

**Consultoría para el diseño del proceso financiero en la empresa de Confecciones Diseño y  
Moda S.A.S.**

Consultores

Beatriz Adriana Escobar González

Juan Guillermo Saldarriaga Toro

Tutor

Dr. Elkin Darío Rave Gómez

Docente, Institución Universitaria ESUMER

Institución Universitaria ESUMER

Maestría en Finanzas

Medellín, Colombia, 2020

## Contenido

Introducción .....		9
1.	La empresa .....	11
1.1.	Modelo de Negocio.....	13
1.2.	Cuota de mercado y proyecciones .....	17
1.3.	La Industria y el Mercado .....	18
2.	Problemática. Desafíos que afronta Diseño y Moda SAS .....	20
3.	Objetivos .....	24
3.1.	Objetivo General.....	24
3.2.	Objetivos Específicos.....	24
4.	Marco de referencia .....	25
4.1.	Marco Teórico.....	25
4.1.1.	Sector textil colombiano y su influencia en la economía del país. ....	25
4.1.2.	Descripción general de las empresas del sector textil en Colombia .....	27
4.1.3.	La Consultoría en la Gestión Financiera de las MiPymes como solución a la sostenibilidad en el mercado. ....	29
4.1.4.	Proceso financiero como fase gerencial.....	32
4.1.5.	Algunos casos de éxito de consultoría financiera en empresas del sector textil.....	36
4.2.	Marco Conceptual.....	38
4.2.1.	Alcance de la Consultoría como servicio independiente. ....	38
4.2.2.	El Modelo de gestión financiera en las organizaciones. ....	40
5.	Marco metodológico .....	42
5.1.	Tipo de Investigación.....	42

5.2.	Método .....	43
5.3.	Metodología .....	43
5.3.1.	Técnicas y medios.....	44
5.3.2.	Procedimientos.....	45
6.	Recolección y compilación de datos.....	47
6.1.	Recolección de la Información .....	47
6.2.	Técnicas de recolección de datos .....	48
6.3.	Cronograma de actividades.....	49
6.4.	Estructura organizacional del proyecto.....	51
7.	Análisis e interpretación de resultados .....	54
7.1.	Análisis y Resultados .....	54
8.	Formulación de la ruta de soluciones.....	64
8.1.	Aplicación y análisis de los resultados del <i>Design Thinking</i> .....	64
8.2.	Caracterización del Proceso Financiero.....	67
8.2.1.	Macroproceso.....	68
8.2.2.	Caracterización del Proceso de Gestión Financiero.....	69
9.	Presupuesto para la ruta de soluciones.....	75
10.	Costo de la consultoría.....	76
11.	Conclusiones y recomendaciones .....	77
	Referencias.....	82
	Anexos .....	88

## Lista de tablas

Tabla 1. Modelo de Negocio Diseño y Moda SAS.....	13
Tabla 2. Matriz causa efecto proceso financiero .....	21
Tabla 3. Clasificación código CIUU Sector Textil-Confección en Colombia.....	27
Tabla 4. Clasificación de empresas a partir de sus ingresos .....	29
Tabla 5. Etapas para el logro de los objetivos .....	47
Tabla 6. Cronograma de actividades.....	49
Tabla 7. Resumen de objetivos, actividad, herramienta, evidencia, responsable y resultados esperados.....	51
Tabla 8. ROE Diseño y Moda SAS vs Sector.....	56
Tabla 9. ROA Diseño y Moda SAS vs Sector .....	56
Tabla 10. Ciclo de Caja.....	57
Tabla 11. EVA & Delta de Eva .....	60
Tabla 12. Prototipado Matriz de riesgos beneficios.....	65
Tabla 13. Presupuesto propuesto de diseño / cifras en COP.....	76
Tabla 14. Data para la elaboración del EVA .....	90

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Pirámide de Antecedentes Diseño y Moda SAS.....	11
Ilustración 2. Comportamiento Histórico del Índice de Producción de Prendas de Vestir. .....	19
Ilustración 3. Etapas y actividades de la cadena de algodón, hilos, textiles y confecciones .....	28
Ilustración 4. Fases del Proceso de Consultoría.....	39
Ilustración 5. Modelo De Gestión Financiera .....	41
Ilustración 6. Instrumentos de Recolección de Datos.....	48
Ilustración 7. Proceso de Intervención.....	54
Ilustración 8. Ruta de Soluciones.....	65
Ilustración 9. Macroproceso de Gestión Financiera para Diseño y Moda SAS.....	68
Ilustración 10. Caracterización Financiera .....	70
Ilustración 11. Caracterización Proceso Presupuesto Líder Financiero.....	71
Ilustración 12. Caracterización Proceso de Contabilidad .....	72
Ilustración 13. Caracterización Proceso de tesorería .....	73
Ilustración 14. Estados Financieros .....	88

**Lista de anexos**

Anexo A. Estados Financieros 2016-2018.....	88
Anexo B. Valor Económico Agregado - EVA.....	89
Anexo C. Desarrollo del Desing Thinking .....	90

## Resumen ejecutivo

Esta consultoría, propone el diseño del proceso financiero en la empresa Diseño y Moda SAS (en adelante Diseño y Moda SAS), fundada en el año 2003 en la ciudad de Medellín (Antioquia-Colombia), perteneciente al sector Manufacturero, subsector “Textil – Confección” se dedica a la producción y comercialización de prendas de vestir para niña.

Para llevar a cabo el propósito de la consultoría, se tuvieron en cuenta tres fases para su desarrollo: Se parte del diagnóstico tomando los estados financieros históricos de la empresa, comparándolos frente a sus pares del sector, proceso que resultó de gran utilidad para conocer el estado actual y la evolución económica y financiera de la misma. Posteriormente se analizaron las políticas existentes con el fin de establecer necesidades actuales en materia de gestión e identificar los aspectos más relevantes para ser ajustables. En este punto se contó con la participación del equipo de trabajo de la gerencia y del área financiera a través de entrevistas semiestructuradas, con base en esta información se tomaron los aspectos a mejorar en la situación financiera para determinar objetivos y planes de acción alcanzables; finalmente, se propuso el diseño del proceso financiero, respondiendo a las necesidades de la organización.

Para dar respuesta a lo anterior, se tomó la metodología bajo el enfoque cuantitativo mixto de investigación, enfoque que implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio de investigación y así responder a un planteamiento del problema (Hernández & Fernández, 2010). Adicionalmente se combinó con la metodología *Desing Thinking* (Castillo, Alvarez, & Cabana, 2014), como un proceso de aprendizaje, donde las personas construyen nuevo conocimiento a través de las observaciones de los procesos que generan rendimiento (Gerber & Carroll, 2012).

Llevado a cabo el análisis de la información suministrada y dicha metodología aplicada, se identificaron algunos aspectos críticos en el proceso tales como la falta de estructura organizacional, la resistencia de la Gerencia General por delegar funciones y la deficiente comunicación interna entre los miembros del proceso. Además, el equipo consultor tuvo limitantes de tiempo en la consecución de los resultados finales, por tanto, el área financiera no entregó la información requerida en el tiempo indicado, además de rotación de personal durante la recolección de datos.

En síntesis, la propuesta de la consultoría remarca la importancia de una adecuada gestión financiera en Diseño y Moda SAS. Se formula y desarrolla el planteamiento de un modelo con enfoque integral que contribuye a la toma de decisiones y así mismo se propone un plan de acción para la estandarización del proceso financiero.



## Introducción

Las empresas del sector manufacturero, subsector textil - confecciones se enfrentan a dinámicas de mercados altamente cambiantes. Clientes, proveedores y demás usuarios son cada vez más exigentes y demandan innovación y ofertas más integrales. Razón por la cual las empresas deben organizar sus procesos internos de cara a la toma de decisiones estratégicas y así mismo adoptar las mejores prácticas organizacionales con procesos documentados para su crecimiento y sostenibilidad.

Diseño y Moda SAS, es una mediana empresa del subsector textil – confección, dedicada al diseño, producción y comercialización de prendas de vestir exterior para dama, junior e infantil, principalmente enfocada en el segmento infantil de niñas. Actualmente, los procesos de la empresa responden específicamente a la experiencia empírica de cada uno de los socios, creando gran dependencia entre ellos. Por otro lado, la toma de decisiones de la empresa responde al día-día con metas no muy bien definidas a corto, mediano y largo plazo. Evidenciando esto, se deduce que los procesos y la forma de operar de Diseño y Moda SAS no conducen por buen camino el trasegar de la compañía. Lo anterior ha generado que en los últimos años Diseño y Moda SAS presente pérdida de valor y de participación en el mercado.

Por lo tanto, el objetivo principal de la consultoría es diseñar el proceso financiero en Diseño y Moda SAS, a través del análisis de los estados financieros y de la estructura administrativa y financiera para el cumplimiento de los planes y proyectos financieros de la organización. De tal manera que el proceso de toma de decisiones cuente con información oportuna y confiable ayudando a la gerencia en el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar más oportuno, así obtener más fácilmente los resultados de los objetivos estratégicos definidos. Durante el proceso se abordaron los siguientes apartados:

La Parte I, aborda los antecedentes de la empresa, desafíos que afronta, objetivos y marco de referencia objeto de estudio. Muestra la información más relevante de la compañía, en cuanto a sector y actividad económica, reseña historia, operaciones con clientes y proveedores; todo con la finalidad de entender cuál es el contexto actual de la organización.

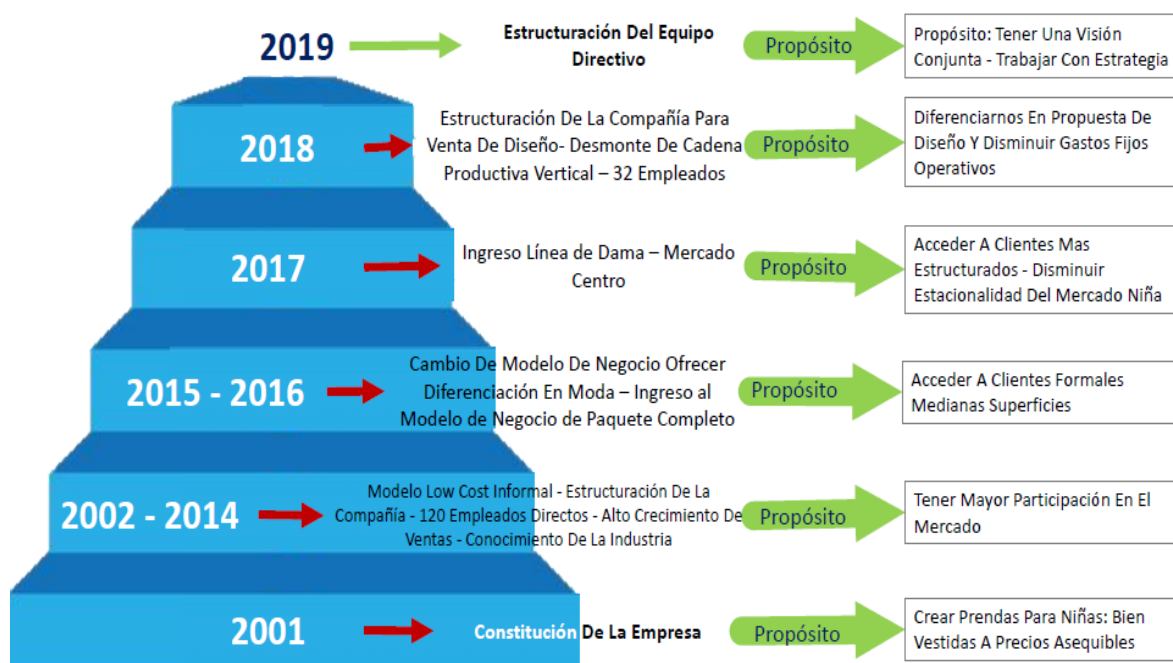
En la Parte II, se incluye el marco metodológico, la recolección y compilación de los datos a través de entrevistas, encuestas, análisis financiero y la aplicación de la metodología *Design Thinking* y se analiza e interpretan los resultados. Inicialmente se levanta el diagnóstico financiero de la compañía a través de un análisis sectorial del subsector confección, empresas de Colombia con código CIIU N°1410 (DANE, 2012). Obteniendo el diagnóstico financiero y el análisis sectorial se compara la empresa contra la industria. Mediante entrevistas semiestructuradas y la aplicación de la metodología *Design Thinking* (Castillo, Alvarez, & Cabana, 2014) dirigidas al área administrativa y financiera, se demuestra la problemática y las necesidades de Diseño y Moda SAS en materia de gestión, políticas y procesos, lo que permite la caracterización del proceso de gestión financiera.

Finalmente, se propone el diseño del proceso de gestión financiera para la compañía. Proceso que responde a las necesidades de la gerencia en materia de control financiero. A este propósito se podrá obtener información financiera oportuna para llevar a cabo el seguimiento sobre el impacto de las decisiones de las diferentes áreas funcionales de la empresa.

## 1. La empresa

Diseño y Moda SAS, compañía familiar fundada en el año 2001 por cuatro hermanas de apellido Botero Galeano (María Eugenia, Diana Patricia, Olga Lucia y Nubia Estella) en igual participación societaria. Las inversionistas decidieron irrumpir en este negocio con el propósito de ser empresarias independientes e incursionar en el sector textil debido a sus gustos, recuerdos y preferencias de infancia. La empresa ha pasado por los siguientes antecedentes (ver ilustración 1):

**Ilustración 1. Pirámide de Antecedentes Diseño y Moda SAS**



Fuente: Gerencia comercial Diseño y Moda SAS

Desde su creación, Diseño y Moda SAS ha desarrollado su operación en la sede ubicada en el barrio Caribe en la ciudad de Medellín - Antioquia. Inicialmente confeccionaban prendas de poca calidad, bajo costo y alta rotación para ser vendidas en el sector del “Hueco”, en el centro de la ciudad de Medellín por vendedores ambulantes (informales). En el año 2010 con una

estructura administrativa más fortalecida, bajo la dirección de una de las accionistas de la empresa Maria Eugenia Botero, la empresa comenzó a crecer paulatinamente con la comercialización de su producto en tiendas especializadas en el centro de Medellín y en diferentes zonas de la ciudad, reacomodando el modelo de negocio.

Seguidamente, acontecimientos importantes se han presentado en medio del crecimiento de la empresa, en el año 2014 se comenzó con un proceso de modernización administrativa para alcanzar niveles más competitivos en producción y calidad. Razón por la cual fueron aceptados como proveedores en almacenes de medianas superficies, dejando a un lado el mercado masivo de bajo costo que inicialmente habían adoptado en el centro de la ciudad. Dado lo anterior, al fortalecer la estructura comercial enfocada en ventas a tiendas especializadas armaron un portafolio de mas de 259 clientes repartidos en todo el país.

En el año 2015 abren una nueva línea de negocio denominada Paquete Completo, creada con la finalidad de comercializar productos de alta calidad a las marcas de ventas de catálogo nacionales. Desde entonces, la empresa ha permanecido en constante desarrollo y viene posicionandose en el mercado, gracias a la inversión en tecnología y equipo humano especializado.

Durante los últimos años la compañía viene adquiriendo experiencia en exportación (no continuas) dirigidas a Centro América. Al inicio de esta consultoría venía atendiendo tiendas especializadas a nivel nacional, medianas superficies e inicio de ventas por e-commerce como canales de ventas.

## 1.1. Modelo de Negocio

Diseño y Moda SAS es una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de prendas de vestir exterior para dama, junior e infantil. A través de distribuidores nacionales, tiendas multimarca, medianas y grandes superficies.

A continuación en la Tabla 1, se muestra el modelo de negocio de la empresa:

**Tabla 1. Modelo de Negocio Diseño y Moda SAS**

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con clientes</b>	<b>Clientes</b>
Telas, Insumos y talleres de confección: Cuentan con más de 114 proveedores. Entre los destacados son Zusatex SAS, Edgar Leonardo Pineda, Manufacturas Eliot SAS, Textiles Estación SAS, Textiles el Gato SAS. Talleres de confección	Diseño y Moda SAS diseña, produce y comercializa prendas exteriores para niña y las comercializa a través de distribuidores a nivel nacional en tiendas multimarca, también distribuye sus productos en medianas superficies y comercializa a compañías de catálogo mediante la línea de paquete completo.	Valor entregado:  Crear historias que les permitan ofrecer mundos llenos de Fantasía y Magia a través de una experiencia de compra vivencial.	A través de 2 unidades estratégicas de negocio llegan a sus clientes:  Línea Infantil femenina: 78% de los ingresos. Paquete completo: 22% de los ingresos.	Se clasifican en: Almacén masivo, medianas superficies y compañías de paquete completo.  Estas comercializan las prendas producidas al consumidor final en tiendas o catálogo.  El consumidor final son niñas en edad entre 4 y 9 años.

<p>Distribución de prendas a nivel nacional mediante proveedor terrestre.</p> <p>Clientes tipo tiendas especializadas: contacto directo con un comercial del segmento.</p> <p>Clientes tipo medianas superficies: contacto directo con la CEO de la empresa.</p> <p>Clientes de Paquete Completo: contacto con un comercial especializado en el producto</p>	<p>Paquete de productos:</p> <p>Prendas exteriores individuales o en trio como blusa-camisa, conjunto, vestidos, buzos-chaquetas, enterizos y otros.</p> <p>Mediante la propuesta de valor satisfacen no solo la necesidad básica de vestirse, sino también de hacer sentir bien a quien use sus prendas generando comodidad y seguridad al vestir.</p>	<p>Se categorizan en tres segmentos:</p> <p>Masivo (“huequero”): Se clasifican como todos aquellos pequeños establecimientos de comercio con uno o varios almacenes &lt; a 999 mts<sup>2</sup>.</p> <p>Medianas Superficies: Se clasifican como todos aquellos Medianos establecimientos de comercio que comercialicen en almacenes de más de 1.000 mts<sup>2</sup> y como característica están en diferentes zonas del país y poseen varios almacenes. Para este segmento se impulsan ventas por medio de promotores, quienes apoyan la labor comercial en el punto de ventas.</p>	<p>En el 2018 vendieron a 238 clientes. Donde 18 empresas hacen el Pareto con el 77,73% de los ingresos. Los más representativos por canal al cierre del año fueron:</p> <p>Almacenes Flamingo SA: 12,37 %</p> <p>Crystal SAS: 11,95 %</p> <p>Grupo Mayorista: 10,98 %</p> <p>Saraluz SAS: 9,34%</p> <p>Compañía Comercial Universal SAS: 5,74 %</p> <p>El resto con un porcentaje menor al 3,7%</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Paquete Completo: Empresas que requieran servicios especializados, al pasar de la maquila al full package (paquete completo), es decir, entregar una prenda completamente lista para la venta.</p> <p>Distribución comercial de Zonas:</p>	<p>Perfil Paquete Completo: Empresas comercializadoras de prendas de vestir con volúmenes de producción por encima de 300 unidades o rentabilidad superior al 25%</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Esta segmentación se presenta para el Mercado Masivo y medianas superficies:

La fuerza comercial para el mercado masivo compuesta por 3 vendedores estará así:

Zona 1: Desde Antioquia hasta Putumayo.

Zona 2: Bogotá, Santanderes hasta el Amazonas

Zona 3: Chocó y Costa Atlántica

Recursos clave	Canales
<p>Recursos Físicos:</p> <p>Taller: Poseen una planta de producción propia, donde integran el proceso productivo, pasando desde compras, almacenamiento, desarrollo de productos, diseño, producción, auditoría, control de calidad y despachos.</p> <p>Con el objetivo de convertir los costos fijos en costos variables, intervienen en cerca del 15% del proceso de confección por prenda (Estampación, sublimación, Transfer, bordados, manualidades y acabados). Cerca del 80% del proceso se terceriza con talleres especializados.</p> <p>Capacidad de producción de 200.000 unidades mensuales</p> <p>Oficinas: Poseen sus oficinas administrativas.</p> <p>Bodegas: poseen 2 bodegas en arriendo.</p>	<p>Contacto con los almacenes.</p> <p>Se utiliza venta directa a cada almacén por medio de 5 correrías al año. Se especializa de la siguiente forma:</p> <p>Contacto con el segmento masivo y medianas superficies:</p> <p>Por medio de la fuerza comercial integrada por tres vendedores para masivo, un vendedor (CEO) para las medianas superficies. Estos visitan a sus clientes regularmente durante el año con las muestras de los diseños de temporada recibiendo órdenes de compra, las cuales entran después a producción (siempre y cuando la referencia alcance el pedido mínimo).</p>

Poseen tres Marcas: Xtatus – Dulce niña – Fantasía

Software: Contable y de producción (DSI).

