

Oferta de Servicios

Trabajo de Consultoría de la Empresa Motopartes de Colombia S.A.S

Presentado a:

Motopartes de Colombia S.A.S

Por:

Sandra Patricia Montoya Vargas

Víctor Alfonso Muñoz Toro

Institución Universitaria Esumer

Especialización en Gerencia Financiera

Medellín, Colombia, 2018

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	1
1. Introducción	3
2. Contexto de la Consultoría.....	5
Objetivos	6
3. Objetivo general	6
3.1 Objetivos específicos:	6
4. Cuadro de Intervención y Metodología Propuesta.....	7
5. Descripción de Actividades y Herramientas	8
6. Cronograma y Fases de la Consultoría.....	9
7. Resultados Esperados: Bienes y Servicios Entregables	10
7.1 Posicionamiento estratégico actual de la empresa	10
7.1.2 Oportunidades de mejora	11
7.1.3 Estudio de las 5 fuerzas de Porter.	12
7.2 Mapeo de las competencias Financieras	21
7.2.1. Información y procesamiento de la información contable	21
7.2.2. Planeación financiera y control gestión	22
7.2.2.1 Indicadores Financieros:	23

7.2.3 Sistema de Costos.	25
7.2.4 Gestión de Tesorería.	26
7.3 Ruta de Trabajo	27
7.3.1 Protocolo Familiar.....	27
7.3.2 Reestructuración de Misión y Visión.....	28
7.3.3 Propuesta de mejoramiento al cuadro de mando integral.	30
7.3.4 Implementación Sistema de Costos	32
7.3.5 Implementación de un plan financiero.....	39
8. Estructura Organizacional del Proyecto.....	44
El cliente.....	44
El consultor	44
El asesor	44
9. Presentación de los Consultores.....	45
Bibliografía	47
Fuentes Electrónicas.....	49
Apéndice	50

Lista de Tablas

Tabla 1 Descripción de Actividades y Herramientas, Fuente propia,2017	8
Tabla 2 Cronograma y fases de la consultoría, Fuente Propia, 2017	9
Tabla 3 Primera Fuerza de Porter Rivalidad de Competidores Existentes, Fuente Propia, 2017	13
Tabla 4 Segunda Fuerza de Porter. Poder de negociacion con proveedores, Fuente Propia, 2017.....	14
Tabla 5 Tercera Fuerza de Porter: Poder de Negociación con clientes, Fuente Propia, 2017 .	15
Tabla 6 Cuarta Fuerza de Porter: Amenaza de nuevos entrantes, Fuente Propia,2017	17
Tabla 7 Quinta Fuerza de porter: Amenaza de Productos Sustitutos, Fuente Propia,2017.....	17
Tabla 8 Matriz Cuadro de Mando Integral, Tomada de: Sistema de Indicadores de Gestion,2014	32

Lista de Figuras

Ilustración 1 Rivalidad de los Competidores. Fuente: Autoría Propia, 2017.....	18
Ilustración 2 Amenaza de nuevos entrantes Fuente: Autoría Propia, 2017	19
Ilustración 3 Amenaza de Nuevos Entrantes. Fuente: Autoría Propia, 2017.....	20
Ilustración 4 Indicadores de Rentabilidad. Fuente: Propia, 2017	23
Ilustración 5 Indicador EBITDA. Fuente: Propia	24
Ilustración 6 Relación Ingresos y Costos. Fuente: Propia, 2017.....	25
Ilustración 7 Estructura de la ruta de trabajo Fuente: Propia, 2017	27
Ilustración 8 Proceso Integrado Activo. Exposición y Socialización de la Misión. Fuente Control Interno Sectores Público – Privado y Solidario, 2007.....	29
Ilustración 9 <i>Flujograma del sistema de costos por órdenes de producción Fuente: Contabilidad de costos tercera Edición pág. 37, 1997.....</i>	37
Ilustración 10 Flujograma del sistema de costos por órdenes de producción Fuente: Contabilidad de costos tercera Edición pág. 38, 1997	38
Ilustración 11 Flujograma del sistema de costos por órdenes de producción Fuente: Contabilidad de costos tercera Edición pág. 39, 1997	38
Ilustración 12 Hoja de Costos Fuente: Contabilidad de Costos tercera Edición pág. 40, 199739	

Resumen Ejecutivo

Motopartes de Colombia SAS es una compañía fundada en el año 1991 por el Señor Oscar Barbosa Rojas, especializada en el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de partes metálicas y accesorios de lujo en aluminio para motocicletas, actualmente su principal cliente es la ensambladora Incolmotos Yamaha S.A. Bajo su marca OBR RACING, Distribuye sus productos a nivel nacional y exporta a otros países como lo son Republica Dominicana, Costa Rica, Perú y Ecuador.

Su cliente potencial es la ensambladora de Motos, Incolmotos Yamaha S.A de igual forma dentro del Valle de Aburrá se encuentran otras empresas con gran posicionamiento en dicho mercado que se pueden convertir en clientes potenciales.

Uno de los competidores más sobresalientes es la llegada de productos chinos al mercado nacional, ofreciéndolos a un menor precio lo que genera una disminución en las ventas de la empresa Motopartes de Colombia y pérdida de participación en el mercado; a lo sumo de no contar con un sistema de costeo de los productos, lo cual no permite establecer si puede competir en precios contra los competidores asiáticos. A su vez a nivel regional presenta competidores que se han venido posicionando en el mercado de una manera agresiva.

El objetivo principal de la presente oferta de servicios es realizar un estudio de la empresa Motopartes de Colombia S.A.S (OBR Racing), a través de un diagnóstico estratégico y financiero para identificar las competencias financieras a desarrollar por parte de la organización en aras de fortalecerse y buscar la continuidad del negocio.

Para el desarrollo de la presente oferta de servicios tuvimos varias visitas con el objetivo de reunirnos con la gerencia de Motopartes de Colombia SAS, En donde dicha compañía nos

suministró información cuantitativa y cualitativa, con base en ella utilizamos herramientas como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, Mapeo de Competencias Financieras, esto quiere decir que realizaremos la recopilación de información contable, administrativa y financiera como base para posterior análisis y desarrollo de la ruta de trabajo, revisión de la competencia estratégica y el análisis de indicadores Financieros e inductores de valor.

En general invertimos en su desarrollo 240 Horas.

Luego de realizar el diagnostico financiero se evidencio que la compañía no cuenta con controles o actividades complementarias para verificar la integridad de la información contable presentada por su contador externo, tampoco cuentan con un sistema de costos establecido ni un área financiera encargada de realizar plan presupuestal que puedan ayudar a la cuantificación de la compañía en el corto y mediano plazo, esta área igualmente encargada de monitorear el flujo de caja como herramienta que utiliza la empresa para identificar su necesidad de caja en el corto plazo y de esta manera cubrir sus variaciones en el capital de trabajo, proveedores, obligaciones laborales y responsabilidad con el fisco.

Por la falta de no tener una proyección financiera o una cuantificación de su plan estratégico, se puede observar la falencia de escenarios probables futuros dentro del cual se pueden identificar variables de riesgos y así hallar la medida que pueda contrarrestar dicha situación si se llegase a presentar.

Con base en lo anterior durante el desarrollo de la consultoría queremos entregar un mapeo general de las competencias estratégicas las cuales reflejan la situación actual que tiene la empresa dentro de sus procesos y de esta manera proponer medias de acción.

1. Introducción

Motopartes de Colombia SAS es una compañía fundada en el año 1991, especializada en el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de partes metálicas y accesorios de lujo en aluminio para motocicletas, actualmente su principal cliente es la ensambladora Incolmotos Yamaha. Bajo su marca OBR RACING, Distribuye sus productos a nivel nacional y exporta a otros países como lo son Republica Dominicana, Costa Rica, Perú y Ecuador.

En los últimos 10 años de trayectoria ha enfrentado un panorama económico difícil, donde su principal reto ha sido enfrentar una alta competencia, y en donde la principal barrera es la innovación; y es que el fenómeno de la globalización no es ajeno para Motopartes de Colombia SAS, esto se ve reflejado en que empresas chinas, Indias y brasileñas conforman ahora una fuerte barrera competitiva para este tipo de empresas nacionales.

Como consecuencia de estas dificultades, Motopartes de Colombia SAS en el año 2016, Se vio obligada a acogerse a la ley 1116 de 2006, “régimen judicial de insolvencia”, a la cual se acogen aquellas empresas cuando se enfrentan con fenómenos de iliquidez e inician un proceso de reorganización, el cual pretende a través de un acuerdo, preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos.

Nuestro trabajo de consultoría está basado en una oferta de servicios, en el cual a través de un diagnostico financiero realizado a Motopartes de Colombia S.A.S, se elabora un entregable final al empresario, será una hoja de Ruta de los posibles problemas, procesos ineficientes, faltantes o cuellos de botella evidenciados dentro de la compañía, y los cuales quizás no están permitiendo generar la rentabilidad esperada.

