

OFERTA DE SERVICIOS

**Consultoría a la empresa Matiza SAS
para identificación de competencias financieras a desarrollar**

Paula Andrea Muriel Jaramillo y Sandra Milena Trujillo

**Institución Universitaria ESUMER
Especialización en Gerencia Financiera
Medellín, Colombia, 2017**

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	iv
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INTRODUCCION	3
2. CONTEXTO	5
3. OBJETIVOS	7
3.1. Objetivo General	7
3.2. Objetivos específicos	7
4. CUADRO DE INTERVENCIÓN Y METODOLOGÍA PROPUESTA	8
4.1. Cálculo de análisis financieros a través de indicadores financieros	10
5. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS	16
6. CRONOGRAMA Y FASES DE LA CONSULTORIA.....	17
7. RESULTADOS ESPERADOS: BIENES Y SERVICIOS ENTREGABLES	18
7.1. Diagnóstico Estratégico	18
7.1.1. Diagnostico Interno.....	19
7.1.2. Diagnostico Externo.....	22
7.1.3. Matriz Flor	25
7.2. Diagnóstico Financiero	26
7.2.1. Sistema de Información contable	26
7.2.2. Planeación Financiera	27
7.2.3. Sistema de Costos	27

7.2.4. Gestión de la Tesorería.....	27
7.2.5. Gestión de Impuestos:	27
7.2.6. Control Interno:	28
7.3. Competencias financieras a desarrollar.....	28
7.3.1. Sistema de información contable	28
7.3.2. Planeación Financiera	29
7.3.3. Sistema de costos	29
7.3.4. Gestión de la tesorería.....	30
7.3.5. Gestión de impuestos	30
7.3.6. Controles	30
7.4. Ruta de trabajo plan estratégico	30
7.4.1. Replantear su Visión	31
7.4.2. Replantear su Misión.....	31
7.4.3. Establecer los principios y valores que tiene la compañía.....	32
7.4.4. Definir los objetivos estratégicos	32
7.4.5. Construcción y análisis de la Matriz FLOR.....	32
7.4.6. Elaborar un organigrama.....	33
7.4.7. Establecer proceso productivo	33
7.5. Ruta de trabajo desarrollo competencias financieras	33
7.5.1. Gestión Contable.....	34
7.5.2. Software y procesos	36
7.5.3. Planeación Financiera	37

7.5.4. Sistema de Costos	38
7.5.5. Gestión de Tesorería	39
7.5.6. Gestión de Impuestos	40
7.5.7. Control Interno	41
7.5.8. Indicadores Financieros	42
Diagnostico Financiero	46
8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO	49
.....	¡Error! Marcador no definido.
9. PRESUPUESTO PARA LA CONSULTORÍA.....	51
EQUIPO CONSULTOR	52
10. PRESENTACION DE CONSULTORES.....	53
FUENTES BIBLIOGRAFICAS	55
FUENTES ELECTRONICAS	56
APENDICES	58

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores liquidez.....	10
Tabla 2 Indicadores Eficiencia.....	11
Tabla 3 Indicadores Rentabilidad	12
Tabla 4 Indicadores Endeudamiento.....	13
Tabla 5 Indicadores Diagnóstico Financiero	14
Tabla 6 Actividades y herramientas.....	16
Tabla 7 Diagrama de Gantt.....	17
Tabla 8 Matriz FLOR.....	25
Tabla 9 Clasificación Grupos Niif	34
Tabla 10 Análisis Clasificación Grupos Niif	35
Tabla 11 Indicador Liquidez.....	42
Tabla 12 Indicador Eficiencia.....	43
Tabla 13 Indicador Rentabilidad.....	44
Tabla 14 Indicador Endeudamiento	45
Tabla 15 Diagnostico Financiero	46
Tabla 16 Matriz de Responsabilidades de la consultoría.....	49
Tabla 17 Presupuesto General de la Consultoría	52
Tabla 18 Estados Financieros	58
Tabla 19 Estado del resultado integral.....	63
Tabla 20 Competencias financieras	65

Tabla 21 Fuerzas de Porter	69
Tabla 22 Fuerzas del entorno	74
Tabla 23 Cronograma de Actividades.....	76

RESUMEN EJECUTIVO

La sociedad Matiza S.A.S es una sociedad por acciones simplificada, creada bajo los parámetros y condiciones para acceder a los beneficios consagrados en la ley 1429-2010 , con domicilio en la Calle 30 43 -41, en la ciudad de Medellín departamento de Antioquia, utiliza la sigla (MATIZA S.A.S) con matrícula mercantil 2156205912 constituida en la Cámara de Comercio de Medellín, en Mayo 24 de 2016, tiene como objeto principal el acabado de productos textiles, consistente en la sublimación digital de prendas poliéster .

La Misión de la compañía, está orientada a ser la empresa líder en calidad de sublimación de diferentes artículos en base de poliéster y sintéticos de Colombia, su Visión, a ser la mejor empresa de sublimación digital y diseño más tecnificada, eficiente, creativa y competitiva del mercado, comprometida con todos nuestros clientes generando alianzas con empresas del sector textil en diferentes procesos.

A través de esta oferta de servicios, se pretende realizar un diagnóstico estratégico y financiero a la empresa Matiza SAS, que permita conocer su situación actual, resaltando la importancia del plan estratégico y planeación financiera propuesta, encaminándola a lo que se pretende lograr en un futuro que sería maximizar sus utilidades o crear valor para la compañía.

La información financiera, debe convertirse en una herramienta para la toma de decisiones de inversión. Financiación y operación, que permitan maximizar al valor de la misma.

El autor Oscar de León García (2009), resalta la importancia de recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio.

Por medio de las diferentes herramientas planteadas y desarrollada a lo largo de esta consultoría, se pretende identificar y evaluar sus aspectos débiles y fuertes, buscando siempre llevar a cabo acciones correctivas que le permitan avanzar y realizar las correcciones necesarias encaminadas al logro de los objetivos planteados, se propone así, dos rutas de trabajo que sirvan de guía a la compañía para encaminarla al logro de los objetivos de una manera más estructurada a nivel estratégico y financiero, lo cual es principalmente el eje de esta consultoría.

PALABRAS CLAVE: planeación estratégica, planeación financiera, debilidades, fortalezas, competencias financieras.

1. INTRODUCCION

En la búsqueda de que las empresas sean cada vez más competitivas y que le permitan una sostenibilidad, reconocimiento y estabilidad en el mercado, se hace necesario integrar todos los procesos generadores de valor dentro de la compañía, es así como en la presentación de esta oferta de servicios, enfocada principalmente a un diagnóstico estratégico y financiero, busca ofrecer a la empresa Matiza SAS, una herramienta que le permita identificar mejora o implementación de procesos que le permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Con el desarrollo de esta oferta de servicios, se pretende realizar un diagnóstico estratégico y financiero a la empresa Matiza SAS, que permitan conocer la situación financiera y gestión administrativa actual de la empresa Matiza SAS, analizar las debilidades y proponer las debidas correcciones, identificar igualmente las fortalezas, todo esto con el fin de orientar la empresa hacia el logro de los objetivos propuestos y obtener información que sea base para la toma de decisiones, a través de herramientas propuestas que generen una mejora continua de la compañía.

Según Oscar de León García (2009) “por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un área específica de ésta. Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de la misma. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos

cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio”.

Alberto Ortiz Gómez (2009), en su libro “Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico” nos direcciona hacia el por qué es tan necesario realizar un diagnóstico: “El diagnóstico se justifica al conceptuar que sus resultados permiten a la dirección conocer los factores controlables y los no controlables que afectan la vida empresarial en frentes como la competitividad, la creación de valor, el prestigio institucional y el cumplimiento de la misión”.

La estructura de esta oferta de servicios comprende: determinar los objetivos, la metodología, instrumentos y herramientas que se usarán en la intervención; detallar las etapas y actividades de dicha intervención, así como los tiempos establecidos para cada etapa y actividad; establecer un presupuesto de costos asociados a la intervención; facilitar el proceso de conocimiento de los problemas organizacionales y el acceso a alternativas de solución, presentadas por el consultor estudiante y aceptadas por el empresario sin generar altos costos por honorarios de consultoría.

2. CONTEXTO

El sector textil, a lo largo de los años, ha tenido un gran desarrollo a nivel nacional y mundial, considerándose como una actividad que aporta gran porcentaje al desarrollo económico del país, sin embargo, este sector también se ha visto afectado por la crisis económica que actualmente afronta el país, es así como durante el año 2016, según encuesta del DANE, se reporta una disminución en subsectores como la producción en un 2.3% y un 5.9% en confección, aunque las ventas de producción se mantienen en un 0.3%, las ventas de confecciones disminuyen en un 1.9% con respecto al año 2015. Las importaciones y exportaciones durante el año 2016, también sufrieron significantes variaciones según informe publicado por Súper Sociedades. (DANE, 2016).

La sociedad Matiza S.A.S es una sociedad por acciones simplificada, creada bajo los parámetros y condiciones para acceder a los beneficios consagrados en la ley 1429-2010 , con domicilio en la Calle 30 43 -41, en la ciudad de Medellín departamento de Antioquia, utiliza la sigla (MATIZA S.A.S) con matricula mercantil 2156205912 constituida en la Cámara de Comercio de Medellín, en Mayo 24 de 2016, tiene como objeto principal el acabado de productos textiles, consistente en la sublimación digital de prendas poliéster .

Se pretende con esta oferta de servicios, realizar un diagnóstico estratégico y financiero a la empresa Matiza SAS, que permita conocer su situación actual, por medio del análisis de la información contable, la interpretación de los principales indicadores financieros, como el

endeudamiento, rentabilidad, liquidez, utilizar igualmente una metodología y herramientas que permitan conocer la gestión administrativa actual y presentar las recomendaciones necesarias, encaminadas a la generación de valor, manejo y conservación eficiente de los recursos y mejora continua de la compañía.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico a la empresa Matiza SAS, por medio del análisis de la información contable y la interpretación de los principales indicadores financieros, así como los aspectos estratégicos de la compañía, que permitan conocer la situación financiera actual, identificando competencias a desarrollar en aras de presentar la hoja de ruta necesaria para que la compañía genere valor y se pueda dar continuidad del negocio.

3.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar el estado actual de la empresa a través de un diagnóstico estratégico, para identificar factores internos y externos que influyen en la misma.
- ✓ Interpretar las competencias financieras actuales de la compañía a través de un diagnóstico financiero, para analizar debilidades y fortalezas.
- ✓ Identificar las competencias financieras a desarrollar para el mejoramiento de la compañía y la continuidad del negocio.
- ✓ Presentar la ruta de trabajo para incorporar los desarrollos propuestos que permitan a la empresa crecimiento y continuidad del negocio.

4. CUADRO DE INTERVENCIÓN Y METODOLOGÍA PROPUESTA

Se pretende establecer a través de un diagnóstico estratégico y financiero que debilidades y fortalezas existen actualmente dentro de la compañía, y poder recopilar información a través de visitas programadas a la compañía, para obtener información tanto contable como administrativa que permita comprender la actividad del negocio, realizar el diagnóstico actual, conocer las instalaciones donde opera, su composición a nivel jerárquico, información de los principales estados financieros y demás documentación de la compañía necesaria para llevar a cabo la oferta de servicios.