<p><b>Recursos Humanos:</b></p> <p>Tres áreas funcionales compuestas entre 38 y 45 personas así:</p> <p>Gerencia Administrativa y Financiera (10 personas).          Mercadeo y Ventas (8 personas)          Producción (entre 20 y 27 personas dependiendo la temporada).</p> <p><b>Recursos Financieros:</b></p> <p>Por medio de cupos bancarios y cupos de proveedores. Cupos bancarios alrededor de COP\$2.500.000.000 para apalancar el capital de trabajo (cartera + inventarios). Los proveedores de tela otorgan entre 90-120 días para pago de facturas.</p>	<p><b>Contacto con el segmento paquete completo:</b></p> <p>Mediante un comisionista especializado para paquete completo, quien está en permanente contacto con este nicho de empresas.</p> <p>E Commerce: Venta y contacto por redes sociales Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest.</p> <p><b>Contacto con el consumidor final.</b></p> <p>Comunicado de catálogos y promisiones mediante reses sociales: Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest.          Mediante página web <a href="http://www.Diseño y Moda SAS.com.co">www.Diseño y Moda SAS.com.co</a></p> <p>Para devoluciones, peticiones, quejas y reclamos la empresa estableció canal telefónico, e mail y directo con el comercial de ventas.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Costos más relevantes (en su orden): Tela, personal, Insumos, Procesos y Flete.</p> <p>Producción posee más de 50% de la planta de personal. Es relevante informar que cerca del 80% del proceso de producción por prenda es tercerizada con talleres de confección, quienes reciben diseños y materias primas y devuelven el producto para el proceso final en la planta de Diseño y Moda SAS. Lo anterior convierte el costo fijo de personal en costo variable, debido a que los talleres cobran el proceso por prenda y la nómina la absorben estos.</p>	<p><b>Ingresos</b></p> <p>Los ingresos son directamente recibidos de los clientes tipo tiendas especializadas, medianas superficies y tipo catálogos.</p> <p>Las tiendas especializadas desean recibir productos a tiempo, a crédito (90 – 120 días) y a bajo costo.</p> <p>Las medianas superficies desean recibir productos de alta calidad, con valor en la marca, a bajo costo y a crédito (90 – 120 días)</p> <p>Las tiendas de catálogo desean recibir primero superficies desean recibir productos de alta calidad, con valor en la marca, a bajo costo y a crédito (90 – 120 días)</p> <p>La lista de precios depende de la temporada y referencia.</p>



E Commerce: venta directa por referencia, envío a dirección solicitada por el cliente.

Otros ingresos: Por alquiler de bodegas

Fuente: Adaptado de “*Business Model Generation*” de Osterwalder y Yves (2010)

## 1.2. Cuota de mercado y proyecciones

Según la herramienta de consulta sectorial *Emerging Markets Research*<sup>1</sup> o EMIS, quien tiene como fuente la Superintendencia de Sociedades, Diseño y Moda SAS es la empresa No. 68 en ventas en Colombia para el segmento de Confección entre 967 compañías activas al cierre de 2017 y en Antioquia es la N°27 (EMIS, 2019).

En lo corrido a Agosto del 2019 la empresa ha realizado un gran esfuerzo en profundizar en el modelo de negocio en el canal del *E-Commerce*. Proyectan comenzar con ingresos del 1% del total de las ventas al cerrar el año. En el mediano plazo esperan abrir su primer tienda propia para cortar el canal de intermediación y mejorar el flujo de caja. A largo plazo proyectan exportaciones hacia Centro América y los países de la Alianza del Pacífico (México, Perú y Chile).

En el 2025 se presupuesta vender 1 millón de unidades anuales a nivel nacional e internacional, con una utilidad después de impuestos superior al 2% (para el momento de la consultoría se venden cerca de 280.000 unidades/año).

---

<sup>1</sup> Emerging Markets Store (EMIS por sus siglas en Ingles). Empresa que otorga información sectorial, industrial y empresarial principalmente de los mercados emergentes bajo el sitio web <https://www.emis.com/es>

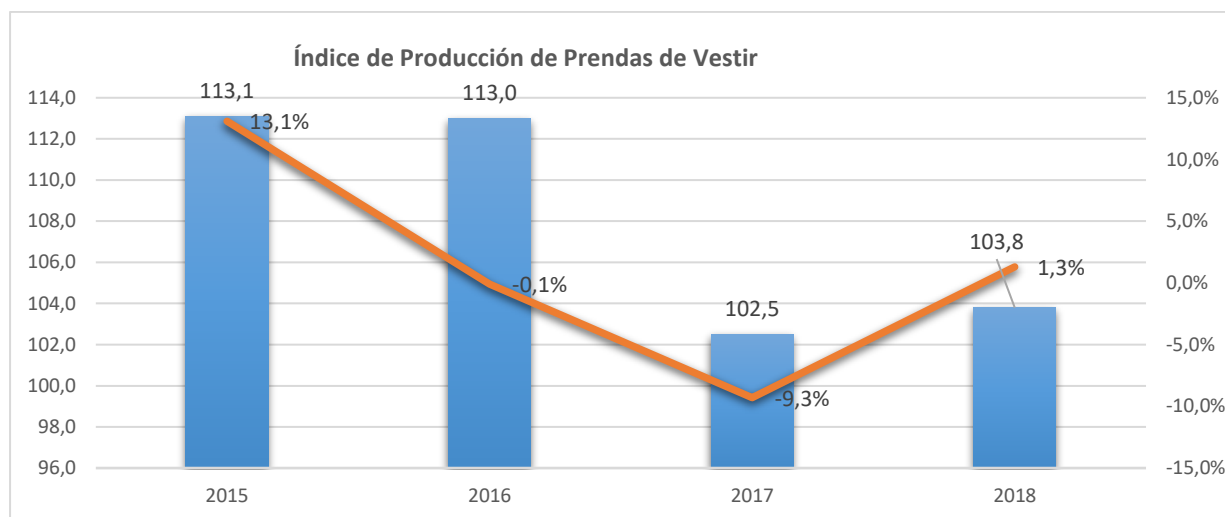
### **1.3. La Industria y el Mercado**

Diseño y Moda SAS desarrolla su objeto social dentro del sector Manufacturero, subsector “Confección” código de actividad CIIU N°1410 (DANE, 2012), dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir para niña bajo las líneas de marca propia y paquete completo.

PROCOLOMBIA afirma que el sector Textil – Confección, representó el 6% del PIB industrial en el 2017. Se estima que la producción de confecciones proporciona cerca del 70% del empleo de la cadena. Es así como las exportaciones del conjunto de productos del sistema moda registraron en 2017 un valor de US \$921 millones. Además, Colombia cuenta con un tejido empresarial amplio con 1.333 empresas exportadoras llegando a 107 países del mundo. (PROCOLOMBIA, 2017).

De igual manera, la Encuesta Mensual Manufacturera con enfoque territorial (EMMET) febrero del 2019 del DANE, incluye a este sector entre las actividades que tuvieron mayores variaciones positivas en la industria. La última parte del año 2018 favoreció esta tendencia, además de otros proyectos como la apuesta de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) por el sector, con el lanzamiento del Proyecto Sistema Moda. Una propuesta educativa y de desarrollo empresarial que busca fortalecer e impulsar el sector a nivel internacional. (Fedesarrollo, 2018).

**Ilustración 2. Comportamiento Histórico del Índice de Producción de Prendas de Vestir**



Fuente de la imagen: Inexmoda. Recuperado de <http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-textil-y-confeccion-febrero-2019/>

En la ilustración 2, se observa, que el balance del sector textil y confecciones al cierre del año 2018 fue positivo respondiendo a un incremento en el gasto de los hogares, que en lo corrido de 2018 creció 4,65% (en términos reales) para el segmento de calzado y vestuario, además de acuerdo con la firma especializada del segmento Raddar se prevé que este porcentaje siga creciendo a una tasa 4,8% (anual) hasta el 2022 (INEXMODA, 2019), dicho escenario favorecería el crecimiento y sostenibilidad de las empresas que conforman el sector y específicamente a Diseño y Moda SAS.

## 2. Problemática. Desafíos que afronta Diseño y Moda SAS

Debido a múltiples factores, el sector textil en Colombia ha tenido diferentes cambios, entre ellos; la devaluación del peso colombiano (COP), el incremento de la participación de China en el mercado mundial, las crisis comerciales entre países (como el caso con Venezuela), el contrabando proveniente especialmente de países asiáticos que causa caída de la demanda, la débil producción del algodón y fibras sintéticas en Colombia que causa que la devaluación del Peso vs el Dólar sea un factor de riesgo, el bajo nivel de productividad e innovación empresarial del país, la caída de la producción y el *dumping*, entre otros. Sin embargo, pese a lo anterior, el sector ha mostrado tendencia al crecimiento, aunque un poco moderado, siendo el subsector de la confección el que mayor aporta al sector el general (Moreno Velasquez, 2016).

De acuerdo a lo anterior y según entrevista llevada a cabo con María Eugenia Botero (CEO) el 23 de abril de 2019, se expone cómo desde su creación, la empresa se ha visto enfrentada a una serie de circunstancias internas que hoy en día desafían su estabilidad económica, las más marcadas y recientes se presentaron a finales del año 2016 y principios del 2017, donde se tomaron decisiones administrativas importantes como: i) La salida de la gerente administrativa, ii) El cambio de la estructura administrativa y iii) La tercerización de cerca del 85% del proceso productivo vía maquila.

Dadas estas situaciones, se evidencia la pérdida de control en el proceso financiero, específicamente en las siguientes actividades: i) Falta de control en la tesorería (recaudos y pagos), ii) Inoportunidad en la información contable, iii) Falta control de costos (no es claro el costo de producción), iv) Falta control de gastos (la ejecución de los gastos no coincide con el presupuesto), v) Relación cuestionada con los bancos por la falta de informes financieros a

tiempo y vi) Falta de seguimiento adecuado en la planeación financiera bajo las metas propuestas en los 2 últimos años.

Se observa entonces, que la empresa realiza actualmente los procesos misionales y de apoyo de manera informal, debido a que no cuenta con procesos y procedimientos claros y documentados; en consecuencia, la información está en manos de personas y no de la empresa, desencadenando posibles fallas que elevan los riesgos, por ende, los costos y los gastos.

Para dar solución a los inconvenientes que se venían generando, en marzo de 2019 la empresa creó el cargo de Líder Administrativo y Financiero dentro de su estructura organizacional. Cargo que tiene como función principal lograr efectividad en la administración de los recursos financieros, físicos y humanos utilizados para dar cumplimiento a las metas propuestas. El rol de este líder busca equilibrar las carencias administrativas y financieras previamente analizadas; sin embargo, a pesar de la buena disposición e iniciativa de la gerencia en mejorar el proceso, es claro que la informalidad y la cultura hace que no existan los lineamientos y políticas necesarias para gestionar adecuadamente los recursos y el rol financiero.

Dando continuidad a la recolección de datos, ya en segunda entrevista llevada a cabo en abril de 2019 con el Líder Administrativo y Financiero, se evidencia dentro del proceso diferentes aspectos en la gestión financiera. La siguiente Tabla 2, muestra las evidencias identificadas en cuanto al proceso, riesgos, causas y efectos de la

gestión financiera, debido al desarrollo informal de la actividad:

**Tabla 2. Matriz causa efecto proceso financiero**

<b>Proceso</b>	<b>Riesgo/ Descripción</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos (Consecuencias)</b>
----------------	--------------------------------	---------------	--------------------------------

<b>Gestión Financiera</b>	Estructura organizacional deficiente en el área financiera	Carencia de personal competente Estructura y organización Inadecuada del departamento financiero Carencia de un manual de funciones, procesos y procedimientos documentado de la función del líder y su equipo de trabajo. Falta de políticas contables claras.	Reprocesos dentro de las dependencias a su cargo. Posibles fallas en el control y seguimiento a los objetivos planteados desde la gerencia. Gerente general enfocada en agenda en labores operativas y no tácticas que permitan el debido control de la empresa
<b>Gestión Financiera</b>	Inobservancia de la normativa contable	Carencia de personal competente Desactualización de las normas que rigen la compañía Mala interpretación de la norma	Sanciones legales por los entes de control.  Pérdida de imagen institucional y de credibilidad ante los diferentes usuarios de la información. Reprocesos administrativos, contables y jurídicos.  Pérdida económica (detrimento patrimonial).
<b>Gestión financiera</b>	Inexactitud e inoportunidad en la información contable y financiera (Suministro de información no confiable o extemporánea)	Carencia de personal competente Acumulación de tareas a realizar.  Falta de controles y análisis de la información.  Deficientes sistemas de información o falta de conocimientos de las bondades de este.  Omisión parcial o total de la información a reportar	A corte del 19May19 no hay balances interinos, lo que implica un atraso en la entrega de la contabilidad para la toma de decisiones.  Sanciones legales por los entes de control.  Pérdida de imagen institucional y de credibilidad ante los diferentes usuarios de la información. Reprocesos en la gestión financiera.  Pérdida de operatividad, eficiencia y eficacia en los procesos. Posibilidad de no negociación con clientes y proveedores. Pérdida de control de liquidez y manejo inadecuado de la tesorería. Seguimiento de los objetivos de manera informal o inoportuna.

<b>Gestión financiera</b>	Posibilidad de incumplimiento en el pago de obligaciones	Carencia de procesos en la planificación de los pagos. Entrega inoportuna de los documentos respaldo de las obligaciones. Poca liquidez Poca autonomía en materia presupuestal y financiera	Sanciones por parte de los entes de control Posibles demandas o procesos de cobro jurídico. Demoras en la prestación del servicio. Pago de intereses generados por incumplimiento. Pérdida de imagen institucional y de credibilidad ante los diferentes usuarios de la información.
---------------------------	----------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia tomado del resumen de entrevista con el líder administrativo y financiero el Abril/2019.

### 3. Objetivos

#### 3.1. Objetivo General

Diseñar el proceso financiero en la empresa Diseño y Moda SAS, a través del análisis de los estados financieros y de su estructura administrativa para el cumplimiento de los planes y proyectos de la organización.

#### 3.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación financiera actual a partir de los Estados Financieros históricos 2015-2018 y de las necesidades en materia de gestión y control del área administrativa y financiera.

Caracterizar el proceso financiero, a través de diferentes herramientas como encuestas, entrevistas y la metodología *Design Thinking*, para conocer los aspectos críticos del mismo.

Diseñar el proceso de gestión financiera, para dar respuesta a las necesidades estratégicas en materia de gestión y control del área administrativa y financiera.



## 4. Marco de referencia

### 4.1. Marco teórico

#### *4.1.1. Sector textil colombiano y su influencia en la economía del país.*

El sector secundario de la economía es el encargado de la transformación permanente de materias primas en productos, considerando grandes volúmenes en la producción, la cual es independiente de los fenómenos naturales (Fedesarrollo, 2018). En atención al sector textil, este se caracteriza por la transformación de fibras, telas e hilos en productos tales como prendas de vestir o accesorios. “El sector representa el 7,5% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional, constituye más del 5% del total de exportaciones del país” (PROCOLOMBIA, 2017). En el año 2014 Colombia fue el tercer país de la región latinoamericana (por encima de México y Chile) que presentó crecimiento en este sector, con un aumento de ventas internas del 10%. Gracias a su ubicación geográfica Colombia tiene acceso a más de 1.400 millones de consumidores y es favorecido por los Tratados de Libre Comercio. Gracias a su posición geográfica el país tiene grandes beneficios porque cuenta con variedad de climas y ecosistemas aptos para la diversidad de producción.

En Colombia, el sector textil tiene una gran trayectoria, primero por la demanda creciente del mercado colombiano, la cual se remonta desde 1907, cuando aparecieron las primeras empresas de tejidos locales, algunas son la Compañía Colombiana de Tejidos - Coltejer Compañía de Tejidos de Bello, Fábrica de Hilados y Tejidos El Hato y Fábrica de Tejidos Hernández. Ya, en los años 50's se empezaron a crear empresas para productos específicos como fue el caso de Leonisa (Sectorial, 2011). Lo anterior generó posicionamiento en las empresas textiles, abriendo al país en la internacionalización de este sector pues en 1980 se creó Inexmoda,

la cual está enfocada en que el mercado textil colombiano se conozca en el ámbito mundial; posteriormente aparece en el año 1989 Colombiamoda y Colombiatex de las Américas que permitirían abrir las negociaciones y los intercambios comerciales (Sectorial, 2011).

Según la sala de prensa de Inexmoda, el sector textil en Colombia cuenta con aproximadamente 10.000 fábricas en siete ciudades principales del país, en primer lugar, Medellín y Bogotá, seguidas de Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla e Ibagué. Por su parte las empresas pioneras del país (Fabricato Tejicondor y Coltejer) son las productoras de cerca del 34% del tejido nacional, trabajando con algodón y sus mezclas. En Bogotá se fabrican tejidos de punto, a partir de mezclas de algodón y fibras sintéticas. Las pioneras tienen una participación en la exportación del sector (cerca del 40%) y las empresas capitalinas por su parte dirigen cerca del 89% de su producción para suplir la demanda nacional que completa con productos importados (Fedesarrollo, 2018).

Para el momento del análisis, el sector textil en la economía colombiana venía en alza, principalmente por el aumento en las exportaciones. Según informes del DANE en noviembre del 2015, el sector textil presentó un crecimiento de 4,8% en la producción, en ventas el 4,3% y en generación de empleo un 0,7%, con gran demanda en el mercado nacional e internacional.

Según la organización PROCOLOMBIA, dar uso a los acuerdos comerciales que se han establecido a lo largo de la historia y que actualmente están vigentes es una necesidad, pues estos ha sido una oportunidad para que Colombia continúe el proceso de internacionalización del mercado. Sin dejar de considerar que hay unos tratados que han favorecido más que otros; la Alianza del Pacífico y el acuerdo comercial con Canadá, vigente desde el año 2011 el cual ha representado bastantes avances para el país, además de ser los de mayor confianza. (PROCOLOMBIA, 2017) .

#### 4.1.2. Descripción general de las empresas del sector textil en Colombia

La actividad económica de todo comerciante y/o contribuyente en Colombia se identifica con un código CIIU, el cual fue adaptada para Colombia por el DANE, en el caso del sector Textil-Confección se clasifica de la manera como muestra la Tabla 3:

**Tabla 3. Clasificación código CIIU Sector Textil-Confección en Colombia**

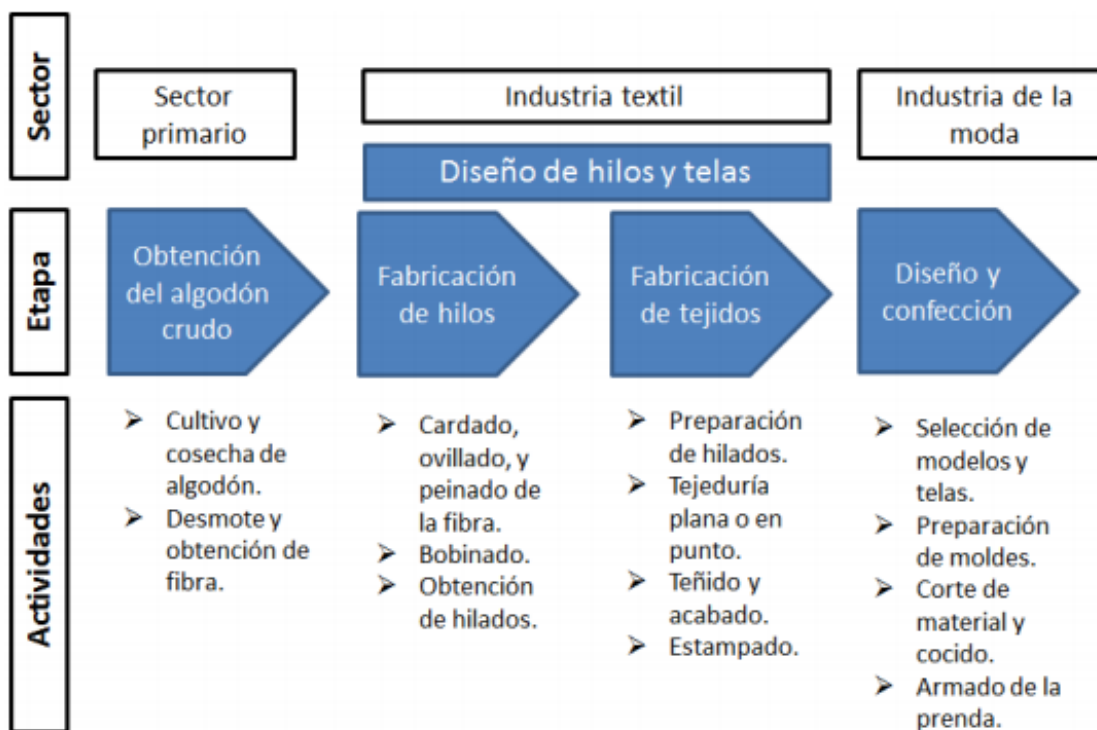
<b>Código</b>	<b>Actividad Equivalente</b>
<b>1311</b>	Preparación e hilatura de fibras textiles.
<b>1312</b>	Tejeduría de productos textiles.
<b>1313</b>	Acabado de productos textiles.
<b>1391</b>	Fabricación de tejidos de punto y ganchillo.
<b>1392</b>	Confección de artículos con materiales textiles, excepto prendas de vestir.
<b>1393</b>	Fabricación de tapetes y alfombras para pisos.
<b>1394</b>	Fabricación de cuerdas, cordeles, cables, bramantes y redes.
<b>1399</b>	Fabricación de otros artículos textiles n.c.p.
<b>1410</b>	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
<b>1430</b>	Fabricación de artículos de punto y ganchillo.
<b>1513</b>	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares elaborados en cuero, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería.
<b>2030</b>	Fabricación de fibras sintéticas y artificiales.