La finalidad de nuestro trabajo es proveer al empresario una herramienta que le sea útil en la toma de decisiones estratégicas y que las aplicaciones de medidas acertadas a estos problemas encontrados lleven a Motopartes de Colombia S.A.S a consolidarse como una empresa viable para sus accionistas y que ellos aseguren la sostenibilidad de la compañía en el tiempo.

2. Contexto de la Consultoría

Actualmente la empresa pertenece al sector de fabricación y comercialización de autopartes de lujo para motos, dicho sector se ha visto afectado por la importación de productos chinos en el mercado colombiano los cuales ingresan a bajo costo.

Consecuencia, de ello, se están viendo afectadas las ventas de las pymes y a su vez la liquidez de las mismas.

Como resultado de lo anterior, los proveedores de materia prima se han vuelto cautelosos al momento de generar créditos y por ende como es el caso de nuestra empresa de estudio le ha tocado acudir a proveedores minoristas con condiciones de contado.

Una de las situaciones evidenciadas es tener una relación comercial concentrada en un solo cliente, esto hace que la empresa sea vulnerable en el dominio de la negociación.

Hechas las consideraciones anteriores la organización se ha visto afectada tanto financiera como operativamente.

Objetivos

3. Objetivo general

Realizar un estudio de la empresa Moto Partes de Colombia S.A.S (OBR Racing), a través de un diagnóstico estratégico y financiero para identificar las competencias financieras a desarrollar por parte de la organización en aras de fortalecerse y buscar la continuidad del negocio.

3.1 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la posición estratégica actual de la empresa Moto Partes de Colombia S.A.S, para identificar oportunidades de mejora para la generación de valor.
- Desarrollar un mapeo de las competencias financieras actuales en aras de establecer posibles debilidades asociadas a la gerencia financiera.
- Proponer las medidas de acción que debiera implementar la compañía con el fin de superar las debilidades encontradas y desarrollar competencias que le permita generar valor.

4. Cuadro de Intervención y Metodología Propuesta

Con el fin de realizar un mapeo de las competencias empresariales y financieras de la empresa e identificar las fortalezas y debilidades, se realizarán visitas programadas con el fin de desarrollar entrevistas con los accionistas principales de la compañía y poder obtener información administrativa, financiera, conocer el lugar de operación de la empresa y estructura organizacional las cuales nos ayudarán a comprender el “core business”.

De igual forma se acuden a modelos y herramientas de estrategia empresarial que nos aportaran en el análisis e identificación de los puntos estratégicos y de mejora de la compañía, ellas son:

- Diagnostico estratégico.
- Análisis de las 5 fuerzas de PORTER.
- Mapeo de competencia financieras.
- Revisión de competencia estratégica.
- Análisis de indicadores financieros e inductores de valor.

5. Descripción de Actividades y Herramientas

Tabla 1

Descripción de Actividades y Herramientas

Actividad	Herramienta
Se desarrollarán reuniones programadas con el empresario con el propósito de conocer la empresa y su entorno.	Desarrollo de cuestionario que su finalidad es realizar un mapeo estratégico de la compañía.
Evaluación Preliminar del diagnóstico estratégico de la empresa.	Implementar y desarrollar la estrategia competitiva de Michael Porter. Diagnóstico de la FLOR.
Solicitud de Información Financiera al empresario (Estado de la situación Financiera y estado de resultado integral)	Uso de los indicadores financieros para cuantificar y medir la rentabilidad del negocio.
Análisis de los hallazgos identificados en el desarrollo de las actividades anteriormente mencionadas.	Uso de herramientas informáticas para consolidar la información adquirida.
Elaboración de la ruta de trabajo.	Consulta en libros asociados a las gestión estratégica y financiera de las organizaciones.

Tabla 1 Descripción de Actividades y Herramientas, Fuente propia, 2017

6. Cronograma y Fases de la Consultoría

Tabla 2

Cronograma y fases de la consultoría

Actividad	Fecha inicio	Fecha fin
Presentación de los estudiantes consultores en la empresa a intervenir.	12-sep-17	12-sep-17
Presentación del tutor	22-sep-17	22-sep-17
Entrega de Material de trabajo y asesoría	25-sep-17	25-sep-17
Actualización del entendimiento de la entidad, su ambiente y control interno (Entrevista con el empresario)	06-oct-17	06-oct-17
Diagnostico Estratégico	08-oct-17	10-oct-17
Reunión de avances con el tutor	09-oct-17	09-oct-17
Solicitud de los estados financieros	12-oct-17	12-oct-17
Revisión analítica de los Estado Financieros	14-oct-17	18-oct-17
Reunión de avances con el tutor	10-nov-17	10-nov-17
Elaboración y análisis de Indicadores Financieros.	30-nov-17	02-dic-17
Entrega del trabajo final al asesor	10-dic-17	10-dic-17
Entrega del Trabajo a la Coordinación	14-dic-17	14-dic-17

Tabla 2 Cronograma y fases de la consultoría, Fuente Propia, 2017

7. Resultados Esperados: Bienes y Servicios Entregables

7.1 Posicionamiento estratégico actual de la empresa

Motopartes de Colombia S.A.S es una empresa familiar dirigida por una sociedad conyugal, en donde la esposa es la encargada de la parte administrativa y financiera y el esposo del área técnica y comercial, en este tipo de empresas es importante tener estructurado un acuerdo de protocolo de familia el cual no se ha documentado en la organización objeto de estudio, dicho acuerdo garantiza la perdurabilidad de la empresa y de esta manera protege la familia y el negocio.

De igual forma con el diagnóstico del posicionamiento estratégico actual de la compañía se pretende establecer, el cómo se encuentra la organización, con base en el direccionamiento que se ha determinado cumplir durante un periodo. En este se ha analizado quien es el cliente y cuáles son sus expectativas, se presenta el direccionamiento estratégico actual (Misión y Visión), que ha sido el punto de referencia para determinar las cuestiones internas de acuerdo a las competencias básicas, activos estratégicos y procesos básicos de la compañía. En cada uno se ha definido los recursos estratégicos, de los cuales se pudieron identificar aquellos que le generan valor a la organización y aquellos que se consideran como una oportunidad de mejora.

Dentro de los que generan valor se encuentran:

7.1.1 Procesos Generadores de Valor

- Diseño y desarrollo del producto
- Conocimiento del sector

- Calidad

Diseño y desarrollo del producto: Basados en ofrecer productos innovadores y diseños exclusivos que generan en el producto un factor diferenciador para el usuario final.

Conocimiento del sector: Gracias a su trayectoria, la compañía ha podido obtener un pleno conocimiento de los requisitos del sector y de las técnicas de diseño y elaboración de productos, logrando así identificar tendencias para sus diseños.

Calidad: Como la mayoría de sus clientes son empresas reconocidas en el medio, la compañía mantiene unos estándares de calidad que cumplan con los requisitos para el ofrecimiento de accesorios de lujo para el sector automotor.

7.1.2 Oportunidades de mejora

Alianzas estratégicas con principales fabricantes de motos: Este recurso se vuelve en una oportunidad potencial a desarrollar, ya que puede ampliar su participación en el mercado con empresas del sector, teniendo en cuenta que uno de sus principales clientes es Yamaha y dentro del Valle de Aburrá se encuentran otras empresas con gran posicionamiento que se pueden convertir en clientes potenciales.

Dominio de sistema de producción: Aunque en la organización se cuenta con personal calificado para el desarrollo de cada una de las operaciones y con tecnología avanzada para la fabricación de los accesorios de lujo, es importante determinar la capacidad instalada, el costo de los inventarios (producto en proceso, producto terminado) y aquellas actividades dentro del proceso de producción que puedan mejorar la productividad y eficiencia del mismo.

Estrategia de mercadeo: El definir un plan de mercadeo basado en la estrategia, puede potencializar mucho más la presencia de la organización en el mercado nacional e internacional

que trabaje en conjunto con estrategias de ventas para la consecución de nuevos clientes que aumenten la participación en el sector de las empresas ensambladoras de motos y vendedores de autopartes.

7.1.3 Estudio de las 5 fuerzas de Porter.

Michael Porter es un economista estadounidense y es considerado el padre de la estrategia competitiva mediante lo que se busca es evaluar el valor y la proyección futura de una organización en el sector y poder establecer el nivel de competencia.