Teniendo en cuenta, la importancia de un análisis profundo de la información de competencias estratégicas y financieras, y que a través de la misma se pueden identificar los métodos que actualmente utiliza la compañía para el logro de sus objetivos, se pueden detectar procesos que son necesarios fortalecer y otros que son necesarios implementar, surge de esta forma la necesidad de la Empresa Matiza SAS, de planificar y trazar un camino que le permita alcanzar los objetivos en el desarrollo de su actividad social.

Se realizará un diagnóstico estratégico evaluando básicamente los siguientes aspectos:

- ✓ Definición del negocio
- ✓ Clientes
- ✓ Necesidades

- ✓ Misión – Visión – Valores
- ✓ Diagnostico interno: Competencias básicas - activos estratégicos y procesos básicos
- ✓ Diagnostico externo: Identificación de fuerzas de Porter
- ✓ Análisis externo: Matriz FLOR (Fortalezas – Limitaciones-Oportunidades y Retos)

Se documentarán las mejores prácticas empresariales de acuerdo a cuestionario propuesto para presentar los mejores modelos a aplicar.

Se llevará a cabo el análisis de las competencias financieras evaluando básicamente los siguientes aspectos:

- ✓ Sistema de Información Contable
- ✓ Planeación Financiera
- ✓ Sistemas de Costos
- ✓ Gestión de la tesorería
- ✓ Gestión de Impuestos
- ✓ Control interno

Se planteará una hoja de ruta con el fin de que la compañía pueda fortalecer su gestión financiera, de acuerdo a las debilidades encontradas después del análisis de las competencias financieras actuales y poder asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

4.1. Cálculo de análisis financieros a través de indicadores financieros

Un índice o Indicador Financiero es una relación entre cifras extractadas bien sea de los estados financieros principales o de cualquier otro informe interno o estado financiero complementario o de propósito especial, con el cual el analista o usuario busca formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa (GARCIA, 2009).

Se llevará a cabo el cálculo e interpretación de los siguientes indicadores: liquidez, eficiencia, rentabilidad, endeudamiento, diagnóstico financiero.

Tabla 1
Indicadores liquidez

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
RAZÓN CORRIENTE:	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.
PRUEBA ÁCIDA:	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

CAPITAL NETO DE TRABAJO:	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Corriente}}$	Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal.
---------------------------------	---	--

Fuente: Instituto Nacional de Contadores Públicos. 2016

Tabla 2
Indicadores Eficiencia

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
ROTACIÓN DE INVENTARIOS:	$\frac{\text{Costo de Mercancías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$	Presenta las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito.
INVENTARIOS EN EXISTENCIAS:	$\frac{\text{Inventario promedio} \times 365}{\text{Costo de Mercancías vendidas}}$	Mide el número de días de inventarios disponibles para la venta. A menor número de días, mayor eficiencia en la administración de los inventarios.
ROTACIÓN DE CARTERA:	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo.
PERIODOS DE COBRO:	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera.
ROTACIÓN DE ACTIVOS	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	Es un indicador de productividad. Mide cuántos pesos genera cada peso invertido en activo total.
ROTACIÓN DE CUENTAS X PAGAR:	$\frac{\text{Costos y gastos desembolsables}}{\text{Cuentas por pagar comerciales}}$	Muestra cuántas veces se pagan las obligaciones durante un ejercicio. Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo.

Fuente: Instituto Nacional de Contadores Públicos. 2016

Tabla 3
Indicadores Rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD:	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	Por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS:	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo Total}}$	Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones.
UTILIDAD POR ACCIÓN:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de acciones en circulación}}$	Es otra medida para conocer la eficacia de la administración y entregar a los asociados, herramientas para sus decisiones de aumentar la participación o realizarla.

Fuente: Instituto Nacional de Contadores Públicos. 2016

Tabla 4
Indicadores Endeudamiento

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
ENDEUDAMIENTO:	$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Activo Total}}$	Por cada peso invertido en activos, cuánto está financiado por terceros y qué garantía está presentando la empresa a los acreedores.
LEVERAGE TOTAL:	$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio}}$	Mide el grado de compromiso del patrimonio de los asociados con respecto al de los acreedores, como también el grado de riesgo de cada una de las partes que financian las operaciones.
LEVERAGE FINANCIERO:	$\frac{\text{Pasivo financiero}}{\text{Patrimonio}}$	Mide el grado de compromiso del patrimonio de los asociados con respecto a los pasivos financieros, como también el grado de riesgo de cada una de las partes que financian las operaciones.
CONCENTRACION DEUDA A CP	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}}$	Se interpreta diciendo que en la medida que se concentra la deuda en el pasivo corriente con un resultado mayor que uno (1) se atenta contra la liquidez, y si la concentración es menor que uno (1) se presenta mayor solvencia y el manejo del endeudamiento es a más largo plazo.

Fuente: Instituto Nacional de Contadores Públicos. 2016

Tabla 5
Indicadores Diagnóstico Financiero

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
EVA:	$CIO*(ROIC - CK)$	Se puede afirmar que una empresa crea valor solamente cuando el rendimiento de su capital es mayor a su costo de oportunidad o tasa de rendimiento que los accionistas podrían ganar en otro negocio de similar riesgo. De otra manera, una empresa tiene EVA o genera valor sí cubre los costos de producción o ventas, gastos operacionales y costo de capital y le sobra algo.
CONTRIBUCIÓN MARGINAL:	$\text{Ingresos operacionales} - \text{Costos y gastos variables}$	Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia.
MARGEN DE CONTRIBUCION:	$\frac{\text{Contribución marginal}}{\text{Ventas}}$	Determina por cada peso que se efectúe en ventas, que de ello se deja para cubrir los costos y gastos fijos
EBITDA:	$UAII + \text{Depreciación} + \text{Amortización} + \text{deterioro}$	Determina las ganancias o la utilidad obtenida por una empresa o proyecto, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, como las depreciaciones y las amortizaciones. En otras palabras, determina la capacidad de generar caja en la empresa.
WACC:	$\%D*Kd*(1-\text{tax}) + \%E*Ke$	Costo Ponderado de capital - mínima rentabilidad que debería generar un activo ó lo que le cuesta a una empresa financiar sus activos.

ESTRUCTURA FINANCIERA:	Pasivos/Activo y Patrimonio / Activo	Proporción de los activos que están siendo financiados con deuda de terceros o con capital propio.
KTNO:	CXC+Inventarios – CXP Proveedores	El capital de trabajo neto operativo determina de una manera más acorde con el flujo de operación de la organización, el capital necesario para operar.

Fuente: Instituto Nacional de Contadores Públicos. 2016

5. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS

Tabla 6
Actividades y herramientas

HERRAMIENTAS	DESCRIPCION	ACTIVIDADES
Papeles de trabajo- diagnostico estratégico	Definición del negocio: Clientes, necesidades, misión, visión, valores.	Se realizarán visitas programadas, para un conocimiento más amplio de la compañía, mediante utilización de hojas de trabajo, que permitirán identificar cada una de los aspectos a evaluar, se identificarán fortalezas y debilidades dentro de la gestión administrativa actual de la compañía. Posteriormente se analizará la información y se documentarán las mejores prácticas empresariales.
	Diagnostico interno: Competencias básicas, Activos estratégicos, Procesos básicos.	
	Diagnostico externo: 5 fuerzas de Porter, matriz FLOR.	
Papeles de trabajo - competencias financieras	Sistema de información contable	Se realizarán entrevistas a las personas encargadas del área financiera dentro de la compañía, se utilizará un cuestionario para determinar la existencia o no de determinados procesos, identificar las fortalezas y debilidades del manejo financiero y contable, se analizarán puntos críticos y de mejora. Se propondrá una hoja de ruta con el fin de asegurar su sostenibilidad en el tiempo.
	Planeación financiera	
	Sistema de costos	
	Gestión de la tesorería	
	Gestión de impuestos	
Indicadores financieros	Controles internos	Después de obtener la información contable y financiera, se procede a realizar el cálculo e interpretación de los principales indicadores financieros, que le permitan a la compañía, conocer su desempeño a nivel de actividad operacional y a nivel externo de financiación y competencia, todo esto para permitir que se desarrollen políticas de inversión, operación y financiación, y facilitar la toma de decisiones.
	Liquidez	
	Rentabilidad	
	Endeudamiento	

Fuente: Elaboración propia de los consultores. 2017

6. CRONOGRAMA Y FASES DE LA CONSULTORIA

Se presenta el siguiente Diagrama de Gantt, donde se compila el cronograma de fases, actividades y tiempos necesarios para la realización de las tareas propuestas y la aplicación de las herramientas o instrumentos, con el fin de cumplir todos los objetivos específicos planteados, dentro de la compañía Matiza SAS.

Tabla 7
Diagrama de Gantt

CONSULTORIA - MATIZA SAS.									
Num	Fases de la Consultoría	Inicio	Final	septiembre-17	octubre-17	noviembre-17	diciembre-17	enero-18	
1	Reunión para levantamiento de información preliminar	15-9-17	15-9-17						
2	Análisis y revisión de información recibida	16-9-17	18-9-17						
3	Levantamiento de información y entrevistas	19-9-17	30-9-17	■					
4	Reunión con las personas encargadas de la contabilidad	3-10-17	3-10-17						
5	Elaboración de plantillas y papeles de trabajo	4-10-17	31-10-17		■				
6	Análisis diagnóstico estratégico y compet. Financieras	1-11-17	8-11-17			■			
7	Preparación de oferta de Servicios	9-11-17	27-11-17			■			
8	Entrega de oferta de servicios	10-12-17	10-12-17						
9	Sustentación	11-1-18	12-1-18						

Fuente: Elaboración propia de los consultores. 2017

7. RESULTADOS ESPERADOS: BIENES Y SERVICIOS ENTREGABLES

Después de utilizar las herramientas necesarias como entrevistas y cuestionarios, se llevó a cabo el análisis de los aspectos estratégicos y financieros, lo que nos permitió conocer la situación actual de la compañía en cada uno de dichos aspectos, identificando competencias a desarrollar por parte de la misma, y del cual se presentará una propuesta de hoja de ruta necesaria para que la compañía genere valor y se pueda dar continuidad del negocio, todo en busca de una mejora continua.

7.1. Diagnóstico Estratégico

Diagnostico interno y externo de la compañía: Se recopiló información que permitió conocer las competencias básicas, activos estratégicos y procesos básicos que se llevan a cabo dentro de la compañía, igualmente se utilizó el modelo de las fuerzas de Porter para llevar a cabo el análisis externo de la empresa, que permitan determinar: rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes y amenazas, fuerzas del entorno económico, político, legal, social y tecnológico. Igualmente se utilizará la Matriz Flor, para analizar las fortalezas, oportunidades, logros y retos, dentro del análisis externo.

7.1.1. Diagnostico Interno

La empresa Matiza, tiene como objeto principal el acabado de productos textiles, consistente en la sublimación digital de prendas poliéster, Cuenta en la actualidad con 7 empleados en producción y dos en área comercial administrativa, con 4 clientes fijos y 3 proveedores de materia prima.

Durante su tiempo en el mercado, ha querido destacarse por ofrecer una terminación en productos textiles, que marque diferencia, a través de la sublimación digital, especialmente en prendas de poliéster.