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE. Información recuperada de

<https://sen.dane.gov.co:8143/ProyWebCiiu/html/index.html>

En cuanto a las etapas y actividades de la cadena de algodón, hilos, textiles y confecciones se puede clasificar en cuatro eslabones dentro de la cadena productiva como se detalla en la Ilustración 3:

**Ilustración 3. Etapas y actividades de la cadena de algodón, hilos, textiles y confecciones**



Fuente de la Imagen (Fedesarrollo, 2013). Recuperada de:

<https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/204/Analisis%20cadena%20algodon.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Como se detalla en la anterior ilustración, en la primera línea de la cadena se realizan las actividades de siembra, cultivo y cosecha (primario). La segunda línea está compuesta por una serie de procesos productivos en donde se abre, limpia y mezcla la fibra de algodón para la fabricación de hilados del algodón, agregando su primer paso en el valor productivo. Ya la tercera línea del proceso productivo genera los tejidos mediante la utilización de telares que

entrelazan un conjunto de hilos en forma vertical. Y por cuarto y último en la cadena productiva, el proceso consiste en el diseño, corte y elaboración de las prendas a partir de los tejidos de algodón puro o mezclado, lo que se conoce como la industria de la moda.

#### ***4.1.3. La Consultoría en la Gestión Financiera de las MiPymes como solución a la sostenibilidad en el mercado.***

De acuerdo con el decreto 957 de 2019, la clasificación de las empresas va de acuerdo con los ingresos anuales por actividades ordinarias. Para esto, se fijaron rangos en tres macrosectores de la economía: (i) manufactura, (ii) servicios y (iii) comercio (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Mincomercio, 2019). Los umbrales fijados por el Decreto según la clasificación se observan en la Tabla 4.

**Tabla 4. Clasificación de empresas a partir de sus ingresos**

<b>Tamaño</b>	<b>Manufactura</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>
<b>Micro</b>	Hasta \$811	Hasta \$1.131	Hasta \$1.535
<b>Pequeña</b>	Entre \$811 - \$7.027	Entre \$1.131 - \$4.523	Entre \$1.535- \$14.781
<b>Mediana</b>	Entre \$7.027 - \$59.527	Entre \$4.523 - \$16.558	Entre \$14.781 - \$74.066

\*Cifras de Ingresos en millones de pesos (COP) para el año 2019.

Fuente: Mincomercio. Recuperado de:

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>

De acuerdo con lo anterior, Diseño y Moda SAS Fashion se clasifica como Mipymes en Colombia. Hay que decir, que el análisis de la situación actual de las Mipymes, indica por lo general que este tipo de compañías no tienen una estructura organizacional formal y adecuada, no cuentan con personal capacitado para realizar tareas y procesos especializados (Fedesarrollo, 2018). Lo anterior genera reprocesos e inconsistencias al interior de la compañía en pro de su crecimiento y consolidación, se toman decisiones de contratar personas externas a la organización con conocimiento y experiencia en el sector, pero que pueden resultar costosas. Por ello, las Mipymes se caracterizan por el desinterés, desconocimiento o falta de recursos para contratar consultorías que les ayuden a proyectarse desde una óptica financiera, de gestión organizacional y contable para su sostenibilidad en el mercado. Según informe anual de la Cámara de Comercio de Bogotá (2016), en 2015 y 2016 se crearon aproximadamente 68.000 empresas cada año y se liquidaron aproximadamente 21.000 de ellas, esto corresponde al 31%. Es decir, de cada 3 empresas creadas una no sobrevive, panorama bastante preocupante, pues las MiPymes son esenciales para el desarrollo económico del país (Fedesarrollo, 2018).

Para dimensionar la necesidad de las consultorías financieras para MiPymes, es indispensable tener en cuenta que el aparato productivo del país se concentra en cuatro departamentos - Bogotá D.C, Atlántico, Antioquia, Santander y Valle del Cauca- “según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas” (Revista Dinero, 2016) que generan cerca del 67% del empleo del país y aportan cerca del 28% del Producto Interno Bruto (PIB). A nivel Bogotá, se identifican el mayor número de MiPymes con 740.069 empresas (sociedades y personas naturales).

El anterior contexto, deja un difícil panorama para la creación de empresas, además, para la sostenibilidad y crecimiento de las existentes. La situación empeoraría de no eliminar las barreras y factores que las afectan, y que son causadas en parte por las políticas públicas, la falta de programas efectivos y de la escasa preparación de un buen grupo de empresarios.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la consultoría financiera es una buena opción y puede ofrecer un abierto portafolio de servicios, dentro del cual es indispensable brindar asesoría y acompañamiento en la gestión financiera, entendiendo ésta como la actividad que se realiza dentro de una compañía y que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar el manejo de los recursos físicos y financieros con el propósito de generar valor para sus accionistas y para los diferentes terceros que intervienen en la compañía.

La gestión financiera es responsable de asignar los fondos para las diferentes alternativas de inversión que determine una empresa u organización; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada en cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados.

Es importante aclarar dentro del contexto organizacional y social, que la gestión financiera no sólo se encarga de la asignación de recursos financieros, también es responsable de los recursos humanos con los que cuenta una compañía, es decir, los responsables de la gestión financiera no pueden únicamente enfocarse en la riqueza y sus utilidades, sino en la generación de valor de todos sus recursos, considerando elementos como la satisfacción del capital humano y propiciando una concepción ecléctica que permita a la gerencia encarar procesos técnicos y sobre todo humanos.

Otro aspecto relevante de la consultoría financiera es la formulación de proyectos que permite medir los riesgos del mercado y de los inversionistas, análisis bancario, innovación a través de proyectos de investigación empresarial, talento humano especializado formado para afrontar los retos empresariales y demandas del mercado generando ventajas competitivas para las empresas.

#### ***4.1.4. Proceso financiero como fase gerencial***

La palabra Proceso proviene del latín *processus* que significa: avance, progreso. Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). Se define al proceso como: “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno” Carrasco, B. (2001).

El mundo empresarial debe prepararse para generar ideas que sean innovadoras en el desarrollo de los objetivos corporativos debido a los apresurados cambios que surgen hoy; razón por la cual los directivos enfrentan el reto de que sus conocimientos sean de alto nivel y les permita tomar decisiones rápidas, oportunas y efectivas; lo anterior, requiere la aplicación de procesos para gestionar eficientemente los recursos y poder alcanzar los objetivos trazados. A su vez hay que considerar que en la mayoría de los casos las empresas presentan problemas de índole financiero, los cuales resultan difíciles de operar, entre los problemas más comunes se pueden identificar: (i) enfrentar los costos financieros, (ii) el riesgo y sus mitigantes, (iii) la baja rentabilidad, (iv) conflictos para financiarse con recursos propios y permanentes, (v) toma de decisiones de inversión poco efectivas, (vi) control de las operaciones, (vii) reparto de dividendos, entre otros. Dentro de un buen proceso financiero es indispensable contar con



indicadores financieros y para ello es necesario que los directivos los conozcan y de hecho los interpreten adecuadamente, lo que conlleva a la profundización y a la aplicación del análisis financiero, como eje para la toma de decisiones en el manejo de los recursos. Según Torres Gilmar (2016), define la “Gestión por Procesos en una estrategia empresarial orientada al incremento de la productividad y la mejora de la calidad de productos y servicios”. Estrategia que requiere de diferentes fases para obtener un resultado, fases como Planificación, Ejecución, Seguimiento y mejora continua de estándares de desempeño de los procesos de la organización.

Dado lo anterior, es claro que no todas las actividades que se realizan en las organizaciones son procesos. Para determinar si una actividad es un proceso tiene que cumplir con los siguientes parámetros:

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización que agregan valor, proporcionando así un servicio al cliente. Este cliente podrá ser un cliente interno o un cliente externo. Así la gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente sobre las actividades de la organización. El enfoque hacia el

proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio, e incluso el servicio postventa.

Un buen proceso financiero no solo despeja incertidumbres acerca de las expectativas que tienen los gerentes para materializar sus objetivos corporativos, también busca indagar sobre las propiedades y características de una compañía, saber sobre sus operaciones, actividades, entorno cercano y lejano, información sobre su desempeño pasado con el fin de conocerla, comprenderla e incluso predecir el comportamiento futuro de la firma (Puerta Guardo, Vergara Arrieta, & Huertas Cardozo, 2018; Kerlinger & Lee, 2002; Garcia Padilla, 2015; Abor, 2017).

Para que se dé un efectivo proceso financiero, éste debe diseñarse en función de los objetivos estratégicos trazados, de esta forma la gerencia estará obligada a establecer estrategias que conlleven a detectar desviaciones en los presupuestos, balances y aquellos otros aspectos financieros y a crear diferentes escenarios técnicos y funcionales que contribuyan a la generación de una información financiera razonable.

Sumado a lo expuesto, hay que tener cuidado al hacer comparaciones con empresas del sector, dado que es difícil comparar estados financieros de dos empresas de diferentes tamaños e incluso de igual tamaño (Puerta Guardo, Vergara Arrieta, & Huertas Cardozo, 2018; Keown, Martin, & Petty, 2014), y es preciso controlar estas diferencias (Puerta Guardo, Vergara Arrieta, & Huertas Cardozo, 2018; Foster, 1986). La tarea de evaluar el desempeño financiero de una organización se ha centrado principalmente en el estudio detallado de la posición y análisis financieros mediante índices extraídos de la relación de partidas de los estados financieros (Puerta Guardo, Vergara Arrieta, & Huertas Cardozo, 2018; Feroz, Kim, & Raab, 2003; Chaves Da Silva, 2010).

Según Nava Rosillón (2009), quien define que “el análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos”.

A continuación, se muestran algunos enfoques del proceso financiero que se consideraron en el desarrollo de la consultoría:

Enfoque Tradicional: Bajo este análisis, los datos se ingresan partiendo de una fuente fija: los estados financieros. Por tanto, cualquier cambio en la información financiera y las normas contables son una de las principales preocupaciones del análisis de la situación financiera. Dado la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) hoy a nivel mundial y que tienen una gran jerarquía y reconocimiento dentro del marco normativo, contiene principios contables novedosos, cuya aplicación origina cambios en la medición, reconocimiento, clasificación, preparación y presentación de la información financiera. En esta revisión, se destaca la identificación de elementos relacionados con relevancia de la información financiera, restricción del costo, medidas de rentabilidad, medidas de endeudamiento, medidas de costo de oportunidad y perfil de la gestión empresarial (Castellanos Sánchez, 2015).

Enfoque sinérgico, permite conformar un conjunto de procesos a través del cual se obtenga un análisis y control financiero fidedigno e integral. Este enfoque, con avances más recientes, desarrolla sus postulados como un complemento al tradicional, al intentar combinar el análisis de estados financieros (netamente cuantitativo) con la recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos, y de otros elementos referentes a la situación económica general como características propias del sector, coyuntura económica del momento, panorama tributario, políticas contables, estrategias de integración, limitaciones del mercado, entre otros

(Puerta Guardo, Vergara Arrieta, & Huertas Cardozo, 2018; Harrison, Thomas, Horngre, 2008; Ortega, 2006; Correa, Castaño, & Ramírez, 2010; Castaño Ríos & Arias Pérez, 2013).

Una vez revisada la literatura y en consecuencia con lo que busca la presente consultoría, se adopta seguir los anteriores enfoques sobre el proceso financiero, puesto que es coherente con el problema, los objetivos y se ajusta a la metodología aplicada.

#### ***4.1.5. Casos de éxito de consultoría financiera en empresas del sector textil***

Caso 1: C.I. Expofaro SAS: Revisión Estratégica de Marca/modelo de negocio (INEXMODA, 2019).

Expofaro SAS es una de las empresas con más recorrido y trayectoria en la industria textil del país, esta hizo parte de las consultorías en Revisión Estratégica de Marca de Inexmoda (que dejó grandes mejoras financieras), los directivos se dieron cuenta que tenían todo el conocimiento, maquinaria y potencial para crear su propia marca: Neim.

Según Luis Javier Rodríguez (VP de Operaciones), indicó que después de ser grandes productores, de superar varias crisis y de desaprender para aprender, los socios y directivos llegaron a la conclusión que no querían ser los más grandes, sino los mejores.

Tomaron como pilares la dinamización de la empresa: la flexibilidad, *full value* y la sostenibilidad. Siendo conscientes de la dinámica del sector y que el mundo está en evolución, hicieron un cambio en el modelo de negocio. Neim está impregnada con un ADN joven y atemporal que se convirtió en es la pasión de Expofaro para su desarrollo económico.

Expofaro hoy es ejemplo de calidad, diferenciación, cumplimiento, buenas prácticas, gente feliz, proyección a futuro y adecuada estructura financiera.

Caso 2: POLITO - Un nuevo modelo de negocio (INEXMODA, 2019) que genera beneficios financieros.

Evolucionar al modelo de series cortas y centrarse en las necesidades del consumidor son los secretos de Polito, una marca con experiencia que se reinventó y transformó para continuar creciendo en el mercado.

Las nuevas tiendas de Polito son una experiencia diseñada para el disfrute de todos los sentidos para los niños, pues en el cambio de modelo de negocio descubrieron que un techo de madera, paredes decoradas con nubes, paisaje, pajaritos, soles, color, una mesa para pintar y una piscina de pelotas es un lugar muy atractivo para un niño. Pero si además huele a un aroma dulce y suena a música de adultos, pero interpretada por niños, se puede convertir más o menos en el paraíso. En la sección casos de éxito de la página de INEXMODA (s.f), menciona a la Directiva de Polito, Natalia Zabala la cual dice:

*“Hoy, Polito es nuestra unidad de negocio más importante. Hace cinco años era el paquete completo y la maquila. Hoy desarrollamos el ciento por ciento con Polito y dedicamos todos los esfuerzos a la innovación, el desarrollo de la marca y producimos con base en la demanda. Este año Polito espera terminar con 35 o 36 tiendas en 16 ciudades del país, continuar expandiéndose en los mercados internacionales y poner en marcha canales de venta distintos de los tradicionales, como el online, entre otros; de manera que puedan continuar creciendo y generando empleo en la ciudad”.*

## 4.2. Marco Conceptual

### 4.2.1. Alcance de la Consultoría como servicio independiente.

En el mundo de los negocios, la incertidumbre, las dificultades y la complejidad no son precisamente los mejores aliados. Son una realidad con la que los hombres de negocios han aprendido a convivir. Pero hay una exitosa industria que encontró en ese complejo ambiente, el mejor nicho para explotar: la consultoría (Kubr, 1997).

La consultoría es considerada un servicio independiente y temporal (Pérez, 2017). Un profesional en consultoría debe estar en condiciones para realizar su propia evaluación de cualquier situación, hablar con la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas, entre las más destacadas según Kubr (1997), se describen:

La independencia técnica, la cual implica que el consultor se encuentra en condiciones de dar una opinión técnica y de proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree, pretende o desea escuchar el cliente. Incluso si su colaboración es muy estrecha, el consultor puede sacar y presentar sus propias conclusiones y recomendaciones.

La independencia financiera da a entender que el consultor no obtiene beneficios de las medidas adoptadas por su cliente, ejemplo, la decisión de invertir o de comprar un producto o servicio.

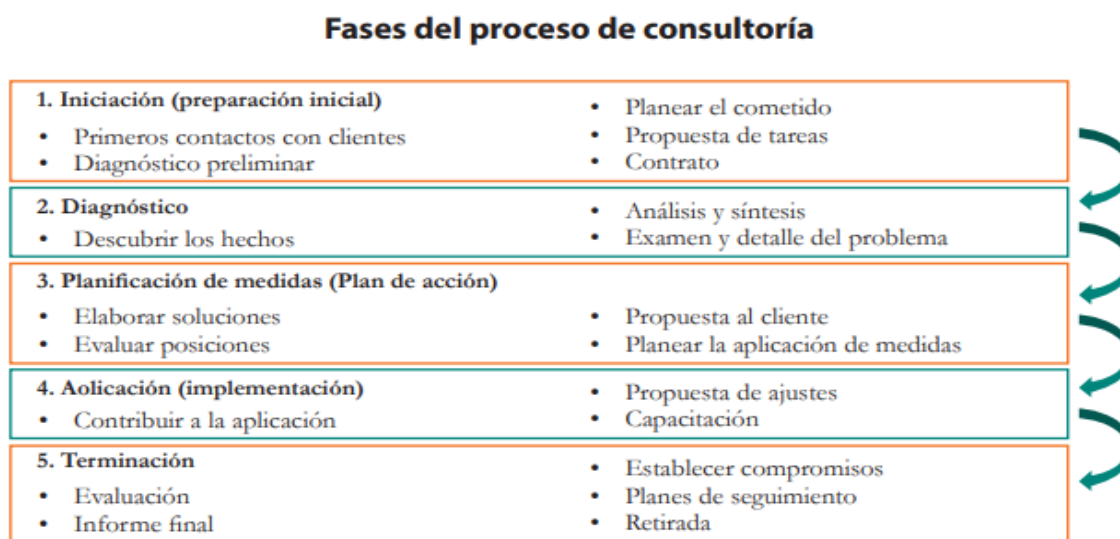
También se encuentra la independencia administrativa, la cual implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.

Otro punto es la independencia política, la cual dice que ni los directores ni los empleados de la organización pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias similares.

Por último, la independencia emocional da a entender que el consultor mantiene desapego independientemente de la amistad y otras afinidades que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización de la consultoría.

En la literatura se pueden hallar maneras diferentes fases de subdividir el proceso de consultoría, como lo mencionan algunos autores en etapas principales. Numerosos autores sugieren modelos que comprenden de tres a diez etapas. Es útil utilizar un simple modelo de cinco etapas principales, el autor Kubr (1997) considera proceso por fases, tal como se muestra en la Ilustración 4:

**Ilustración 4. Fases del Proceso en Consultoría**



Fuente de la imagen: (Kubr, 1997)

Según la Revista Dinero (1999), se dice que “la consultoría reúne dos de los conceptos más revolucionarios del mundo de los negocios de hoy: la globalidad y la industria basada en el conocimiento”.

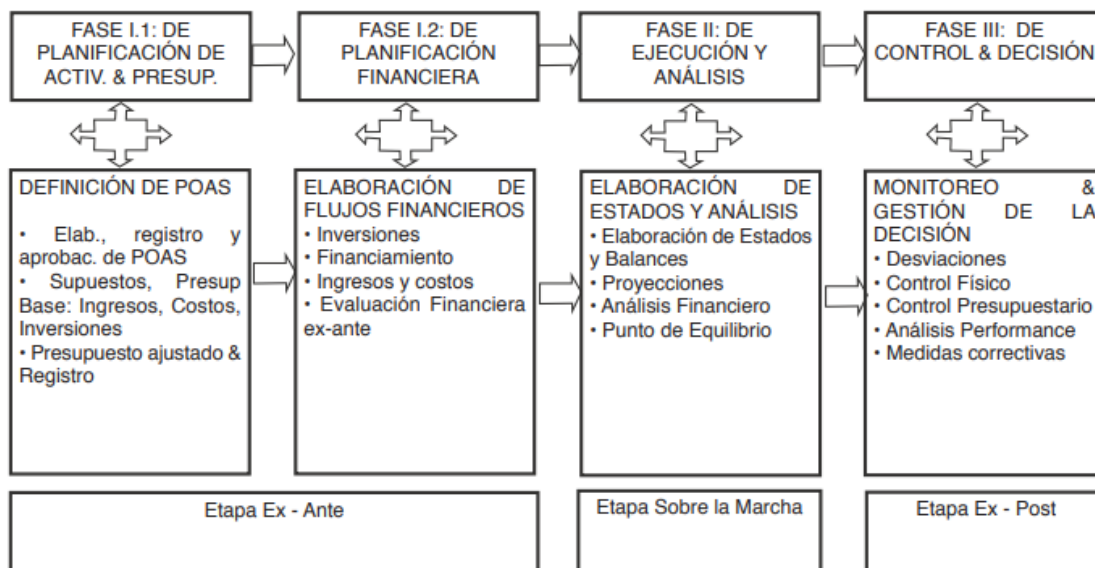
En los últimos años a nivel mundial las grandes firmas de consultoría han sido muy agresivas para ganar territorio en los mercados. La firma *Andersen Consulting* puede tener más de 4.000 personas en Asia. *McKinsey & Company* es, es la de mayor crecimiento en la India. En Colombia las grandes firmas de consultoría tienen fácilmente a unas 1.500 personas asesorando procesos de cambio e implantando nuevos sistemas para el manejo de las operaciones (una cifra tres veces superior a la de antes de la apertura económica en 1990). Aunque Colombia es uno de los mercados más pequeños para las firmas de consultoría, se ha convertido en un mercado creciente, donde los consultores aparecen como agentes facilitadores y críticos en los procesos de transformación empresarial (Revista Dinero, 1999).

#### ***4.2.2. El Modelo de gestión financiera en las organizaciones.***

En la Ilustración 5, se ilustra el modelo de gestión financiera aplicable para las organizaciones, el cual contiene tres fases: (i) Planificación de Actividades y Planificación Financiera y presupuestal, (ii) Ejecución y análisis y (iue) Control y decisión. Cada fase contiene una lista de actividades que conllevan cumplir el ciclo, hasta repetirlo. Dicho modelo es aplicable para las empresas del sector textil-confección.