Según Hitt, Michael ; Ireland , Duane; Hoskisson, Robert, (2015) para estudiar una industria, la compañía analiza las cinco fuerzas que afectan la capacidad de todas las compañías para operar en forma rentable dentro de esa industria. Las cinco fuerzas son: Rivalidad de competidores existentes, Poder de negociación con proveedores, poder de negociación con clientes, Amenaza de nuevos entrantes y amenaza de productos sustitutos. (pág. 52)

De acuerdo a la calificación, la cual se refería al impacto que podría tener la empresa de acuerdo al criterio evaluado se calificaba en: nulo, muy bajo, bajo, alto y muy alto.

Dado lo anterior se presentan los siguientes resultados:

Tabla 3

Primera fuerza de Porter Rivalidad de competidores existentes

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 perecederos	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 –	x					
Frecuencia de calificación	2	2	2	8	0	
	14,29%	14,29%	14,29%	57,14%	0,00%	

Tabla 3 Primera Fuerza de Porter Rivalidad de Competidores Existentes, Fuente Propia, 2017

Tabla 4

Segunda fuerza de Porter poder de negociación con proveedores

Fuerza	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
Poder de negociación con 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	1	2	3	2
	0,00%	12,50%	25,00%	37,50%	25,00%

Tabla 4 Segunda Fuerza de Porter. Poder de negociacion con proveedores, Fuente Propia, 2017

Tabla 5

Tercera fuerza de Porter Poder de negociación de clientes

Fuerza	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
Poder de negociación de clientes					
Grado de concentración					x
Importancia del proveedor para el comprador			x		
Grado de importancia del				x	

producto para el comprador

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

	0	1	3	2	2
Frecuencia de calificación	0,00%	12,50%	37,50%	25,00%	25,00%

Tabla 5 Tercera Fuerza de Porter: Poder de Negociación con clientes, Fuente Propia, 2017

Tabla 6

Cuarta fuerza de Porter: Amenaza de nuevos entrantes

	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
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	1	8	1	9	7
	3,85%	30,77%	3,85%	34,62%	26,92%

Tabla 6 Cuarta Fuerza de Porter: Amenaza de nuevos entrantes, Fuente Propia, 2017

Tabla 7

Quinta fuerza de Porter: Amenaza de productos sustitutos

FUERZA	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
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	0	2	2
	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%

Tabla 7 Quinta Fuerza de Porter: Amenaza de Productos Sustitutos, Fuente Propia, 2017

Con base en los resultados anteriores se desea interpretar siguientes resultados:

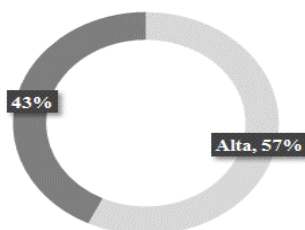


Ilustración 1 Rivalidad de los Competidores. Fuente: Autoría Propia, 2017

7.1.3.1 Rivalidad de los Competidores:

Hitt, Michael ; Ireland , Duane; Hoskisson, Robert, (2015) en su libro de Administracion estrategica nos dan a entender que las compañías de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una de ellas suelen provocar respuestas. En muchas industrias, las compañías compiten activamente entre sí. La rivalidad en la competencia se intensifica cuando una compañía encara el reto de las acciones de un competidor o cuando reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. (pág. 57)

Los competidores existentes incurrieron en una calificación alta de 57 % de los criterios evaluados, esto significa que la competencia actual del sector puede tener un impacto negativo sobre los resultados de la empresa. Uno de los competidores más sobresalientes es la llegada de productos chinos al mercado nacional, ofreciéndolos a un menor precio lo que genera una disminución en las ventas de la empresa Moto partes de Colombia y pérdida de participación en el mercado; a lo sumo de no contar con un sistema de costeo de los productos, no permite establecer si puede competir en precios contra los asiáticos. A su vez a nivel regional presenta competidores que se han venido posicionando en el mercado de una manera agresiva.

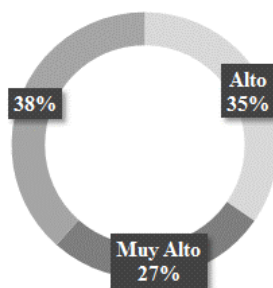


Ilustración 2 Amenaza de nuevos entrantes Fuente: Autoría Propia, 2017

7.1.3.2 Amenaza de nuevos entrantes:

Hitt, Michael ; Ireland , Duane; Hoskisson, Robert, (2015) destacan que es importante detectar a los nuevos entrantes porque pueden amenazar la participación en el mercado de los competidores existentes. Una razón que explica la amenaza que plantean las nuevas entrantes es que suman capacidad adicional de producción. Con frecuencia los nuevos entrantes tienen enorme interés en hacerse de una participación de mercado considerable. Por lo mismo, los nuevos competidores podrían obligar a las compañías existentes a ser más eficaces y a aprender a competir en otras dimensiones. (pág. 53)

La amenaza de nuevos competidores entrantes tiene una calificación de 62 % entre alto y muy alto, también generado por la presencia de los competidores Chinos que gracias a la apertura económica y globalización que se viene viviendo a nivel mundial desde finales del siglo XX e inicios del siglo XXI , ha facilitado que la importación de productos desde otros países sea más fácil de realizar, en especial del país asiático que ofrece sus productos a un menor precio y ha aumentado su presencia gracias a los diferentes TLC que posee con los Países latinoamericanos.

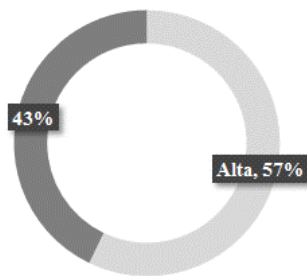


Ilustración 3 Amenaza de Nuevos Entrantes. Fuente: Autoría Propia, 2017

7.1.3.3 Poder de negociación de los proveedores

Así mismo los mismos autores Hitt, Michael ; Ireland , Duane; Hoskisson, Robert, (2015) menciona que en ocasiones, los proveedores elevan el precio de sus productos y disminuyen su calidad como recurso para ejercer su poder frente a las compañías que compiten en la industria. Si la estructura de precios de una empresa no le permite recuperar los incrementos de costos aplicados por sus proveedores, las acciones de estos disminuirán sus ganancias. (pág. 54)

El poder de negociación de los proveedores presenta una calificación de 62 % entre alto y muy alto, esto representado por la negociación actual que se tiene con los proveedores, dado que los modos de pago son de contado especialmente los proveedores de materia prima, según dato entregado por la gerencia general, también para algunos de los insumos se presentan que no se cuentan con diversidad de proveedores lo que lleva a adecuarse a los precios que estipule el proveedor único de la materia prima o insumo.

7.2 Mapeo de las competencias Financieras

A continuación, se presenta la recopilación de la información administrativa, contable y financiera adquirida durante el proceso de la consultoría, donde se describe los hallazgos que nos darán lugar a un planteamiento de una ruta de trabajo:

7.2.1. Información y procesamiento de la información contable: Actualmente la compañía tiene implementado el world office, como su sistema de información dentro del cual opera los módulos de contabilidad, compras, tesorería e inventarios.

La empresa cuenta con un contador externo y una auxiliar contable responsable de causar diariamente la información contable al sistema.

La empresa radica las facturas en su domicilio ubicado en la ciudad de Medellín, revisa que los elementos o servicios que son cobrados por sus proveedores este correcto y procede con la acusación y a su vez ingresa para pago según sus condiciones de crédito.

Sin embargo, la empresa no tiene controles o actividades complementarias para verificar la integridad de la información.

Es importante mencionar que la empresa registra su información bajo COLGAAP Y NIIF (Normas Internacionales de Información financiera), de la información ingresada anteriormente la empresa genera los siguientes estados financieros:

- Estado de la Situación Financiera.
- Estado de Resultado Integral.

7.2.2. Planeación financiera y control gestión: Dentro de los procesos a analizar en la consultoría “es la planeación financiera que desarrolla la empresa para mantener una visión sobre el presente y el futuro de la organización” (Maqueda, 1990, pág. 30).

En la empresa Motopartes de Colombia, el área financiera está consolidada en la gerencia general y no se cuenta con manuales de funciones o procedimientos donde se estructure el área como tal.

De igual forma en la empresa se evidencia la falta de elaboración de presupuestos que puedan ayudar a la cuantificación de la compañía en el corto y mediano plazo, cabe mencionar que el flujo de caja es una herramienta que utiliza la empresa para identificar su necesidad de caja en el corto plazo y de esta manera cubrir sus variaciones en el capital de trabajo, proveedores, obligaciones laborales y responsabilidad con el fisco.

Por la falta de no tener una proyección financiera o una cuantificación de su plan estratégico, se puede observar la falencia de escenarios probables futuros dentro del cual se pueden identificar variables de riesgos y así hallar la medida que pueda contrarrestar dicha situación si se llegase a presentar.

