



**Propuesta de Plan Estratégico Financiero para la Compañía:
“Lavado Industrial Colombiano S.A.S.”**

Flor Anyela Vega Rojas

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

Bogotá, Colombia

25 de enero 2022

**Propuesta de Plan Estratégico Financiero para la Compañía:
“Lavado Industrial Colombiano S.A.S.”**

Flor Anyela Vega Rojas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gestión Financiera

Director (a):

René Leonardo Mora Rojas

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

Bogotá, Colombia

25 de enero 2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, D.C 25/Enero/2022

Dedicatoria

A mi esposo y mi hija quienes me han impulsado a seguir adelante, y esforzarme cada día por adquirir nuevos conocimientos.

La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica.

Aristóteles.

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S. en especial a la Señora Jenny Esperanza Triana quien es socia y Gerente Financiera y Administrativa de la compañía, por haber confiado en mí como profesional y permitirme tener acceso a la información contable y financiera de la compañía.

Así mismo expresar mi más sincero agradecimiento a todos los docentes, especialmente al profesor René Leonardo Mora Rojas quien me guio en todo el proceso, a mi familia quienes me apoyaron y me impulsaron para cumplir con esta meta.

A cada uno de ellos, muchas gracias.

Propuesta Plan Estratégico Financiero para la compañía Lavado Industrial Colombiano

Resumen

El objetivo de este trabajo dirigido es presentar una propuesta de Plan Estratégico Financiero a la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S. con miras a mejorar sus resultados financieros comparados con los de años anteriores, así mismo que la compañía pueda proyectar una ruta de crecimiento para los años venideros, esto a partir de la aplicación de conocimientos de carácter científico mediante los cuales se logren mejorar sus procesos, implementar políticas y procedimientos alineados con la ejecución de sus actividades para que sean encaminadas hacia el cumplimiento de las metas propuestas.

Inicialmente se estudió el concepto de planeación financiera y posterior a ello se identificaron las herramientas que se utilizan en este tipo de planeación para finalmente adaptarlas acorde a la estructura de la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Finalmente se logra concluir que la planeación financiera es un aspecto relevante que no había sido tenido en cuenta por la compañía y que a través de ella se logra predecir la generación, uso y administración de los recursos financieros con miras a obtener el mayor nivel de rentabilidad, además se espera que al ser implementado y monitoreado le permitirá la compañía tomar las acciones correctivas en el momento adecuado, para evitar resultados negativos y poder cumplir con las metas propuestas y el crecimiento financiero y operativo de la entidad.

Palabras claves: Flujo de Efectivo, Indicadores Financieros, Plan Estratégico, Planeación Financiera, Presupuesto.

Abstract

The objective of this directed work is to present a proposal for a Financial Strategic Plan to the company Lavado Industrial Colombiano S.A.S. with a view to improving its financial results compared to those of previous years, as well as that the company can project a growth path for the coming years, this from the application of scientific knowledge through which it is possible to improve its processes, implement policies and procedures aligned with the execution of its activities so that they are directed towards the fulfillment of the proposed goals.

Initially, the concept of financial planning was studied and after that the tools used in this type of planning were identified to finally adapt them according to the structure of the company Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Finally, it is possible to conclude that financial planning is a relevant aspect that had not been taken into account by the company and that through it it is possible to predict the generation, use and administration of financial resources with a view to obtaining the highest level of profitability. It is also expected that when implemented and monitored, it will allow the company to take corrective actions at the appropriate time, to avoid negative results and to be able to meet the proposed goals and the financial and operational growth of the entity.

Keywords: Cash Flow, Financial Indicators, Strategic Plan, Financial Planning, Budget.

Contenido

Lista de Tablas	12
Lista de Figuras	13
Introducción	14
1. Objetivos.....	15
1.1. Objetivo General	15
1.2. Objetivos Específicos	15
2. Justificación.....	16
2.1 Planteamiento del Problema	17
3. Marco Institucional	19
3. 1 Presentación General la Empresa	19
3.2 Referentes Estratégicos	20
3.3 Estructura Organizacional.....	20
3.4 Análisis del Sector.....	24
4. Marco de Referencia.....	29
4.1 Marco Teórico	29
4.2 Marco Conceptual.....	30
4.2.1 Estructura financiera de una organización	30
4.2.2 Planeación Estratégica y planeación financiera.....	31
4.2.3. Proceso de planeación financiera	33
4.2.4 Proceso Presupuestal.....	35

4.2.5 Presupuesto Maestro	37
4.2.5.1 Objetivos y Principios del Presupuesto	38
4.2.5.2 Clasificación de los Presupuestos.....	38
4.2.6 Costos.....	39
4.2.7 Beneficios de la planeación financiera en las empresas	40
5. Diseño Metodológico.....	46
5.2 Tipo de investigación.....	47
5.3 Análisis Externo.....	48
5.4 Análisis Interno.....	52
5.5 Población, Muestra y Ficha Técnica	54
5.6 Identificación de las variables	55
5.7 Instrumento de medición.....	56
5.8 Validación del instrumento de medición	57
6. Diagnostico Organizacional	59
6.1 Diagnóstico y análisis interno	59
6.1.1. Descripción de la empresa.....	60
6.1.2. Capacidad Interna	61
6.1.3. Aspecto físico	62
6.1.4. Aspecto humano.....	62
6.1.5. Aspecto Tecnológico	63
6.1.6. Aspecto Logístico	63

6.1.7. Aspecto Operativo.....	63
6.1.8. Aspecto Administrativo	64
6.2. Análisis Matriz DOFA	64
6.2.1. Oportunidades del Servicio.....	65
6.2.2. Amenazas	66
6.2.3. Fortalezas	66
6.2.4. Debilidades.....	67
7. Hallazgos y Diagnostico Situacional.....	68
7.1. Hallazgos Estructurales.....	68
7.2. Situación Financiera Actual	68
7.2.1 Indicadores Financieros	73
7.3. Diagnóstico situacional	87
8. Estructura del Plan Financiero	88
8.1 Recomendaciones	88
8.2 Plan de Acción	89
8.2.1 Gestión de Cartera y Normalización.....	89
8.2.2 Procedimiento para la Elaboración de Presupuesto	91
8.2.3 Procedimiento para Pago a Proveedores.....	94
8.3 Evaluación de Riesgos Financieros.....	96
8.4 Presupuesto Maestro 2021.....	100
8.5 Controles del Presupuesto.....	103

8.5.1 Análisis mensual de Estado de Resultados.....	104
8.5.2 Auditorias	104
8.6 Proyección de Resultados según Presupuesto	105
Conclusiones	107
Referencias.....	109
Anexos	112

Lista de Tablas

Tabla 1 Determinación de las variables detectadas en el entorno	49
Tabla 2 Muestreo población de estudio	54
Tabla 3 Resumen información relevante	59
Tabla 4 Perfil de Capacidad Interna	61
Tabla 5 Matriz DOFA.....	64
Tabla 6 Estado de Situación Financiera Comparativo	72
Tabla 7 Estado Resultado Comparativo	73
Tabla 8 Cálculo Ebitda	77
Tabla 9 Consolidado indicadores de rentabilidad.....	78
Tabla 10 Consolidado Indicadores de Liquidez.....	79
Tabla 11 Consolidado Indicadores de Endeudamiento.....	82
Tabla 12 Consolidado Indicadores de Eficiencia.....	86
Tabla 13 Consolidado de Indicadores Financieros Comparativos.....	86
Tabla 14 Matriz De Riesgos Financieros	97
Tabla 15 Presupuesto General 2021 por Centros de Costos	101
Tabla 16 Calculo de Punto de Equilibrio.....	105