Sus clientes, especialmente empresas y personas naturales del sector textil, son su mayor fuerza de ventas de la compañía y va dirigido principalmente a personas de los estratos 1, 2 y 3.

La compañía, busca satisfacer en sus clientes, básicamente, la necesidad en el proceso de terminación de una prenda para que posteriormente se lleve al mercado y logre cumplir con metas de ventas de la compañía y que su usuario final, logre vestirse con un nivel bajo de diferenciación en el mercado.

La Misión de la compañía, está orientada a ser la empresa líder de Colombia, en calidad de sublimación de diferentes artículos en base de poliéster y sintéticos, su Visión, a ser la mejor empresa de sublimación digital y diseño más tecnificada, eficiente, creativa y competitiva del

mercado, comprometida con todos nuestros clientes generando alianzas con empresas del sector textil en diferentes procesos.

Como valores corporativos, la creatividad juega un papel muy importante, para llevar a cabo cambios según la necesidad del cliente, la puntualidad con respecto a las entregas y la calidad en la terminación del producto como acabado final.

Se logran identificar competencias básicas como:

- ✓ Trabajo en equipo, donde se evidencia que hay distinción de responsabilidades, pero después de realiza una retroalimentación y seguimiento a las actividades tanto de producción como comercial y administrativo.

- ✓ Utilización de técnicas de sublimación: Un proceso donde se imprime una imagen o texto que permite transferir la tinta al papel y luego se utiliza una plancha que trasmite el diseño a telas poliéster mediante el calor, presión y tiempo.

La empresa cuenta con los siguientes activos estratégicos para el desarrollo de su actividad principal:

- ✓ Máquinas de Impresión: Las impresoras de utilizan para sublimación de textiles con alta resolución dentro de las que se encuentran: Calandra para terminación entre tela e impresión, impresoras para sublimación 1600 TS5 japonesas.
- ✓ Software: Para sublimación de textiles es necesario tener software que permita una excelente homologación de color. El software que utilizan es Rasterlink.

Se identifican 2 procesos básicos en el desarrollo de la actividad de sublimación:

- ✓ Sublimación: se montan los diseños en el software, se envía a impresión sobre papel especial de sublimación digital, utilizando tintas a base de agua, a través de un proceso de calandrado que comprende base, calor y presión, se ingresa el papel junto con la tela, durante un tiempo específico, es necesario mantener una presión apropiada, tiempo de aplicación y temperatura; se sublima la impresión sobre la tela que se va trabajar (poliéster). Para garantizar una imagen definida, se deben medir tiempos exactos, ya que el exceso de calor puede dañar el poliéster.
- ✓ Planeación: en un planeador se describe las tareas tiempos de entregas usos de recursos y se priorizan requerimientos según las ordenes de pedidos de los clientes,

donde se relacionan los artes y especificaciones del cliente, fechas y cantidades impresas.

7.1.2. Diagnostico Externo

Bajo el análisis de las 5 fuerzas de Porter (modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979, el cual establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio, básicamente permite realizar un análisis externo para identificar oportunidades y amenazas y poder formular estrategias. (Riquelme, 2015)

En la empresa Matiza se logra identificar:

Rivalidad entre competidores. La cuota de mercado de otros competidores es muy alta, existe mucha diferencia en precios, existen empresas que hacen telas y también prestan los servicios de sublimación a muy bajos precios, dada la situación crítica del sector textil en el país.

Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores o vendedores, tienen un alto poder de negociación, más aún cuando es un poco complicado acceder a créditos por la poca experiencia crediticia, hay mucha oferta de precios a nivel de insumos de tintas, por lo que, en busca de mejores precios, se recurre a intermediarios para importación de los mismos, dada la poca experiencia de la compañía para poder llevar a cabo directamente la compra.

Poder de negociación de los clientes. Los clientes o compradores, tienen un alto poder de negociación, ya que cuentan con diferentes opciones que le pueden permitir cambiar de proveedores, por temas de rivalidad de precios, tiempos de entrega, calidad en la terminación de las sublimaciones, formas de pago y experiencia en el mercado.

Amenaza de entrada de nuevos competidores. La amenaza es relativamente alta, ya que algunos competidores buscan ofrecer precios más bajos, con tecnología alta, procesos más efectivos, conocimiento amplio del sector, estrategias de mercado más fuertes, innovación, y por lo general son competidores jóvenes en busca de creación de empresa.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos. La amenaza es relativamente alta, dada la creatividad, bajos costos, optimización de recursos, calidad, tiempos de entrega y eficacia en los procesos, lo que puede resultar más atractivo por el valor agregado que se ofrece y lo hace marcar diferencia.

Se analizaron adicionalmente fuerzas del entorno externo de la compañía, entendido como el conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que modifica una empresa u organización, o que influyen en ellas. Así mismo, se puede añadir, según Mintzberg (1979), que entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización, pero puede incluir en ella. (Muñoz, 2015)

En la empresa Matiza se logra identificar:

Fuerzas del Entorno Económico: Genera un impacto alto, por factores que influyen en los precios de los servicios prestados y compra de los insumos necesarios para llevar a cabo el proceso de sublimación.

Fuerzas del entorno político Legal: Su impacto es alto, debido a las normatividades que cada vez más exigentes y que dificultan el fortalecimiento de la compañía, por temas de impuestos, sanciones y hasta la misma corrupción del estado que afecta a las empresas.

Fuerzas del entorno demográfico: Su impacto es muy bajo, dada la actividad que desarrolla la empresa de sublimación.

Fuerzas del entorno Social: El impacto de esta fuerza para la compañía es bajo, Sus clientes, especialmente empresas y personas naturales del sector textil, como mayor fuerza de ventas de la compañía, y que finalmente va dirigido principalmente a personas de los estratos 1, 2 y 3.

Fuerzas del entorno Tecnológico: Su impacto para la empresa es alto, ya que le permite a la compañía ser más competitiva, oportunidades de mercado y calidad en el servicio de sublimación.

7.1.3. Matriz Flor

A partir de esta herramienta, se formó un cuadro de la situación actual de la compañía, permitiendo un diagnóstico, que en función del mismo, será de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas y lograr una mejora continua de la compañía, identificando fortalezas, limitaciones, oportunidades y retos, así como las posibles iniciativas de estrategias que puedan llevarse a cabo.

Tabla 8
Matriz FLOR

FORTALEZAS	LIMITACIONES	O P O R T U N I D A D E S	RETOS
	Poco Capital	Adquirir máquinas de impresión y calandra que sean más versátiles en cuanto a los insumos y el consumo en el momento de producción, para ser competitivos en el precio	
	Poco personal en caso de crecer	Diferenciarse de sus competidores por calidad en el proceso.	
Infraestructura adecuada	Competencias de formación personal área administrativo y financiera	Dada la experiencia darse a conocer en el mercado	Realizar importaciones directamente sin necesidad de intermediarios
Maquinaria de alta tecnología		Tener a corto plazo el servicio de servicio de corte de plotter para vinilos y reflectivos	
Personal capacitado en el área de producción	Falta de estructuración administrativa	Generar alianzas estratégicas con proveedores que complementen nuestro servicio, como proveedores de telas, estampadores y bordadores.	Proyectar imagen empresarial
Creatividad	Clientes reducidos	Tener un portafolio de diseño, para ofrecerles a los clientes un servicio más completo, desde la creatividad hasta la mejor calidad en producción.	Contar con un sistema de Costos
Experiencia y conocimiento en Técnicas de sublimación	Bajos precios que maneja la competencia		
	Contratos de exclusividad con cliente ropa deportiva		
	Falta de sistematización y estructura de costos	Ampliar la participación en el mercado	

POSIBLES INICIATIVAS FO	POSIBLES INICIATIVAS LO	POSIBLES INICIATIVAS FR	POSIBLES INICIATIVAS LR
<p>Al contar con una maquinaria de alta tecnología y personal capacitado puede permitir una diferenciación en el mercado de las empresas de sublimación digital.</p> <p>Con la experiencia que se tiene puede lograrse ser reconocidos en la calidad de la sublimación de poliéster, con la captación de nuevos clientes a través de ferias y eventos reconocidos, realizar posibles alianzas estratégicas.</p>	<p>Capacitar al personal administrativo.</p> <p>Captar nuevos clientes que permitan competir en calidad precio</p> <p>Buscar clientes que permitan diversificar las ventas y su crecimiento, no dependiendo de clientes específicos en altos porcentajes.</p> <p>Buscar la optimización del personal en sus diferentes funciones empoderando cargos, reasignando tareas y consolidando los equipos de trabajo.</p>	<p>Adquisición de una planta propia que permita ir construyendo su estructura a nivel de activos</p> <p>Reducción de costos al no utilizar intermediarios en importación de materia prima (tinta, papel, repuesto)</p> <p>Inversión en publicidad</p> <p>Esfuerzo en captación de clientes nuevos y potenciales</p>	<p>Creación de página web para darse a conocer en el mercado</p> <p>Participación en ferias.</p> <p>Créditos con bajas tasas de interés apoyo pequeña empresa.</p> <p>Contar con un programa de programación de la producción y costeo del mismo.</p>

Fuente: Elaboración propia de los consultores. 2017

7.2. Diagnóstico Financiero

Después de realizar un análisis de las competencias financieras en la empresa Matiza SAS, se detallan a continuación a los aspectos evaluados:

7.2.1. Sistema de Información contable

La empresa en la actualidad no cuenta con un software contable con licencia propia, se utiliza en la actualidad el sistema PYA. La contabilidad es procesada por personal externo con quien se tiene un contrato de Outsourcing contable. La información debió ser reconstruida a finales del año 2016, por cambio de Contador. La información se procesa bajo estándares de la Norma Local colombiana Dcto 2649, no existen políticas establecidas, ni existe una estructura de área

contable. La información se procesa cada 8 días, y básicamente los documentos que se manejan son: Facturas de venta, Egresos, Recibos de Caja.

7.2.2. Planeación Financiera

A pesar de que han recibido apoyo de la alcaldía de Medellín, por medio de programas de apoyo a las PYMES, no existe en la actualidad una Planeación financiera estructurada ni definida dentro de la compañía.

7.2.3. Sistema de Costos

En la actualidad, la compañía no cuenta con un sistema de costos estructurado ni definido.

7.2.4. Gestión de la Tesorería

No existe dentro de la organización un sistema de gestión de tesorería definido, ni políticas establecidas.

7.2.5. Gestión de Impuestos:

El área administrativa es la encargada de la gestión de impuestos, con el apoyo del de los servicios de Outsourcing contable con el que cuenta la empresa. Al inicio de sus operaciones, se

presentaron inconsistencias y al reconstruir la información, la compañía incurrió en sanciones e intereses por correcciones a declaraciones y por extemporaneidad. (DIAN). Están al día en la actualidad, tanto con impuestos Municipales como Nacionales.

7.2.6. Control Interno:

Existen pocos controles a nivel interno dentro de la compañía, ni actividades encaminadas a realizar auditorías internas.

7.3. Competencias financieras a desarrollar

Después de realizar el diagnóstico financieros de la empresa Matiza SAS, a continuación, se enumeran las competencias financieras a desarrollar por parte de la compañía, para garantizar continuidad del negocio y mejoramiento continuo.