Dentro del análisis y conocimiento de la empresa Motopartes de Colombia S.A.S se quiso realizar un análisis de la evaluación estratégica de la compañía, proceso que la empresa no desarrolla actualmente dentro de su operación, por lo tanto, se sugeriría como un proceso importante a desarrollar y de esta manera poder evaluar las proyecciones versus lo ejecutado, identificar falencias que estén destruyendo valor a la organización y a su vez cuantificar y conocer el costo de capital.

7.2.2.1 Indicadores Financieros:

Los indicadores o razones financieras son relaciones entre dos o más cifras de los estados financieros que dan como resultados índices comparables en el tiempo, cuyo resultado se muestra en términos porcentuales y se interpreta como la participación dentro de un total. (Estupiñán Gaitán , Rodrigo; Estupiñán Gaitán , Orlando, 2003)

Después de lo anterior expuesto, es necesario tener indicadores financieros como lo son: Rentabilidad, Liquidez y endeudamiento, los cuales nos ayudan a tener más herramientas que midan la productividad y eficiencia del negocio.

Con base en lo anterior, la empresa nos ha permitido conocer los estados Financieros de la empresa durante los periodos 2013, 2014, 2015 y 2016 donde hemos podido observar y analizar la evolución de los siguientes márgenes:

Margen Bruto.

Margen Operacional.

Margen de Neto.

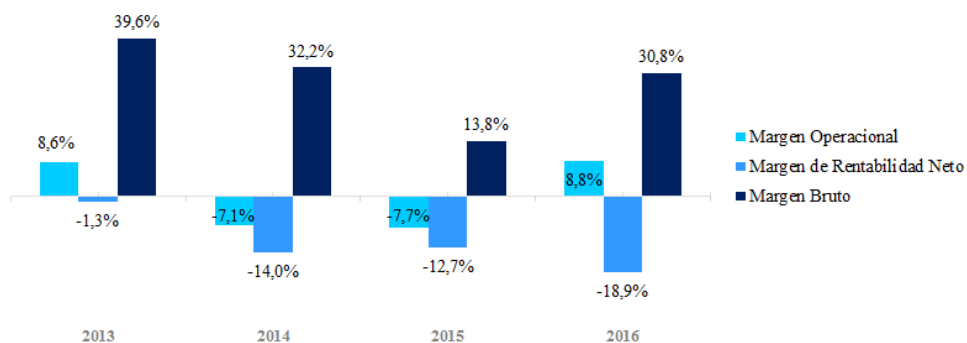


Ilustración 4 Indicadores de Rentabilidad. Fuente: Propia, 2017

El margen Bruto nos muestra la rentabilidad obtenida después de descontar el costo de venta el cual está compuesto por, el costo de la materia prima, costo mano de obra directa y costos CIF.

Para la empresa analizada vemos que, en el 2013, obtuvo un margen bruto del 39,6%, sin embargo, para los años siguientes se observa una disminución al 32,2%, 13,8% y en el 2016, se observa una recuperación del 30,8%.

Básicamente, la variación que disminuyó el indicador en el año 2015, fue el costo de fabricación y de ventas.

De igual forma el margen de utilidad operacional, se ha deteriorado en los años 2014 y 2015, reflejando que la operación del negocio al descontar los gastos administrativos, de ventas y depreciación tiene una operatividad negativa, sin embargo, para el año 2016 este panorama fue diferente y se obtuvo una margen operacional del 8,8%.

Así mismo, se calculó el EBITDA (Earnings before, interest, taxes, depreciation and amortization) generado por la empresa durante los periodos analizados.

Con el cálculo de dicho indicador, vemos el beneficio que obtiene la compañía en el desarrollo de su operación.

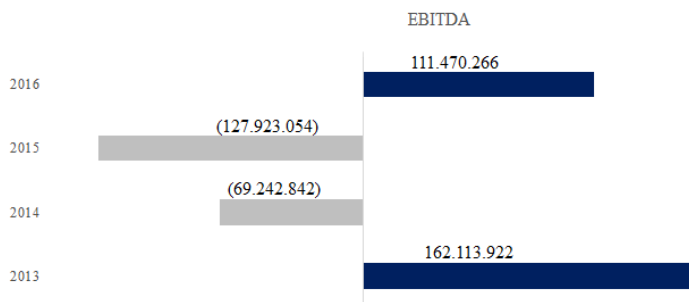


Ilustración 5 Indicador EBITDA. Fuente: Propia

De acuerdo a la Ilustración 5, para el año 2016, la empresa presenta un EBITDA de 111,4 millones de pesos cifra con la que la empresa cuenta para cubrir sus intereses e impuestos.

En la mayoría de pymes utilizan el EBITDA como un indicador que refleja la caja que está generando la operación de la empresa después de sus costos y gastos.

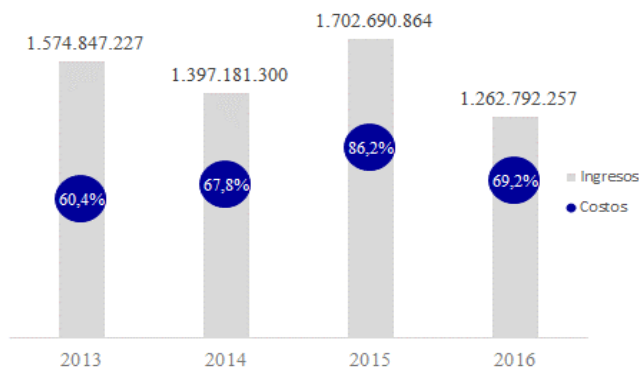


Ilustración 6 Relación Ingresos y Costos. Fuente: Propia, 2017

En la Ilustración 6, se puede observar la participación que tienen los costos de producción sobre los ingresos, ítem que se debe evaluar periódicamente para que no estén presentando desviaciones altas que puedan afectar la operación del negocio y me estén destruyendo valor.

7.2.3 Sistema de Costos. La empresa Moto partes de Colombia, no tiene definido un sistema de costos que pueda suplir la necesidad de identificar, clasificar y cuantificar los costos que se generan en cada actividad de producción desarrollada en la organización.

El hallazgo se obtuvo al momento de intervenir este proceso, el cual es importante para las empresas, en especial aquellas que pertenecen al sector industrial, esto sería una oportunidad de mejora, pues tener un sistema de costos actualizado ayuda a la empresa a identificar su punto de equilibrio, sus costos fijos, costos variables e indirectos, además que aporta a la empresa

información e indicadores como el margen de seguridad los cuales ayudan a la alta gerencia a tomar decisiones sobresalientes para la compañía.

7.2.4 Gestión de Tesorería. Es importante considerar el sistema de gestión de tesorería dentro del cual se caracteriza el proceso y manejo eficiente del dinero y el recaudo oportuno de la cartera para poder cubrir con las necesidades de caja.

Ahora bien, dentro de la empresa estudiada, el área de tesorería está a cargo de la gerencia general y la auxiliar contable quien es la encargada de entregar el egreso con la factura a la gerencia para su respectivo pago, es un proceso básico, pero actualmente no se tiene un manual de proceso que controle dicha actividad ni tampoco políticas sobre el manejo del efectivo.

Con relación al manejo de la cartera, la empresa ofrece crédito a 30 días a sus clientes y a los 60 días, realiza notificación pre jurídica.

Con referencia a lo anterior y luego de analizar el sistema de información contable, la estructura del área de planeación financiera, el sistema de costos y la gestión de tesorería el cual nos llevó a tener un conocimiento detallado de la gestión financiera que actualmente desarrolla la empresa.

7.3 Ruta de Trabajo

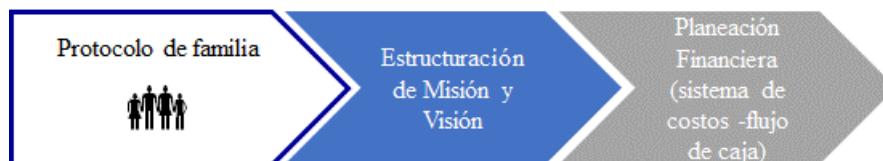


Ilustración 7 Estructura de la ruta de trabajo Fuente: Propia, 2017

7.3.1 Protocolo Familiar

Moto Partes de Colombia S.A.S es una empresa fundada el 13 de abril de 1991, por Oscar Barbosa Rojas y pertenece al sector industrial de la fabricación de moto partes para moto, actualmente la empresa tiene una actividad comercial activa y por su calidad de ser una empresa familiar se ha enfrentado desde el momento de su creación a múltiples retos característicos de las sociedades familiares.

De acuerdo con Martínez (2001) “el protocolo familiar es uno de los instrumentos planteados como solución al problema de la confusión de patrimonios, que ayudan al empresario no sólo a la gestión de la empresa, sino que puede ser muy útil cuando llega el momento de la sucesión” (pág. 36).

Gallo, M.A; Sveen, J (1991). “La empresa familiar es aquella en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes” (pág. 181).

