIPO            | 1.947.298.00   |                |
| 516015      | EQUIPO DE OFICINA              | 487.851.00     |                |
| 516020      | EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUN  | 1.942.039.00   |                |
| 516035      | FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE   | 2.750.000.00   |                |
| * SUBTOTAL  | DEPRECIACIONES                 |                | 6.445.566.00   |
| 5195        | DIVERSOS                       |                |                |
| 519525      | ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA  | -1.966.587.00  |                |
| 519530      | UTILES PAPELERIA Y FOTOCOPIAS  | -2.441.335.00  |                |
| 519535      | COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES     | -3.646.509.00  |                |
| 519545      | TAXIS Y BUSES                  | -2.217.518.00  |                |
| 519560      | CASINO Y RESTAURANTE           | -2.457.525.00  |                |
| 519565      | PARQUEADEROS                   | -189.208.00    |                |
| * SUBTOTAL  | DIVERSOS                       |                | -14.910.482.00 |
| ** SUBTOTAL | OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓ |                | -78.311.266.00 |
| 52          | OPERACIONALES DE VENTAS        |                |                |
| 5205        | GASTOS DE PERSONAL             |                |                |
| 520505      | SUELDOS                        | -50.110.170.00 |                |
| 520527      | AUXILIO DE TRANSPORTE          | -2.073.137.00  |                |
| 520530      | CEBANTIAS                      | -2.565.606.00  |                |
| 520533      | INTERESES SOBRE CEBANTIAS      | -308.251.00    |                |
| 520536      | PRIMA DE SERVICIOS             | -3.813.936.00  |                |
| 520539      | VACACIONES                     | -1.262.788.00  |                |
| 520563      | CAPACITACION AL PERSONAL       | -495.871.00    |                |
| 520566      | APORTES A R.P.                 | -552.726.00    |                |
| 520569      | APORTES AL I.C.F.              | -5.667.958.00  |                |
| 520570      | APORTES A FONDOS DE PENSIONES  | -753.495.00    |                |
| 520572      | APORTES CAJAS DE COMPENSACION  | -1.005.627.00  |                |
| 520575      | APORTES I.C.B.F.               | -563.944.00    |                |
| 520576      | SENA                           | -389.061.00    |                |
| * SUBTOTAL  | GASTOS DE PERSONAL             |                | -50.575.952.00 |
| ** SUBTOTAL | OPERACIONALES DE VENTAS        |                | -50.575.952.00 |
| 53          | NO OPERACIONALES               |                |                |
| 5305        | FINANCIEROS                    |                |                |

EDITORIAL NITCO DE AMERICA, LTDA  
 NIT: 800061800-2  
 PERIODO INICIAL: 01/06 PERIODO FINAL: 12/06  
 P.Y.G. ACUMULADO

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

|             |                                |                |                 |
|-------------|--------------------------------|----------------|-----------------|
| 530510      | COMISIONES BRIAS               | -3.288.360,54  |                 |
| 530520      | INTERESES                      | -8.128.744,71  |                 |
| 530535      | DESCUENTOS COMERCIALES CONDICI | -1.768.647,00  |                 |
| * SUBTOTAL  | FINANCIEROS                    |                | -11.185.752,25  |
| 5315        | GASTOS EXTRAORDINARIOS         |                |                 |
| 531520      | IMPUESTOS ASUMIDOS             | -3.886.885,48  |                 |
| * SUBTOTAL  | GASTOS EXTRAORDINARIOS         |                | -3.886.885,48   |
| 5355        | GASTOS DIVERSOS                |                |                 |
| 535520      | MULTAS SANCIONES Y LITIGIOS    | -238.000,00    |                 |
| 535525      | DONACIONES                     | -500.000,00    |                 |
| * SUBTOTAL  | GASTOS DIVERSOS                |                | -738.000,00     |
| ** SUBTOTAL | NO OPERACIONALES               |                | -15.811.637,73  |
| *** TOTAL   | GASTOS                         |                | -145.798.624,53 |
| 6           | COSTOS DE VENTAS               |                |                 |
| 61          | COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIO |                |                 |
| 6120        | INDUSTRIAS MANUFACTURERAS      |                |                 |
| 612005      | PRODUCTOS DE OTRAS INDUSTRIAS  | -59.575.680,00 |                 |
| * SUBTOTAL  | INDUSTRIAS MANUFACTURERAS      |                | -59.575.680,00  |
| ** SUBTOTAL | COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIO |                | -59.575.680,00  |
| *** TOTAL   | COSTOS DE VENTAS               |                | -59.575.680,00  |



---

AMANDA RUIZ PARRA  
CONTADOR

YANILE RINCON PINZON  
REPRESENTANTE LEGAL