Lista de Figuras

Figura 1 Logo de la Empresa	19
Figura 2 Organigrama de Lavado Industrial Colombiano S.A.S.....	21
Figura 3 Proceso de Limpieza y Desinfección	22
Figura 4 Hidrolavadoras.....	23
Figura 5 Embellecimiento de Vehículos de Transporte Masivo.....	23
Figura 6 Embellecimiento de Vehículos de Carga y Maquinaria Industrial	24
Figura 7 Información Corporativa de la Compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S.	26
Figura 8 Comparativo del ingreso obtenido durante el año 2019 por algunas de las empresas que conforman el sector del servicio de aseo.....	26
Figura 9 Estadísticos de la utilidad por Lavado Industrial Colombiano S.A.S. 2016 a 2019	27
Figura 10 Planeación financiera en el marco de la planeación estratégica	33
Figura 11 Proceso de Planeación Financiera	34
Figura 12 Técnicas de Análisis de la Información.....	47
Figura 13 Análisis Externo de Lavado Industrial Colombiano S.A.S.	49
Figura 14 Activo & Pasivo Comparativo	69
Figura 15 Variaciones del Patrimonio.....	70
Figura 16 Ingreso & Costo	70
Figura 17 Gastos Anuales Comparativos.....	71
Figura 18 Flujograma para la Elaboración del Presupuesto.....	93

Introducción

Actualmente el contagio de la población por el virus Sars – CoV-2 ha llevado a que la economía se vea afectada de manera negativa y ha obligado a la transformación de los mercados, de la forma como se prestan los servicios y como se gestionan las finanzas de las empresas lo que requiere una mayor planeación financiera y estratégica de las organizaciones.

La pandemia desatada por el virus ha llevado a generar brechas sociales en donde la desigualdad de la riqueza ha salido a flote afectando a unos más que a otros según su estabilidad económica, este desequilibrio rápidamente a llegado a afectar a las empresas que sin importar su tamaño han sido impactadas y en algunos casos su débil estructura la ha llevado a desaparecer.

Esta situación no es algo nuevo para la humanidad según lo planteado en el libro Crisis y Desigualdad del autor Mattias Vermeiren la desigualdad en espiral desde la década de 1970 y la crisis financiera mundial de 2008 han sido los dos desafíos más importantes para el capitalismo en Colombia la crisis llevo a elevar las tasas de desempleo generando una avalancha migratoria hacia las grandes ciudades; aunque ahora las circunstancias son diferentes el mundo entero está afrontando la migración y el desempleo generando un estancamiento económico y un retrasó en el crecimiento de los países.

Es importante resaltar que la crisis de 1970 y 2008 constituyen dos episodios que se convirtieron en un desafío para el capitalismo, y en algunos países se tornó insostenible debido a que tenían modelos de crecimiento impulsados por la deuda y por las exportaciones, modelos fundamentalmente conformados por aumento de la desigualdad de ingresos y riqueza.

En su libro Mattias Vermeiren plantea el surgimiento de nuevos modelos de crecimiento al brindar una visión global, de: política macroeconómica, política social, gobierno corporativo y política financiera, cuatro pilares importantes no solo para los gobiernos sino también para las empresas que como Lavado Industrial Colombiano han visto en riesgo la continuidad de su negocio, de allí la importancia que la compañía aplique una planeación estratégica y financiera que le permita establecer metas, monitorear sus resultados y tomar decisiones buscando salir de la causal de disolución en la que actualmente se encuentra además de generar utilidades que fortalezcan su patrimonio.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta de plan estratégico financiero para la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S. partiendo de los resultados financieros de los últimos tres años para establecer metas alcanzables basados en la estadística de sus resultados, mediante la implementación de este plan estratégico se busca obtener resultados positivos a largo plazo mediante los cuales puedan salir del proceso de causal de disolución.

1.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un marco institucional de la compañía para conocer su entorno y su estructura actual.
- Establecer las fortalezas y debilidades de la compañía.
- Crear procedimientos y controles de acuerdo con las cifras presupuestadas.
- Establecer los riesgos financieros de la compañía, así como los controles para mitigarlos
- Establecer las cifras con las cuales la entidad alcanzara su punto de equilibrio de acuerdo con los valores presupuestados dentro del proceso de planeación financiera.

2. Justificación

Esta investigación estará alineada con el grupo de Investigación de la Universidad EAN denominado Grupo de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas -G3 Pymes del campo de investigación de Emprendimiento y Gerencia, además dado su finalidad de planeación estratégica financiera y el tamaño de la empresa en la cual se realizara la intervención la investigación estará alineado con la línea de investigación de Contaduría, finanzas y negocios internacionales para las organizaciones.

La problemática que se refleja actualmente ante la situación económica que vive el país en torno a la pandemia visualiza un difícil panorama no solo para las empresas productoras sino también para las prestadoras de servicios, en donde la mano de obra constituye su principal fuente de ingresos y esta se ha visto directamente afectada por el contagio de sus colaboradores con el virus Sars – CoV-2.

Sin embargo, pese a los beneficios ofrecidos por el gobierno estos no han sido suficientes para lograr que compañías como Lavado Industrial Colombiano S.A.S dedicadas a la prestación de servicios logren alcanzar su punto de equilibrio, y por el contrario están generando perdidas que sobrepasan su patrimonio y ponen en riesgo el futuro de la compañía, evidenciando la débil estructura de las compañías y la deficiente planeación financiera al no contar con recursos propios con los cuales poder hacer frente a este tipo de situaciones.

La presente investigación permitirá a la empresa generar una planeación estratégica y financiera partiendo de un análisis financiero, mediante un comparativo de indicadores de los últimos tres años para determinar los porcentajes más altos que ha obtenido y así establecer su capacidad máxima operativa para fijar metas alcanzables.

De acuerdo con el planteamiento de Joaquín Moreno Fernández autor del libro llamado Las finanzas en la empresa “la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planeación financiera a través del presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento el cual inicia con los planes a largo plazo o estratégicos, éstos, a su vez, guían la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos.” esta afirmación y los planteamientos abordados por el autor en su obra permiten asegurar que la planeación estratégica y financiera es un proceso interactivo en donde el plan se crea, se examina y está sujeto a modificaciones según los acuerdos pactados entre los funcionarios y las áreas que hacen parte del proceso.

Una adecuada planeación estratégica y financiera le permitirá a Lavado Industrial Colombiano mejorar sus indicadores y alcanzar una estabilidad financiera manteniendo un flujo de caja positivo logrando cubrir sus compromisos comerciales y tributarios sin que ello afecte su capital de trabajo.

No obstante, se deben tener en cuenta las tendencias económicas que regirán en el mercado durante el 2021, tal como lo suscita la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) que espera una relativa recuperación a nivel mundial, además de una mayor operación de los distintos sectores económicos. Estimando para Colombia un crecimiento alrededor del 5% debido a que la recuperación será moderada. (Portafolio, 2021)

Es claro que pese al esfuerzo de la compañía para mejorar su estructura y establecer una debida planeación financiera también se requieren políticas estructurales que permitan crear condiciones que eviten la pérdida de la empresa; sin embargo, ante tantas expectativas es prudente tener presente que el impacto de la pandemia no ha llegado a su fin; y tomará tiempo recuperar lo perdido y lograr generar utilidades que le den solidez a la compañía.