Por otra parte, el “protocolo familiar”, es el acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de la misma, además de las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa. Este

instrumento está ligado a la sucesión puesto que con su utilización se pretende darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares. (Gonzalez, Federico, 2000, pág. 58).

El aspecto fundamental que se recoge en el protocolo familiar es que trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, no siendo considerado como un suceso, ni tampoco como una acción, sino que es un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio. (Le Van, 2001, pág. 65).

Dado lo anterior es importante que la empresa Moto partes de Colombia, elabore su protocolo de familia, en el cual puedan establecer un conjunto de reglas en aras de determinar aspectos relativos en la forma que se desarrollarán las relaciones entre la familia y los distintos órganos que intervienen en el desarrollo de la actividad de la compañía.

7.3.2 Reestructuración de Misión y Visión

La Misión es la razón de ser de la organización; en ella se determina la delimitación de la acción empresarial, lo que la empresa deberá hacer y por diferencia lo que no deberá realizar; indica las prioridades de la acción empresarial y de la asignación de los recursos.

En términos generales, la misión debe responder a cuatro preguntas esenciales: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos? y ¿Por qué? (Uribe Macias & Reinoso Lastra, 2014, pág. 36).

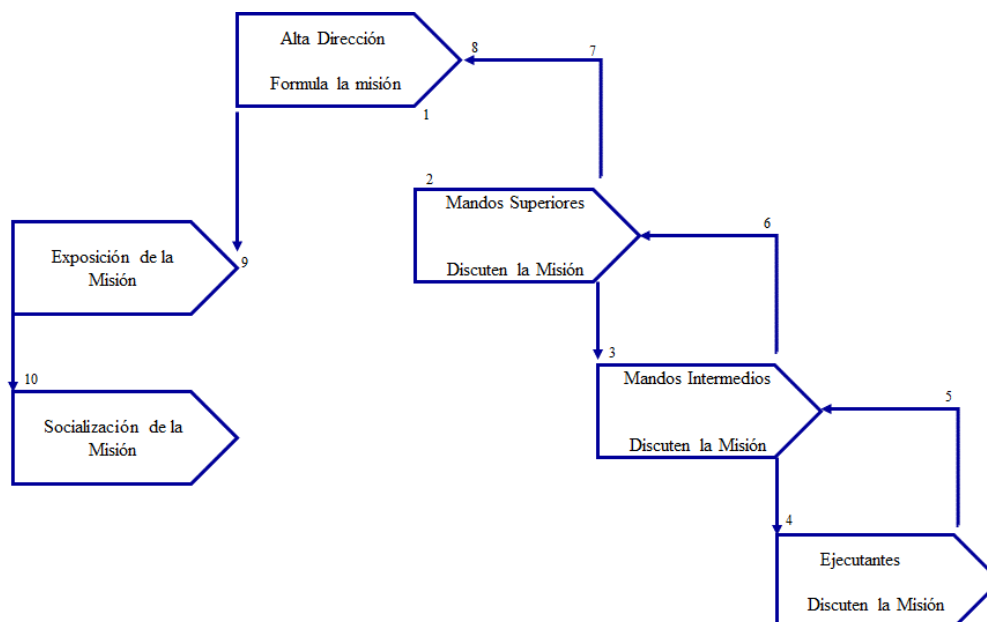


Ilustración 8 Proceso Integrado Activo. Exposición y Socialización de la Misión. Fuente Control Interno Sectores Público – Privado y Solidario, 2007

Así mismo Stanton, Willian; Elzel, Michael; Walker , Bruce (2007), definen la misión de una organización así: "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización"(pág. 668).

¿El Por qué de una Misión?

Porque unifica a la organización en torno a su razón de ser y al logro de sus objetivos y metas, una vez describe sus valores y prioridades.

Porque expresa el verdadero sentido de la organización, proyectando a su vez una imagen clara de sus actividades esenciales.

Porque articula el proceso de la gestión y orienta las tareas que deben desarrollarse en las distintas áreas organizacionales. (Granda, Rubén, 2009, pág. 132).

En ese mismo contexto la Visión es la declaración de un sueño posible para la organización. Indica la manera como ésta desea que sea su futuro en un horizonte de largo plazo y se constituye en el derrotero por excelencia para la gestión organizacional, desde el presente hasta dicho futuro soñado. (Uribe Macias & Reinoso Lastra, 2014, pág. 36).

Para Granda, Rubén, (2009) la vision es “el eslabón que hay entre el sueño y el futuro. El futuro son metas con alas. Es la descripción de cómo se vería la organización si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial” (pág. 135).

7.3.3 Propuesta de mejoramiento al cuadro de mando integral.

Luego de replantear la misión y la visión, Recomendamos plantear una estrategia que defina el curso para alcanzar la visión, actuando dentro de los límites de la misión. La estrategia responde a la pregunta de ¿Cómo? ¿Cómo cumplir con los objetivos estratégicos planteados? ¿Cómo alcanzar la visión establecida para el largo plazo? ¿Cuál es el camino indicado para ello?

De acuerdo a la reunión con la gerencia de Moto partes de Colombia, donde nos indicó que para la planeación estratégica utiliza el cuadro de mando integral, queremos complementar información sobre el mismo y así se pueda complementar el procedimiento que se lleva actualmente.

Según (Carazay et., 2002), el cuadro de mando integral es una herramienta que permite traducir la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El cuadro de mando integral es la representación gráfica, en el marco de una estructura coherente de la estrategia de la organización a través de objetivos formulados de manera coherente entre sí, y cuyo alcance es monitoreado mediante el diseño, aplicación y seguimiento de indicadores de gestión (financieros y no financieros), que se evalúan con Base en las metas específicas y en el conjunto de acciones específicas que la organización adelanta, enmarcadas en cuatro áreas de interés o perspectivas.

El cuadro de mando integral analiza la organización desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes y Mercado
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Personas: Aprendizaje y desarrollo

El cuadro de mando integral le aporta a la organización la capacidad de evaluar en movimiento, es decir, en el recorrido de la ruta que la llevara hacia el futuro deseado, más aún hoy en día, en medio de ambientes turbulentos, cambiantes y altamente competidos. El cuadro de mando integral hace parte de la planeación estratégica de la compañía, y esta se justifica y caracteriza, entre otros ítems, por la necesidad de generar ventaja competitiva para ser mejor que los otros: sus competidores.

Un tal sentido, un cuadro de mando integral es el resultado de considerar que la empresa debe diferenciarse de sus competidores y además hacer lo que debe hacer, hacerlo mejor y más rápido, y optimizar el uso de los recursos que aplica para ello.

En otros términos, se está hablando de temas como competitividad, productividad, efectividad, eficiencia y eficacia que, a la postre, se convierten en un conjunto de indicadores de

gestión que permiten asegurar que se cumplan los objetivos propuestos para que la empresa mejore su posición competitiva en los mercados que actúa. (M. Uribe y L. Reinoso).

Sistema de Indicadores de Gestión.

De acuerdo a lo anterior recomendamos a la Gerencia de Moto partes de Colombia que es de importancia complementar el cuadro de mando integral que tiene actualmente y tenerlo en cuenta para el desarrollo de su estrategia, debido que esto puede mostrar un camino para alcanzar la situación futura deseada.

A continuación, relacionamos la Matriz del cuadro de mando integral:

Tabla 8

Matriz Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Situación Actual	Estrategias	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Planes de Acción
Finanzas						
Clientes y Mercadeo						
Procesos Internos						
Personas: Aprendizaje y Desarrollo						

Tabla 8 Matriz Cuadro de Mando Integral, Tomada de: Sistema de Indicadores de Gestión, 2014

7.3.4 Implementación Sistema de Costos

El Costo, en un amplio sentido financiero, es toda erogación o desembolso de dinero (o su equivalente) para obtener algún bien o servicio. El desembolso económico puede corresponder a un costo o específicamente a un Gasto. Serán costos, los desembolsos causados en el proceso de fabricación o por la prestación de un servicio: sueldos y salarios del personal de la planta de producción, materias primas, servicios públicos relacionados con el

proceso productivo, etc. Serán Gastos, los desembolsos causados o generados por la Administración General de la Empresa: sueldos del personal administrativo, arrendamiento oficina, gastos de capacitación, etc. Los costos son siempre de producción y los gastos son siempre de administración. Los costos son recuperables y los gastos no lo son. (Jimenez, William, 2010, pág. 11)

Los costos son, en general, aquella parte de las erogaciones que no necesariamente van a formar parte del estado de pérdidas y ganancias de ese mismo periodo, por cuanto pueden mantenerse en el balance durante un tiempo.