7.3.1. Sistema de información contable

- ✓ Contar con un software de licenciamiento propio y conformar área contable. Contar con un auxiliar de contabilidad.
- ✓ Establecer manuales para verificar integridad de la información y documentar políticas de ingreso de la información al sistema. Lo ideal es que sea en tiempo real, a través de sistema remoto.

- ✓ Procesamiento de información lo ideal es que sea en tiempo real, establecer políticas para reconocimientos de ingresos, costos y gastos, así como de inventario, maquinaria y equipo.
- ✓ Revisar normatividad vigente de estándares para proceso de información.
- ✓ Establecer fechas para cierre contable y entrega de información financiera.

7.3.2. Planeación Financiera

- ✓ Establecer un control financiero y presupuestal - desarrollar manuales de funciones y de procedimientos
- ✓ Desarrollar Plan Estratégico para la compañía.
- ✓ Establecer dentro del plan estratégico, metodologías y fechas para evaluar indicadores de gestión, de operación, de actividad
- ✓ Establecer los reportes y fechas de entrega para evaluar la gestión financiera y hacer seguimiento a la planeación establecida

7.3.3. Sistema de costos

- ✓ Establecer un sistema de Costos por Órdenes de producción.
- ✓ Documentar procesos

7.3.4. Gestión de la tesorería

Estructurar un sistema de gestión de tesorería, a través de implementación de controles, manuales de procedimientos, manual de funciones, y establecer políticas

7.3.5. Gestión de impuestos

Establecer controles con el fin de evitar inconsistencias en la presentación de impuestos y obligaciones tributarias, evitar sanciones e incumplimientos con altas cargas impositivas, documentar manuales de funciones, de procedimientos y de control. Por pertenecer a la Ley 1429, se puede perder los beneficios al incumplir en obligaciones fiscales y laborales.

7.3.6. Controles

Establecer actividades de control interno y periodicidad, establecer manuales de procedimiento para dichas auditorias.

7.4. Ruta de trabajo plan estratégico

Después de analizar el estado actual de la compañía, se evidencia que la empresa no cuenta con un plan estratégico, y se plantea la siguiente Ruta de trabajo, que le permitirá trazar el

camino que la empresa debe seguir partiendo desde dónde está y a dónde quiere llegar, para lograr una empresa más competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). **Entregable en Excel matriz FLOR (Tabla 8) y Diagnostico estratégico (Tablas 21 y 22).**

La empresa deberá tener en cuenta los siguientes lineamientos:

7.4.1. Replantear su Visión

Debe tener en cuenta para este replanteamiento cuál es la razón de ser de la empresa, lo que inspira, que dicha visión genere compromiso al interior de la empresa, debe ser a largo plazo y que permita definir porqué existe como organización.

7.4.2. Replantear su Misión

Debe ser una proyección, de cómo quieren que los vean sus clientes, trabajadores, sociedad, clientes, accionistas, grupos de interés, a donde están apuntando, lo que no tienen pero que desean tener. Esta puede ir evolucionando.

7.4.3. Establecer los principios y valores que tiene la compañía

Se deben identificar los valores que como organización los identifica, como pilar fundamental en la creación de una cultura organizacional, deben ser puestos en práctica, y darlos a conocer a todo el personal.

7.4.4. Definir los objetivos estratégicos

Se deben establecer objetivos financieros, metas cuantificables, trazar el camino que conducirá a la compañía a generar valor, con claridad de lo que se va a hacer, recursos necesarios, responsables, y como serán evaluados los resultados, todo esto deberá contar con un seguimiento al desarrollo de dichos objetivos.

7.4.5. Construcción y análisis de la Matriz FLOR

De acuerdo a los resultados obtenidos y a partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter y Fuerzas del Entorno, determinar las Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Retos, para poder llevar a cabo la planeación de las estrategias de las combinaciones FO – LO – FR – LR. Planificando las mejores estrategias con indicación de Quien – Como Cuando y recursos necesarios para su ejecución.

7.4.6. Elaborar un organigrama

Establecer una estructura jerargica dentro de la compañía, que promuevan la interacción y comunicación frecuente entre las áreas de marketing, ventas y producción, indica el periodista americano, Sam Ashe-Edmunds, en un artículo publicado en el portal AzCentral. Su consejo es que las empresas innoven no sólo en la creación y venta de productos y servicios, también en la gestión interna. (Destino Negocio, 2015). Es importante además que se documenten perfiles, cargos y responsabilidades.

7.4.7. Establecer proceso productivo

Donde se pueda evidenciar y documentar todo el proceso de sublimación: diseño, aprobación del diseño, compra y almacenamiento de materia prima, impresión, corte, tonos, control de calidad, empaque, facturación y despacho.

7.5. Ruta de trabajo desarrollo competencias financieras

Después de realizar el diagnostico financiero a la empresa Matiza SAS, se evidencia la falta de desarrollo de las competencias Financieras enumeradas en la **tabla 20. Entregable en Excel competencias financieras**. Se plantea la siguiente Ruta de trabajo, que le permitirá superar las debilidades encontradas, en miras a mejoramiento de la misma:

7.5.1. Gestión Contable

Siendo consecuentes con el código de comercio la empresa Matiza SAS, Cumple con lo dispuesto en el TITULO I, CAPITULO II, ARTÍCULO 19, NUMERAL 3°, el cual hace referencia a la obligatoriedad de los comerciantes “Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales”.

En concordancia con los cambios y la nueva legislación en materia contable, la empresa Matiza SAS, debe acogerse a la Ley 1314 de Julio de 2009, en el documento de direccionamiento estratégico emitido por el CTCP en diciembre de 2012 y los decretos reglamentarios 2784, 2706 de diciembre de 2012 y de diciembre de 2013 los decretos 3019, 3022, 3023 y 3024, con el propósito de dar cumplimiento a los cambios que en esta materia se han venido gestando.

Tabla 9
Clasificación Grupos Niif

Grupo / Criterios	Nro. De Trabajadores	Activos totales en SMMLV	Ingresos	Grupos de normas que aplican
			Brutos en SMMLV	
Uno	200 >	30.000 >		NIIF Plenas - NAI - ONI
Dos	11 ≥ 200	500 ≥ 30.000		NIIF PYMES - NAI - ONI
Dos	1 ≥ 10	1 ≥ 500	6.000 ≥	NIIF PYMES - NAI - ONI
Tres	1 ≥ 10	1 > 500	6.000 <	C.S - NAI - ONI

Fuente: Elaboración propia de consultores. 2017

Los datos con corte a diciembre 31 de 2016, con los cuales se evaluaron los criterios de la tabla 8 son:

Tabla 10
Análisis Clasificación Grupos Niif

Grupo / Criterios	Nro. De Trabajadores	Activos totales Expresados Pesos/ SMMLV	Ingresos Brutos Expresados Pesos/SMMLV	Grupos de normas que aplican
Tres	$1 \geq 10$	$1 > 500$	$6.000 <$	C.S - NAI - ONI
Diciembre 31 de 2016	7	\$268.921.033 390 SMMLV	\$218.306.00 0 316 SMMLV	C.S - NAI - ONI

Fuente: Elaboración propia de consultores. 2017

Se tomó como base para el cálculo y conversión de las cifras el SMMLV año 2016 que corresponde a: \$689.454.

Para el cierre a diciembre 31 de 2016, el número de trabajadores está en el rango establecido; los ingresos y los activos totales expresados en salarios mínimos mensuales legales vigentes alcanzan los niveles referenciados en la tabla 1 que se derivan del Decreto 3019 y 3022 de 2013, y que clasifican a la empresa Matiza SAS. en el Grupo 3, por lo cual se puede concluir que la compañía debe aplicar Contabilidad Simplificada NIIF con base en lo reglamentado en los anteriores Decretos y sus respectivos anexos.

7.5.2. Software y procesos

La compañía debe establecer un manual de políticas contables que permitan verificar la integridad de información, adecuado registro y clasificación, estas políticas son principios específicos, bases, reglas y procedimientos necesarios para que la empresa pueda determinar cómo va a reconocer, medir, presentar y revelar sus transacciones. Establecer políticas para:

- ✓ Efectivo y equivalentes de efectivo
- ✓ Cuentas por Cobrar
- ✓ Inventarios
- ✓ Propiedad Planta y equipo
- ✓ Ingresos de Actividades Ordinarias
- ✓ Beneficios a empleados
- ✓ Pasivos financieros y Patrimonio

Adicionalmente debe contar con un Software preferiblemente licenciado a nombre de la empresa, y que las informaciones sean procesada en tiempo real, para garantizar información al día, que le permita cumplir con información para temas tributarios y de información financiera a los socios, además de tener acceso la información inmediata.

Es importante definir el tipo de informes que se deben generar mensualmente:

- ✓ Balance de prueba por nit y por terceros
- ✓ Estado de la situación financiera
- ✓ Estado de Resultado Integral
- ✓ Calculo de indicadores financieros
- ✓ Libros auxiliares
- ✓ Revelaciones

7.5.3. Planeación Financiera

Koontz y O'Donnell (2014), señalan que la planeación permite establecer lo que se desea hacer a través de la selección de los cursos futuros de acción que la empresa ha de realizar, la planeación presupone la existencia de alternativas y hay pocas decisiones para las cuales no exista algún tipo de ellas, aun cuando se trate de cumplir con los requisitos legales o de otra índole, tales como impuestos por fuerzas que están más allá del administrador.

Es importante establecer dentro de la compañía:

- ✓ Manuales de funciones
- ✓ Plan de Formación para la o las personas encargadas
- ✓ Manual de presupuestos

- ✓ Elabora y realizar seguimiento mensual a los indicadores financieros (propuestos en esta oferta)
- ✓ Elaborar informes mensuales que permitan hacer seguimiento a los presupuestos de la compañía.

7.5.4. Sistema de Costos

En 1981, el norteamericano HT. JHONSON (1981) resaltó la importancia de la contabilidad y los sistemas de costos, como herramientas clave para brindar información sobre la producción a la gerencia, esto implicaba la existencia de archivos de costos útiles para la fijación de precios adecuados en mercados competitivos.

Se hace necesario dentro de la compañía, establecer un sistema de Costos, de acuerdo al tipo de empresa que representa Matiza SAS, y su actividad de Sublimación digital, resulta conveniente aplicar el modelo de Costos Por Orden de Trabajo u órdenes de producción, para lo cual es importante identificar los elementos del costo que se clasifican en:

Materia Prima: Representa los materiales que una vez sometidos a un proceso de transformación, se convierten en productos terminados. Se clasifica en directa e indirecta.

Mano de Obra: Representa el esfuerzo del trabajo humano que se aplica en la elaboración de un producto o prestación de servicio.

Costos Indirectos de fabricación: Costos asociados con la fabricación del producto o prestación del servicio, con excepción de la materia prima directa y mano de obra directa.

Ejemplo: seguros, servicios públicos, mantenimiento, depreciaciones y todo aquello relacionado con la operación.