2.1 Planteamiento del Problema

Ante la situación actual por la que atraviesa la economía mundial, la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S., quien no cuenta con una adecuada planeación estratégica y financiera se ha visto en la necesidad de acudir al sector financiera y otros terceros para obtener recursos económicos mediante los cuales puedan mantener su operación, sin embargo, en su afán de mantener un flujo de caja constante han terminado sacrificando su utilidad y aún peor arrasando con su capital de trabajo.

Durante el año 2020 la compañía evidencio los sobrecostos generados en su proceso operativo y busco controlar el costo directo pasando de un 82% del año 2019 a un 77% del año 2020 con relación al ingreso, sin embargo, en su proceso de mejorar la eficiencia no tuvo en cuenta las gastos administrativos y financieros los cuales crecieron de manera exorbitante duplicándose con relación al año anterior.

A raíz de la perdida obtenida al cierre del año 2020 actualmente la compañía se encuentra en causal de disolución y busca mejorar la situación de la compañía estableciendo una planeación estratégica y financiera que le permita a la Gerencia determinar lineamientos a la hora de aprobar gastos y así monitorear constantemente sus indicadores para tomar decisiones en el momento preciso y realizar las debidas correcciones.

Esta situación ha llevado a la empresa a tomar medidas desesperadas generando controles de reducción de costos sin tener en cuenta la calidad de su servicio y la satisfacción del cliente lo que ha desencadenado en una serie de reclamaciones de los clientes afectando la imagen de la compañía y afectando su calificación para futuras licitaciones.

No obstante, la empresa ha venido tomando decisiones en el día a día sin tener en cuenta una correcta planeación del gasto y la afectación negativa que se genera en el resultado final del ejercicio contable. Mas aún no ha determinado una estructura organizacional de acuerdo al nivel de autoridad y la responsabilidad de cada área frente a los resultados financieros de la entidad.

Con esta investigación se busca generar una herramienta acorde a las características de la compañía con las cual se logre determinar unas metas alcanzables, así como los procedimientos y controles para gestionar y monitorear los resultados obtenidos mes a mes.

En caso de que la compañía no logre realizar ningún cambio dentro de los términos establecidos por la ley para salir de la causal de disolución y no logra mejorar su rentabilidad en el mediano plazo tendrá pocas expectativas de permanecer en el mercado y se verá obligada a iniciar el proceso de liquidación afectando la economía de sus colaboradores y por ende la de los socios.

3. Marco Institucional

3. 1 Presentación General la Empresa

Figura 1 Logo de la Empresa



Fuente: Grupo Lic. (2014).

La compañía **Lavado Industrial Colombiano S.A.S.**, es una sociedad domiciliada en Bogotá, constituida el 19 de junio de 2014, dedicada a la prestación de servicios integrales de lavado y embellecimiento de vehículos, equipos e infraestructura.

Se encuentra dedicada a la fabricación, comercialización e importación de equipos de alta presión con el conocimiento y experiencia en las diferentes aplicaciones para cada sector de nuestra industria, adicional a ello importan repuestos y partes para la fabricación, construcción, ensamble de maquinaria y productos para prestar el servicio de mantenimiento y aseo en general. (Camara, 2021)

Misión: Lavado Industrial Colombiano S.A.S., Satisface las necesidades de sus clientes a través de la prestación de servicios de lavado y embellecimiento de vehículos, equipos e infraestructura; contando con personal competente y capacitado. (Lavado Industrial Colombiano S.A.S, 2015)

Visión: Lavado Industrial Colombiano S.A.S., Será en el año 2025 la empresa líder en la prestación de servicios de lavado y embellecimiento de vehículos, equipos e infraestructura a empresas o clientes que requieren nuestros servicios, con personal competente y capacitado, tecnología de punta y con el uso de productos biodegradables al cuidado del medio ambiente. (Lavado Industrial Colombiano S.A.S, 2015)

Valor corporativo: La solidaridad: Tener la visión de capacitar a nuestro personal de forma tal que les brindamos una oportunidad laboral a una parte de la población que por distintas circunstancias no logran aplicar a ofertas laborales (Madres cabeza de hogar / jóvenes

con un nivel de educación básica / Personal con edades entre los 40 y 55 años). (Lavado Industrial Colombiano S.A.S, 2015)

Equipo de trabajo: Cuentan con más de 300 empleados entre la Administración y la operación, toda su actividad se desarrolla en Bogotá y Cali. Su planta administrativa se encuentra conformada por 10 personas con las cuales conforman las áreas de: Talento Humano, nomina financiera y contabilidad.

3.2 Referentes Estratégicos

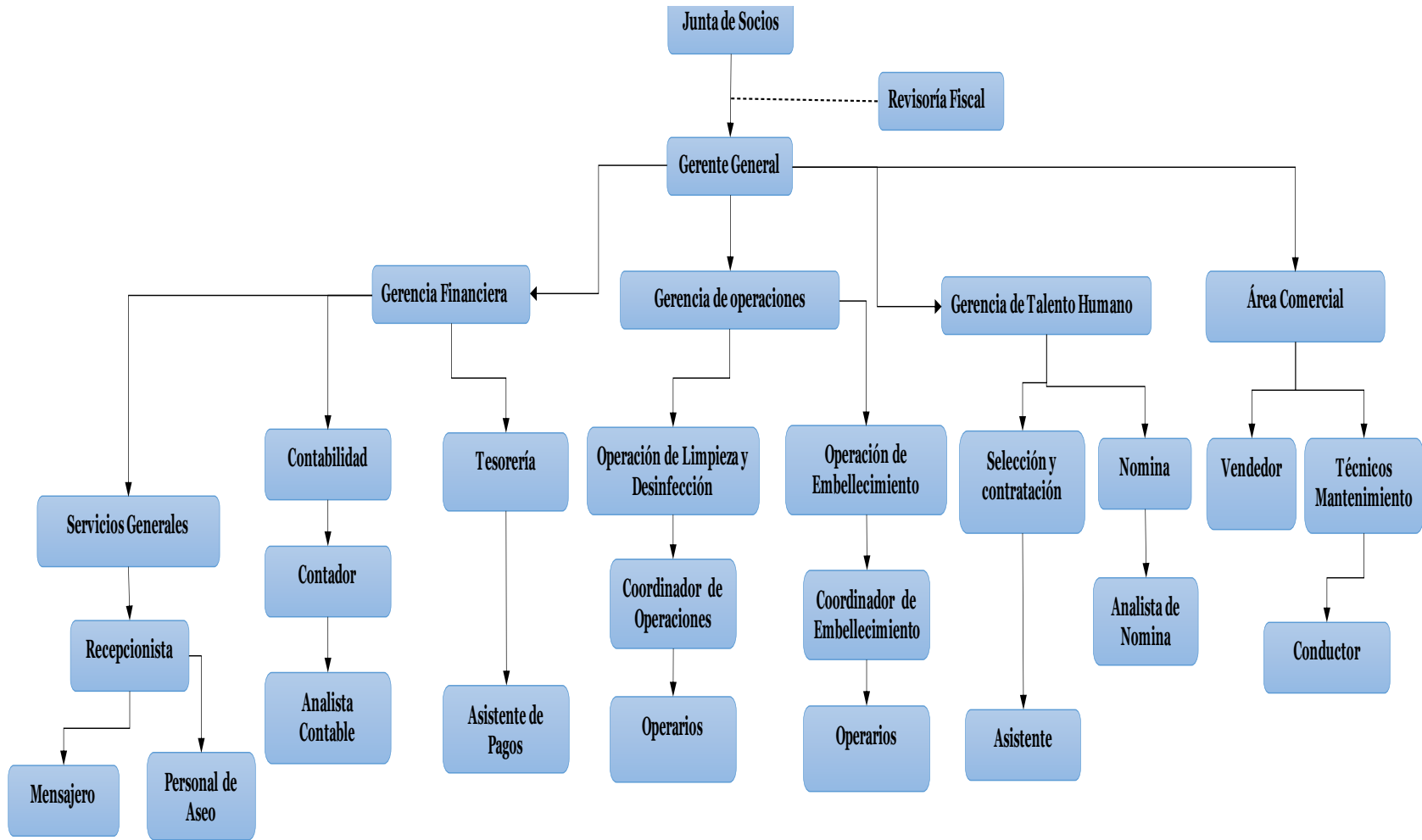
La compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S., no tiene sus referentes estratégicos definidos. Sin embargo, dadas las características de la compañía implícitamente cuenta con referentes estratégicos tales como:

- Las relaciones comerciales de alto nivel manejadas por uno de sus socios fundadores quien por su amplio conocimiento en el sector ha tenido la oportunidad de incursionar en el lavado de transporte masivo tecnificando, la modalidad de lavado mediante túneles y la planta de recirculación de aguas.
- La oportunidad de contar con profesionales que fabrican los insumos utilizados en el proceso de lavado y desinfección de las operaciones realizadas.
- Tener en su equipo de trabajo técnicos que llevan a cabo el mantenimiento de los equipos y cuentan con los repuestos de primera mano importados directamente por la compañía.
- Contactos internacionales como fabricantes de partes y repuestos lo que le permite traer al país importaciones directas a menor costo para uso propio o para comercializar con sus competidores obteniendo un margen de utilidad.

3.3 Estructura Organizacional

Lavado Industrial Colombiano S.A.S., cuenta con una estructura centralizada en donde las decisiones giran en torno a la Gerencia General de la compañía. De acuerdo con la información suministrada por la alta Gerencia se diseñó un organigrama (Figura 2) que corresponde a una estructura lineal tomando como principio organizador la jerarquía, en donde la autoridad del jefe recae sobre sus subordinados.

Figura 2 Organigrama de Lavado Industrial Colombiano S.A.S



Fuente: *Elaboración Propia con base en información suministrada por Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).*

Productos o Servicios Ofertados

➤ Limpieza y Desinfección

Proceso de limpieza y desinfección profunda en superficies de todo tipo, para su ejecución cuentan con infraestructuras, equipos (maquinaria, muebles y enseres), insumos biodegradables certificados, mano de obra especializada y disponibilidad oportuna. (Lavado Industrial Colombiano S.A.S, 2015)

Figura 3 Proceso de Limpieza y Desinfección



Fuente: Grupo LIC (2019).

➤ Comercialización de Hidrolavadoras, repuestos y mangueras

La Organización importa maquinaria y repuestos empleados en el sector de la limpieza, puesto que su objeto social le permite la comercialización de este tipo de elementos. Los productos importados son utilizados a su servicio y comercializados a otras empresas que los requieran, lo que se convierte en una ventaja competitiva al manejar el costo de dichos elementos.

Figura 4 Hidrolavadoras



Fuente: Grupo LIC (2019).

Servicio de embellecimiento de transporte masivo / infraestructura/ transporte de carga / vehículos particulares en concesionarios. Este servicio ofrece el lavado, la desinfección y el brillo de los vehículos sin importar la actividad en que sean empleados. (Lavado Industrial Colombiano S.A.S, 2015)

Figura 5 Embellecimiento de Vehículos de Transporte Masivo



Fuente: Grupo Lic. (2019).

Figura 6 Embellecimiento de Vehículos de Carga y Maquinaria Industrial



Fuente: Grupo LIC (2019)

3.4 Análisis del Sector

Con el paso de los años y la tecnificación de algunos procesos el servicio de aseo en Colombia ha venido evolucionando, haciendo que algunas empresas rediseñen su portafolio de servicios, ofreciendo no solo personal, sino además un paquete integral que involucra recurso humano, insumos y maquinaria. Las empresas hoy en día no pierden tiempo y minimizan esfuerzos en todo aspecto, tratando de convertir todos sus procesos en asuntos trazados por la exactitud y precisión, después de concluir que esto les significa un ahorro.

“Los paquetes integrales de aseo, mantenimiento y cafetería están mandando la parada tanto para instituciones públicas como privadas. Productos para aseo, lavandería, jardinería y mantenimiento en general son visiblemente demandados, si se tiene en cuenta que las empresas encargadas se han dejado seducir por la implementación de tecnología para la prestación de dichos servicios generales. Sin embargo, el precio sigue siendo el principal factor de evaluación, lo que ha generado la entrada al mercado de gran cantidad de empresas informales, sin especialización, cuya principal estrategia de venta es el precio bajo y que son un riesgo para los usuarios.” (Tiempo, 2020).

Ante esta competencia desleal generada por las empresas informales la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S., ha visto afectado en un alto porcentaje el margen de su utilidad dado que la compañía vela por el bienestar y cumplimiento legal de los beneficios que protegen a sus trabajadores, lo cual no le permite tener costos competitivos en el mercado.

En un mercado de servicios como en el que compite la empresa Lavado Industrial Colombiano S.A.S. los márgenes de rentabilidad se encuentran regulados mediante el AIU (El concepto de administración, imprevistos y utilidad) que se establece en el contrato, en donde la

utilidad no alcanza a ser tasada en un 10%, esta situación se presenta teniendo en cuenta que el costo del servicio está representado en mano de obra; cuyos porcentajes se encuentran dentro de los rangos establecidos en el Régimen Laboral Colombiano y no existen márgenes de negociación y menos la posibilidad de apalancamiento financiero con este tipo de obligaciones.

Considerando que el panorama es tan estrecho y la competencia con otras compañías se mide en el tipo de insumos utilizados para la prestación del servicio o los valores agregados que pueda ofrecer cada empresa en cuanto a términos de pago (crédito), número de desinfecciones por mes, entre otros. Es importante determinar que estos elementos representan el factor de desempate entre las compañías que ofrecen este tipo de servicios por ende en la mayoría de los casos las empresas que cuentan con un sólido nivel de liquidez se arriesgan a ofrecer un número mayor de días de crédito con el fin de ganar las licitaciones y obtener el contrato.

3.5 Competencia

Dentro de los competidores de la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S. encontramos empresas como Casa Limpia S.A., Eco Aseo, Brilladora el diamante, Quality, entre otras. Este tipo de empresas como Casa Limpia cuentan con una trayectoria en el mercado de más de 60 años y su estructura les permite diversificar sus servicios y sus nichos de mercado por lo que en cierto momento se convierte en un factor de desequilibrio para empresas como Lavado Industrial Colombiano S.A.S., en donde de acuerdo con sus estados financieros a cierre de 2020 más del 80% de su ingreso se encuentra centralizado en el servicio de lavado y desinfección de vehículos.