Así, aquellas erogaciones directa o físicamente asociadas con el propio producto son inventariables; es decir, permanecerán en el balance como inventario de productos en proceso o inventario de producto terminados hasta el momento que ocurra la venta y, entonces, sí pasarán a formar parte del G&P como costo de ventas. (Burbano, Antonio, 2006, pág. 13).

De acuerdo al organigrama Actual de la compañía y basados en la distribución del área de producción de Moto partes de Colombia, en donde notamos que el área de producción está compuesta por los siguientes cargos: programador CNC, Operario CNC, Soldador, Tornero, Supernumerarios y auxiliares de producción, lo que denota que hay una claridad en cada uno de los procesos y que, aunque estén relacionados cada uno es independiente entre sí.

Según lo anterior, consideramos que Moto partes podría considerar la implementación de un sistema de Costos por Ordenes de Producción.

Antes de hablar sobre el sistema de órdenes de producción, es importante mencionar los tres elementos de los costos de producción, los cuales son:

- Materiales Directos
- Mano de Obra Directa

- Costos Generales de fabricación.

Materiales Directos

En la fabricación de un producto entran diversos materiales. Algunos de estos materiales quedan formando parte integral del producto, como sucede con las materias primas y demás materiales que integran físicamente el producto. Estos reciben el nombre de materiales directos y su costo constituye el primer elemento integral del costo total del producto terminado. (Hargadon, Bernard; Cardenas, Arnando, 1985, pág. 5).

Costo de la mano de obra directa

El costo de la mano de obra directa, segundo elemento del costo, es el pago que se puede asignar en forma directa al producto, tal como el salario de los obreros que intervienen directamente en la elaboración de los artículos, así como sus prestaciones sociales. No debe clasificarse como mano de obra directa, por ejemplo, el salario de los supervisores, obreros de mantenimiento, celadores y aseadora, todos ellos considerados como costos indirectos de fabricación. (Gomez, Oscar, 2001, pág. 9).

Costos Generales de Fabricación

Además de los materiales directos y la mano de obra directa, hacen falta para la fabricación de los productos otra serie de costos tales como servicios públicos (agua, luz y teléfono), arrendamientos de plantas y equipos, seguros de planta, etc. Todos estos costos junto con los materiales indirectos y la mano de obra indirecta, conforman el grupo de los llamados Costos Generales de Fabricación, que constituye el tercer elemento integral del costo total del producto terminado. (Hargadon, Bernard; Munera, Arnando, 1985, pág. 6)

Con base en la terminología anterior, profundizaremos en el conocimiento del sistema de costos por órdenes de producción de acuerdo a la definición de algunos autores que han realizado publicaciones respecto a este sistema de costo.

En este sistema la unidad de costeo es generalmente un grupo o lote de productos iguales. La fabricación de cada lote se emprende mediante una orden de producción. Los costos se acumulan para cada orden de producción por separado y la obtención de los costos unitarios es cuestión de una simple división de los costos totales de cada orden, por el número de unidades producidas en dicha orden. (Hargadon, Bernard; Munera, Armando, 1985, pág. 13).

El sistema de costos por órdenes de fabricación, también conocido con los nombres de costos por órdenes específicas de producción, por lotes de trabajo, o por pedidos de los clientes, es propio de aquellas empresas cuyos costos se pueden identificar con el producto, en cada orden de trabajo en particular, a medida que se van realizando las diferentes operaciones de producción en esa orden específica. (Gomez, Oscar, 2001, pág. 29).

En resumen, el sistema de costos por órdenes de producción como su nombre lo indica hace relación a que cada orden de producción debe tener sus costos claramente identificados y de esta manera se sabe de una forma más clara el costo asignado a cada unidad que compone dicha orden.

El sistema de costos por órdenes de producción se caracteriza principalmente por:

- Se utiliza una hoja de costos para resumir los costos aplicables a cada orden de trabajo.
- Los gastos de administración y de venta se fundamentan en un porcentaje del costo manufacturado.

- El costo unitario de cada orden de trabajo se obtiene dividiendo el costo total entre las unidades totales producidas sobre esa orden de trabajo.
- Mantener en forma adecuada el conocimiento lógico del proceso de producción de cada artículo.
- Mantener un control de la producción, aun después de que ésta se ha terminado, con miras a la reducción de los costos en la elaboración de nuevos lotes de trabajo.

Diseño de un Sistema de Costos por Órdenes de Producción

La instalación de un sistema de costos por órdenes de fabricación requiere en primer término la elaboración de una carta de flujo de trabajo, en la cual se pueda apreciar en forma clara el proceso de elaboración de los artículos mediante el empleo de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

Si los costos indirectos de fabricación que se aplica a la producción (Los CIF Aplicados) tienen un valor diferente de los reales del periodo, surgirá una cuenta de costos indirectos de fabricación sub o sobre aplicados que aumentaran o disminuirán el costo de ventas, según sea la situación.

Hecha la anterior aclaración, se debe tener en cuenta que, en la instalación de un sistema de costos por órdenes de producción, se deben analizar numerosos factores relacionados con el funcionamiento general de la fábrica. Por ejemplo, es indispensable que las directivas de la empresa a través de sus ingenieros y técnicos, tengan un buen control de la producción, tanto a lo que respecta al suministro de los materiales directos, la contribución de la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. (Gomez, Oscar, 2001, pág. 31).

A continuación, mostraremos el flujograma de la operación de un sistema de costos por órdenes de producción.

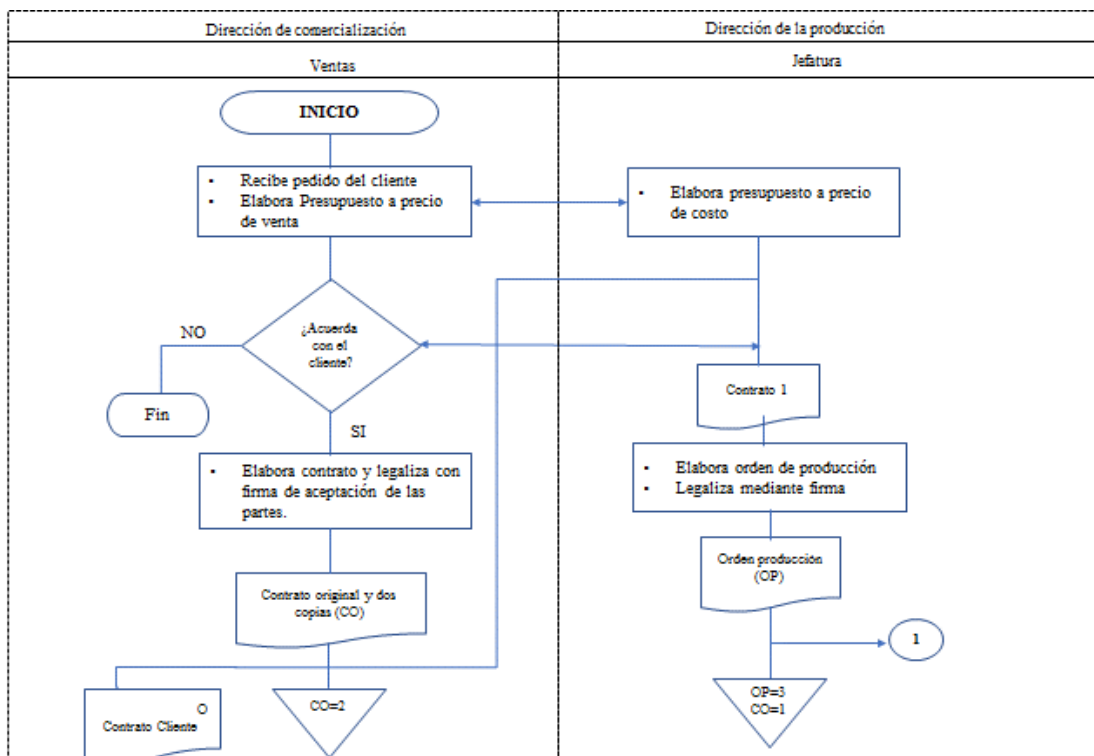


Ilustración 9 *Flujograma del sistema de costos por órdenes de producción* Fuente: *Contabilidad de costos tercera Edición* pág. 37, 1997