Sistema de costos por órdenes de trabajo u órdenes de producción, propuesto por Gonzalo Siniestra Valencia en su libro, (Siniesterra, 2006) comprende:

- ✓ Acumular costos para cada orden
- ✓ Identificar con un número interno previa a la iniciación de la producción
- ✓ Llevar la relación estadística de los elementos del costo descritos, plasmados en una hoja de costos.
- ✓ En la hoja de costos identificar específicamente la materia prima, mano de obra, costos indirectos consumidos por orden.
- ✓ Una vez culminado el proceso, la hoja de costos permite conocer el costo total acumulado en la orden, y por ende el costo unitario del producto o servicio.

7.5.5. Gestión de Tesorería

Establecer manuales de funciones, procedimientos y establecer políticas de:

- ✓ Manejo de efectivo
- ✓ Manejo de cartera
- ✓ Manejo de inventario

Igualmente establecer un plan de formación para las personas encargadas de esta gestión, y poder establecer metodologías para la valoración de instrumentos financieros de cobertura.

7.5.6. Gestión de Impuestos

Dada la importancia de una correcta gestión de los impuestos y del correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias impuestas por la legislación fiscal vigente, es necesario estructurar dentro de la compañía un área encargada de administrar las obligaciones tributarias, para lo cual se propone elaborar:

- ✓ Matriz legal, donde se identifique obligaciones actúales a nivel de impuestos y su normatividad
- ✓ Establecer un plan de formación para la o las personas involucradas
- ✓ Establecer un cronograma con las obligaciones fiscales y hacer seguimiento de las mismas en cumplimiento.

7.5.7. Control Interno

El propósito del control interno, tiene como objetivo resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización. Implementar controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera, los entes reguladores lo catalogarán como una empresa que cumple las leyes y regulaciones y a su vez generarán un impacto positivo en su negocio, pudiendo inclusive atraer a inversionistas que apuesten al crecimiento del mismo. (Servín, 2017).

Se propone para la empresa Matiza SAS, documentar procedimientos de Control interno para:

- ✓ Verificar el cumplimiento de obligaciones fiscales y laborales
- ✓ Control de documentos contables y legales
- ✓ Planeación de auditorías internas al proceso contable
- ✓ Arqueos periódicos de caja
- ✓ Análisis de rendimientos financieros e inversiones realizadas y verificar que esté dando los resultados esperados
- ✓ Salvaguardia y registro de activos de la compañía
- ✓ Registros contables y comparación periódicamente con los recursos físicos; por ejemplo, existencia de activos.
- ✓ Evaluaciones al control interno contable y financiero.

- ✓ Presentar informes asociados con la gestión financiera.

7.5.8. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son de gran importancia, porque nos permiten identificar, debilidades, fortalezas, la solidez que posee, su situación actual, con el objetivo de planear y tomar las decisiones oportunas de inversión, financiación y operación. **Entregable en Excel: cálculo de indicadores Financieros y plantilla Estados Financieros (Tablas 11, 12, 13, 14, 15, 18 y 19).**

Para la empresa Matiza SAS, se realizó el cálculo e interpretación de los indicadores financieros como se enuncian:

Tabla 11
Indicador Liquidez

LIQUIDEZ			
RAZON CORRIENTE	=		0,09
CAPITAL DE TRABAJO	=	-	198.352
PRUEBA ACIDA	=		0,09

Fuente: Elaboración propia de consultores. 2017

Razón Corriente: Por cada \$1 que la empresa debe a corto plazo, cuenta con \$0.09 pesos para respaldar sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Capital de Trabajo: se presenta un déficit de capital de trabajo ya que las exigencias de los pasivos corrientes no alcanzaron a ser cubiertas por los activos corrientes, esta situación Induce a la compañía a tener iliquidez.

Prueba Acida: por cada \$1 que la empresa debe a corto plazo cuenta en promedio para su cancelación con \$0.09 pesos en activos corrientes de fácil realización (efectivo), sin tener que recurrir a la venta de inventarios. La relación ideal sería que por cada \$1 peso que se deba se tenga \$1 peso para respaldar esta obligación, como se puede observar la empresa no está en condiciones de pagar la totalidad de sus deudas de corto plazo.

Tabla 12
Indicador Eficiencia

EFICIENCIA		
ROTACION DE ACTIVOS	=	0,81
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR	=	1,62

Fuente: Elaboración propia de consultores. 2017

Rotación de Activos: la empresa logró vender en el año \$0.81 centavos por cada \$1 invertido en activos totales.

Rotación de cuentas por pagar: Las cuentas por pagar de la compañía rotan 1.62 veces por año.

Tabla 13
Indicador Rentabilidad

RENTABILIDAD		
MARGEN BRUTO	=	48,88%
MARGEN NETO	=	21,93%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	=	39,68%
RENDIMIENTO PATRIMONIO (ROE)	=	94,10%
UTILIDAD POR ACCION	=	0,016

Fuente: Elaboración propia de consultores. 2017

Margen Bruto: Por cada \$1 vendido, la empresa genera una utilidad bruta del 48.88%

Margen Neto: Por cada \$1 vendido, la empresa genera una utilidad neta del 21.93%

Rentabilidad sobre activos: Por cada \$1 peso que la empresa tiene en activos totales genera un 39.68% de utilidad, entre más alto, es más rentable.

Rendimiento patrimonio (ROE): Los socios obtuvieron un rendimiento sobre la inversión del 94.10% en el año.

Utilidad por acción: La empresa genera \$0.016 centavos de utilidad, por cada acción en circulación.

Tabla 14
Indicador Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	
ENDEUDAMIENTO	81%
CONCENTRACION DEUDA A CP	100%
LEVERAGE TOTAL	4,29
LEVERAGE FINANCIERO	1.95

Fuente: Elaboración propia de consultores. 2017

Endeudamiento: Por cada \$1 que la empresa tiene invertido en el activo, el 81%, ha sido financiado por los acreedores (bancos y proveedores) es decir, que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

Concentración deuda a CP: La empresa tiene un 100% del total de sus pasivos con vencimiento corriente o sea inferior a un año

Leverage total: la empresa tiene comprometido su patrimonio 4.29 veces. Una empresa con un nivel de endeudamiento muy alto, pero con buenas capacidades de pago, es menos riesgoso para los acreedores, que un nivel de endeudamiento bajo, pero con malas capacidades de pago.

Leverage Financiero: la empresa tiene comprometido su patrimonio 1.95 veces en obligaciones financieras.

Diagnostico Financiero

Se presenta el diagnóstico financiero, y su interpretación.

Tabla 15
Diagnostico Financiero

Capital Invertido			
Operacional (CIO)	Capital de trabajo neto operacional	-	95.256,00
	Propiedad Planta y Equipo		249.226,00
	Otros activos operacionales netos	-	23.372,00
	Capital Invertido Operacional (CIO)		130.598,00
Rentabilidad sobre capital Invertido (ROIC)	UODI / CIO		43%
WACC	$CK = \%D * Kd * (1 - tax) + \%E * Ke$		7.47%

EVA	CIO * (ROIC -CK)		45.783,11
Ebitda	UAII + Depreciación +Amortización + deterioro		69.897,00
Margen Ebitda	$\frac{EBITDA}{VENTAS}$		32%
Capital de trabajo neto operacional KTNO	CXC+Inventario -CXP proveedores	-	95.256
Estructura Financiera	Pasivos/Activo y Patrimonio/ Activo		66.15% 33.85%

Fuente: Elaboración propia de consultores. 2017

WACC: A la empresa Matiza, le cuesta financiarse el 7.47%

EVA: Se puede analizar que la empresa genera valor para los accionistas, debido a que presenta una rentabilidad superior a la esperada.

Ebitda y Margen Ebitda: El Ebitda obtenido de \$69.897 determina la utilidad que es capaz de obtener la empresa, sin tener en cuenta gastos financieros, impuestos y demás gastos contables que no requieren salida de dinero, como son por ejemplo depreciaciones y amortizaciones. Nos permite deducir que el servicio de estampación para la compañía Matiza

resulta rentable, con un margen de 32%, que permite ver la eficiencia de los ingresos por ventas generadas.

Capital de Trabajo Neto Operativo - KTNO: El Capital de trabajo establece la cantidad de dinero que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones y poder financiar sus inversiones en cuentas por cobrar e inventarios. La compañía presenta un KTNO -\$95.256 millones de pesos. Entre menos activos corrientes operacionales hayan, significa que la empresa está obteniendo mayor liquidez, ya que sus clientes le están pagando rápidamente y por tanto genera ingresos con rapidez.

Estructura Financiera: Se puede determinar que 66.15% de los activos están siendo financiados con deuda de terceros, y el 33.85% con patrimonio.

8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO

Tabla 16
Matriz de Responsabilidades de la consultoría

PARTES QUE INTERVIENEN EN LA CONSULTORIA	ACTIVIDADES A CARGO	ACTIVIDADES EN CONJUNTO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ACTUAL %	RESPONSABLE	EVIDENCIA
CLIENTE	Autorizar y facilitar el proceso de consultoría en su organización	-	90%	Natalia Vásquez y Alberto Isaza	
	Suministro de Información para diagnóstico estratégico y financiero.	-	90%	Natalia Vásquez y Alberto Isaza	Estados financieros a Dic 2016 - Cámara Comercio - RUT - Estatutos de la
	Atención a entrevistas para realizar diagnóstico	x	100%	Natalia Vásquez y Alberto Isaza - Paula Muriel y Sandra Trujillo	compañía, Cuestionarios de diagnóstico y
	Propiciar la interacción del consultor con todas las áreas de la empresa	x	100%	Natalia Vásquez y Alberto Isaza - Paula Muriel y Sandra Trujillo	competencias financieras- Entrevistas
	Disponer los recursos necesarios para la consultoría	-	100%	Natalia Vásquez y Alberto Isaza	

CONSULTOR	Cumplir a cabalidad con todas las responsabilidades de la consultoría	-	100%	Paula Muriel y Sandra Trujillo	Diagnósticos estratégico y financiero, Desarrollo de Oferta de servicios y hoja de ruta
	Guardar la confidencialidad de la información suministrada por el cliente	x	100%	Natalia Vásquez y Alberto Isaza - Paula Muriel y Sandra Trujillo	
	Presentar y conciliar con el cliente los avances de la consultoría	x	100%	Natalia Vásquez y Alberto Isaza - Paula Muriel y Sandra Trujillo	
	Entregar el Informe Final de la Consultoría y resolver posibles dudas para su implementación	-	-	Paula Muriel y Sandra Trujillo	

Fuente: Elaboración propia de consultores. 2017

9. PRESUPUESTO PARA LA CONSULTORÍA

Se llevó a cabo un cronograma de actividades (ver anexo cuadro 23), donde se programaron las labores a desarrollar dentro de la consultoría, con indicación de responsables, fechas y justificación de cumplimiento.

Se consideraron los siguientes criterios en la tabla 17:

- ✓ Tipo de contrato: Como se trata de un trabajo de grado, no se tiene un contrato, solamente un acuerdo de confidencialidad firmado entre las partes.
- ✓ Función dentro del proyecto: La función que cada estudiante desempeño dentro del proyecto como consultores.
- ✓ Dedicación en Horas: Se determinó en horas invertidas semanalmente, cada consultor invirtió en el proyecto 6 horas a la semana, en análisis de información, redacción del informe, entrevistas, elaboración de anexos.
- ✓ No. De semanas: Los consultores invirtieron en el proyecto cada uno 72 horas a la semana, en visitas a la empresa, asesorías, análisis de información, redacción de

informes, análisis, reuniones para tratar temas de la consultoría y elaboración de trabajo final.