En la actualidad, el DANE ha clasificado a este tipo de empresas dentro del sector de aseo y cosméticos lo que no permite ver claramente la participación de estas empresas en el sector, ya que las compañías productoras de artículos de aseo y otros servicios de aseo personal representan un alto porcentaje en el sector de la limpieza. Ante la dificultad para obtener información estadística del sector de empresas dedicadas al servicio de aseo empresarial y aseo al transporte masivo, se realizó la consulta de la información a través de la base de datos de EMIS ofrecida por la biblioteca de la universidad EAN, sin embargo dadas las circunstancias presentadas por la pandemia durante el año 2020 a la fecha la información más reciente corresponde al año 2019, a continuación se adjunta imagen de la información que fue se obtuvo de la base de datos ya mencionada.

Figura 7 Información Corporativa de la Compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Información corporativa

Nombre completo: Lavado Industrial Colombiano Sas

Actividades principales: Otras actividades de limpieza industrial y de edificios (N8129) ▲
(CIIU Rev.4 AC)
[Cambiar a NAICS](#)

Av Cl 80 69 70 Bodega 3
Bogotá DC; Bogotá DC, Colombia
0905

Más direcciones
Tel.: + 57-1-755-1779
Correo electrónico: contador@grupolic.com.co

Fecha de Actualización de la Compañía: 19 de enero de 2021

Google Maps Platform rejected your request. This IP, site or mobile application is not authorized to use this API key. Request received from IP address 186.86.32.96, with referer: <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/>

Estado: Operativo, no cotizado
Forma legal: Otra limitada sin responsabilidad
Fecha de incorporación: 19 de junio de 2014

EMISid: 4166257
CO-NIT: 900742345

Empleados totales: 352 (2020)
Lista OFAC / Lista Clinton: No (09-Mar-20)

Fuente: Universidad EAN Base de datos EMIS. (2019).

Figura 8 Comparativo del ingreso obtenido durante el año 2019 por algunas de las empresas que conforman el sector del servicio de aseo.

Cifras expresadas en millones de pesos colombianos.

Compañías similares

POLICÍA ▼ Millones ▼

Compañía	Ingresos operativos totales
Casalimpia SA	298,945 (2019)
Resumen Procesos SAS	171,476 (2019)
Proyectamos Ecología Sas	114,800 (2019)
Eulen Colombia SA	81,206 (2019)
Aseo y Sostenimiento y Compañía SA	68,023 (2019)
Lavado Industrial Colombiano Sas	13,589 (2019)
Lavanser Sociedad Por Acciones Simplificada	13,337 (2019)
Rentokil Initial Colombia SAS	12,812 (2019)
Servimax Servicios Generales SAS	12,529 (2019)
Carwash de calidad Masivo & Asociados Sas	11,863 (2019)
Servicios Integrales De Sostenimiento Y Aseo SAS	11,081 (2019)
Comparar empresas	Ver más empresas

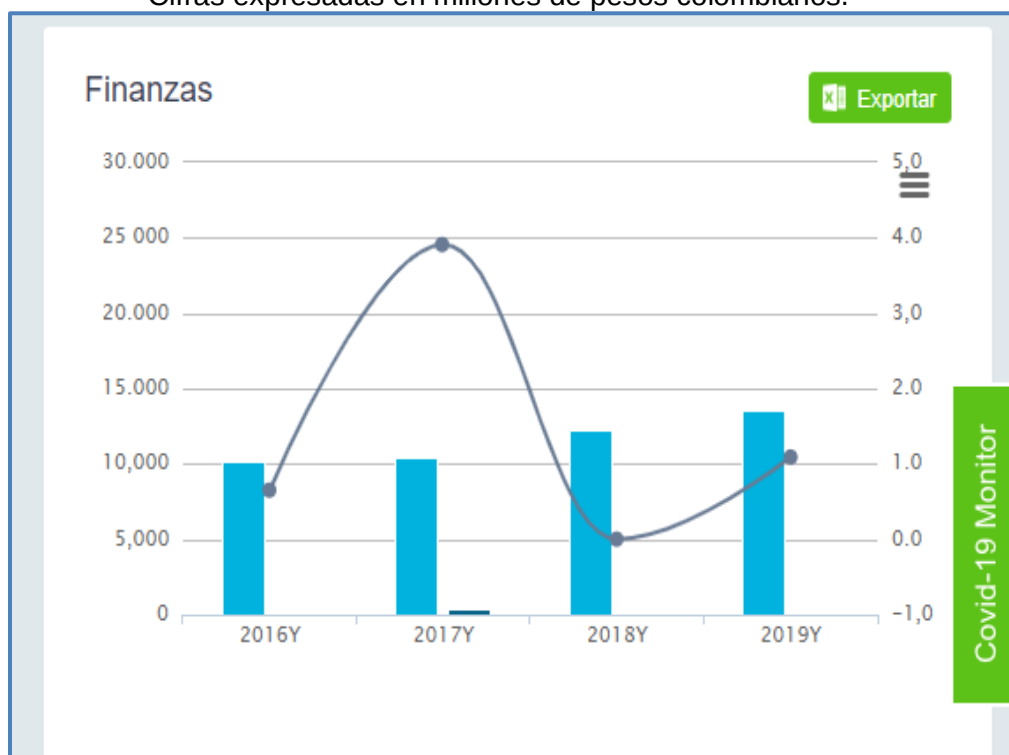
Fuente: Universidad EAN Base de datos EMIS. emis.com/es. (2019).

En la figura 8 se puede observar el total de los ingresos operativos obtenidos durante el año 2019 así como los ingresos de otras compañías similares consideradas competencia de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. sin embargo de acuerdo con la diversidad de servicios que comercializan estas compañías no se publican el número de servicios que representan estos ingresos.

Ante estos resultados se evidencia que la compañía cuenta con una fuerte presencia en el mercado del sector de aseo y limpieza industrial en donde sus resultados se encuentran dentro de los márgenes de sus competidores sin incluir las compañías que se encuentran en las primeras posiciones del ranking de ingresos ya que dichas compañías a diferencia de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. cuentan con servicio de aseo doméstico en donde el número de clientes es mayor al sector industrial.

Figura 9 Estadísticos de la utilidad por Lavado Industrial Colombiano S.A.S. 2016 a 2019

Cifras expresadas en millones de pesos colombianos.



Fuente: Tomado de: Universidad EAN. Base de datos EMIS. (2019).

De acuerdo con la información consultada en la base de datos de Emis se obtuvieron los resultados netos que la compañía alcanzó entre los años 2016 a 2019, en donde claramente se evidencia que no ha mantenido niveles estables de crecimiento.