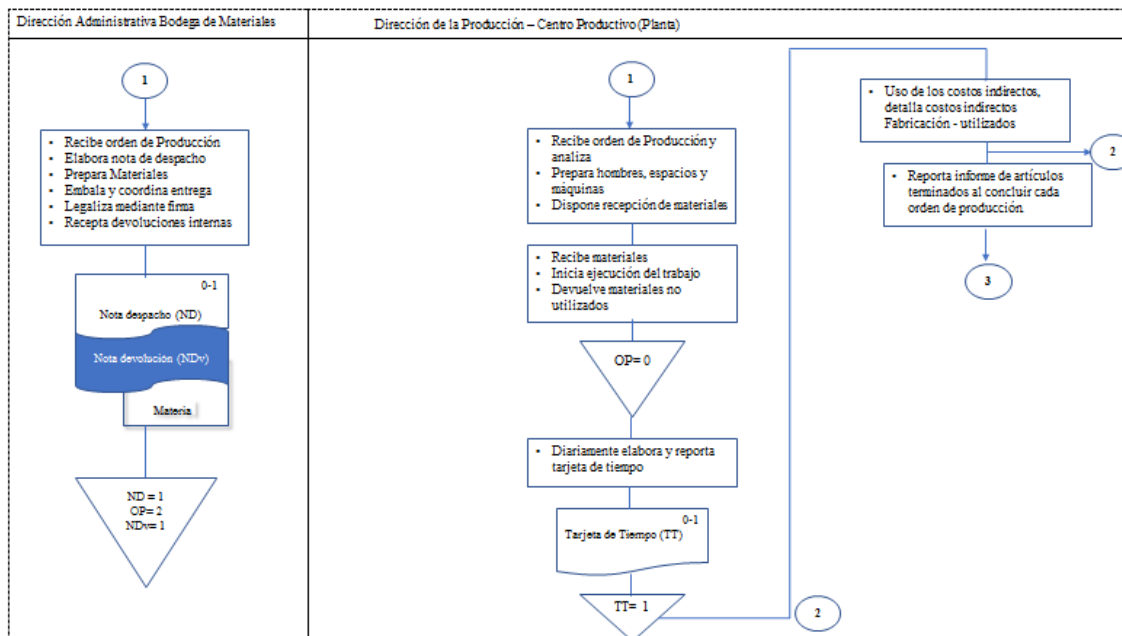


Ilustración 10 Flujograma del sistema de costos por órdenes de producción Fuente: Contabilidad de costos tercera Edición pág. 38, 1997

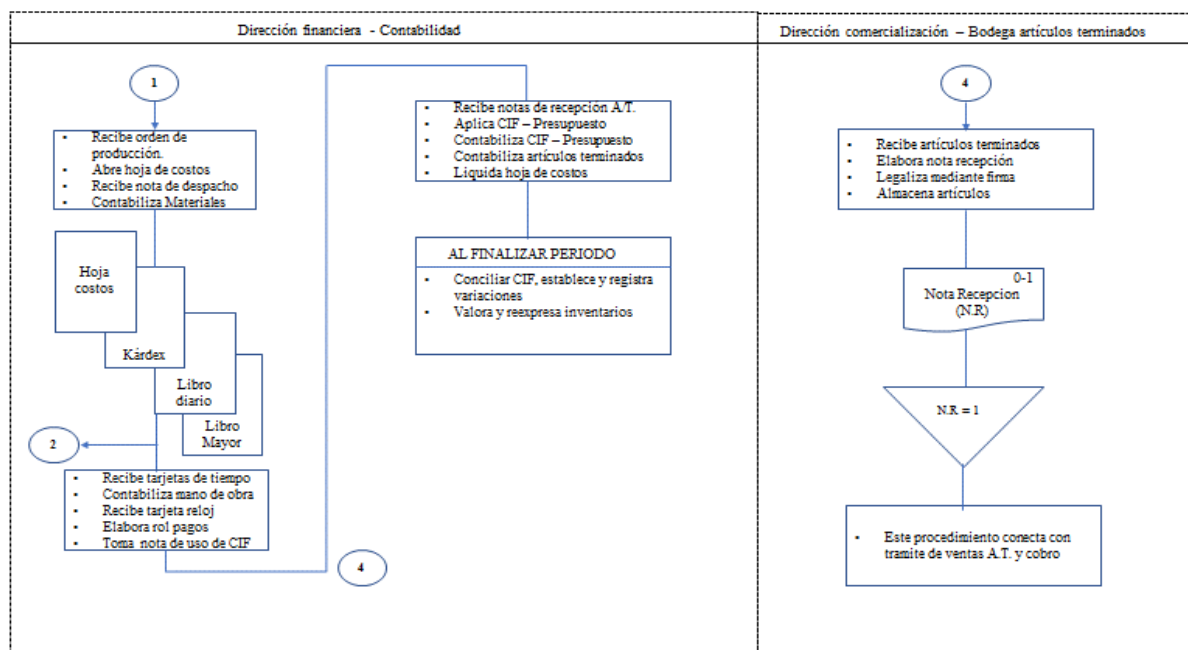


Ilustración 11 Flujograma del sistema de costos por órdenes de producción Fuente: Contabilidad de costos tercera Edición pág. 39, 1997

La hoja de costos

A cada orden le corresponde una hoja de costos, que será abierta, mantenida, actualizada y liquidada en la sección contabilidad de costos. Este registro contable constituye el auxiliar del inventario de productos en proceso. El diseño más sencillo es el que presentamos a continuación:

HOJA DE COSTOS

EMPRESA MOTO PARTES DE COLOMBIA

Cliente _____ ORDEN DE PROD _____
 Artículo _____ Cantidad _____
 Presupuesto No. _____ Precio de venta _____
 Fecha de Inicio _____ Fecha de terminacio _____

MATERIAS PRIMAS			MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION				
Fecha	Nota No.	Valor	Fecha	Valor /Hora	No. Horas	Valor	Fecha	Tasa	Parametro	Valor
TOTAL			TOTAL			TOTAL				

RESUMEN	TOTAL	UNITARIO
Materiales directos		
Mano de obra directa		
Costos Indirectos de fabricacion		
COSTOS DE FABRICACION		
Gastos de comercializacion		
Gastos administrativos y financieros		
COSTOS DE FABRICACION Y MERCADEO		
UTILIDAD APROXIMADA		
PRECIO DE VENTA		

Ilustración 12 Hoja de Costos Fuente: Contabilidad de Costos tercera Edición pág. 40, 1997

7.3.5 Implementación de un plan financiero.

Considerando que los tres objetivos básicos organizacionales se encuentra la rentabilidad, el crecimiento y la supervivencia a través del tiempo de las compañías y que el objetivo básico

financiero es la maximización de la riqueza (valor) de la empresa en el largo plazo y que para alcanzar esto implica sacrificio de utilidades en el corto plazo, recomendamos a Motopartes de Colombia S.A.S establecer un plan financiero que conlleve al logro de estos objetivos.

Anzola, Sérvulo (2010) expresa que el análisis de la situación financiera de la empresa es la clave para encontrar la estrategia que se desea alcanzar, conocer la rentabilidad que se necesita y buscar mejorar el desempeño de un negocio, así como tener un panorama más claro sobre las condiciones del flujo de efectivo y poseer un nivel de rentabilidad o disponibilidad de recursos para pedir prestado. (Anzola, Sérvulo, 2010, pág. 295)

A partir de esto se empieza revisando el Balance General, el Estado de resultados, los indicadores financieros, indicadores de actividad, indicadores de liquidez, indicadores de apalancamiento.

Por consiguiente, Las estrategias financieras a seguir de la pequeña empresa son: Buscar autonomía, lo cual significa ser autosuficiente en cuanto a requerimientos financieros se refiere; ser capaz de producir los suficientes ingresos como para financiar la compra de materia prima, maquinaria y equipo, gastos administrativos, etc.; y tener capacidad de pago a proveedores a corto plazo por medio de una buena aplicación de recursos para obtener una liquidez que les ayude a cubrir los pasivos demandados por las mismas personas, o bien, por los proveedores, y que, asimismo, les cree el suficiente rendimiento para garantizar su crecimiento. (Anzola, Sérvulo, 2010, pág. 313).

En caso tal de solicitar un crédito, se recomienda a la empresa organizar su capital para responder con los pagos y lograr las metas que se plantee.

Se recomienda una vez se cuente con los recursos analizar la situación actual y futura de la empresa; trazar un plan maestro; ejecutar una planeación; analizar el entorno constantemente; programar estratégicamente sus pagos.

Para el desarrollo de las anteriores estrategias, podemos utilizar herramientas como lo es los presupuestos, una buena proporción de las pequeñas empresas (30%), utiliza como herramienta de planeación los presupuestos; pero, al igual que los estándares, no los consideran en su aplicación y control.

De acuerdo con el estudio realizado por el autor, una de las debilidades del pequeño empresario es el área financiera (más del 60%), pues se basa en su experiencia y no se apoya en alguna herramienta que le ayude a tomar decisiones. (Anzola, Sérvulo, 2010, pág. 20).

Una herramienta útil dentro de la implementación de un plan financiero es la proyección de un flujo de tesorería que ayuda a la organización a tener un horizonte sobre la necesidad de caja que necesita para la operación del negocio.