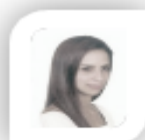
- ✓ Total horas de dedicación: Las horas invertidas en total por parte de los consultores fue de 144 horas.

Tabla 17
Presupuesto General de la Consultoría

EQUIPO CONSULTOR					
Nombres y Apellidos	Tipo de Contrato	Función dentro del Proyecto	Dedicación Horas/semana	No. de Semanas	Total Horas dedicación
Paula Andrea Muriel	N/A	Consultor	6	12	72
Sandra Milena Trujillo	N/A	Consultor	6	12	72
TOTAL					144

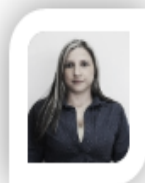
Fuente: Elaboración propia de consultores. 2017

10. PRESENTACION DE CONSULTORES



HOJA DE VIDA CONSULTOR 1

I. DATOS PERSONALES			
PRIMER APELLIDO MURIEL	SEGUNDO APELLIDO JARAMILLO	NOMBRES PAULA ANDREA	
IDENTIFICACION 43.104.116 De Bello	LUGAR DE NACIMIENTO Medellin	PAÍS Colombia	FECHA DE NACIMIENTO DIA 13 MES 1 AÑO 88 1978
MUNICIPIO Medellin	DIRECCIÓN DE RESIDENCIA Calle 8 N° 84F 25 - Loma de los Bernal	PAÍS Colombia	TELÉFONOS DE CONTACTO 318 666 46 64 34103 65
II. PERFIL PROFESIONAL			
Contadora Pública, con más de 20 años de experiencia relacionada con actividades contables, tributaria, auditoria, costos, financiero y Administrativa, en empresas del sector de la construcción, Servicios, comerciales. Experiencia como profesional independiente en empresas del sector textil, salud, informática y Consultoría. Emprendedora, Lider, visión empresarial.			
III. FORMACION PROFESIONAL			
NOMBRE DE LOS ESTUDIOS O TÍTULO OBTENIDO	NOMBRE DE LA INSTITUCION	AÑO TERMINACION	Nº. DE TARJETA PROFESIONAL
Contadora Pública	Politecnio Colombiano Jaime Isaza Cadavid	2006	120004-T
Diplomado en NIFF para Pymes	Fenalco Antioquia	2016	NA
Especialización en Gerencia Financiera	Institución Universitaria ESUMER	2017	NA
IV. COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA PROFESIONAL			
EMPRESA	CARGO Y RESUMEN RESPONSABILIDADES ASIGNADAS		
Speed Solución SAS	Junio 2015- Actualidad. Gerencia Admon y Financiera. Manejo de personal, Implementación NIFF Grupo 2, responsable de importaciones y exportaciones, preparación y presentación de información contable y financiera, análisis de información, elaboración de impuestos, presentación de información a la Dian y demás entes reguladores, manejo de programas contables, de inventarios y ERP, autorización de compras y de pagos, Apoyo del sistema de Gestion, manejo de recursos y toma de decisiones.		
Andina de Construcciones y Asociados SAS.	Noviembre 2013-Mayo 2015. Jefe de Contabilidad. Manejo de personal, preparación y presentación de información contable y financiera, análisis de información, elaboración de impuestos, presentación de información a la Dian y Supersociedades, manejo de programas contables, elaboración de informes de Obras, implementación de procesos nómina y tesorería.		
Independiente	Febrero 2011- Noviembre 2013. Contadora Pública independiente. Asesoría a empresas de Consultoría, Salud, informática, Textil.		
Empresa de Servicios de Ingeniería SAS	Julio 2010 - Febrero 2011. Contadora. preparación y presentación de información contable y financiera, análisis de información, elaboración de impuestos, presentación de información a la Dian y Supersociedades, manejo de programas contables, elaboración de informes de Obras, manejo de nómina y prestaciones sociales.		
Conhydra SAS.	Abril 2007 - Junio 2010. Analista contable. Analista de costos, análisis de información, elaboración de impuestos, presentación de información a la Dian e Industria y Comercio, manejo de programas contables, elaboración de informes de costos calculo de porcentajes de asignación.		
Ingeniería y Contratos SAS	Febrero 2004- Abri 2007. Auxiliar contable. Auditoría a cuentas de nómina, seguridad social, proveedores, clientes, cuentas por cobrar a trabajadores, Codificación y digitación en los programas lilitada y Aire, revisión cuentas del balance, elaboración provisiones y conciliaciones.		
Construpavi Ltda	Enero 1997- Febrero 2004. Asistente Administrativa. Elaboración de informes, licitaciones, Contrataciones Directas, Invitaciones y cotizaciones para entidades públicas y Privadas, elaboración de nóminas, contratos de trabajo, liquidaciones de trabajo, afiliaciones en salud, riesgos profesionales, pensiones, cajas de compensación familiar, seguros de vida colectivo o grupo vida, manejo de bancos, funciones de sistema de gestion de Calidad, manejo de programas contables		



HOJA DE VIDA CONSULTOR 2

I. DATOS PERSONALES			
PRIMER APELLIDO TRUJILLO	SEGUNDO APELLIDO FERNANDEZ	NOMBRES SANDRA MILENA	
IDENTIFICACION 32.183.964 De Medellin	LUGAR DE NACIMIENTO Medellin	PAIS Colombia	FECHA DE NACIMIENTO DIA 16 MES 12 AÑO 1982
MUNICIPIO Medellin	DIRECCIÓN DE RESIDENCIA Calle 44 N° 93 – 16 La America	PAIS Colombia	TELÉFONOS DE CONTACTO 314 889 42 87 496 83 71

II. PERFIL PROFESIONAL
Administradora de empresas, con más de 9 años de experiencia en cargos Administrativos, con gran habilidad para expresar ideas y presentarlas de forma coherente, vocación empresarial, excelente capacidad para analizar información, amplia experiencia en el manejo de tesorería y ejecución de cargos Administrativos y gerenciales.

III. FORMACION PROFESIONAL			
NOMBRE DE LOS ESTUDIOS O TITULO OBTENIDO	NOMBRE DE LA INSTITUCION	AÑO TERMINACION	No. DE TARJETA PROFESIONAL *
Tecnóloga en Gestión Empresarial	Institución Universitaria Salazar y Herrera	2008	NA
Administración de Empresas	Institución Universitaria Salazar y Herrera	2012	NA
Especialización en Gerencia Financiera	Institución Universitaria ESUMER	2017	NA

IV. COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA PROFESIONAL	
EMPRESA	CARGO Y RESUMEN RESPONSABILIDADES ASIGNADAS
Unitec Logistics SAS	Diciembre 2011 – Actualidad . Administración y Tesorería. Planeación de Comites, custodia de títulos valores, elaboración de informes Financieros, gestión de Tesorería, manejo de información financiera, manejo y analisis de flujo de caja, gestión administrativa.
Opcion Hoy Limitada	Feb-2008 - Diciembre 2011 - Asistente administrativa. Actualización de libros contables, liquidación nominas, preparacion de informes contables y administrativos, cobro cartera, pagos a proveedores, logistica, control de inventarios.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

García, Oscar León (2009). Administración Financiera-Fundamentos y Aplicaciones. Cuarta Edición.

Ortiz, Gómez Alberto (2005). Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico”. McGraw-Hill Bogotá – Colombia.

García, Oscar León (2003). Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA. Cali Prensa Moderna. Colombia.

Koontz, Harold & O’Donell, Cyril (1984), Curso de administración moderna. McGraw-Hill. México.

Membrado, Joaquín. (2007). Metodologías Avanzadas para la Planificación y la Mejora. Editorial Díaz de Santos.

Sainz, José María (2003). El Plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial 2da Edición.

Siniesterra, Gonzalo (2006). Contabilidad de Costos. ECOE Ediciones. Colombia.

FUENTES ELECTRONICAS

García, Oscar de León (2009). Administración Financiera-Fundamentos y aplicaciones.

Introducción al diagnóstico financiero. Disponible en

<http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiodelosEEFF.pdf>

CreceNegocios (2015). El modelo de las cinco fuerzas de Porter. Disponible en

<https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Destino negocio (2015). La importancia del organigrama en la estructura de una empresa.

Recuperado de <http://destinonegocio.com/gestion/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>

Equipo 4CIF (Comunidad Colaborativa de Contadores y Clientes de Información Financiera).

(2017). Importancia de las Políticas contables. Recuperado de

<http://www.4cif.com/4cif/importancia-de-las-politicas-contables>

Gerencie.com. Capital de trabajo (2017). Colombia. Recuperado de

<https://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

Gómez, Giovanni E. (2008), “Una Aproximación a la Historia de los Costos en

Contabilidad” Recuperado:

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/43/histocosto.htm>

Riquelme Leiva, Matías (2015, junio). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Recuperado de: <https://www.5fuerzasdeporter.com>

Morales, Arturo y Morales, J.A. (2014). Planeación financiera. Primera edición Ebook. México. Recuperado de <http://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>

Muñoz, Abraham (2014). Análisis del ambiente externo de una Organización. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-del-ambiente-externo-de-una-organizacion/>

Servín, Lorena. (2017) ¿Porque es importante el control interno en las empresas? Deloitte. Paraguay. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>

APENDICES

Tabla 18
Estados Financieros

MATIZA SAS	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
A DICIEMBRE 31 DE 2016	
ACTIVOS	
Activo corriente	
Efectivo y equivalentes del efectivo	19.695
Otros activos financieros corrientes	-
Inventarios	-
Gastos pagados por anticipado	-
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-
Total Activo Corriente	19.695
Activo no corriente	
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	-
Otros activos financieros corrientes	-
Otros activos intangibles	-
Propiedad planta y equipo	249.226
Activo por impuesto diferido	-
Gastos pagados por anticipado y otros activos	-
Total Activo No Corriente	249.226
TOTAL ACTIVOS	268.921

PASIVOS**Pasivo corriente**

Obligaciones financieras	99.419
Pasivos comerciales y cuentas por pagar	92.169
Impuestos gravámenes y tasas	23.372
Pasivos por beneficios a empleados	3.087
Provisiones corrientes	-
Otros pasivos financieros	-
Total pasivo corriente	218.047

TOTAL PASIVOS**218.047****PATRIMONIO****50.874****TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO****268.921**

Capital de trabajo neto operacional	-	95.256
Propiedad Planta y Equipo		249.226
Otros activos operacionales netos	-	23.372
Capital Invertido Operacional		130.598
Activos no operacionales netos		19.695
Total capital invertido		150.293

Estructura financiera	150.293
Deuda	99.419
Patrimonio	50.874

Deuda	66,15%
Patrimonio	33,85%

MACROINDUCTORES DE VALOR

ROIC	42,52%
UODI	55.533
CIO inicial	130.598

ROE	94,10%
Utilidad Neta	47.874
Patrimonio inicial	50.874

Costo de la deuda	11,67%
Intereses	11.604
Deuda inicial	99.419
Tasa de interés con beneficio	7,70%

Costo del patrimonio supuesto	7,00%
--------------------------------------	-------