Dados los resultados obtenidos en los últimos cinco años se evidencia que para el año 2017 la compañía creció financieramente y paso de tener un margen neto de utilidad de 0,65% a obtener un margen de 3,95%; Sin embargo, para el año 2018 la compañía no obtuvo utilidad y su resultado fue negativo lo que la llevo a tener dificultades financieras, en donde tratando de sobreponerse a esta situación para el año 2019 logro obtener un margen de utilidad de 1,09%

Con estos resultados se puede deducir que la compañía no ha logrado estabilizar sus objetivos en estos primeros 6 años de vida comercial y por el contrario corre el riesgo de morir en el intento, ya que está siendo dirigida sin una previa planeación estratégica y financiera en donde no solo responda a las necesidades del mercado, sino que establezca los montos destinados para fortalecer su capital y mejorar sus procesos tecnificándolos para seguir siendo competitivo en el mercado.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco Teórico

Actualmente, la economía global ha generado que las empresas tengan que adaptarse a su entorno para continuar vigentes en el mercado, de acuerdo con ello usan la planeación para determinar el camino a seguir y así garantizar el cumplimiento de las metas propuestas, razón por la cual " la planeación tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se le denominan estrategias y tácticas" (Castro, 2014)

Con la evolución de la economía las compañías afrontan los nuevos retos sin olvidar que pese a las situaciones deben velar por el capital de los inversionistas, de allí que "las decisiones que los ejecutivos de las empresas toman para incrementar la ganancia de los accionistas están basadas, en parte, en sus cálculos o pronósticos sobre los acontecimientos futuros. Dichos pronósticos, que pueden ser a corto o largo plazo se convierten en un conjunto de planes financieros que la compañía adopta, ejecuta y reevalúa a medida que los acontecimientos se desenvuelven" (Moncarz, 1990)

Es evidente que algunas compañías con gran trayectoria en el mercado se ven ampliamente afectadas por los continuos cambios de la industria, los cuales generan diferentes tendencias que varían los gustos de los consumidores. Colombia no ha sido ajena a esta situación, empresas familiares con un capital solido han tenido que enfrentar la llegada de nuevos competidores quienes desequilibran el mercado con menores costos, calculados mediante una proyección de ventas en un alto volumen con las que se genera una rentabilidad mínima.

Si bien es cierto la planeación estratégica y financiera es una herramienta que le permite a la empresa definir sus objetivos y plantear estrategias mediante las cuales logren sus metas, es claro que existen casos en donde la planeación financiera es tardía y no logra mejorar los resultados negativos que ha acumulado la compañía y que finalmente termina con su liquidación.

Para el año 2016 la sociedad de comercio llamada *Almacenes Yep* dedicada a la compra y venta de mercancías nacionales y extranjeras habiendo entrado en reestructuración en el año 2015 solicitó la liquidación final de la sociedad indicando que pese a los esfuerzos realizados su nivel de endeudamiento había superado su patrimonio y sus proyecciones de

ingresos no le permitían a largo plazo llegar a cumplirle a sus acreedores.

Claramente esta compañía familiar durante muchos años fue administrada por sus herederos basados en su experiencia sin incursionar en cambios tecnológicos, administrativos y de mercado; con la aparición de nuevos competidores se vieron desplazados de su nicho de mercado y sus decisiones estuvieron basadas en proyecciones de ventas no acordes a la realidad que estaban viviendo.

Para el portal de información económica Portafolio (2016) Los almacenes YEP, cuyo nombre alude a la familia Yepes, que fue su propietaria, fueron admitidos en reorganización en agosto del 2015 por la SuperSociedades debido a la situación de insolvencia en que cayó por la reducción de las ventas en un 97% como consecuencia de las dificultades económicas de las zonas donde estaban ubicados, por no haber podido adaptarse a la competencia, la alta carga prestacional y pensional, los altos costos operacionales y por conflictos en el área administrativa, según se explica en el expediente del caso. Todo eso condujo a una deuda onerosa que los acabó de precipitar a la debacle.

Es importante resaltar que almacenes Yep trató de mantenerse en el mercado buscando un nuevo socio llamado Algrano quien inyectó capital bajo unas expectativas de ventas que no se cumplieron y que terminó absorbiendo el capital sin tener alternativas de créditos con ninguna entidad dada la crisis que venían afrontando y que se vio reflejada en sus estados financieros

4.2 Marco Conceptual

4.2.1 Estructura financiera de una organización

Para entender la importancia del área financiera de una organización debemos entender el papel que cumple, sus funciones y las actividades que desarrolla dentro de una organización: la dirección financiera es departamento que se encarga de planificar, ejecutar y analizar las finanzas, es decir, el intercambio de capital; su objetivo es analizar la situación de la empresa para ayudar tanto a la dirección como al resto de áreas a tomar decisiones. En otras palabras, trabaja básicamente con cifras, para obtener respuestas con base en la información económico-financiera que permitirán conocer la situación de la organización. (Edenred, 2020)

El análisis exhaustivo y razonable en la toma de decisiones genera valor en las empresas, a tal punto que se considera imprescindible contar con un departamento dedicado a las finanzas, normalmente, liderado por el director financiero quien se encarga del análisis financiero y de definir la inversión con relación a la observación de costes en la toma de decisiones para gestionar la salud financiera de una compañía. (INSTITUTO EUROPEO DE

POSGRADO, 2018)

Por otra parte, es importante establecer que el área financiera de una organización debe mantener una estrecha relación con el área contable, ya que este departamento le proporcionara la información necesaria para la toma de decisiones basada en los resultados. Cabe destacar que los ámbitos más importantes en esta área son:

- Las Finanzas: Aspectos como el tipo de interés, activos financieros a corto y largo plazo, las tasas de crédito y el manejo del pasivo con los distintos actores externos.
- El Análisis financiero y de inversión: Existen métodos para el análisis financiero como las ratios de fortaleza financiera y de inversiones con métodos basados en el descuento de flujos de caja.
- El Análisis de costos para la toma de decisiones
- La Gestión de tesorería: Cantidad de la que se dispone para hacer frente a los pagos previstos.
- Presupuesto: Se pueden dividir en: de explotación, de inversión, de personal, de tesorería entre otros.

4.2.2 Planeación Estratégica y planeación financiera

Es conveniente resaltar la importancia de la planeación estratégica, una herramienta que observa las posibles alternativas y vías de acción en el futuro, permite estudiar más alternativas y funcionan como base para la toma de decisiones. Es necesario tener en cuenta que la esencia de la planeación consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y las amenazas que surgirán en el futuro, debido a que la combinación de estas con otros datos importantes, proporcionarán el punto de partida para que una empresa tome mejores decisiones en el presente y así provenir las oportunidades y evitar peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Entonces, es claro que establecer los objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo le da mayor peso a la planeación estratégica, puesto que se convierten en la guía para desarrollar los planes de acción de mediano y largo plazo que ayudaran a lograr dichos objetivos. De acuerdo con Mintzberg “la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica”. (Gilli, 2007)

Harold Bierman Jr. (1984) menciona que los elementos de la planeación estratégica son cinco: 1) la identificación de problemas y oportunidades; 2) fijación de metas y objetivos; 3)

diseño de un procedimiento para hallar posibles soluciones o caminos para encontrar una solución; 4) escoger la mejor solución, y 5) los procedimientos de control para comprobar los resultados de solución escogida mediante la planeación estratégica.

Ciertamente, la planeación financiera establece la manera como se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Así mismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado, que se establece en las acciones de la empresa.

Según Joaquín Moreno, “la planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo” (Moreno, Fernández Joaquín A., op. cit., p. 419).