Para la empresa Motopartes de Colombia S.A.S se realizó un modelo de flujo de Tesorería, que puede ayudar en el control y presupuesto de caja, para su uso es necesario contar con información histórica contable o también movimiento histórico del banco, actualmente las entidades bancarias mediante sus plataformas virtuales guardan el movimiento de las cuentas bancarias hasta por tres meses.

Con dicha información se clasifican en grupos y subgrupos según corresponda cada movimiento:

Los grupos dentro del flujo de tesorería corresponden a:

- Ingresos

- Pago a Proveedores
- Pago de nomina
- Pago de impuestos
- Gastos financieros y transaccionales.

Así mismo, los grupos están compuestos por una segmentación o subgrupos que lo conforman así:

- Ingresos
 - Recaudo de clientes
 - Préstamo Bancario
- Pago Proveedores
 - Arrendamientos
 - Operadores logísticos
 - Proveedores Internacionales
- Pago de Nomina
 - Pago Nomina
 - Pago de la seguridad social
 - Pago de Prima
- Pago de Impuestos
 - Pago de IVA
 - Pago Retención en la fuente
 - Pago de Industria y comercio
 - Pago de Rete IVA
 - Pago de Rete ICA

Los anteriores subgrupos se realizaron de una forma general, pues la empresa puede tener otros gastos o ingresos representativos o que se realizan con frecuencia y que pueden ser ingresados dentro del modelo e identificarlo como un ingreso o salida de efectivo.

De igual forma, es importante tener presente los pagos que se realizan con frecuencia, por ejemplo, el pago de la nómina es quincenal, los pagos de los impuestos son mensuales así mismo como el pago de servicios públicos y arrendamientos.

Finalmente sugerimos a la empresa moto partes de Colombia profundizar en el desarrollo de su plan estratégico, consideramos que se puede apoyar en un programa que apoya a las pymes dirigido por la cámara de comercio de Medellín, denominado trayectoria Mega, el cual es gratuito y consiste en acompañar a la empresa a definir su plan estratégico MEGA (Meta Grande y ambiciosa) en un plazo máximo de 10 años, este programa tiene una duración de 2 años y es bastante enriquecedor para las compañías, ya que se inicia desde un profundo análisis del entorno, planteamiento de la MEGA Corporativa , liderazgo y dirección de talento humano, y sostenibilidad y gobierno corporativo, lo anterior como pilares fundamentales para alcanzar la MEGA planteada.

8. Estructura Organizacional del Proyecto

El cliente

Se debe comprometer a:

- Autorizar y facilitar el proceso de la consultoría.
- Generar espacios y tiempo para el desarrollo de entrevistas.
- Suministrar toda la información requerida por el consultor.

El consultor

Se debe comprometer a:

- Cumplir con las responsabilidades de la consultoría.
- Ser confidencial con la información entregada por la empresa.
- Entregar el informe final de la consultoría.

El asesor

Se debe comprometer a:

- Guiar a los consultores en el proceso de consultoría.
- Revisar el trabajo final de la consultoría.

9. Presentación de los Consultores

Sandra Patricia Montoya Vargas

Tecnología en Análisis de Costos y presupuestos

Institución Universitaria ITM

Ingeniera Financiera y de Negocios

Institución Universitaria ITM

Actualmente: Especialización en Gerencia Financiera

Institución Universitaria ESUMER.

Experiencia laboral

Empresa: Cerramientos Constructivos S.A.S

Cargo desempeñado: Directora Administrativa y Financiera.

Fecha: Mayo del 2.010 – Actualmente

Funciones: Responder por la eficaz y el eficiente manejo de los recursos financieros de la compañía , Apoyar a la gerencia en la planeación estratégica y financiera, elaborar informes de gestión que sean solicitados por la gerencia, coordinar y garantizar la ejecución de las diferentes actividades administrativas de las áreas que estén a mi cargo como el área de salud ocupacional, área contable, área de obras, además velar por el oportuno pago de todas las obligaciones de la empresa con terceros, ejercer control interno dentro de la empresa y consecución de talento humano.

Víctor Alfonso Muñoz Toro**Tecnología en Análisis de Costos y presupuestos**

Institución Universitaria ITM

Ingeniera Financiera y de Negocios

Institución Universitaria ITM

Actualmente: Especialización en Gerencia Financiera

Institución Universitaria ESUMER.

Experiencia laboral

Empresa: Grupo GTD Colombia S.A.S

Cargo desempeñado: Analista Financiero.

Fecha: septiembre 2015 – Actualmente

Funciones: Agregar valor a la compañía elaborando y analizando indicadores financieros, presupuestos por líneas de negocio e informes estratégicos que sirvan de apoyo para la planeación y control financiero de la compañía y así poder garantizar la perdurabilidad y operatividad en el corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente aprovechar la información contable para generar informes y modelos financieros.

De igual forma también liderar los siguientes procesos:

Tesorería:

Elaboración de flujo de caja (real y estimados).

Administración y optimización de los recursos monetarios en moneda local y otras divisas.

Cartera: Diseñar estrategias de cobro que garanticen el flujo de caja necesario para mantener la operación de la organización.

Bibliografía

- Altahona, Teresa. (2009). *Libro Práctico sobre Contabilidad de Costos*. Bucaramanga: Porter.
- Anzola, Sérvulo. (2010). *Administracion de pequeñas empresas*. Mexico: McGrawHill.
- Burbano, Antonio. (2006). *Costos y Presupuestos*. Bogota: Uniandes.
- Estupiñán Gaitán , Rodrigo; Estupiñán Gaitán , Orlando. (2003). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: ECO Ediciones.
- Gallo, M.A; Sveen, J;. (1991). *Internationalizing the Family Business: Facilitating and Retraining Factors Family Business Review*. Barcelona: Barcelona.
- Gomez, Oscar ; Zapata, Pedro. (1998). *Contabilidad de Costos* . Bogota: McGrawHill.
- Gomez, Oscar. (2001). *Contabilidad de Costos cuarta edicion*. Bogota: McGrawHill.
- Gomez, Oscar. (2005). *Contabilidad de Costos*. Bogota: McGrawHill.
- Gomez, Oscar; Zapata, Pedro. (1998). *Contabilidad de Costos*. Bogota: McGrawHill.
- Gonzalez, Federico. (2000). *Creacion de Empresas*. Madrid: Piramide.
- Granda, Rubén. (2009). *Control Interno Sectores Público - Privado y Solidario*. Bogotá: Nueva Legislacion.
- Granda, Rubén. (2009). *Control Interno Sectores Públicos - Privado y Solidario*. Bogotá: Nueva Legislación.
- Hargadon, Bernard; Cardenas, Arnando. (1985). *Contabilidad de Costos*. Bogota: Norma.
- Hargadon, Bernard; Munera, Armando. (1985). *Contabilidad de Costos*. Bogota: Norma.
- Hitt, Michael ; Ireland , Duane; Hoskisson, Robert. (2015). *Administración Estrategica* . Mexico : Cengage Learning .
- Jimenez, William. (2010). *Contabilidad de Costos*. Bogota: Fundacion para la Educacion Superior San Mateo.

- Le Van, G. (2001). *Guia para la Supervivencia de la Empresa Familiar*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Maqueda, F. (1990). *Direccion Estrategica y Planificacion Financiera de la PYME*. Madrid: Diaz de Santos.
- Martinez, C. (2001). *Protocolo Social y Empresarial*. Luna.
- Muñiz, Rafael. (s.f.). *www.marketing-xxi.com*. Obtenido de www.marketing-xxi.com: www.marketing-xxi.com
- Rojas, Ricardo. (2007). *Sistemas de Costos Un Proceso para su Implementacion*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Sánchez, Javier. (19 de Junio de 2016). <http://www.javiersanchezserrano.com>. Obtenido de <http://www.javiersanchezserrano.com>: <http://www.javiersanchezserrano.com/funciones-director-financiero/>
- Stanton, Willian; Elzel, Michael; Walker , Bruce;. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Uribe Macias, M., & Reinoso Lastra, J. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestion*. Bogotá: Ediciones de la u.

Fuentes Electrónicas

Muñiz, Rafael. (s.f.). *www.marketing-xxi.com*. Obtenido de www.marketing-xxi.com:
www.marketing-xxi.com

Rojas, Ricardo. (2007). *Sistemas de Costos Un Proceso para su Implementacion*. Manizales:
Universidad Nacional de Colombia.

Sánchez, Javier. (19 de Junio de 2016). <http://www.javiersanchezserrano.com>. Obtenido de
<http://www.javiersanchezserrano.com>: [http://www.javiersanchezserrano.com/funciones-
director-financiero/](http://www.javiersanchezserrano.com/funciones-director-financiero/)

Apéndice

Estados Financieros 2013, 2014, 2015, 2016.

Manual de Funciones

Organigrama

Modelo Flujo de Tesorería

Análisis de Estados Financieros