Costo ponderado de capital	
Wacc = %D*Kd*(1-tax) + %E*Ke	7,47%

EVA	
CIO * (ROIC -CK)	45.783,11
 FLUJO DE CAJA LIBRE	
UODI	55.532,64
+ Depreciaciones, amortizaciones y deterioro	5.684,00
Flujo de Caja Bruto	61.216,64
- IKTNO	- 95.256,00
- CAPEX	231.538,00
Flujo de Caja Libre	- 75.065,36
+ Beneficio fiscal	3.945,36
Flujo de Caja Libre con beneficio fiscal	- 71.120,00
- Servicio de la deuda (sólo intereses para este caso)	11.604,00
Flujo de Caja del Inversionista	- 82.724,00
 Nota 1	
Inversión en KTNO	
(KTNO final - KTNO inicial)	- 95.256
 Nota 2	
CAPEX	
Saldo Final Activos Largo Plazo - Saldo Inicial Activos Largo Plazo + Depreciaciones y amortizaciones	231.538

INDUCTORES FINANCIEROS Y OPERACIONALES

Productividad del capital de trabajo KTNO / Ventas	-43,63%
Ebitda	69.897
UAII	64.213
+ Depreciaciones, amortizaciones y deterioro	5.684
Margen Ebitda Ebitda / Ventas	32,02%

Fuente: Elaboración propia de consultores basada en información suministrada por el cliente. 2017

Tabla 19
Estado del resultado integral

MATIZA SAS	
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL	
A DICIEMBRE 31 DE 2016	
Operaciones continuadas	
Ingresos operacionales	218.306
Costo prestación del Servicio	111.608
Utilidad bruta	106.698
Gastos de administración	42.485
Gastos de venta	-
Otros ingresos	-
Deterioro del valor de crédito mercantil y activos	-
Utilidad operativa	64.213
Gastos financieros netos	11.604
Ganancia por diferencia en cambio neta	-
Participación neta en el resultado de asociadas y negocios conjuntos	-
Utilidad antes del impuesto sobre la renta	52.609
Impuesto sobre la renta	4.735
Utilidad del ejercicio de operaciones continuadas	47.874
Operaciones discontinuadas netas, después de impuestos	-
Utilidad del ejercicio	47.874
Acciones en circulación	3.000.000
UPA	0,01596

Calculo de la UODI

Utilidad operativa	64.213
Ganancia por diferencia en cambio neta	-
Participación neta en el resultado de asociadas y negocios conjuntos	-
Utilidad operativa antes del impuesto sobre la renta	64.213
Impuesto sobre la renta	8.680
UODI	55.533

Fuente: Elaboración propia de consultores basada en información suministrada por el cliente. 2017

Tabla 20
Competencias financieras

Empresa		MATIZA SAS			
Dirección:		CALLE 30 43 41 PISO 3			
Fecha:		SEPTIEMBRE 15 DE 2017			
Entrevistados:		Natalia Vasquez Acosta y Jairo alberto Isaza Alavarez			
Hora de inicio:		08:00			
Hora de finalización:		10:30			
COMPETENCIAS FINANCIERAS					
I.	SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE	Si	No	NA	Observaciones
1.	Plataforma (software) bajo la cual se administra el sistema de información				
1.1	¿Qué plataforma informática utiliza la compañía para procesar la información?	X			P y A, No es una licencia propia de la empresa. Adicionalmente, se recurrió a la reconstrucción de la información de todo el año 2016
1.2.	¿La plataforma opera como un ERP (Enterprise Resource Planning)?		X		
1.3.	¿Qué módulos integran la plataforma bajo la cual opera el sistema de información contable?		X		No existen módulos que interlacen
1.4.	¿Cuenta la compañía con un manual del sistema bajo el cual opera la compañía?		X		
1.5.	¿Cómo se encuentra estructurada el área de contabilidad?		X		Por medio de Outsourcing contable
1.6.	¿Existen manuales de funciones?		X		
1.7.	¿Existe un plan de formación para los integrantes del área contable?			X	No hay una conformación de un área contable
2.	Entradas del sistema de información contable.				
2.1.	¿La información de las áreas que alimentan el sistema de información contable con que periodicidad se cargan a éste?				Cada 8 días procesan información los encargados del outsorsing
2.2.	¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para realizar la caga de dicha información?				Se tiene lista la información de facturas-egresos y recibos de caja para que sean procesados según la periodicidad establecida
2.4.	¿Existen controles y actividades complementarias para verificar la integridad de la información?		X		
2.5.	¿Con que periodicidad se aplican dichos controles?			X	No existen controles actualmente
2.6.	¿Existen manuales donde se documenten estos procesos?		X		
2.7.	Relación de los manuales de procesos y / o procedimientos existentes.			X	No existen manuales
2.8.	¿Cuál es la fecha de la última actualización de estos manuales?			X	No existen manuales
3.	Procesamiento				
3.1.	¿Bajo que estándares se procesa la información contable?				Norma Local colombiana Dcto 2649

3.3.	¿Existen políticas escritas para el registro de dicha información?	X			
3.4.	Las políticas existentes fueron aprobadas por la Junta Directiva.		X		No existen políticas en la actualidad
3.5.	¿La información se procesa en tiempo real?	X			Según la periodicidad establecida, cada 8 días
4.	Salidas	X			
4.1.	¿Cuál es la fecha de cierre de cada período contable?				No existe actualmente fecha establecida
4.2.	¿Qué informes se generan a partir del cierre contable?				Balances por cuenta - comprobantes contables
II.	PLANEACIÓN FINANCIERA	Si	No	NA	Observaciones
1.	Estructura del área				
1.1.	¿Cómo se estructura el área de control financiero y presupuestal?				No existe en la actualidad un área conformada
1.2.	¿Existen manuales de funciones y procedimiento?		X		
1.3.	¿Existe un plan de formación para los integrantes de esta área?		X		
2.	Cuantificación del plan estratégico de la compañía.				
2.1.	¿Se cuantifica el plan estratégico establecido por la compañía?		X		No existe actualmente un plan estratégico
2.2.	Existe un manual de presupuestos?		X		No existe en la actualidad un manual establecido
2.3.	¿Qué técnicas y herramientas se utilizan para realizar dicha cuantificación?				Han recibido apoyo de programas de la Alcaldía de Medellín, para tratar de establecerlo
2.4.	¿Con qué periodicidad se evalúan las proyecciones realizadas?				No existen proyecciones documentadas.
2.5.	Incorporan las proyecciones realizadas escenarios de futuro probables		X		
2.6.	¿El plan estratégico financiero contempla medidas de acción ante la materialización de los escenarios de futuro no deseables?		X		No existe un plan estratégico
2.7.	Las proyecciones realizadas además de los presupuestos operacionales, contemplan los presupuestos de capital?		X		No existen proyecciones documentadas.
2.8.	¿Se realiza valoración de la empresa para determinar la generación de valor?		X		
3.	Evaluación del plan estratégico de la compañía.				
3.1.	¿Con que periodicidad se realiza evaluación de las proyecciones realizadas con respecto a lo ejecutado?				No existe un plan estratégico
3.2.	En que estamento de la organización se evalúan los resultados obtenidos en el punto anterior?				No existe un plan estratégico
3.3.	¿Con que periodicidad se realiza dicha discusión?				No existe un plan estratégico
3.4.	¿Tiene implementada la compañía un sistema de gestión del valor?		X		
3.4.1.	¿Con que periodicidad se calcula el Economic Value Added ? EVA				No se calcula
3.4.2.	¿Qué metodología se utiliza para calcular el costo de capital de la compañía?				No se calcula

3.4.2.	¿Con que periodicidad se calcula el flujo de caja libre y la rentabilidad del activo operacional?				No se calcula
3.4.3.	¿Con que periodicidad se calcula el ebitda, la productividad del capital de trabajo y la productividad del activo fijo?				No se calcula
3.4.4.	¿Qué otros indicadores se utilizan para medir los resultados?				No se calculan actualmente Indicadores
3.4.5.	¿Los macroinductores de valor e inductores financieros y operacionales se calculan por unidad estratégica de negocios?				No se calcula
3.4.6.	¿Qué metodología se utiliza para la evaluación financiera de proyectos; bajo que plataforma se opera?				No existen metodologías.
4.	Reporting				
4.1.	¿Qué tipo de informe se presentan?				Estado de la Situación Financiera y Estado de Resultado Integral
4.2.	¿Con qué periodicidad se presentan los informes asociados a la planeación financiera?				No existe planeación financiera
4.3.	¿Ante qué entes de la organización se presentan los informes de la evaluación de la gestión?				No existe una evaluación de gestión
4.4.	Se debaten los informes al interior de algún grupo primario?	X			Con los socios de la compañía
III.	SISTEMA DE COSTOS	Si	No	NA	Observaciones
1.	Sistema de costeo				
1.1.	¿Qué plataforma informática utiliza la compañía para procesar la información?				La compañía no cuenta con un sistema de costos estructurado
1.2.	¿Existe un manual de la plataforma donde se opera?		X		
1.3.	¿Qué sistema de costeo se utiliza: por procesos, por orden de producción, abc, otro?				No existe un sistema de costos implementado
1.4.	¿Los costos se calculan por valores reales o estándares?				Valores reales
1.5.	¿Con qué periodicidad se realiza la actualización de estándares?				No se realizan- no existe actualmente un sistema de costos
1.6.	¿Se realiza conciliación entre los costos estándares y los costos reales en los que se incurrió?		X		
1.7.	¿Se ha identificado las desviaciones por no utilización de la capacidad instalada?				No se realizan- no existe actualmente un sistema de costos
IV.	GESTIÓN DE LA TESORERÍA	Si	No	NA	Observaciones
1.	Sistema de gestión de la tesorería				
1.1.	¿Cómo se estructura el área de tesorería?				No existe una estructura definida
1.2.	¿La tesorería se maneja desde un modulo integrado al ERP?		X		
1.3.	¿Existen manuales de funciones y procedimientos ?		X		
1.4.	¿Existe un plan de formación para potencializar las competencias de los funcionarios que integran el área?		X		
1.5.	¿Existen políticas para el manejo del efectivo; estas en que consisten?		X		
1.6.	¿Existen políticas para el manejo de la cartera?		X		
1.7.	¿Existe políticas para el manejo de inventarios?		X		