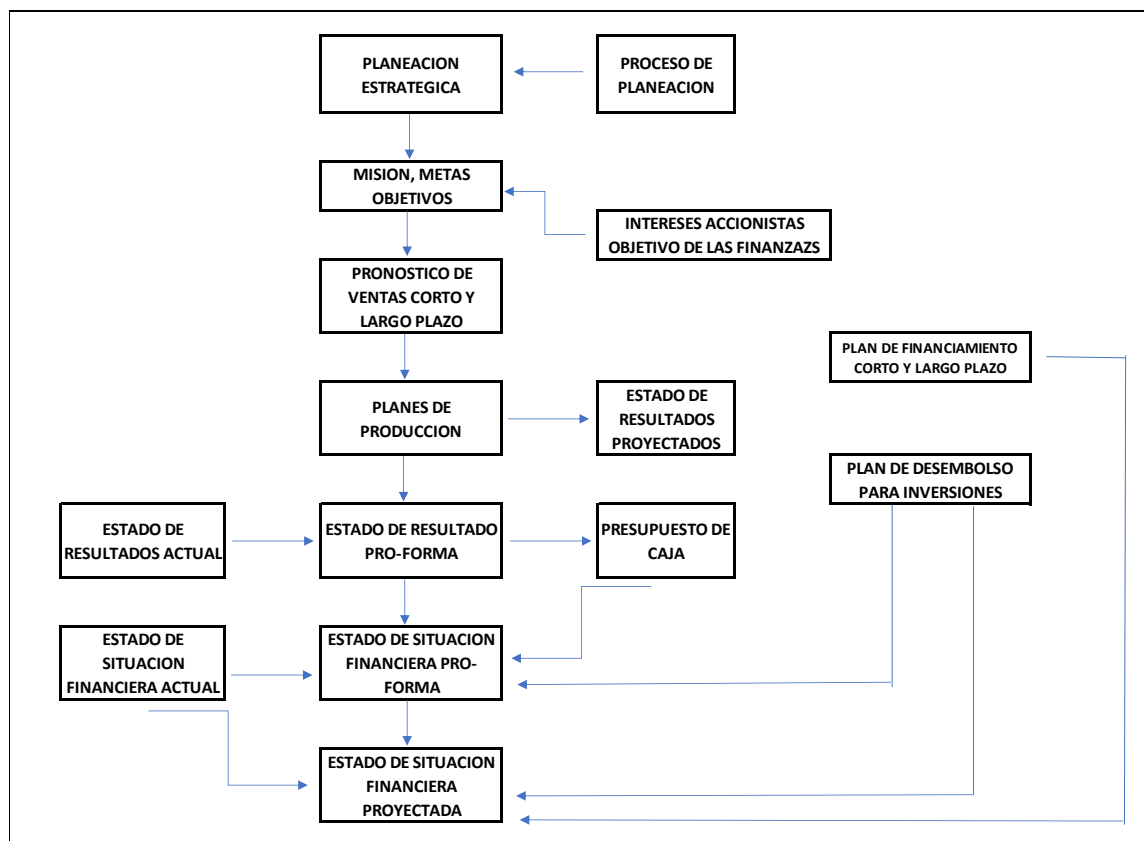
Esta planeación define el rumbo que tiene que seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, tiene como propósito mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo, así como de las fuentes de financiamiento, fijar el nivel de ventas, ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación, entre otros aspectos. Igualmente, la preparación financiera influye en las operaciones de la empresa debido a que facilita rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr sus objetivos organizacionales.

“Dos aspectos claves del proceso de la planificación financiera son la planificación de efectivo y la planificación de utilidades. La planificación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa y la planificación de utilidades implica la elaboración de estados proforma. Tanto el presupuesto de caja como los estados proformas son útiles para la planificación financiera interna; además los prestamistas existentes y potenciales lo exigen siempre”. (EBERHARD, 1969, pág. 175)

Finalmente, podemos concluir que la planeación financiera depende de la planeación estratégica corporativa. Witte señala que “el plan financiero es parte integrante de la planificación empresarial más amplia. Se halla en multiforme relación con otros planes parciales, como los de ventas, producción, stocks y aprovisionamientos” (EBERHARD, 1969)

Un plan coherente exige entender la manera en que la empresa podría obtener una rentabilidad a largo plazo más elevada. Al diseñar un plan financiero, se combinan todos los proyectos e inversiones que la empresa ejecutará, es un proceso en el cual se convierten, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado.

Figura 10 Planeación financiera en el marco de la planeación estratégica



Fuente: CEUPE magazine. (2006)

En la Figura 10, muestra que la planeación financiera es solo una parte de la planeación estratégica, en donde se relacionan todas las partes interesadas de la organización en pro de obtener las metas propuestas dentro de un periodo de tiempo determinado, así mismo se establecen los planes de acción los cuales serán monitoreados y su cumplimiento se refleja en los distintos reportes que se generan desde las distintas áreas de la compañía.

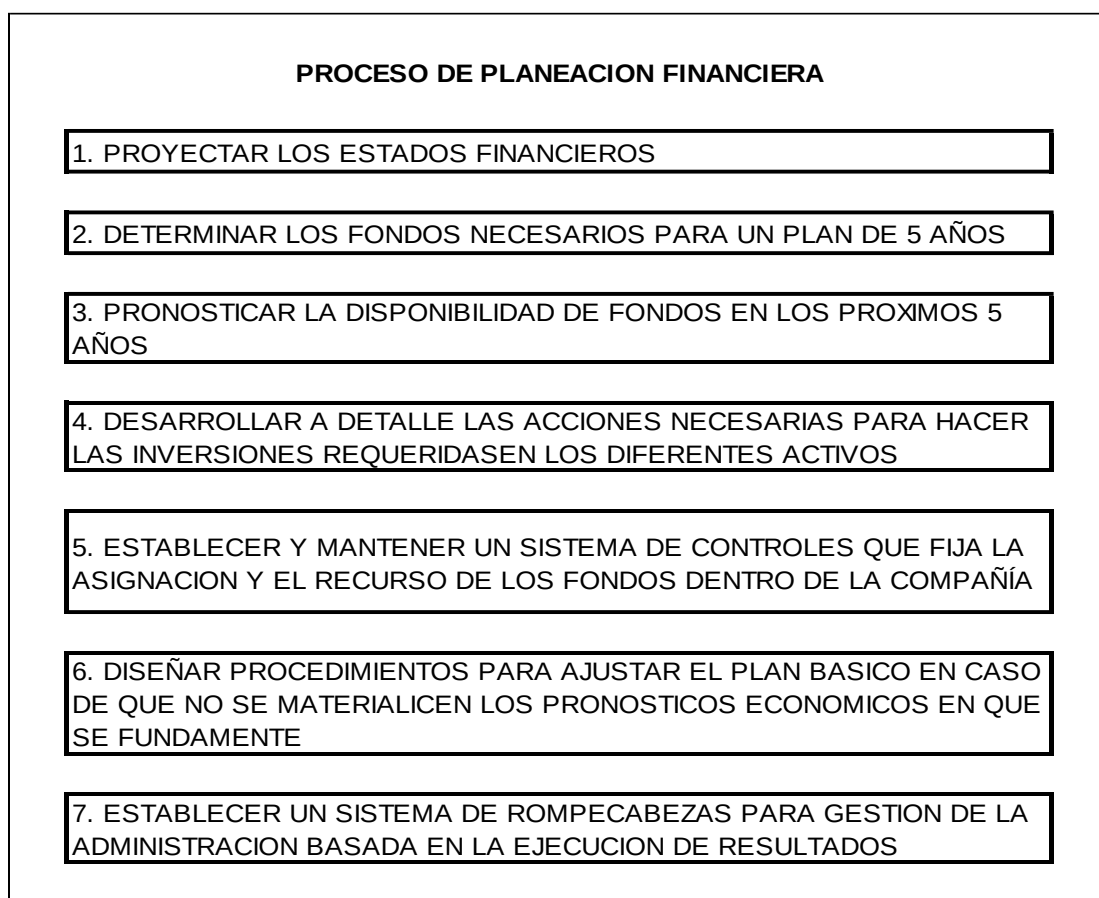
4.2.3. Proceso de planeación financiera

De la planeación estratégica de la empresa se desprende la planeación financiera, donde esta última ayuda a diseñar la obtención del financiamiento para la compra de activos y medir la rentabilidad de las inversiones “la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planeación financiera a través del presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento”. (Lopez, 2017)

El objetivo fundamental de la planeación financiera es la elaboración de un plan de finanzas, o sea, una hoja de ruta hacia los objetivos empresariales planteados, en lo que atañe al manejo de las finanzas y recursos de capital.