**Ilustración 5. Modelo De Gestión Financiera**



Fuente: Terrazas (2009)

## 5. Marco metodológico

### 5.1. Tipo de Investigación

Al diseñar el proceso financiero en la empresa Diseño y Moda SAS y obtener como resultado la adecuada toma de decisiones, se considera que la presente consultoría es de enfoque cuantitativo mixto. Lo anterior se justifica según Ruiz, Borboa & Rodríguez (2013), los cuales expresan que “el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento” (Ruiz, Borboa, & Rodríguez, 2013). Así pues se puede deducir que la presente consultoría por su índole financiero, dominan variables cuantitativas, no obstante, al tener que acudir a revisar el modelo de negocio y las variables históricas que han causado dificultades en la estructura administrativa se tiene que el enfoque más apropiado es bajo un enfoque cuantitativo mixto.

Complementando lo anterior, el método que describe el logro de los objetivos del proyecto se tiene que los métodos mixtos representan una vía adicional a los enfoques cuantitativo y cualitativo de la investigación Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2008), adicional estos autores resumen que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (pág. 546).

En síntesis, para la realización del proyecto se utilizará una combinación de fuentes, iniciando con la consulta del material generado por el equipo investigador, se realizarán visitas de campo y entrevista semiestructura para la recopilación de la información, a su vez se acudirá a fuentes secundarias como la normativa vigente y las experiencias documentadas en esta materia.

## **5.2. Método**

La presente consultoría se rige bajo el método deductivo. Este permite a los consultores obtener información general y específica de la empresa, por lo tanto, a partir de un enlace de juicios y bajo explicaciones particulares se soporta la propuesta de la consultoría; se parte entonces de información histórica de la cual se puede inferir el proceso para la solución de los problemas que surgen con el diagnóstico.

## **5.3. Metodología**

Según Hernández & Fernández (2010), los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

En consideración a lo anterior, la metodología que se usó para la recolección e indagación de la información en la presente consultoría fue de tipo explicativo. El objetivo de esta metodología es obtener datos precisos sobre las actividades, objetos, procesos y personas de la compañía y aplicar promedios y cálculos estadísticos que reflejen las tendencias, situación actual y posibles consecuencias una vez uniendo las variables críticas identificadas. Igualmente, los consultores no solo tabulan la información, sino que igualmente recogen datos sobre la base

de una hipótesis (o teoría), exponen y resumen la información de manera rigurosa y luego se analizan los resultados, así extraer conceptos significativos que aporten al discernimiento de la gerencia de la compañía en pro de otorgar las recomendaciones más acertadas en la generación de valor.

### **5.3.1. Técnicas y medios**

Se realizaron entrevistas personales y grupales a los empleados del área administrativa y financiera. Por la misma naturaleza es más manejable, pues, por medio de la entrevista se pueden obtener más y mejor información que la que se derivaría de un cuestionario (Dudovski, 2017). Así pues, este instrumento permite al consultor explicar de forma personal y directa el tema que será tratado durante el momento de la entrevista. De esta manera, si existen inquietudes por parte del entrevistado, las podrá plantear de forma abierta, directa y le serán resueltas inmediatamente. Así, se asegura que haya unas mejores y más profundas respuestas. Como resultado, sale a la vista información relevante que pudo haber sido ignorada durante el planteamiento inicial de los objetivos de la investigación.

Para conocer de fondo las actividades y tareas del equipo del área administrativa y financiera de la empresa Diseño y Moda SAS, se realizó una encuesta a cada integrante del equipo administrativo. Por lo anterior, dichas encuestas son utilizadas como instrumentos para la investigación descriptiva, que precisaron identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información (Trespacios Gutiérrez, Casielles, Rodolfo, & Bello Acebrón, 2005). La recolección de datos se realizó por medio de un cuestionario estructurado del perfil y rol de cada integrante. En definitiva, la encuesta permite obtener amplia información de la fuente primaria.

### 5.3.2. *Procedimientos*

Teniendo en cuenta que el tipo de investigación utilizada es cuantitativa descriptiva y el método el deductivo, se utiliza como procedimiento el *Design Thinking (DT)*. Según Mejía-López, Ruiz-Guzmán, Gaviria-Ocampo, y Ruiz-Guzmán, (2019) indican que este procedimiento “fue planteado a finales de los 80 por David Kelley, y más adelante fue conceptualizado y masificado por Tim Brown, cofundador y presidente de la empresa Ideo. Esta metodología permite identificar y desarrollar respuestas basados en las necesidades de la empresa, con el fin de obtener procesos funcionales para solucionar necesidades reales” (Mejía-López, Ruiz-Guzmán, Gaviria-Ocampo, & Ruiz-Guzmán, 2019).

La adaptación del *DT* a la consultoría financiera sigue los lineamientos y fases propuestas de la metodología original. Se desarrollaron 10 actividades por el equipo de consultores y como práctica, si en alguna de las etapas vistas no se obtuvieron los resultados esperados se regresa a la anterior etapa, volviendo el proceso flexible e iterativo hasta obtener resultados satisfactorios. Así pues, de esta forma la metodología garantiza que el proceso de materialización de las ideas innovadoras finalice con una problemática real la cual se convierte en oportunidades de mejora e innovación en el proceso financiero de la empresa.

El método aplicado por los consultores para la recolección de información soportando el *DT* está basado en 10 actividades desarrolladas, estas fueron: la observación, análisis sectorial, análisis de impacto financiero, validación de los conceptos obtenidos, análisis del modelo de negocio (Tabla 1). Con lo anterior se recopila información clave para conocer la **problemática**, luego la lluvia de ideas para solucionar el problema (**Ideación**), así fortalecer a la compañía. En un paso siguiente se realizó la validación de las ideas de cómo se pudieran aplicar en el proceso administrativo y financiero para obtener los mayores beneficios en el proceso de consultoría,

además de otorgar las pautas a la gerencia para la materialización y la retroalimentación de la propuesta. La etapa final consiste en el proceso de **validación y testeo**. Etapa que deberá ser ejecutada por la empresa y realizarse tantas veces como sea necesario hasta lograr el objetivo esperado.

Igualmente, el equipo consultor realiza el análisis sobre los aspectos financieros históricos de la empresa a través de los indicadores financieros (Endeudamiento, Liquidez, Rentabilidad y Actividad) y otorga a la gerencia la plantilla desarrollada para que fortalezca este proceso financiero.

## 6. Recolección y compilación de datos

### 6.1. Recolección de la Información

La unidad de análisis de la presente consultoría es la empresa Diseño y Moda SAS.

El propósito de recolección de la información se da bajo el enfoque descriptivo, éste se obtiene a través de datos primarios de la interacción con las personas, contextos, situaciones, entre otros, se analizan y se interpretan, para resolver las preguntas de investigación (Hernández & Fernández, 2010).

A continuación, en la Tabla 5, se muestra un cuadro resumen con cada una de las etapas que se llevaron a cabo para el logro de los objetivos planteados, allí se detallan las acciones, modelos de diagnóstico y herramientas e instrumentos utilizados:

**Tabla 5. Etapas para el logro de los objetivos**

<b>Etapa</b>	<b>Acción</b>	<b>Modelos de Diagnóstico</b>	<b>Herramientas e instrumentos</b>
<b>1</b>	Recopilar la información financiera bajo NIIF para los cierres fiscales 2015-2018 para el Análisis financiero de la empresa	Plantilla financiera en Excel propuesta por los autores.	Análisis de los datos obtenidos con los EEEF básicos – Gráficos históricos de indicadores financieros que resuma el comportamiento de la compañía.
<b>2</b>	Describir el proceso Financiero actual e histórico de la empresa.	Desing Thinking (Castillo, Alvarez, & Cabana, 2014)	Entrevista semi estructurada– Observación – análisis de registros – análisis organizacional – Equipo de trabajo.
<b>3</b>	Diseñar el proceso estratégico de gestión financiera con cada una de las áreas involucradas en el proceso financiero de la Empresa Diseño y Moda SAS Fashion SAS.	Design Thinking (Castillo, Alvarez, & Cabana, 2014)	Acceso a la información organizacional con el fin de elaborar diagramas de flujo de información, la realización del <i>check list</i> con cada una de las áreas involucradas en la gestión financiera.

Fuente: Elaboración propia

## 6.2. Técnicas de recolección de datos

A través de la Ilustración 6, se presentan los instrumentos utilizados para la recolección de la información.

**Ilustración 6. Instrumentos de Recolección de Datos**



Fuente: Elaboración propia



### 6.3. Cronograma de actividades

El sábado 5 de abril de 2019 se llevó a cabo una reunión en las instalaciones de la empresa Diseño y Moda SAS, con el equipo de trabajo que incluyen los integrantes del área financiera y se socializa la etapa de planificación del proyecto. Se revisó el cronograma inicial por parte de la gerencia el cual consta de 400 horas y se efectúan los ajustes necesarios para iniciar con la planificación de las actividades para el semestre 02 de 2019 y semestre 01 del 2020. A continuación, se describe el cronograma establecido en la Tabla 6:

**Tabla 6. Cronograma de actividades**

Etapa	Descripción/ Actividad	Año 2019						Año 2020		
		May	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Feb	Abr	Jun
<b>0</b>	Diseño de la oferta de servicios a la empresa y sensibilización previa al inicio de la consultoría: Garantizar que las personas clave dispongan del tiempo y la información solicitada por el consultor.	X								
<b>1</b>	Rastreo bibliográfico, planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación y diseño metodológico.	X	X	X						

2	Presentación de la propuesta al equipo de trabajo (asesor – jefe directo).	X				
3	Investigación y desarrollo del marco referencial para el desarrollo del marco metodológico.	X	X	X	X	
4	Consultas bibliográficas, elaboración de análisis sectorial, fuentes primarias, fuentes secundarias, encuestas, entrevistas, análisis financiero.	X	X	X		
5	Análisis e Interpretación de Resultados de las encuestas, entrevistas, estructura y análisis financiero				X	X
6	Análisis de los costos para el desarrollo planteado				X	X
7	Entregables Planteamiento de las soluciones y recomendaciones identificadas para cumplir los objetivos				X	X
8	Presentación del informe final al equipo de trabajo y fin del contrato de consultoría					X

<b>9</b>	Socialización	Entrevistas, reuniones con las áreas que intervienen en el área financiera (personal clave). Participar en las reuniones de socialización de hallazgos para mejorar la profundización y análisis de la consultoría.	X	X	X	X	X	X	X
----------	---------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4. Estructura organizacional del proyecto

En la Tabla 7, se detallan las actividades, herramientas, responsables y resultados esperados:

**Tabla 7. Resumen de objetivos, actividad, herramienta, evidencia, responsable y resultados esperados**

<b>Objetivos</b>	<b>Actividad</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Responsable</b>
Diagnosticar la situación financiera, a partir del análisis sectorial y de los Estados Financieros históricos (2015-2018) estableciendo las necesidades actuales en materia de gestión, políticas y procesos	Recopilar la información financiera bajo NIIF para los cierres fiscales 2015-2018 para el Análisis financiero de la empresa.	Análisis de los datos obtenidos con los EEFF básicos – Gráficos históricos de indicadores financieros que resuma el comportamiento de la compañía.	a. EEFF bajo NIIF 2015-2018. b. Fichas de las entrevistas. c. Metas y Objetivos de la empresa. d. Análisis de políticas financieras de la compañía.	Análisis financiero histórico que permita determinar la generación o destrucción de valor (EVA). Análisis de las políticas financieras vs resultados financieros. Análisis del control y gestión financiera.	Consultores & Diseño y Moda SAS

organizacionales.				Análisis financiero vs las metas y objetivos de la empresa.	
			Análisis de presupuesto 2019 y proyecciones financieras.		
			Análisis financiero.		
Caracterizar el proceso financiero, a través de encuestas, entrevistas, metodología Design Thinking, para conocer los aspectos críticos del mismo.	Describir el proceso Financiero actual de la empresa.	Entrevista semi estructurada– Observación – análisis de registros – análisis organizacional – Equipo de trabajo.	Análisis estructura actual. Descripción del proceso financiero actual. Análisis organizacional	Análisis de la estructura administrativa - financiera y organizacional actual.	Consultores & Diseño y Moda SAS
Diseñar el proceso de gestión financiera, respondiendo a las necesidades estratégicas en materia de gestión y control de procesos del área administrativa y financiera	Diseñar el proceso estratégico de gestión financiera, con cada una de las áreas afines al proceso financiero.	Acceso a la información organizacional con el fin de elaborar los diagramas de flujo de información, la realización del <i>check list</i> en cada una de las áreas afines a la gestión financiera, de igual manera tomaremos como elemento conceptual la teoría	a. Propuesta para implementación del proceso financiero. b. Flujograma c. Propuesta de un sistema de control financiero.	a. Presentar el diseño del proceso estratégico de gestión financiera. b. Presentar flujo de caja probabilístico adaptado a las políticas, metas y objetivos organizacionales que sirva como herramienta para la toma de decisiones.	Consultores & Diseño y Moda SAS

---

administrativa  
de los recursos  
y capacidades  
como enfoque  
actual de la  
estrategia  
empresarial.  
(Ibarra Mirón  
& Suárez  
Hernández,  
2002)

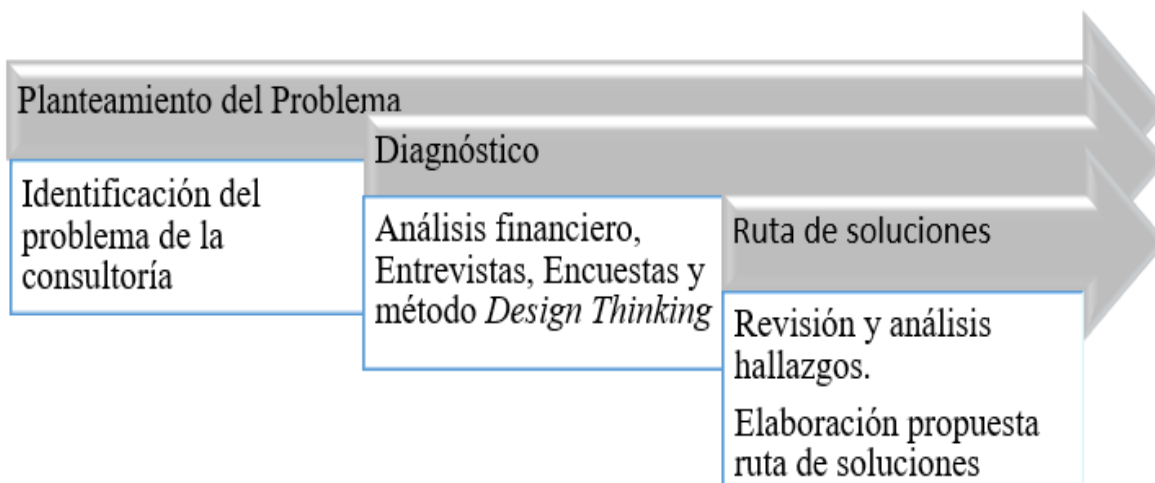
---

Fuente: Elaboración propia, tomado de la entrevista con el líder Administrativo y Financiero

## 7. Análisis e interpretación de resultados

Con el propósito de alcanzar los objetivos de la consultoría, se presenta el análisis e interpretación de resultados de manera integrada en el presente punto. Dicho lo anterior, es de resaltar que el equipo consultor acudió entonces a la aplicación de las técnicas de recolección de datos como son la entrevista, encuestas, *Design Thinking* y análisis financiero, análisis sectorial y procedió a realizar el procedimiento correspondiente para el análisis de estos para alcanzar los objetivos, por cuanto la información que se observará a continuación será la que indique las conclusiones de la investigación. La Ilustración 7 muestra el resumen descrito en la sección del marco metodológico.

**Ilustración 7. Proceso de Intervención**



Fuente: Elaboración propia

### 7.1. Análisis y Resultados

En cumplimiento del *primer objetivo*, el equipo consultor acudió a realizar análisis financiero de Diseño y Moda SAS sobre Balances auditados bajo norma NIIF para los cierres fiscales del año 2014 al 2018. En el presente análisis se revisó un breve aspecto sectorial donde

se demuestra la variación de ingresos de Diseño y Moda SAS vs el Índice de Venta de Prendas de Vestir en Colombia. Igualmente se revisaron los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, el endeudamiento e indicadores de actividad entre comparados igualmente entre Diseño y Moda SAS vs el sector. Por último, se analizó el Valor Económico Agregado (EVA) y la generación de valor de la empresa. La plantilla utilizada en el ejercicio fue propuesta y desarrollada el equipo consultor, donde se rigieron en la formulación financiera estricta para cada punto analizado sobre el detalle del vaciado (ver anexo “A” para detalle vaciado de cifras).

Dentro del detalle a tener en cuenta y aspectos a considerar de mayor riesgo o debilidad financiera, se evidencia que Diseño y Moda SAS entre los años 2016-2018 ha tenido las siguientes variaciones financieras:

Crecimiento en Ventas Diseño y Moda SAS vs Sector: Entre los años 2016-2018 Diseño y Moda SAS crece menos (o decrece más) que el sector en valores corrientes (Sector DIC18: 2,4% vs Diseño y Moda SAS: 0,80% / Sector DIC17: -7,18% vs Diseño y Moda SAS: -7,8% / Sector DIC16: -0,6% vs Diseño y Moda SAS: -0,96%), lo cual resulta en pérdida de mercado.

La Rentabilidad Financiera (ROE): Viene disminuyendo en los últimos periodos, donde a DIC18 se ubicó en el 10,10% (vs DIC17: 9,56%, DIC16: 12,97%, DIC15: 13,65% y DIC14: 13,68%). Lo anterior se le suma a que el sector venía con un ROE menor a Diseño y Moda SAS a DIC14, y a DIC17 ya el sector generaba un mayor ROE Diseño y Moda SAS como se detalla a continuación en la Tabla 8.

**Tabla 8. ROE Diseño y Moda SAS vs Sector**

ROE	DIC14	DIC15	DIC16	DIC17	DIC18
Diseño y Moda SAS vs	13,68%	13,65%	12,97%	9,56%	10,10%
Sector	12,55%	13,99%	6,41%	10,75%	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia, tomado de la plantilla financiera desarrollada por los autores y de las cifras arrojadas por EMIS (2019).

La disminución del ROE no es positiva para los socios, ya que indica que los beneficios económicos obtenidos a partir de los recursos propios e inversiones realizadas por estos viene disminuyendo, además por encima al sector. Este efecto en caída del ROE es causado principalmente por un incremento patrimonial en cada periodo (acumulación de utilidades), sin que la utilidad neta aumente lo suficiente para mantener el indicador.

Rendimiento sobre los activos (ROA): Al igual que el ROE, ha venido disminuyendo en los periodos analizados, sin embargo, aún están por encima al sector como se detalla a continuación en la Tabla 9:

**Tabla 9. ROA Diseño y Moda SAS vs Sector**

ROA	DIC14	DIC15	DIC16	DIC17	DIC18
Diseño y Moda SAS vs	6,55%	5,37%	5,92%	5,12%	5,97%
Sector	5,42%	4,93%	2,53%	4,82%	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia, tomado de la plantilla financiera desarrollada por los autores y de las cifras arrojadas por EMIS (2019).



La generación de utilidad neta no llega al valor que compense el crecimiento de los activos. Es decir, al ser un indicador clave de su productividad general, y el porcentaje de beneficio decrece, se demuestra que Diseño y Moda SAS gana cada vez menos en relación con sus recursos totales. Lo anterior es causado principalmente a que Diseño y Moda SAS realizó inversiones en activos fijos (Bodegas) que hicieron disminuir la productividad del activo fijo. Lo positivo en este punto, es que el ROE aun es mayor que el ROA ya que la deuda que se ha utilizado para financiar el activo supera la rentabilidad económica.

Ciclo de Caja: Se presentó un ciclo de caja de 110 días a DIC18 (vs DIC17: 134 días / DIC16: 124 días / DIC15: 113 días / DIC14: 110 días). Donde las cuentas por cobrar se ubicaron a DIC18 en 123 días (vs 2017: 149 días), las cuentas por pagar en 59 días (vs DIC17: 47 días) e inventarios cerraron en 46 días (vs DIC17: 32 días). El mayor riesgo en el presente punto es el alto nivel de cartera e inventarios, ya que según el ciclo de ventas del sector con cada cierre fiscal la empresa muestra un nivel más elevado, comentario que se justifica ya que a nivel sectorial las cuentas por cobrar e inventarios a DIC17 cerraron en menor ciclo de rotación de (3 días Cuentas por cobrar y de 2 días el Inventario como se describe en la Tabla 10:

**Tabla 10. Ciclo de Caja**

Ciclo de caja (días)	DIC14	DIC15	DIC16	DIC17	DIC18
Diseño y Moda SAS vs	110	113	124	134	110
Sector	Sin datos	Sin Datos	-1	2	Sin Datos
Rotación Cartera					
Diseño y Moda SAS vs	95	130	112	149	123
Sector	Sin datos	Sin Datos	5	3	Sin Datos
Rotación Inventarios					
Diseño y Moda SAS vs	89	52	30	32	46

Sector	Sin datos	Sin Datos	5	2	Sin Datos
Rotación Proveedores					
Diseño y Moda SAS vs	74	69	18	47	59
Sector	Sin datos	Sin Datos	11	3	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia, tomado de la plantilla financiera desarrollada por los autores y de las cifras arrojadas por EMIS (2019).