1.8.	¿Qué tratamiento se le da a los excedentes de tesorería?				No existe una estructura definida
1.9.	¿Se tiene identificada la tasa de costo de capital de la compañía.?		X		
1.10	¿Se calcula y evalúa la generación de valor obtenida desde las estrategias de tesorería?		X		
1.11.	¿Cómo se gestiona el riesgo de mercado por la volatilidad de la tasa de cambio?				No se gestiona -
1.12.	¿Qué instrumentos de cobertura se utilizan?				No se utilizan
1.13.	¿Existe una metodología para la valoración de instrumentos financieros de cobertura?		X		
IV.	GESTIÓN DE IMPUESTOS	Si	No	NA	Observaciones
V	GESTION DE IMPUESTOS				
1.	Sistema de gestión tributaria				
1.1.	¿Existe un área encargada de administrar las obligaciones tributarias?		X		Está en cabeza de la parte Administrativa
1.2.	¿Cómo se estructura el área de gestión tributaria?				Está en cabeza de la parte Administrativa con apoyo del Outsourcing contable
1.3.	¿Existe un plan de formación tendiente a potencializar las competencias de los encargados de esta área?		X		Solo reciben apoyo del Outsourcing contable
1.4.	¿Existe planeación tributaria que conlleve a la utilización de beneficios fiscales existentes?		X		
1.5.	¿Las obligaciones fiscales de orden nacional han sido presentadas y pagadas atendiendo a la normatividad vigente?		X		Al inicio se presentaron inconsistencias y al reconstruir la información, la compañía incurrió en sanciones e intereses por correcciones a declaraciones y por extemporaneidad. (DIAN). Están al día en la actualidad
1.6	¿Las obligaciones fiscales de orden territorial han sido presentadas y pagadas atendiendo a la normatividad vigente?				Al inicio se presentaron inconsistencias y al reconstruir la información, la compañía incurrió en sanciones e intereses por correcciones a declaraciones y por extemporaneidad. (Industria y Comercio). Están al día en la actualidad
IV.	CONTROLES	Si	No	NA	Observaciones
VI	CONTROLES				
1.	Control interno				
1.1.	¿Qué actividades de verificación de los controles establecidos son ejecutadas por la auditoría interna?				No existe en la actualidad auditoría interna
1.2.	¿Con qué periodicidad se presentan informes de control interno asociado a la gerencia financiera?				No existe en la actualidad un control interno
1.3.	¿Se practica una evaluación al control interno contable?		X		Solamente se controla que la información este ingresada al sistema
1.4.	¿Qué actividades desarrolla la Revisoría Fiscal con relación a la gerencia financiera?			X	No está obligada a tener Revisoría Fiscal

Fuente: Elaboración propia de consultores basada en información suministrada por el cliente. 2017

Tabla 21
Fuerzas de Porter

Fuerzas de PORTER					
FUERZA	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
RIVALIDAD DE COMPETIDORES EXISTENTES					
Nivel de concentración				x	
Nivel de costos fijos				x	
Velocidad de crecimiento del sector			x		
Costos de cambio				x	
Grado de hacinamiento			x		
Productos perecedero	x				
Incrementos en la capacidad				x	
Presencia extranjera		x			
Nivel de barreras de salida					
Activos especializados				x	
Costos fijos de salida				x	
Interrelaciones estratégicas				x	
Dependencia económica				x	
Vínculos emocionales	x				
Restricciones sociales - gubernamentales				x	
Frecuencia de calificación	2 14,29%	1 7,14%	2 14,29%	9 64,29%	0 0,00%

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Grado de concentración				x	
Presión de sustitutos				x	
Nivel de ventaja que genera el proveedor				x	
Nivel de ventaja del insumo en los procesos				x	
Costos de cambio				x	
Amenaza de integración hacia adelante			x		
Información del proveedor sobre el comprador				x	
Grado de hacinamiento			x		
Frecuencia de calificación	0 0,00%	0 0,00%	2 25,00%	6 75,00%	0 0,00%

PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

Grado de concentración				x
Importancia del proveedor para el comprador				x
Grado de importancia del producto para el comprador				x
Grado de hacinamiento				x
Costos de cambio				x
Posibilidad de integración hacia atrás			x	

Información disponible sobre el comprador				x	
Niveles de márgenes del comprador			x		
Frecuencia de calificación	0 0,00%	0 0,00%	2 25,00%	6 75,00%	0 0,00%
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES					
Nivel de Barreras de entrada					
Niveles de economías de escala		x			
Operaciones compartidas		x			
Requisitos de capital para inversión		x			
Acceso privilegiado a materias primas		x			
Acceso a canales de distribución				x	
Procesos productivos especiales				x	
Curva de aprendizaje		x			
Curva de experiencia			x		
Costos compartidos			x		
Tecnología				x	
Costos de cambio			x		
Tiempos de respuesta				x	

Posicionamiento o diferenciación de productos

Posicionamiento de marca	x	
Posicionamiento de Diseño		x
Posicionamiento de Servicio		x
Posicionamiento de Precio		x
Patentes	x	

Intervención del Gobierno

Licencias	x	
Política de importaciones		x
Política Fiscal		x
Aranceles		x
Subsidios a producción nacional	x	
Regulaciones		x
Grados de impuestos		x

Respuesta de rivales existentes

Nivel de liquidez				x	
Capacidad de endeudamiento				x	
Frecuencia de calificación	3 11,54%	6 23,08%	3 11,54%	14 53,85%	0 0,00%
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS					
Tendencia a mejores costos				x	
Tendencia a mejores precios				x	
Tendencia a mejor desempeño			x		
Tendencia a mejor rendimiento			x		
Frecuencia de calificación	0 0,00%	0 0,00%	2 50,00%	2 50,00%	0 0,00%

Fuente: Elaboración propia de consultores basada en información suministrada por el cliente. 2017

Tabla 22
Fuerzas del entorno

Fuerzas del Entorno	IMPACTO					
	FUERZA	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
FUERZAS DEL ENTORNO ECONÓMICO						
Tasa de cambio				x		
Inflación					x	
Tasa de interés					x	
PIB			x			
PIB per cápita			x			
PIB Sectorial			x			
Tarifas aduaneras					x	
Fletes					x	
Niveles salariales					x	
Tasa de empleo					x	
Distribución ingresos (Gini)			x			
Poder de los gremios					x	
Frecuencia de calificación	0	4	1	7	0	
	0,00%	33,33%	8,33%	58,33%	0,00%	
FUERZAS DEL ENTORNO POLÍTICO-LEGAL						
Fuerzas Políticas						
Estabilidad gubernamental					x	
Institucionalidad			x			
Control del Estado					x	
Niveles de gobierno			x			
Burocracia					x	
Corrupción					x	
Fuerzas Legales						
Estabilidad normativa					x	
Nivel exigencias de normas					x	
Sanciones por incumplimientos					x	
Normas externas al sector			x			
Procedimientos					x	
Normativa ambiental					x	
Frecuencia de calificación	0	1	2	9	0	
	0,00%	8,33%	16,67%	75,00%	0,00%	
FUERZAS DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO						
Crecimiento poblacional			x			
Distribución por género			x			
Distribución rural / urbana			x			
Distribución por edades			x			

Distribución por región geográfica		x			
Distribución por zonas		x			
Frecuencia de calificación	0 0,00%	6 100,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%
FUERZAS DEL ENTORNO SOCIAL					
Condiciones culturales				x	
Organizaciones sociales	x				
Minorías étnicas	x				
Juntas de Acción Comunal	x				
Comunidades vecinas	x				
Conflicto social			x		
Conflicto armado			x		
Condiciones de seguridad			x		
Valores				x	
Creencias religiosas			x		
Costumbres				x	
Organizaciones sindicales		x			
Niveles de educación			x		
Condiciones de salud		x			
Frecuencia de calificación	4 28,57%	2 14,29%	5 35,71%	3 21,43%	0 0,00%
FUERZAS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO					
Velocidad de avance tecnológico				x	
Dependencia tecnológica				x	
Ciclo de vida de la tecnología				x	
Líderes tecnológicos				x	
Patentes en el sector	x				
Oportunidades de licencia	x				
Protección propiedad intelectual	x				
Disponibilidad de expertos				x	
Disponibilidad equipos especializados				x	
Disponibilidad información técnica				x	
Existencia Centros desarrollo tecnológico				x	
Frecuencia de calificación	3 27,27%	0 0,00%	0 0,00%	8 72,73%	0 0,00%

Fuente: Elaboración propia de consultores basada en información suministrada por el cliente. 2017

Tabla 23
Cronograma de Actividades

Cronograma actividades			Nivel de cumplimiento	
Fecha	Actividad	Responsable	Se cumplió	No se cumplió
Septiembre 15 de 2017	Reunión para levantamiento de información necesaria para el diagnóstico de la empresa.	Paula Andrea Muriel – Sandra Trujillo – Natalia Vásquez y Jairo Alberto Isaza		No se cumplió, la señora Natalia informa que presentan inconvenientes y no nos atienden, se programa nuevamente para el lunes 18 de septiembre de 2017.
Septiembre 18 de 2017	Reunión para levantamiento de información necesaria para el diagnóstico de la empresa.	Paula Andrea Muriel – Sandra Trujillo – Natalia Vásquez y Jairo Alberto Isaza	SI – Se cumple con Éxito. Fecha de inicio: 8 am fecha terminación: 10 am	
Septiembre 25 de 2017	Cita con Asesor temático Esumer	Paula Andrea Muriel – Sandra Trujillo – Milton Moreno	SI – Se cumple con Éxito. Fecha de inicio: 6pm - fecha terminación: 7 pm.	
Septiembre 26 de 2017	Solicitud de documentación de la empresa	Paula Andrea Muriel – Sandra Trujillo – Natalia Vásquez y Jairo Alberto Isaza	SI – Se cumple Información que envían parcialmente el 29 de septiembre de 2017, el 3 y 5 de Octubre de 2017. 1. Cámara de Comercio vigente 2. Rut actual 3. Estatutos 4. Estados Financieros a diciembre de 2016 y corte a Agosto 2017 (Bajo la nueva normatividad NIIF) 5. Cita para con las personas encargadas de la contabilidad, para la próxima semana, se propone el día martes 3 de octubre de 2017, 6:00 pm	

Octubre 3 de 2017	Reunión con las personas encargadas de la contabilidad, por ser contratado por outsourcing.	Paula Andrea Muriel – Sandra Trujillo – Natalia Vásquez y Jairo Alberto Isaza y Contadoras encargadas.	SI – Se cumple con Éxito. Fecha de inicio: 6pm - fecha terminación: 7:30 pm.	
Octubre 10 de 2017	Cita con Asesor temático Esumer	Paula Andrea Muriel – Sandra Trujillo – Milton Moreno	SI – Se cumple con Éxito. Fecha de inicio: 8pm - fecha terminación: 9 pm.	
Octubre 27 de 2017	Cita con Asesor temático Esumer	Paula Andrea Muriel – Sandra Trujillo – Milton Moreno	SI – Se cumple con Éxito. Fecha de inicio: 6pm - fecha terminación: 7 pm.	
Noviembre 14 de 2017	Cita con Asesor temático Esumer	Paula Andrea Muriel – Sandra Trujillo – Milton Moreno	SI – Se cumple con Éxito. Fecha de inicio: 7pm - fecha terminación: 8 pm.	
Noviembre 25 de 2017	Cita con Asesor temático Esumer	Paula Andrea Muriel – Sandra Trujillo – Milton Moreno	SI – Se cumple con Éxito. Fecha de inicio: 7pm - fecha terminación: 8 pm.	
Noviembre 28 de 2017	Reunión para revisión de información.	Paula Andrea Muriel – Sandra Trujillo – Natalia Vásquez y Jairo Alberto Isaza	SI – Se cumple con Éxito. Fecha de inicio: 6pm - fecha terminación: 7 pm.	
Diciembre 13 de 2017	Revisión de información.	Paula Andrea Muriel – Sandra Trujillo – Natalia Vásquez y Jairo Alberto Isaza	SI – Se cumple con Éxito. Fecha de inicio: 7pm - fecha terminación: 8 pm.	

Fuente: Elaboración propia de consultores. 2017