Lo anterior demuestra que las necesidades de apalancamiento financiero sean mayores para Diseño y Moda SAS que para el Sector, además de crecientes en el tiempo, como se verá en el siguiente punto.

Deuda Financiera: La empresa entre los años 2017 y 2018 incrementó los pasivos financieros (DIC14: \$1.118MM a DIC18: \$2.077MM) a pesar de que el incremento en ventas no es considerable entre los periodos descritos. Este incremento fue utilizado principalmente para apalancar los niveles de capital de trabajo operativo (KTO), así como inversiones en activos fijos como bodegas no operativas, lo cual desenlazó en la disminución del ROA y la productividad del activo fijo como se observará en el siguiente punto.

Productividad del activo fijo: La capacidad de generación de ingresos por inversión en el activo cayó históricamente, a DIC18 fue de 1,54x (vs DIC17: 1,51x / DIC16: 3,79x / DIC15: 3,53x / DIC14: 2,46x), la disminución constante en el tiempo del indicador ha sido el resultado del incremento en las Inversiones por activos no productivos (Bodegas sin uso). Como este indicador refleja la eficiencia sobre el aprovechamiento de la capacidad instalada de una compañía y se expresa como la capacidad de originar ingresos dada una inversión en activos fijos, se concluye que la empresa ha perdido productividad.

Palanca de crecimiento: La palanca de crecimiento se ubicó a DIC18 en 0,51x (vs DIC17: 0,27x / DIC16: 0,50x / DIC15: 0,44x / DIC14: 0,46x), por lo cual crecer en ventas el contexto actual genera necesidades de búsqueda de capital para sostener el crecimiento en ingresos. Lo anterior se justifica debido a que el presente indicador refleja la relación que desde el punto de vista estructural se presenta entre la productividad del capital de trabajo (PKT) y el margen Ebitda. Como conclusión en este punto se puede decir que no es tan atractivo para Diseño y Moda SAS crecer en ventas, ya que la diferencia la tendría entre lo que se incrementen las ventas y la capacidad propia de Ebitda y Capital de trabajo debiera ser apalancada con Deuda Financiera, socios y/o proveedores. Lo ideal en este indicador es que sea mayor que mayor o igual a uno ( $\geq 1$ ) para sostener una adecuada liquidez.

En cuanto al Ebitda-PKT a DIC18 fue de -0,14x (vs DIC17: -0,26x / DIC16: -0,15x / DIC15: -0,17x / DIC14: -0,14x). Este indicador al verse negativo indica que el crecimiento en ventas no libera caja ya que el margen Ebitda debería ser mayor que la PKT, en otras palabras, que la relación entre el margen Ebitda y el PKT debería ser  $\geq 1$  para ser más atractivo crecer ingresos confirmando la teoría del punto anterior.

Generación de valor: Los resultados operativos de Diseño y Moda SAS, las inversiones en activos fijos improductivos (Bodegas), además de un ciclo de caja mayor al sector que genera un mayor endeudamiento financiero, genera que Diseño y Moda SAS pierda valor en los periodos revisados, es decir, la rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas no se ha cumplido. A DIC18 el Delta de EVA sumó negativo por -\$203.322.116 como se detalla a continuación en la Tabla 11:

**Tabla 11. EVA & Delta de Eva**

	DIC15	DIC16	DIC17	DIC18
EVA® = Utilidad neta - (Patrimonio*Ka)	\$45.934.475	- \$19.560.142	-\$134.549.801	- \$95.146.647
Delta de EVA®	\$ 0	\$26.374.333	-\$108.175.468	-\$203.322.116

Fuente: Elaboración propia, tomado de la plantilla financiera desarrollada por los autores. Ver Anexo “B” para el detalle del EVA®.

El análisis financiero deja en evidencia que la empresa requiere mayor fortaleza administrativa y financiera, así conllevar la planeación financiera bajo metodología científica adecuada. Donde adquiriendo dicha fortaleza administrativa, el personal podrá ejercer mayor control a los aspectos financieros clave, como son gestión estratégica por áreas, manejo de tesorería, generación de políticas claras cumplimiento de estas para cumplir el objetivo básico financiero (OBF) para la maximización de las utilidades. El OBF no se viene cumpliendo, ya que las evidencias financieras revisadas son claras, dejando ver que Diseño y Moda SAS pierde valor en el tiempo, aunque no crece en ventas el endeudamiento financiero incrementa y la productividad del activo fijo, del patrimonio el ROA y el ROE son cada vez menores.

Para lograr el segundo y tercer objetivo, se realizó en Diseño y Moda SAS las entrevistas, encuestas y el desarrollo de la metodología *Desing Thinking*. La metodología de recolección de datos se centró en el personal del área Administrativa y Financiera al ser el área principal de la empresa se convierte en el foco de estudio.

Las entrevistas fueron aplicadas de manera libre y personalizada. A partir de la buena disposición de cada uno de los empleados del área administrativa y financiera, se recogieron datos relevantes para entender el ambiente y la manera de llevar a cabo los procesos, el liderazgo

y el ambiente laboral para ejecutar los procesos actuales del área, además de entender la capacidad de los integrantes para analizar, recomendar mejoras y ejecutar procesos financieros.

Reforzando el proceso de evidencias, el equipo consultor realizó igualmente encuestas a los siete empleados y del área administrativa y financiera. Los datos fueron relevantes para precisar los hallazgos aun no identificados con las entrevistas en cuanto a la gestión y funciones del área, además de entender los procesos y maneras de trabajar en el área para cumplir con la caracterización de los procesos. Por lo tanto, la encuesta permitió a los consultores encontrar un panorama más profundo sobre las acciones del área administrativa y Financiera respondiendo a tres aspectos relevantes por empleado: Acción (¿Qué hace?), Funciones (¿Dónde?) y Resultados (¿Para qué?).

En las entrevistas y encuestas se evidenció lo siguiente:

El cargo “Gerente General” se evidenció i) En este rol se centra la toma de decisiones de todas las áreas de la compañía, ii) Se delega poco, iii) Hay una alta exigencia en tiempos y iv) El cargo y día a día tiene más énfasis en la operatividad que en lo estratégico.

El cargo del “Líder Administrativo y Financiero” que es en teoría el responsable funcional del área Administrativa y Financiera y su responsabilidad debería radicar principalmente en la maximización del patrimonio de los Accionistas, informa al equipo consultor dificultades como: i) No existe un manual de funciones, ii) El cargo carece una misión, iii) El día a día esta enfocaron en resolver principalmente temas operativos de la contabilidad, iv) El rol no tiene autonomía para llevar el proceso de análisis de costos, planeación presupuestal, planificación de tesorería, coordinación y comunicación con las otras áreas funcionales

(mercadeo y operaciones), carece de atribuciones negociar la financiación con bancos, por lo que en definitiva, el proceso administrativo del recurso financiero no ejecutado de manera adecuada.

Sumadas las evidencias, se obtiene que no hay una estructura administrativa ni de proceso financiero adecuada, que permita llevar el proceso de planificación, control y ejecución financiera para conocer cómo va la consecución de los objetivos del cargo. Así poder realizar pronósticos, metas económicas y financieras alcanzables, tomando en cuenta los medios y herramientas que se tienen, y necesidades económicas que se necesitan para lograr las metas de Diseño y Moda SAS.

Para complementar y profundizar en el segundo y tercer objetivo, los consultores desarrollaron la técnica *Desing Thinking (DT)* para el análisis de la problemática (el *DT* se desarrolló después de realizadas las entrevistas y encuestas). El *DT* se enfocó en la problemática financiera evidenciada en la etapa de recolección de datos y se evidenció oportunidades de mejora para la reduciendo riesgos financieros, por lo que el desarrollo de las soluciones se enfocó en aspectos claves para que la dirección de la empresa pueda tomar decisiones sobre este material. Es así como la metodología *DT*, permitió a los consultores en cada etapa (inspiración, ideación y prototipado) obtener equilibrio entre lo analítico y lo emocional para conocer con mayor profundidad las necesidades de la empresa y finalmente plantear una ruta de soluciones y recomendaciones y de esta manera la dirección de la empresa realice la etapa final de testeo para el cumplimiento de la metodología propuesta.

Partiendo de las entrevistas, encuestas y *DT* el equipo consultor evidencia que la problemática para resolver el segundo y tercer objetivo de la consultoría se fundamenta en que:

Diseño y Moda SAS adolece de una adecuada estructura Administrativa y Financiera y no tiene igualmente un proceso financiero idóneo. Lo anterior genera la necesidad de diseñar un proceso financiero con metas y objetivos organizacionales claros que evidencie una debida planeación, ejecución, control y seguimiento. El origen del problema descrito es la resistencia al cambio desde la Gerencia General para crear una cultura por procesos.

## 8. Formulación de la ruta de soluciones

### 8.1. Aplicación y análisis de los resultados del *Design Thinking*.

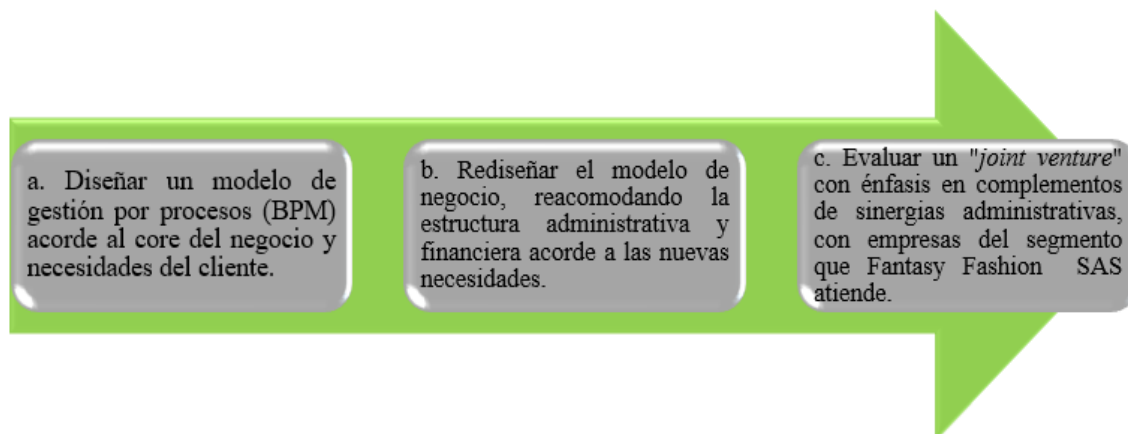
El análisis aplicado a Diseño y Moda SAS arrojó que su principal variable crítica era la falta de estructura del área administrativa y financiera. Antes de intentar realizara cambios o mejoras en la empresa, deberá estructurar dicha área para que soporte adecuadamente los procesos financieros y genere valor para los socios (Ver Anexo “C” – Desarrollo del *DT*).

La batería de preguntas y la metodología utilizada generaron suficientes hallazgos para la identificación de la problemática actual y generar la ruta de soluciones en el presente punto. Es así, como los resultados obtenidos evidenciaron las deficiencias administrativas que afectan el proceso financiero, principalmente un problema estructural dentro del área administrativa y financiera. No existe claridad de las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo, que le permita a la empresa la división del trabajo entre ellos para aprovechar talentos y capacidades y así alcanzar los objetivos organizacionales.

La metodología *DT* no sólo fue útil para la identificación de la problemática vista en el punto anterior, sino que también fue apropiada para la ruta de soluciones. En cuanto a las soluciones se definieron tres ideas principales (Etapa de Ideación). Aquí, el equipo consultor encontró las ideas necesarias orientadas a resolver necesidades del segundo y tercer objetivo. La ruta de soluciones se desglosó en tres partes como se muestra a continuación en la Ilustración 8:



### Ilustración 8. Ruta de Soluciones



Fuente: elaboración propia

En las tres ideas anteriores el equipo consultor ponderó el beneficio y riesgo más relevantes para cada una (Prototipado). El objetivo fue obtener la información pertinente sobre estos aspectos, lo cual ayudará a la toma de decisiones a los consultores y a la dirección de la compañía. La ponderación de riesgos y beneficios por idea se dividen en la matriz que se muestra en la Tabla 12:

**Tabla 12. Prototipado Matriz de riesgos beneficios**

Idea	Beneficio	Riesgo
<b>Idea "A"</b>	Permite que el proceso de toma de decisiones sea más efectivo y eficiente.	Ausencia de consistencia en el desarrollo del plan de acción de la cultura a implementar.
<b>Idea "B"</b>	Ofrece productos y servicios con ventajas comparativas, con la mejor distribución y entrega a tiempo.	Desatención a las necesidades financieras que surgen, una vez que ha tomado vida el nuevo plan de negocios.
<b>Idea "C"</b>	Se generan ahorros y economía de escala mediante la consolidación del proceso productivo y nuevos canales de distribución.	Dificultad ligada a la mentalidad misma del empresario (Por lo general confían más en su capacidad y en la buena suerte, que en los demás).

Fuente: Elaboración Propia

Identificados el mayor riesgo y beneficio de las tres soluciones descritas, el equipo consultor sugiere a la empresa adoptar implementar la idea “a” y “b” sin descartar la idea “c”, ya que esta le podría ahorrar tiempo y recursos con una adecuada ejecución. Las conclusiones y recomendaciones de las tres ideas fueron:

Conclusión Idea “a”: se recomienda la implementación de un modelo de gestión por procesos (BPM) acorde a las necesidades del cliente y visión de la compañía. De esta manera la gerencia de Diseño y Moda SAS podrá tener la posibilidad de medir, controlar y responder a los aspectos y elementos de sus procesos operacionales. Igualmente, la dirección financiera tendrá la posibilidad de aplicar sus habilidades y recursos de forma más directa en las operaciones de la empresa, alineando sus esfuerzos y mejorando la productividad y el rendimiento del personal. Sin olvidar que una gestión eficiente en la organización podrá responder de forma más veloz a los cambios y retos cumpliendo su misión.

Conclusión Idea “b”: la debida revisión e implementación del rediseño del Modelo de Negocio en Diseño y Moda SAS, además de combinada con modelo de gestión por procesos (BPM) generaran fortalezas internas como externas que ayudaran a soportar con mayor tenacidad las fluctuaciones del mercado, mitigar los constantes riesgos de manera adecuada y ser “camaleónicos” en un mundo donde los retos son cada vez mayores.

Conclusión Idea “c”: se sugiere evaluar la creación de un *Joint Venture* entre empresas del segmento o complementarias ubicada en la ciudad de Medellín. Puede ser entre dos o más empresas escogidas estratégicamente, las cuales deben tener fortalezas y experiencia en administración integral, marketing, cadenas de valor, planeación y gestión estratégica. Además de tener implementados adecuados sistemas de información.

Una vez adoptada la postura por parte de la dirección de Diseño y Moda SAS, vendrá la etapa final del *DT* (Testeo), cuyo objetivo comprende la ejecución de un plan de acción para corregir la problemática identificada.

## **8.2. Caracterización del Proceso Financiero**

Para responder detalladamente al tercer objetivo en función de las debilidades administrativas y financieras de Diseño y Moda SAS, el equipo consultor sugiere entonces el montaje adecuado del área administrativa y financiera, por lo que el presente punto caracterizará la dirección financiera. Esta dirección financiera responderá aportará sinergias con las áreas funcionales de Mercadeo, Producción y Gestión Humana, aumentando valor a la organización. Igualmente, se planeó para reforzar la estructura del área administrativa y financiera, dividiendo el rol financiero del rol del gerente (hoy no hay división de funciones claras), así llegar a la adecuada toma de decisiones en torno a la creación de valor, comentario que se refuerza con García Serna (2009), quien afirma que:

La operación de las empresas implica llevar a cabo una serie de actividades o funciones que en términos generales se pueden agrupar en cuatro categorías: Mercadeo, Producción (operaciones, en empresas no manufactureras), gestión del Talento Humano y Finanzas. Ello no significa que deba existir un departamento o áreas con estos nombres o que el primer renglón jerárquico no pueda haber más de cuatro áreas básicas, pues el diseño de la Estructura Organizacional depende fundamentalmente de la estrategia de la empresa, que a su vez se relaciona con aspectos tales como El Modelo de Negocio, la Definición de Negocio, las Competencias Empresariales, su Visión, Misión, Principios y Valores,

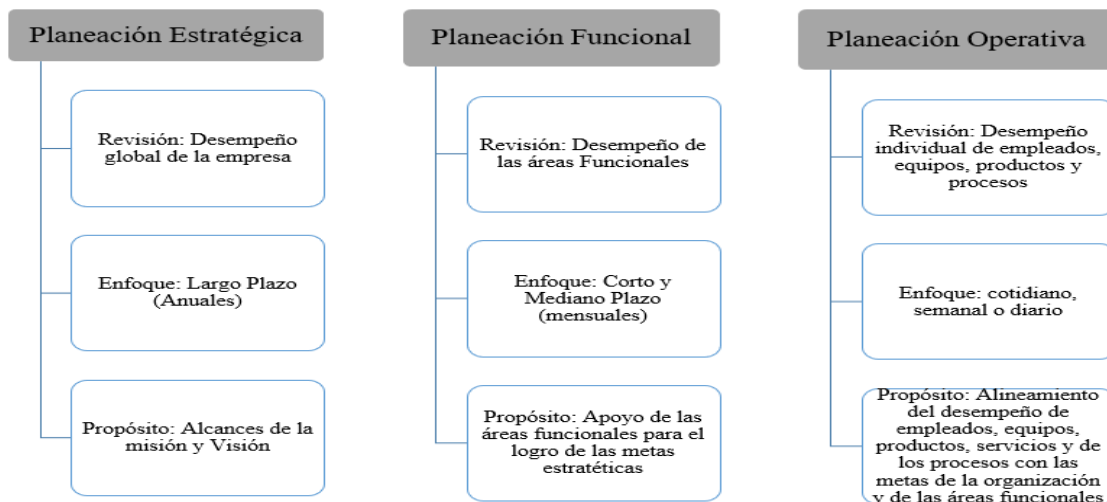
entre otros todo lo cual determina la importancia relativa de las diferentes funciones (pág. 2)

En la adopción del proceso y división de funciones entre el Gerente y el Líder Financiero, la dirección general le deberá otorgar al rol de finanzas empoderamiento e independencia para facilitar la toma de decisiones. Así pues, en adelante una de las principales actividades para Diseño y Moda SAS debería ser la planeación financiera, debería ser transversal para todas las áreas funcionales, igualmente procurará medir el impacto de cada decisión en Mercadeo, Producción, Gestión de Talento y Finanzas. Por lo tanto, el equipo consultor elaboró en dos pasos el bosquejo de la gestión financiera, el primero es el Macroproceso (ver Ilustración 9) y luego en la Caracterización del Proceso de Gestión Financiera (ver Ilustraciones 10-13), cuyo fin es recomendar la implementación a Diseño y Moda SAS.

### 8.2.1. Macroproceso

En la Ilustración 9, se describe la planeación Estratégica, Funcional y Operativa:

**Ilustración 9. Macroproceso de Gestión Financiera para Diseño y Moda SAS**



Fuente. Elaboración propia

El presente macroproceso la gestión financiera toma relevancia en las recomendaciones, ya que este permite la identificación de la estructura para adopción de la Planeación Financiera, Planeación Funcional y Planeación Operativa bajo la metodología PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar). Esta metodología es de gran ayuda para actuar sobre los procesos (no sobre las personas), pues como se evidenció en el diagnóstico, Diseño y Moda SAS carece de un adecuado proceso financiero, por lo cual como se detecto puede influir en el clima organizacional, de ahí la importancia que tiene el compromiso de la gerencia, pues con la adopción del presente esquema se deben consolidar las estrategias para continuar adelante con los objetivos propuestos, ser autosostenibles y cada vez más rentables.

### **8.2.2. Caracterización del Proceso de Gestión Financiera**

Ahora bien, para describir detalladamente la caracterización del proceso de gestión financiera, se recomienda el siguiente esquema:

Objetivo del esquema: Administrar los recursos financieros de Diseño y Moda SAS para asegurar el OBF.

Lineamientos operacionales: (i) Todas las áreas de la empresa son responsables del envío puntual de la información para la ejecución de los procedimientos relacionados en el presente macroproceso y (ii) Se tendrá en cuenta los lineamientos del Manual y Procedimientos de Políticas Contables

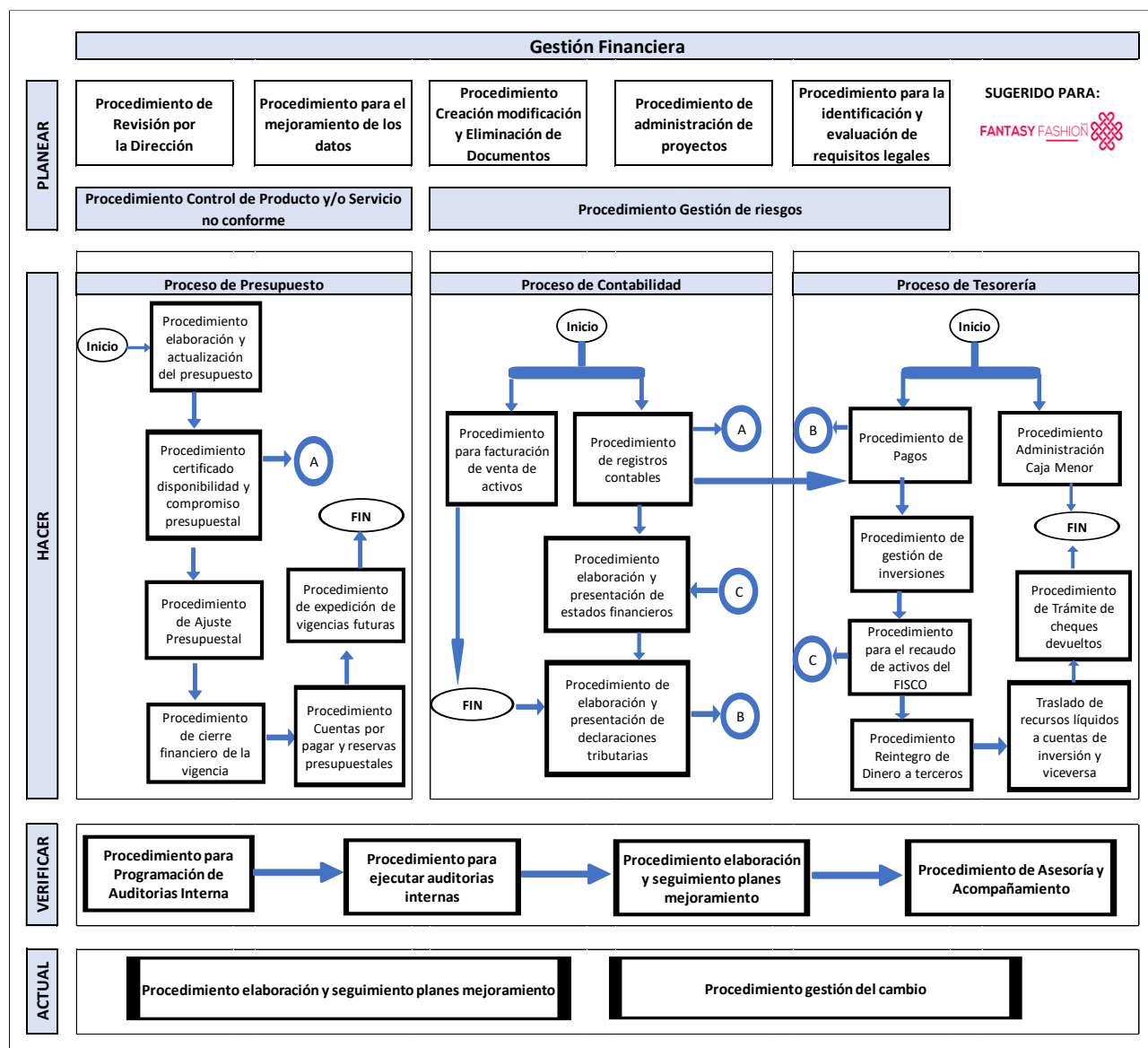
Cargo del líder del Macroproceso: Líder Financiero

Recursos: Humanos: Personal técnico y profesional Conforme a manual de funciones

Recursos físicos: Oficinas dotadas, Hardware y Software, Intranet, Video Beam.

Recursos Tecnológicos: (i) DSI: sistema de costos y órdenes, (ii) SCI: manejo de la facturación y (iii) Sistema contable.

**Ilustración 10. Caracterización Financiera**

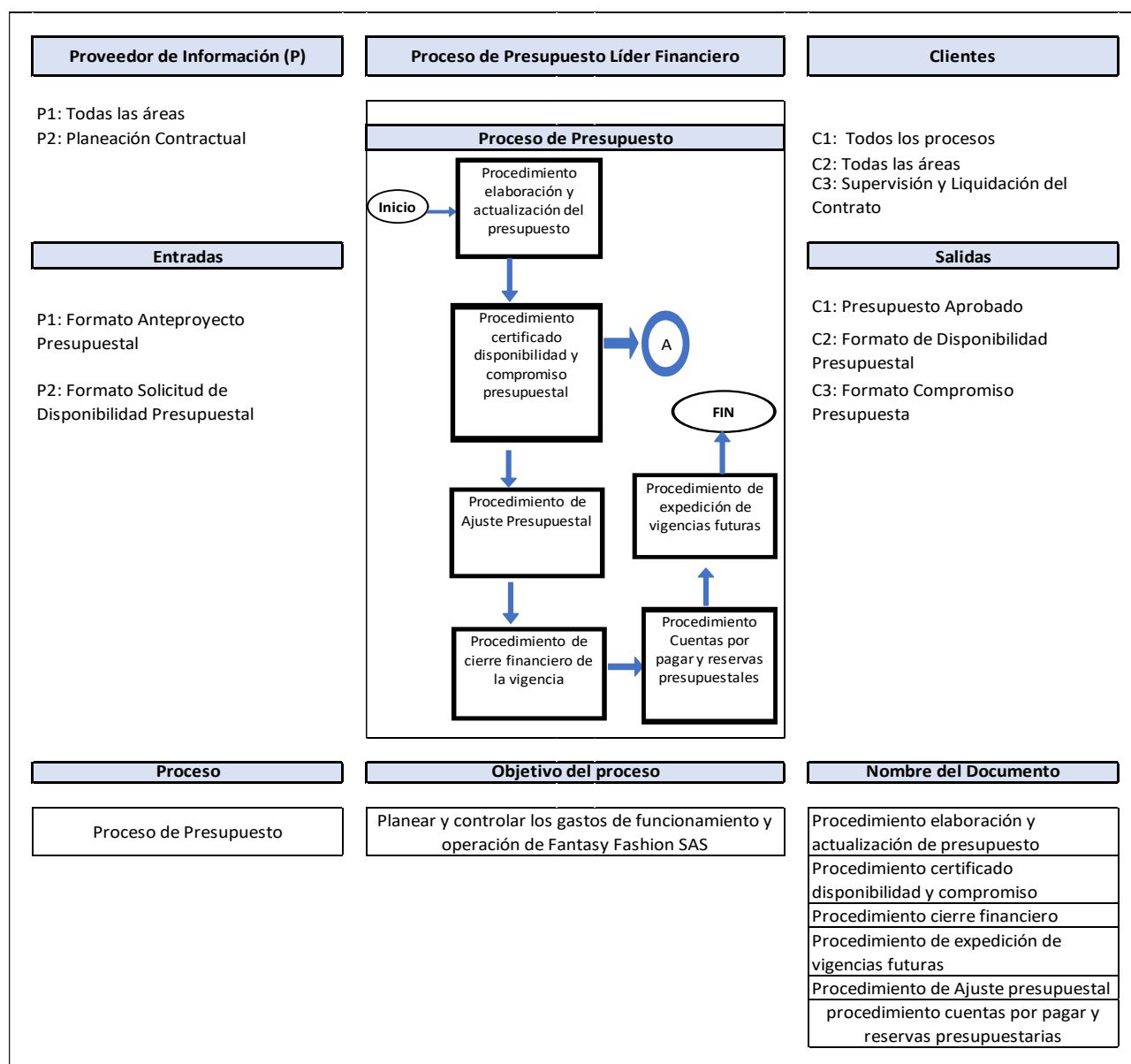


Fuente: elaboración propia

Entradas y Salidas: Caracterización del Proceso de Presupuesto, Proceso de Contabilidad y Proceso de tesorería

A continuación, en la Ilustración 11, se describen las entradas y salidas del proceso de presupuesto Líder Financiero:

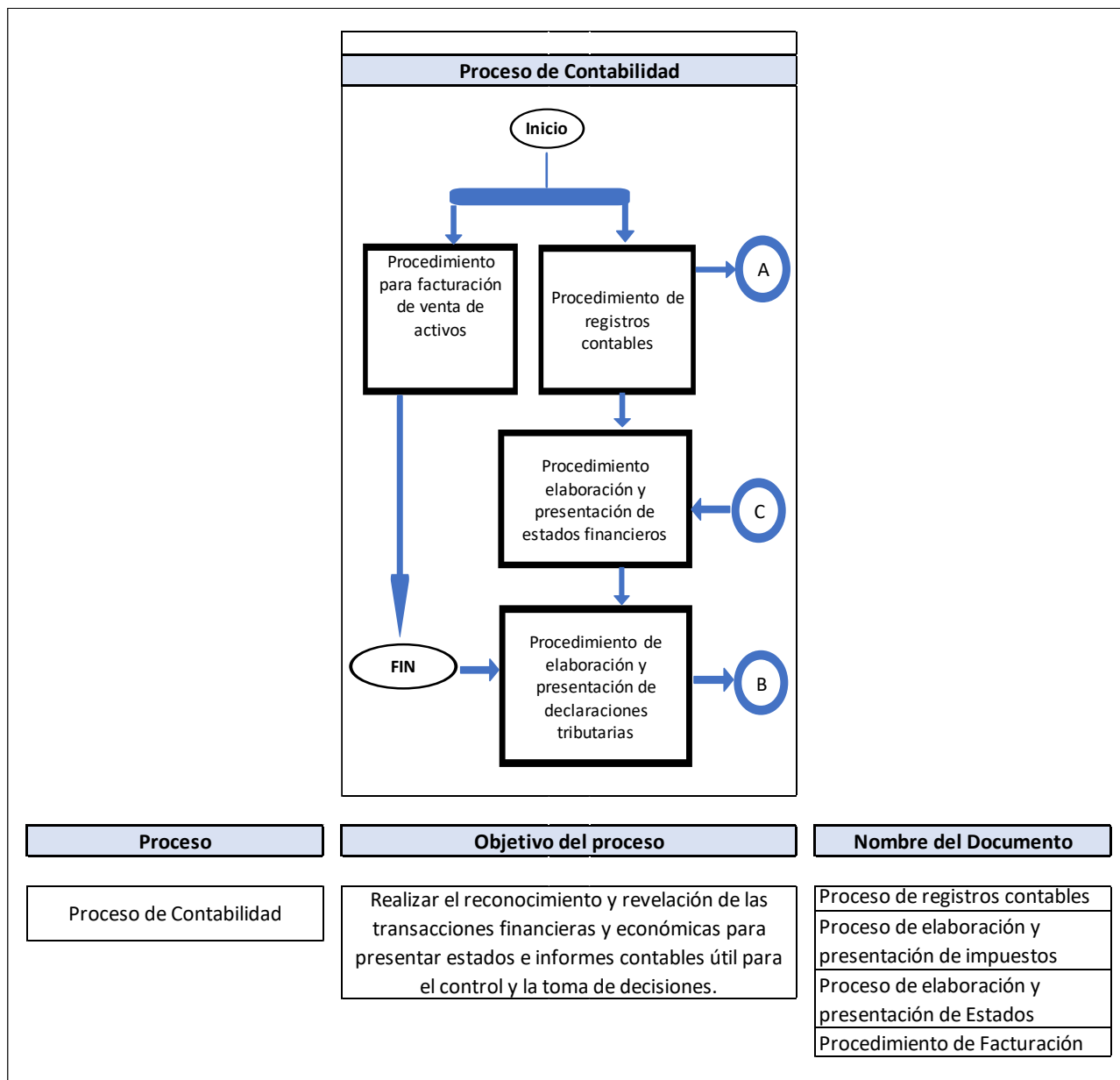
**Ilustración 11. Caracterización Proceso Presupuesto Líder Financiero**



Fuente: elaboración propia

Siguiendo el esquema, se describe el proceso de Contabilidad (ver Ilustración 12):

**Ilustración 12. Caracterización Proceso de Contabilidad**

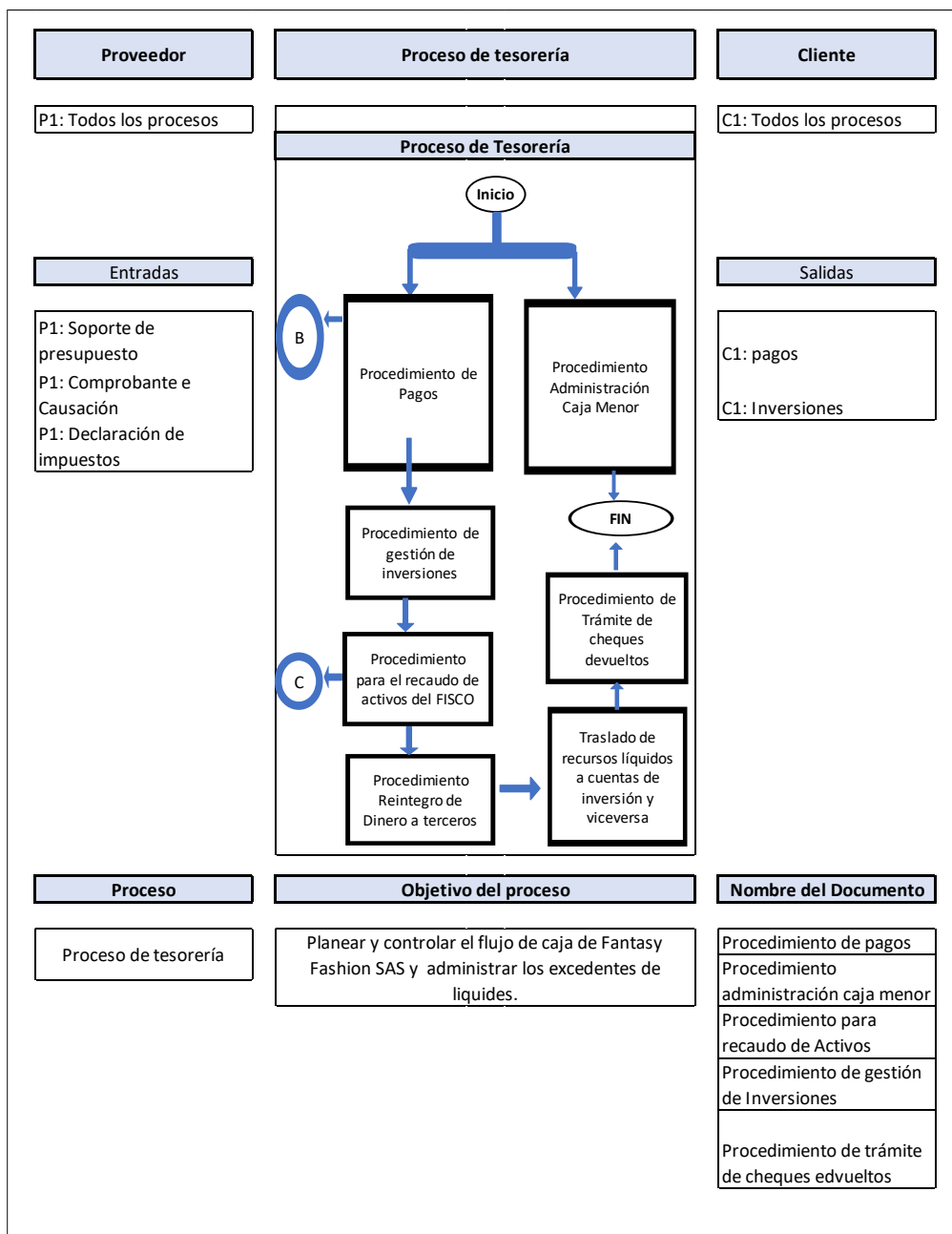


Fuente: elaboración propia

Finalmente, la caracterización del proceso de tesorería se puede observar en la Ilustración número 13.



**Ilustración 13. Caracterización Proceso de tesorería**



Fuente: elaboración propia

La caracterización del proceso financiero con la debida implementación permitirá a Diseño y Moda SAS: (i) Cumplir con su función primaria de las finanzas (OBF) que según Oscar León García especifica que esta corresponde a: -“El incremento del Patrimonio de los accionistas en armonía con los objetivos asociados con los clientes, trabajadores y demás grupos de interés” (García, 2009, pág. 5), (ii) Diseño y Moda SAS podrá mantenerse al día y generar valor en su operación para mantener la satisfacción de sus clientes y empleados, (iii) Se contextualizará más fácilmente sobre la situación económica del sector, del país, de la región y de las tendencias mundiales, (iv) Conocerá de manera más detallada el contexto fiscal, medidas y excepciones tributarias que los puede beneficiar (o perjudicar) y (v) El líder Financiero será la persona más cercana a la Gerencia General, entregando información estratégica y valiosa para la planeación y toma de decisiones en un contexto cambiante.

## 9. Presupuesto para la ruta de soluciones

El presupuesto de la ruta de soluciones es cercano a COP \$30.520.000. Similar al costo de la presente consultoría (ver sección costo de la consultoría). El presupuesto de la ruta de soluciones implica que la empresa invierta en una consultoría administrativa y financiera para la ejecución de la ruta de soluciones, antes de invertir en CAPEX. Es decir, el equipo consultor no sugiere en esta etapa realizar inversiones en *Software*, Equipos, *Hardware* u otros medios, ya que será la empresa una vez culmine la etapa final del *Desing Thinking* (el Testeo) quien elabore el presupuesto, el cual dependerá según la solución a adoptar.

## 10. Costo de la consultoría

El presupuesto de la consultoría asciende a un valor de \$30.520.000, discriminados así: 400 horas (300 horas de trabajo aplicado y 100 horas de recolección de datos), en el cual se detallan los tres conceptos en la Tabla 13:

**Tabla 13. Presupuesto propuesto de diseño / cifras en COP**

Concepto	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Fuente de Financiación
<b>A. Personal</b>				
Horas del investigador	\$ 55.000	400	\$ 22.000.000	Consultores
Horas personal empresa	\$ 35.000	100	\$ 3.500.000	Empresa
Transporte	\$ 20.000	20	\$ 400.000	Consultores
Alimentación	\$ 20.000	30	\$ 600.000	Consultores
<b>B. Equipos</b>				
Laptop	\$ 1.500.000	2	\$ 3.000.000	Consultores
Video Beam	\$ 50.000	10	\$ 500.000	Consultores / Empresa
<b>C. Materiales</b>				
Impresiones	\$ 200	1000	\$ 200.000	Consultores
USB	\$ 30.000	4	\$ 120.000	Consultores
Varios	\$ 200.000	-	\$ 200.000	Consultores
<b>Total, Presupuesto</b>		<b>\$ 30.520.000</b>		

Fuente: Elaboración propia

En la presente consultoría el personal directo de la empresa participó en las secciones diseñadas para la recolección de datos, el valor unitario de la hora de trabajo del personal de la empresa fue otorgado por la dirección general, ya que fueron secciones extralaborales pagada por la empresa. Otro punto es que los Equipos (Punto B de la tabla) fueron comprados por el equipo consultor y seguirán siendo parte de este finalizado el trabajo con Diseño y Moda SAS.

## 11. Conclusiones y recomendaciones

El objetivo central de esta consultoría fue diseñar el proceso financiero en Diseño y Moda SAS a través del análisis de los estados financieros y de la estructura administrativa y financiera, para el cumplimiento de los planes y proyectos de la organización. Es así como la gerencia de Diseño y Moda SAS llevó a cabo su primera intervención de consultoría en los más de 16 años de historia de manera objetiva.

Durante el proceso se realizó el diagnóstico a la situación financiera para reconocer las necesidades y oportunidades en materia de control financiero, gestión, políticas y procesos del área administrativa y financiera. Inicialmente los consultores generaron unos alcances diferentes, pero los hallazgos en el proceso financiero demostraron que había una problemática previa a resolver antes de emprender cualquier plan de acción. Se identificó que la empresa no realiza una adecuada planeación financiera, la gestión estratégica de negocio es improvisada, y la centralización del proceso financiero en cabeza de la gerencia general, lo que hace que la toma de decisiones se base en el día a día y no en una metodología financiera planeada que agregue valor en cada decisión. Lo anterior tiene como consecuencia que Diseño y Moda SAS pierda valor en el tiempo, no aumente ventas, pierda participación sectorial, el endeudamiento financiero incremente y la productividad del activo fijo, del patrimonio el ROA y el ROE hayan sido cada vez menores y lo que más llama la atención es que la gerencia y socios no se percaten de estos aspectos claves.

De acuerdo con las evidencias, los consultores observaron que Diseño y Moda SAS requiere mayor fortaleza administrativa para administrar las finanzas con una metodología y planeación adecuada y así mitigar articuladamente los riesgos sectoriales y riesgos internos inherentes al negocio.

Igualmente, se evidenció que los procesos de control financiero, gestión estratégica del negocio, el desarrollo de políticas claras y seguimiento de estas para el cumplimiento de los objetivos han sido ejecutadas históricamente de manera improvisada por la gerente general y no por el líder financiero.

Por lo tanto, para reforzar las evidencias y buscar una adecuada ruta de soluciones, el equipo consultor profundizó en la metodología *Desing Thinking*, donde se dejó claro que en la empresa existe la necesidad de diseñar un proceso financiero con metas y objetivos organizacionales claros, los cuales generen como producto una debida planeación, ejecución, control y seguimiento al proceso financiero. No menos, se destaca que el origen del problema descrito es la resistencia al cambio desde la Gerencia General para crear una cultura por procesos.

Continuando en la ruta de soluciones y en cumplimiento de los objetivos de la consultoría, el equipo consultor caracterizó el proceso de Gestión Financiera. Este permitirá a Diseño y Moda SAS fortalecer el proceso financiero y la toma de decisiones, además de aportar a dicho proceso una adecuada línea para el desarrollo articulado de la toma de decisiones. Así pues, el equipo consultor diseñó un Macroproceso de Gestión Financiera, el cual es relevante ya que permitirá a la empresa identificar cada una en las etapas de Planeación Financiera, Planeación Funcional y Planeación Operativa. Después del diseño del Macroproceso, se caracterizó igualmente el proceso de Gestión Financiera bajo el diseño de la metodología PHVA describiendo los subprocesos tales como Presupuesto, Contabilidad y Tesorería en cada una de sus etapas. El desarrollo e implementación adecuada de la caracterización del proceso de Gestión Financiera, podrá además influir en el clima organizacional y evitar la

rotación de personal administrativo<sup>2</sup>, de este punto la importancia que tiene el compromiso de la gerencia, pues con la adopción de esquema financiero propuesto ayudará a consolidar las estrategias organizacionales.

Del mismo modo, el *Desing Thinking* permitió obtener una ruta de soluciones más profunda. En conclusión, las tres recomendaciones del *DT* en su orden fueron: (a) Diseñar un modelo de gestión por procesos (BPM) acorde al *core* del negocio y necesidades del cliente, (b) Rediseñar el modelo de negocio, reacomodando la estructura administrativa y financiera acorde a las nuevas necesidades y/o, (c) Evaluar un "*joint venture*" con énfasis en complementos de sinergias administrativas, con empresas del segmento que Diseño y Moda SAS atiende.

Para profundizar en el punto, la implementación del proceso de la caracterización de la Gestión Financiera no discrepa en la implementación de la ruta de soluciones del *DT*, es decir, la implementación del proceso de Gestión financiera estará en armonía con la adopción de una (o varias) de las tres opciones señaladas en el *DT*, pues de una u otra manera es un proceso que se debería adoptar adecuadamente para no continuar perdiendo valor y generar sostenibilidad en la empresa. En definitiva, con estos resultados se responde el problema objeto de la consultoría.

En lo que vendría en cuanto a la adopción de la ruta de soluciones del *DT*, si Diseño y Moda SAS escoge adoptar un modelo de Gestión por Procesos (BPM) fortalecerá la estructura financiera (y general la estructura de la empresa), podrá medir, controlar y responder a todos los aspectos y elementos de los procesos operacionales. En cuanto a la dirección financiera, tendrá la

---

<sup>2</sup> Durante el proceso de consultoría el Líder Financiero renunció ya que sus funciones ejecutadas no fueron las funciones por las cuales fue contratado, lo cual generó insatisfacción y daño en la comunicación del área.

posibilidad de aplicar sus habilidades y recursos de forma más directa en todas las operaciones de la compañía, alineando más sus esfuerzos y aumentar la productividad y el rendimiento personal. Sin olvidar que una gestión eficiente en Diseño y Moda SAS podrá responder de forma más ágil y oportuna a los cambios y desafíos propuestos.

Por otro lado, si Diseño y Moda SAS adopta como medida el rediseño del Modelo de Negocio y a la misma vez el modelo BPM, generarían fortalezas internas y externas que ayudaran a soportar con mayor tenacidad las fluctuaciones del mercado, mitigar los constantes riesgos de manera adecuada y ser “camaleónicos” en un mundo donde los retos son cada vez mayores.

Por último, si Diseño y Moda SAS considera la opción de evaluar la creación de un *Joint Venture* entre empresas del segmento o complementarias ubicada en Medellín, se puede identificar que la unión de fortalezas y experiencias empresariales correctamente adoptadas podrían generar valor en el modelo de negocio, fortaleciendo el interior en sí mismo del negocio: lo Misional, Visional y Operativo.

Como se recomendó con anterioridad, se sugiere que Diseño y Moda SAS adopte una postura frente a las tres recomendaciones, así, implemente la etapa final del *DT* (Testeo), cuyo objetivo comprende en la ejecución del plan de acción para corregir la problemática identificada. Por lo que el presente estudio deja abierta las puertas a una nueva consultoría, para profundizar en el estudio y ejecución a las soluciones identificadas bajo una intervención directa en la empresa. Así pues, de acuerdo con los anterior se invita a estudiantes de Maestría en Finanzas de la Institución Universitaria ESUMER en continuar con dicha intervención en un futuro bien sean para corregir algunos aspectos, comenzar mejoras o incluir nuevos componentes de interés para la solución de la problemática. Esto es de relevancia para la sostenibilidad y sobrevivencia de



Diseño y Moda SAS en un contexto económico cambiante y de mayores retos macroeconómicos y sectoriales.

## Referencias

- Abor, J. Y. (2017). *Entrepreneurial Finance for MSMEs. A Managerial Approach for Developing Markets*. (P. Macmillan, Ed.) Cham, Switzerland. doi:10.1007 / 978-3-319-34021-0
- Álvarez, C. (2004). *La escuela de la vida*. Cuba: Monografía.
- Andalucía Educativa. (2008). *Competencias educativas, Hacia un aprendizaje genuino*. Andalucía: Andalucía Educativa # 66.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. (2019). *Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019*. Retrieved 04 11, 2019, from [http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%20y%20Perspectivas\\_636882495815285345.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%20y%20Perspectivas_636882495815285345.pdf)
- Avila Baray, H. L. (2006). Introducción a la metodología de la investigación (edición electrónica). In H. L. Avila Baray, & eumed.net (Ed.), *Introducción a la metodología de la investigación (edición electrónica)* (p. 89). Cuauhtémoc, Chihuahua, Mexico: [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/). Retrieved Mayo 18, 2019, from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/8469019996.pdf>
- Beneitone, P. (2006). Seminario taller centroamericano sobre desarrollo curricular basado en competencias y evaluación de calidad de la educación superior. *Seminario taller centroamericano sobre desarrollo curricular basado en competencias y evaluación de calidad de la educación superior*, (p. 248). Guatemala.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea Formación Profesional*, 8-14.
- Castaño Ríos, C. E., & Arias Pérez, J. E. (2013, Enero-Junio). Análisis financiero integral de empresas colombianas 2009-2010: Perspectivas de competitividad regional. *Entramado*, IX(1). Retrieved Junio 2019, from <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3446/2837>
- Castellanos Sánchez, H. A. (2015, Enero-Abril). Medición de activos no financieros. Un análisis de los elementos que intervienen en la decisión de la gerencia al optar por el modelo del valor razonable. *Cuadernos de Contabilidad*, XVI(40), 42. doi:doi: 10.11144/Javeriana.cc16-40.manf
- Castillo, M., Alvarez, A., & Cabana, R. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, XXXV(3), 301-311. Retrieved 05 08, 2019, from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300006&script=sci_arttext&tlng=pt)

- Cejas, M. (2005). La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. *Vision Gerencial*, 4(1), 11-22.
- Charaudeau, P. (2009). Dime cuál es tu corpus, te diré cuál es tu problema. Retrieved from <https://doi.org/doi:10.1021/jm010960b>
- Chaves Da Silva, R. (2010). Aproximación al estudio de la normalización contable internacional desde la escuela neopatrimonialista. *Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría*, 41, 95-140.
- Correa, J., Castaño, C., & Ramírez, L. (2010, Septiembre). *Análisis financiero integral: elementos para el desarrollo de las organizaciones*. Retrieved Mayo 20, 2019, from [https://www.researchgate.net/publication/339878445\\_Analisis\\_financiero\\_integral\\_elementos\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_las\\_organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/339878445_Analisis_financiero_integral_elementos_para_el_desarrollo_de_las_organizaciones): file:///C:/Users/JuanG/Downloads/1218-Textodelarticulo-4925-1-10-20151029.pdf
- Departamento Nacional de Estadística. (2012). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas*. Retrieved 04 16, 2019, from [https://www.ccb.org.co/content/download/1798/27210/file/11510\\_ciidane4.pdf](https://www.ccb.org.co/content/download/1798/27210/file/11510_ciidane4.pdf)
- Departamento Nacional de Estadística.. (2020, 11 01). *DANE*. Retrieved from Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones/clasificaciones/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu>
- Datos Macro. (2019, 05). *datosmacro.com*. Retrieved from <https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/colombia>
- Dudovskiy, J. (2017). *Research Methodology*.
- EMIS. (2019, Enero 25). *EMIS*. Retrieved Enero 25, 2019, from <https://www.emis.com/es>
- Fedesarrollo. (2013, Noviembre 01). *Análisis de la competitividad de la cadena algodón, fibras, textiles y confecciones*. Retrieved from <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/204/Analisis%20cadena%20algodon.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Fedesarrollo. (2018). *Prospectiva Económica*. Retrieved 04 11, 2019, from <https://www.fedesarrollo.org.co/prospectiva-economica>
- Feroz, E., Kim, S., & Raab, R. (2003). Financial statement analysis: A data envelopment analysis approach. *Journal of the Operational Research Society*, 54, 48-58. Retrieved from <http://ezproxy.uninorte.edu.co:2124/article/10.1057/palgrave.jors.2601475>

- Foster, G. (1986). *Financial Statement Analysis* (Segunda ed.). (E. Cliffs, Ed.) New Jersey, United States of America: Prentice-Hall.
- García Padilla, V. (2015). *Análisis Financiero. Un Enfoque Integral*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- García, O. (2009). *Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones* (Cuarta ed.). Cali, Valle, Colombia: Libre Expresión Creativos S.A.
- Gerber, E., & Carroll, M. (2012). The psychological experience of prototyping. *Design Studies*, 33(1), 66-84.
- Godet, M. (2011). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Ciudad de México: Centro Lindavista.
- González Maura, V. (2006). La formación de competencias profesionales en la universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. *Revista de Educación Universidad de Huelva*(8), 175-187.
- Hammer, D. &. (1990). La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa. *Historia Y Fuente Oral. Historia, antropología y fuentes orales*, 23-61. Retrieved 11 05, 2019, from <https://www.jstor.org/stable/27753290?seq=1&cid=pdf-reference>
- Harrison, W. T., Thomas, B., & Horngre, C. T. (2008). *Financial Accounting*. New Jersey, United States of America: Pearson Education, Inc.
- Hernández, R., & Fernández, C. y. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México DF: Mcgraw-hill / Interamericana Editores, S.A. De c.v. Retrieved 05 08, 2019
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2008). *Metodología de la Investigación: La Ruta Cuantitativa, calitativa y mixta* (Quinta ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill. Retrieved Mayo 2019
- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La Teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*(15), 63-89.
- Inexmoda. (2019, Marzo 05). *Sala de Prensa Inexmoda*. Retrieved Abril 19, 2019, from [http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/03/informe\\_textil\\_y\\_confecciones\\_feb\\_2019.pdf](http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/03/informe_textil_y_confecciones_feb_2019.pdf)
- Inexmoda. (s.f.). *Casos de éxito*. Retrieved from <https://www.inexmoda.org.co/casos-de-exito/>

- Keown, A., Martin, J., & Petty, J. (2014). *Foundations of Finance. The Logic and Practice of Financial Management* (Octava ed.). New Jersey, New York, United States of America: Pearson Education, Inc.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Krohling Kunsch, M. M. (1987). *Planejamento de Relacoes Publicas na Comunicacao Integrada*. Sao Paulo: Summus Editorial.
- Kubr, M. (1997). *La consultoria de empresas: Guía para la profesión* (Tercera Edición ed.). Ginebra, Suiza: Oficina Internacional de trabajo. Retrieved 09 23, 2019, from <https://www.pilgroupconsulting.com/wp-content/uploads/2016/09/Laconsultoriadempresas.pdf>
- Leenders, M. R. (2012, Marzo 5). *Administración de Compras y abastecimiento*. Retrieved from Juriscol: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1567564>
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2016). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. In P. López Roldán, & S. Fachelli, *Parte III. Análisis. Capítulo III. 11. Análisis Factorial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Retrieved from <http://ddd.uab.cat/record/142928>
- Mejía-López, J. A., Ruiz-Guzmán, O. A., Gaviria-Ocampo, L. N., & Ruiz-Guzmán, C. P. (2019, Mayo 05). Aplicación de metodología design thinking en el desarrollo de cortadora automática CNC para MiPyME de confección. *Revista UIS Ingenierías*, 18(3), 2-3. doi:<https://doi.org/10.18273/revuin.v18n3-2019016>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Mincomercio. (2019, Junio 9). *Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos*. Retrieved from <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2003). *Articulación de la educación con el mundo productivo, la formación de competencias laborales*. Bogota: Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
- Moreno Velasquez, J. P. (2016). *Sector textil en Colombia: Un análisis de las importaciones y exportaciones entre los años 2008 a 2014*. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15243/3/MorenoVelasquezJuanPablo.2016.pdf.pdf>
- Nava Rosillón, M. A. (2009, Octubre-Diciembre). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, XIV(48), 609,

- 606-628. Retrieved Mayo 15, 2019, from <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Ortega, J. (2006). *Análisis de estados financieros*. Sevilla, España: Desclée de Brouwer.
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2010). *Business Model Generation* (Primera Edición ed.). Barcelona, España: Deusto. Retrieved 12 2019, 29
- Pérez Fernández, J. A. (2007). *Gestión por procesos* (Segunda ed.). Madrid, España: Esic. Retrieved 08 19, 2019
- Pérez, J. (2017). Bases para implementar una consultoría económica, financiera y de gestión para Mipymes. *Revista Finnova*, 3, 51-59.
- Procolombia. (2017). *Colombia, crecimiento, confianza y oportunidades para invertir "sistema de moda"*. Retrieved abril 19, 2019, from <https://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos/zonas-francas-permanentes/124-sectores/manufacturas/textil-y-confeccion/569-descripcion-del-sector.html>
- Procolombia. (2017). *Procolombia, Exportaciones, Turismo, e Inversión Marca país*. Retrieved Abril 19, 2019, from <https://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos/zonas-francas-permanentes/124-sectores/manufacturas/textil-y-confeccion/569-descripcion-del-sector.html>
- Puerta Guardo, F., Vergara Arrieta, J., & Huertas Cardozo, N. (2018, Enero-Junio). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 89. Retrieved Marzo 1, 2019, from <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2125>
- Revista Dinero. (1999). La consultoría. *Dinero*, 1. Retrieved Junio 15, 2019, from <https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/la-consultoria/14019>
- Revista Dinero. (2016, Abril 14). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Retrieved Abril 2, 2019, from <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Ruiz, M., Borboa, M., & Rodríguez, J. (2013, Agosto). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. (Eumed.net, Ed.) *Tlatemoani*, 13, 11. Retrieved Mayo 05, 2019, from <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>
- Sectorial. (2011, Diciembre 13). *Historia del Negocio Textil en Colombia*. Retrieved Marzo 1, 2019, from <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50352-historia-del-negocio-textil-en-colombia>

- Silva, P. H. (2000). El modelo curricular de la educación superior cubana. *Revista Pedagogía Universitaria*, 5(3).
- Terrazas, R. (2009) Modelo de Gestión Financiera para una organización. *Perspectivas*(23), 62. Retrieved Noviembre 10, 2020, from <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Trespalcios Gutiérrez, J. A., Casielles, V., Rodolfo, & Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de Mercados*. International Thomson Editores.
- Mallar, M. (2010, Enero-Junio). La Gestión por Procesos: Un Enfoque en Gestión Eficiente. Revista Científica "*Visión de Futuro*". Universidad Nacional de Misiones.
- Carrasco, J. B. (2001). Gestión de Procesos. Santiago, Chile, Ed. Evolución S. A.
- Torres, G. (2016). Gestión por procesos: la piedra angular del sistema de gestión de la calidad. Recuperado de: <https://bsc-global.org/porque-implementar-una-gestion-por-procesos/>

## Anexos

### *Anexo A. Estados Financieros 2016-2018*

A continuación, se presentan los Estados Financieros bajo Norma NIIF, los cuales fueron la base para el análisis financiero. Dichos Estados Financieros fueron auditados por el revisor fiscal de la compañía, luego el equipo consultor bajo plantilla propia los descargó para facilitar el análisis como se detalla en la Ilustración 14:

### *Ilustración 14. Estados Financieros*

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>dic-14</b>	<b>dic-15</b>	<b>dic-16</b>	<b>dic-17</b>	<b>dic-18</b>
<b>ACTIVO</b>					
Disponible	225.701.620	138.335.220	77.831.044	46.083.257	161.600.639
Inversiones	-	-	-	-	-
Deudores	1.367.049.683	2.662.626.736	2.321.408.998	2.648.542.035	2.140.331.194
Inventarios	862.789.992	704.517.944	401.041.378	435.680.174	575.418.655
Propiedad, Planta y Equipo	1.894.277.858	1.854.774.974	1.713.300.321	3.983.554.662	3.951.104.457
Intangibles	32.147.170	99.012.313	223.019.759	-	-
Diferidos	-	-	-	-	-
Otros Activos	-	-	-	-	-
Valorizaciones	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>4.381.966.323</u></b>	<b><u>5.459.267.187</u></b>	<b><u>4.736.601.500</u></b>	<b><u>7.113.860.128</u></b>	<b><u>6.828.454.945</u></b>
<b>PASIVO</b>					
Obligaciones Financieras	1.118.189.986	1.564.044.473	869.568.203	2.458.061.639	2.077.382.521
Proveedores	718.253.731	936.551.071	243.104.844	630.201.577	727.456.355
Cuentas por Pagar	93.434.846	106.044.698	377.017.557	562.381.902	149.365.792
Impuestos, Gravámenes y Tasas	156.930.813	181.200.805	197.864.766	158.995.904	178.579.611
Obligaciones Laborales	-	-	-	-	-
Pasivos Estimados y Provisiones	69.122.001	93.648.457	87.178.017	77.088.150	105.968.993
Diferidos	-	-	-	-	-
Otros Pasivos	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>2.155.931.377</u></b>	<b><u>2.881.489.504</u></b>	<b><u>1.774.733.387</u></b>	<b><u>3.886.729.172</u></b>	<b><u>3.238.753.272</u></b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000
Superávit de Capital	-	-	-	-	-
Reservas	43.376.263	43.376.263	43.376.263	-	-
Revalorización del Patrimonio	-	-	-	-	-
Resultados del Ejercicio	304.630.403	351.742.738	384.090.429	308.639.107	362.570.717
Resultados de Ejercicios Anteriores	878.028.280	1.182.658.683	1.534.401.421	662.200.145	970.839.252
Superávit por Valorizaciones	-	-	-	1.256.291.704	1.256.291.704
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b><u>2.226.034.946</u></b>	<b><u>2.577.777.684</u></b>	<b><u>2.961.868.113</u></b>	<b><u>3.227.130.956</u></b>	<b><u>3.589.701.673</u></b>



<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>dic-14</b>	<b>dic-15</b>	<b>dic-16</b>	<b>dic-17</b>	<b>dic-18</b>
Ingresos Operacionales	4.651.400.017	6.554.682.104	6.491.912.346	6.025.606.435	6.074.045.275
Costo de Ventas	3.491.405.027	4.919.116.254	4.802.147.460	4.843.344.064	4.464.422.139
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.159.994.990</b>	<b>1.635.565.850</b>	<b>1.689.764.886</b>	<b>1.182.262.371</b>	<b>1.609.623.136</b>
Gastos de Administración	447.223.792	652.955.540	613.652.268	647.871.805	498.512.680
Gastos de Ventas	250.666.258	218.075.854	176.213.619	-	265.563.117
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>462.104.940</b>	<b>764.534.456</b>	<b>899.898.999</b>	<b>534.390.566</b>	<b>845.547.339</b>
Ingresos no Operacionales	1.018.907.905	257.678.406	94.305.720	212.567.383	41.534.953
Gastos no Operacionales	1.019.451.629	489.269.319	412.249.524	279.322.938	345.931.964
<b>UTILIDAD ANT. DE IMPUESTOS</b>	<b>461.561.216</b>	<b>532.943.543</b>	<b>581.955.195</b>	<b>467.635.011</b>	<b>541.150.328</b>
Impuesto de Renta	156.930.813	181.200.805	197.864.766	158.995.904	178.579.611
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>304.630.403</b>	<b>351.742.738</b>	<b>384.090.429</b>	<b>308.639.107</b>	<b>362.570.717</b>

Fuente: Elaboración Propia, cifras en COP.

A continuación, en el anexo B se muestra el detalle para hallar el EVA:

**Tabla 14. Data para la elaboración del EVA**

<b>VALOR ECONOMICO AGREGADO®</b>	<b><u>2014</u></b>	<b><u>2015</u></b>	<b><u>2016</u></b>	<b><u>2017</u></b>	<b><u>2018</u></b>
<b>EVA® = Utilidad neta - (Patrimonio*Ka)</b>	-	\$45.934.475	(\$19.560.142)	(\$134.549.801)	(\$95.146.647)
<b>Delta de EVA®</b>	-		\$26.374.333	(\$108.175.468)	(\$203.322.116)
Ka	13,74 %	15,66%	14,96%	14,18%	13,63%
Tasa libre de riesgo*	7,06 %	7,85%	7,91%	6,77%	7%
Prima riesgo mercado**	4,70 %	4,70%	4,70%	4,70%	4,70%
Beta apalancado propio	1,07	1,13	0,91	1,17	1,04
Prima riesgo país***	1,67 %	2,50%	2,79%	1,93%	1,73%
Beta desapalancado sector****	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
Impuesto	34,00 %	34,00%	34,00%	34,00%	33,00%
Rentabilidad del mercado (Stocks)*****	10,35 %	10,35%	10,35%	10,35%	10,35%
Tasa libre de riesgo (T. Bills)****	5,59 %	5,59%	5,59%	5,59%	5,59%
Deuda / Patrimonio	0,97	1,12	0,60	1,20	0,90
Costo del Patrimonio	13,1 %	14,2%	13,0%	13,4%	12,9%
WACC	17,1 %	11,5%	17,0%	10,2%	10,6%
<b>BETA APALANCADO PROPIO</b>	<b>1,07</b>	<b>1,13</b>	<b>0,91</b>	<b>1,17</b>	<b>1,04</b>

\* TES Colombia 10 años / \*\* Se considera una constante, al ser un promedio histórico de más de 90 años / \*\*\* Fuente (Datos Macro, 2019), recuperado de:

<https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/colombia/> \*\*\*\* Tomado de Damodaran

Fuente: Elaboración propia

**Anexo C. Desarrollo del Design Thinking**

El proceso del *DT* comenzó con la identificación del problema (por medio de las encuestas y entrevistas), dicha problemática fue planteada y aceptada en consenso por el Equipo administrativo de Diseño y Moda SASy los Consultores, así pues, el problema descrito por el equipo fue:

“Diseño y Moda SAS adolece de una adecuada estructura Administrativa y Financiera, por lo que las metas y objetivos organizacionales carecen del diseño de procesos financieros una para la debida ejecución, control y seguimiento. El origen del problema descrito es que existe resistencia al cambio desde la gerencia para crear una cultura por procesos”.

Pasando a una segunda etapa de ejercicio, se planteó la pregunta ¿Qué causa el problema?, para lo cual se plantean 9 posibles variables como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 15. Variables que causan el problema (1)**

<p>1. <b>La empresa adolece de un Modelo de gestión por procesos, lo que conlleva a trabajar más en lo urgente que en lo importante.</b></p>	<p>2. No cuentan con los sistemas de información necesarias para obtener un seguimiento adecuado a las finanzas.</p>	<p>3. El plan de mercadeo (retador y completo), pero no cuenta con la capacidad gerencial para su implementación.</p>
<p>4. Los socios no tienen conocimiento financiero que les permita la toma de decisiones para la generación de valor.</p>	<p><b>Diseño y Moda SAS adolece de una adecuada estructura Administrativa y Financiera, por lo que las metas y objetivos organizacionales carecen del diseño de procesos financieros una para la debida ejecución, control y seguimiento. El origen del problema descrito es que existe resistencia al cambio desde la gerencia para crear una cultura por procesos.</b></p>	<p>6. El personal administrativo actual no posee las competencias financieras necesarias para la adecuada toma de decisiones.</p>

7. El gerente general se encarga de múltiples tareas, lo que no le permite desarrollar y ejecutar la estrategia para cumplimiento de los objetivos planteados.	8. El contador solo va 2 veces a la semana, y la alta rotación en personal en el área financiera genera pérdida en costos y tiempos para la continuidad de los procesos.	9. Desconfianza del propietario en delegar funciones administrativas y estratégicas.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

El aspecto más relevante, que causa el problema central es el punto “1” de la anterior ilustración. Siguiendo la metodología, se ahonda en el problema, y nuevamente se hace la pregunta ¿Qué causa el problema del punto 1?, para lo cual se plantean 9 posibles variables como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 16. ¿Qué causa el problema del punto 1?**

1. Cuenta con procesos documentados, no actualizados ni articulados a las necesidades de la empresa. Y no se usan.	2. Carece de un área de capacitación y desarrollo de personal que les permita implementar y fortalecer procesos	3. Los socios les gusta mantener el poder bajo su control, por lo cual prima el mando desde la dirección general en vez de tener una gestión por procesos.
<b>4. Existe resistencia al cambio desde la gerencia para crear una cultura por procesos.</b>	<b>La empresa adolece de un Modelo de gestión por procesos, lo que conlleva a trabajar más en lo urgente que en lo importante.</b>	6. La gerencia no ve beneficios al sistema de gestión por procesos.
7. Los empleados están en zona de confort, lo cual no permite desarrollar controles adecuados.	8. La compañía carece de recursos económicos para implementar un modelo de gestión por procesos.	9. Los socios no ven el negocio financieramente viable en el mediano plazo (una opción es cerrar y vender), por lo que no dan la debida importancia a la implementación de un modelo de gestión.

Fuente: Elaboración Propia

Analizada la matriz anterior, por consenso se llegó a que lo que causa que la empresa adolezca de un Modelo de gestión por procesos, que los conlleva a trabajar más en lo urgente que en lo importante corresponde a la variable del punto 4, es decir, “Existe resistencia al cambio desde la gerencia para crear una cultura por procesos”. Así pues, analizado hasta este punto se tienen tres variables que permiten al equipo consultor comenzar con la ruta de soluciones, y dar prioridad en la etapa de Ideación del *DT*, la matriz de prioridad se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 17. Nivel de prioridad sobre las tres variables principales de la problemática**

N°	VARIABLE	PRIORIDAD
1	Diseño y Moda SAS adolece de una adecuada estructura Administrativa y Financiera, por lo que las metas y objetivos organizacionales carecen del diseño de procesos financieros una para la debida ejecución, control y seguimiento. El origen del problema descrito es que existe resistencia al cambio desde la gerencia para crear una cultura por procesos.	1
2	La empresa adolece de un Modelo de gestión por procesos, lo que conlleva a trabajar más en lo urgente que en lo importante.	3
3	Existe resistencia al cambio desde la gerencia para crear una cultura por procesos.	2

Fuente: Elaboración Propia

El nivel de prioridad se generó a partir de resolver la pregunta “Este problema ¿Qué afecta más?, punto que es definido por las variables Área funcional & proceso (s). En el caso del Área se identifica que la variable 1 afecta a todas las áreas de la empresa (gerencia, Administrativo y Financiera, comercial y producción). En cuanto a los Procesos, igualmente se evidencia que afecta el proceso financiero y contable, administrativo, gestión humana,

producción y comercial, a su vez en todos los subprocesos. Por otro lado, a pesar de que también la variable 2 es transversal afectando a toda la empresa, el equipo consultor evidenció en el proceso, que la gerencia desea un cambio que le genere mayor solidez administrativa, fue un primer paso para la propuesta que continua y la razón principal para dejar como prioridad 1 la escogida.

A continuación, de las tres variables anteriores (Tabla 17), se describe la etapa de Ideación para las dos variables principales, donde se obtiene de a seis ideas por variable, como se describe a continuación:

**Tabla 18. Ideación DT**

N°	VARIABLE	IDEA	DESCRIPCIÓN
1	Diseño y Moda SAS adolece de una adecuada estructura Administrativa y Financiera, por lo que las metas y objetivos organizacionales carecen del diseño de procesos financieros una para la debida ejecución, control y seguimiento. El origen del problema descrito es que existe resistencia al cambio desde la gerencia para crear una cultura por procesos.	1	Diseñar un modelo de gestión por procesos (BPM) acorde al <i>core</i> del negocio y necesidades del cliente
		2	Proponer inversión en sistemas de información acorde a las necesidades del negocio.
		3	Capacitar al personal administrativo y financiero en los software y herramientas contables, administrativas y financieras actuales y/o nuevos software.
		4	Controlar las estrategias de marketing que se centren en las acciones orientadas a provocar un estímulo positivo al cliente.
		5	Rediseñar el modelo de negocio, reacomodando la estructura administrativa y financiera acorde a las nuevas necesidades.
		6	Proponer un " <i>joint venture</i> " con énfasis en complementos de sinergias administrativas, con empresas del segmento que Diseño y Moda SASatiende.
N°	VARIABLE	IDEA	DESCRIPCIÓN
2	Existe resistencia al cambio desde la gerencia para crear una cultura por procesos.	1	Capacitar a la dirección general en competencias administrativas, financieras, comerciales, operativas (Competencias Duras). Así como en liderazgo, cultura organizacional (competencias blandas).
		2	Delimitar tareas por rol y área: realiza una lista con las actividades de la compañía, determinando las prioridades, el tiempo y responsables de cada una de ellas.

	3	Implementación de indicadores de gestión que den cuenta de la eficiencia de cada área de la organización.
	4	Buscar y conseguir un socio con competencias administrativas y financieras (que los complemente en gestión estratégica y táctica) que a s vez tome la dirección general de la compañía.
	5	Contratar un equipo de consultores que implemente los planes de acción de acuerdo con las necesidades de la empresa de sobre los resultados de la presente consultoría.
	6	Implementar la norma técnica ISO:9001 2015 (estandariza el sistema de control de calidad de las organizaciones).

Fuente: Elaboración Propia

Dichas ideas para resolver la problemática (Tabla 18) fueron consolidadas, donde se realizó una ponderación de estas para destacar las tres principales que mejoraran la productividad del área financiera, el detalle de la ponderación se detalla a continuación:

**Tabla 19. Matriz de ponderación de Ideas**

N°	IDEA	PESO	PRIORIDAD
1	<b>Diseñar un modelo de gestión por procesos (BPM) acorde al core del negocio y necesidades del cliente</b>	15%	1
2	Proponer inversión en sistemas de información acorde a las necesidades del negocio	5%	9
3	Capacitar al personal administrativo y financiero en los software y herramientas contables, administrativas y financieras actuales y/o nuevos software	5%	11
4	Controlar las estrategias de marketing que se centren en las acciones orientadas a provocar un estímulo positivo al cliente.	4%	12
5	<b>Rediseñar el modelo de negocio, reacomodando la estructura administrativa y financiera acorde a las nuevas necesidades.</b>	11%	2
6	<b>Proponer un "joint venture" con énfasis en complementos de sinergias administrativas, con empresas del segmento que Diseño y Moda SASatiende.</b>	10%	3
7	Capacitar a la dirección general en competencias administrativas, financieras, comerciales, operativas (Competencias Duras). Así como en liderazgo, cultura organizacional (competencias blandas)	8%	7
8	Delimitar tareas por rol y área: realiza una lista con las actividades de la compañía, determinando las prioridades, el tiempo y responsables de cada una de ellas.	6%	10
9	Implementación de indicadores de gestión que den cuenta de la eficiencia de cada área de la organización.	10%	5

10	Buscar y conseguir un socio con competencias administrativas y financieras (que los complemente en gestión estratégica y táctica) que a su vez tome la dirección general de la compañía.	10%	6
11	Contratar un equipo de consultores que implemente los planes de acción de acuerdo con las necesidades de la empresa de sobre los resultados de la presente consultoría	10%	4
12	Implementar la norma técnica ISO:9001 2015 (estandariza el sistema de control de calidad de las organizaciones)	6%	8

Fuente: Elaboración Propia

En este orden, de acuerdo con la ponderación de las ideas, las tres que más se destacaron fueron en su orden la N° 1, seguida de la N° 5 y luego la N° 6. Lo anterior abre el camino a la matriz de beneficios y riesgos de las tres ideas seleccionadas. A continuación, la matriz de beneficios y riesgos de la idea N° 1:

**Tabla 20. Matriz de Beneficios y Riesgos Idea N°1**

BENEFICIOS: IDEA 1	1. Brinda un ordenamiento dentro de la organización que permita que los procesos se autogestionen, auto regulen y autocontrolen	2. Aprovechamiento de la experiencia de la empresa en el sector para sobresalir ante los nuevos competidores emergentes	3. Permite tener una mejor imagen y cumplir con las exigencias del mercado (Requerimientos del cliente)
	4. Establecimiento de programas que permitan seguir mejorando el clima laboral, para mantener al personal calificado y especializado	<b>Diseñar un modelo de gestión por procesos (BPM) acorde al core del negocio y necesidades del cliente</b>	6. Establecimiento de procedimientos de trabajo que permitan mejorar la gestión de la empresa
	7. Evalúa el desempeño de las áreas a través de indicadores y metas establecidas para así asegurar el cumplimiento de plazos con el cliente	<u>8. Permite que el proceso de toma de decisiones efectiva y eficientemente</u>	9. Los directivos pueden comunicar de manera más sencilla hacia dónde se dirige la empresa
RIESGOS: IDEA	1. Poco tiempo por parte de la alta dirección para apoyar de forma incondicional el proceso de sensibilización	2. La búsqueda de resultados inmediatos, genera frustración en el proceso cuando éstos no se logran.	3. Altos costos en el cambio de paradigmas que requieren capacitación constante al personal de la compañía
	4. Destrucción de valor del negocio, por una inadecuada	<b>Diseñar un modelo de gestión por procesos</b>	



	apropiación del cambio cultural que quiere la organización.	<b>(BPM) acorde al core del negocio y necesidades del cliente</b>	6. Diseño inadecuado del plan de comunicación de la nueva cultura organizacional
	7. Falta de consenso en la definición de las estrategias para la sensibilización del modelo a seguir	<u>8. Ausencia de consistencia en el desarrollo del plan de acción de la cultura a implementar</u>	9. Reprocesos por la inadecuada ejecución del plan de sensibilización

Fuente: Elaboración Propia

En consenso cuantificativo, se evidenció que el mayor beneficio de la idea N° 1 es que “Permite que el proceso de toma de decisiones efectiva y eficientemente” (Idea N° 8). Así mismo el mayor riesgo de la idea N° 1 es la “Ausencia de consistencia en el desarrollo del plan de acción de la cultura a implementar” (Idea N° 8).

Siguiente con la idea N° 2, la matriz de beneficios y riesgos es la siguiente:

**Tabla 21. Matriz de Beneficios y Riesgos Idea N°2**

<b>BENEFICIOS: IDEA 2</b>	1. Elección de clientes de alto valor (fácil de localizar, con capacidad para pagar por un precio que sea rentable)	2. <u>Ofrecer productos y servicios con ventajas comparativas, con la mejor distribución y entrega a tiempo.</u>	3. Establecer relaciones muy estrechas con los clientes para saber cuáles son las necesidades, escuchándolos permanentemente y haciendo co - creación con ellos.
	4. Retroalimentar el producto y el servicio para entender los ajustes que hay que hacer hasta encontrar el modelo con el que los clientes están encontrando un valor añadido en él.	<b>Rediseñar el modelo de negocio, reacomodando la estructura administrativa y financiera acorde a las nuevas necesidades.</b>	6. Estudiar su cadena de valor con el fin de identificar y evaluar cada una de sus actividades.
	7. Mejorar el servicio de soporte al cliente, con enfoque en la solución de sus problemas.	8. Combinar mediante una estrategia adecuada los recursos productivos, las aptitudes del personal y las oportunidades del medio.	9. Estimular una actitud centrada en el aprendizaje tecnológico, con la que se garanticen la innovación y la adaptación tecnológica, puede ser un modelo basado en seguir el timing de las redes sociales y la demanda.

<b>RIESGOS: IDEA 2</b>	1. Cambios rápidos y constantes en su entorno debido al sector, lo que hace un proceso de adaptación continuo y a veces difícil de adoptar.	2. La moda es un negocio perecedero, innovar es obligatoriamente necesario para ser sostenibles en el medio.	3. La venta ilegal de productos textiles le quita muchos millones al comercio regulado del país, es decir, la competencia desleal es perjudicial para la empresa.
	4. Los consumidores cada vez son más exigentes, lo que genera mayor satisfacción al cliente y puede resultar más costoso en cuanto a capacitación continua del personal	<b>Rediseñar el modelo de negocio, reacomodando la estructura administrativa y financiera acorde a las nuevas necesidades.</b>	6. Disminuye significativamente ciertas incertidumbres, pero no se traduce en una garantía de éxito.
	7. En ocasiones, no tener en cuenta si el producto o servicio cubre realmente una necesidad de mercado o la falta de un aspecto novedoso en él puede desprenderse en pérdida de clientes.	8. La globalización y las TIC provocan cambios rápidamente, ocasionando nuevas inversiones para la compañía, deteriorando el VPN.	9. <u>Desatención a las necesidades financieras que surgen, una vez que ha tomado vida el nuevo plan de negocios</u>

Fuente: Elaboración Propia

Se evidenció que el mayor beneficio de la idea N° 2 es que la empresa puede “Ofrecer productos y servicios con ventajas comparativas, con la mejor distribución y entrega a tiempo.” (Idea N° 2). Así mismo, el mayor riesgo de la idea N° 2 es la “Desatención a las necesidades financieras que surgen, una vez que ha tomado vida el nuevo plan de negocios” (Idea N° 9).

Pasando a la idea N° 3, la matriz de beneficios y riesgos es la siguiente:

**Tabla 22. Matriz de Beneficios y Riesgos Idea N°3**

<b>BENEFICIOS:</b>	1. Se generan ahorros y economía de escala mediante la consolidación del proceso productivo y nuevos canales de distribución	2. Unión de experiencias gerenciales, operativas y técnicas que sumen en la adecuada toma de decisiones (aprendizaje más ágil)	3. Se pueden implementar nuevos canales de ventas bajo un portafolio más amplio de servicios y productos

	4. Unión de base de datos consolidada, con el objetivo de llegar al 100% de los clientes de las empresas que conforman el modelo asociativo con un portafolio más amplio (nuevos mercados)	<b>Proponer un "joint venture" con énfasis en complementos de sinergias administrativas, con empresas del segmento que Diseño y Moda SASatiende.</b>	6. Se potencia el poder negociador (con clientes y proveedores)
	7. Se prorratan gastos comerciales y logísticos	8. El riesgo es compartido	9. Mejora la competitividad individual de cada empresa que conforma la asociación.

<b>RIESGOS: IDEA 3</b>	1. Dificultad ligada a la mentalidad misma del empresario (Se evidenció que confían más en su capacidad y en la buena suerte, que en los demás)	2. Se requiere un intensivo plan de difusión y capacitación lograr objetivos.	3. Contratar un coordinador honesto, que pueda compatibilizar los intereses del modelo asociativo por encima de intereses particulares.
	4. No coordinar adecuadamente la conformación de la base de datos, donde la gestión comercial pueda generar pérdida de clientes.	<b>Proponer un "joint venture" con énfasis en complementos de sinergias administrativas, con empresas del segmento que Diseño y Moda SASatiende.</b>	6. Asimetría entre empresas: Tamaño, mentalidad, metas, concepción empresarial, experiencia y capacidad productiva. Que conlleve a diferencias y problemas por el modelo implementado
	7. No crear reglas claras desde un principio, que deje al sorteo temas administrativos, financieros, tecnológicos, sociales y contables	8. Mala comunicación, alta burocracia y estructura robusta que genere lentitud en la toma de decisiones	9. Crecer más de lo deseado sin músculo financiero.

Fuente: Elaboración Propia

Se evidenció que el mayor beneficio de la idea N° 3 es que la empresa puede “Se generan ahorros y economía de escala mediante la consolidación del proceso productivo y nuevos canales de distribución.” (Idea N° 1). Así mismo, el mayor riesgo de la idea N° 3 es la “Dificultad ligada a la mentalidad misma del empresario (Se evidenció que confían más en su capacidad y en la “buena suerte”, que en los demás)” (Idea N° 1).

Por último, después de analizado cada riesgo se presenta a continuación cada idea, su descripción e impacto (Beneficio - Riesgo) con el fin de considerar la información clave para la siguiente etapa en la consultoría.

**Tabla 23. Matriz de Ideas más Importantes DT**

N o	IDEAS MAS IMPORTANTES (RIESGO/BENEFICIO)	DESCRIPCION DE LA IDEA	IMPACTO	
			RIESGO	BENEFICIO
1	<b>Diseñar un modelo de gestión por procesos (BPM) acorde al core del negocio y necesidades del cliente</b>	La Gestión por Procesos o <i>Business Process Management</i> (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.	Ausencia de consistencia en el desarrollo del plan de acción de la cultura a implementar.	Permite que el proceso de toma de decisiones efectiva y eficiente
2	<b>Rediseñar el modelo de negocio, acorde a las necesidades del sector.</b>	Se refiere a revisar todos los aspectos del modelo de negocio actual y repensar los aspectos estratégicos claves de este. Los puntos para revisar son: Segmento de clientes, Propuesta de valor, Relaciones con los clientes, Canales de distribución, Fuentes de ingresos, Actividades clave, Recursos clave, Socios clave y Estructura de los costes	Desatención a las necesidades financieras que surgen, una vez que ha tomado vida el nuevo plan de negocios.	Ofrecer productos y servicios con ventajas comparativas, con la mejor distribución y entrega a tiempo.
3	<b>Proponer un "joint venture" con énfasis en complementos de sinergias administrativas, con empresas del segmento que Diseño y Moda SASatiende.</b>	Se refiere a planear un modelo asociativo de acuerdo con las necesidades en común de los aliados. Para fortalecer y desarrollar la competitividad, teniendo en cuenta la cooperación y la negociación como base para el trabajo en organización. Así pues, trabajar en equipo con empresas del mismo	Dificultad ligada a la mentalidad misma del empresario (Por lo general confían más en su capacidad y en la buena	Se generan ahorros y economía de escala mediante la consolidación del proceso productivo y nuevos canales de distribución

	sector que se complementen en aspectos comerciales, operativos y administrativos para lograr fines comunes	suerte, que en los demás).
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

Fuente: Elaboración Propia

Cada aspecto relacionado en la tabla 22 fue considerado para continuar con la ruta de soluciones.