Para generar la planeación financiera hace necesario conocer de manera detallada cada uno de los procesos y determinar las actividades críticas de la compañía, así como establecer los procesos básicos y la infraestructura mínima con la cual la compañía podría continuar sus actividades y lograr las metas propuestas. A continuación, se explicarán los 7 pasos (Figura 11) que se recomienda seguir para una eficiente planeación financiera:

Figura 11 *Proceso de Planeación Financiera*



Fuente: CEUPE, B. (s.f.).

1. **Proyectar los estados financieros** y a partir de ellos analizar los efectos que el plan tendrá en las utilidades previstas y la medición por medio de las razones financieras, cálculo del punto de equilibrio, o algún otro esquema que se use como medidas de control financiero. Las proyecciones sirven además para vigilar las

operaciones una vez esté preparado el plan y puesto en práctica.

2. **Determinar los fondos necesarios** para un plan de cinco años: los fondos destinados a planta y equipo, a inventarios y cuentas por cobrar, a la investigación y desarrollo, a las grandes campañas de publicidad.
3. **Pronosticar la disponibilidad de fondos** en los próximos cinco años. Para ello, es necesario estimar los que serán generados por la empresa y los que se conseguirán de fuentes externas, donde se incorporan las restricciones por las limitaciones financieras, particulares de la empresa, en este caso los presupuestos son una herramienta de ayuda.
4. **Desarrollar a detalle las acciones** necesarias para hacer las inversiones requeridas en los diferentes activos, así como la contratación del uso de fuentes de financiamiento para dotar a la empresa de los fondos que necesita.
5. **Establecer y mantener un sistema de control** que vigile la asignación y el uso de los fondos dentro de la compañía, auxiliándose de indicadores de evaluación financiera, que ayuden a decidir la conveniencia de las inversiones y las fuentes de financiamiento.
6. **Diseñar procedimientos** para ajustar el plan básico en caso de que no se cumplan los pronósticos económicos en que se fundamenta.
7. **Establecer un sistema de recompensas** para gestión de la administración basado en la medición del desempeño, donde se premie a los ejecutivos de acuerdo con sus resultados.

Es así como existe una estrecha relación con otros conceptos como presupuesto, costos, punto de equilibrio, entre otros. CEUPE (s, f).

4.2.4 Proceso Presupuestal

Inicialmente es importante determinar el concepto de presupuesto: Según Rondón (2001) el presupuesto “es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.”

Según Burbano (2005) El presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También dice que el presupuesto “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo,

con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

Para poder seguir explicando la planeación financiera, es útil conocer el proceso presupuestario, dado que tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, debido a que condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización.

Los presupuestos sirven como medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad; el proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos. (JOSE, 2010)

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo, cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos"; por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más exitoso, en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida. El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por etapas: Según Sarmientos (1989), las etapas son las siguientes:

- 1. Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos:** La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que estas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.
- 2. Elaboración de planes, programas y presupuestos:** A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que, al preparar los planes correspondientes a cada área de

actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.

3. Negociación de los presupuestos: Es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

4. Coordinación de los presupuestos: A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.

5. Aprobación de los presupuestos: La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.

6. Seguimiento y actualización de los presupuestos: Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

4.2.5 Presupuesto Maestro

Según Sarmientos (1989) El presupuesto es un plan, lo cual significa que expresa lo que la administración tratará de realizar, integrador: Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa, dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran, es por eso por lo que se deben considerar los siguientes elementos:

Coordinador: Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía, en términos monetarios, significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

Operaciones: Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir, esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Recursos: No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya presupuestos de efectivo.

4.2.5.1 Objetivos y Principios del Presupuesto

De manera general los objetivos del presupuesto son: planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

4.2.5.2 Clasificación de los Presupuestos

1.- Según la Flexibilidad:

Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

Flexibles o variables: Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

2.- Según el periodo de tiempo:

A corto plazo: Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

A largo plazo: Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

3. Según el campo de aplicación en la empresa de operación o económicos: Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al

cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- Presupuestos de Ventas: Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- Presupuestos de Producción: Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- Presupuesto de Compras: Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo, generalmente se hacen en unidades y costos.
- Presupuesto de Costo de Producción: Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- Presupuesto de flujo de efectivo: Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

Los anteriores presupuestos conforman el Presupuesto Maestro, el cual incluye las principales actividades de la empresa, y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos". (German R., 2019).

4.2.6 Costos

Continuando con los conceptos que se encuentran directamente relacionados con la planeación financiera llegamos al concepto de costos. El costo, también llamado coste, es el desembolso económico que se realiza para la producción de algún bien o la oferta de algún servicio. El costo incluye la compra de insumos, el pago de la mano de obra, los gastos en la producción y los gastos administrativos, entre otras actividades. (Raffino. M., 2020). Toda empresa posee diferentes tipos de costos de acuerdo con la actividad que realiza y cada uno de ellos representa un mayor o menor porcentaje frente al ingreso, en el caso de una compañía de servicios como lo es Lavado Industrial Colombiano S.A.S. el mayor costo corresponde a la mano de obra, debido a que la actividad de la compañía es un servicio realizado por personas y aun los procesos no han sido industrializados en su totalidad.

Tipos de costos:

Por su naturaleza:

- Costes industriales, relacionados con el proceso de producción.
- Costes de la empresa, principalmente de organización y de tipo financiero.
- Costes de explotación, enfocados a la venta y distribución del producto.

Por su variación:

- Costes fijos, a los que no afecta la cantidad de producción. Los impuestos o arrendamientos son claros ejemplos.
- Costes variables, a mayor producción se incurrirá en mayores costes. El gasto energético, por ejemplo.
- Costes semivariables: la cantidad de producción afecta, pero de manera más gradual o progresiva.

Relación entre producto y producción:

- Costos indirectos, afectan a la producción de manera total.
- Costos directos, su aumento o disminución afectan a servicios o productos en particular.

4.2.7 Beneficios de la planeación financiera en las empresas

La planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectos de las distintas alternativas, siempre orientadas a la creación de valor en la empresa. La idea es conocer el desempeño financiero de la empresa, como se encuentra actualmente y el rumbo al que se desea orientar. Si el escenario resulta desfavorable, la compañía debe tener un plan de emergencia, de tal modo que reaccione de manera favorable, para sus necesidades de financiamiento e inversión. El análisis de la situación actual de la empresa y el establecimiento de objetivos conducen a un plan o estrategia financiera que abarca las decisiones de inversión y de financiamiento de la compañía, debido a que los resultados de la empresa son producto de dichas decisiones.

Ventajas de la planeación financiera:

Según Castro, G.M. (2008) entre las ventajas competitivas en la reputación empresarial, se pueden destacar:

- Una de las ventajas es que obliga a la administración a incluir las posibles desviaciones de la ruta que se establece para la compañía además de obligarla a prever los diferentes escenarios y establecer acciones para cada uno de ellos, lo que ayuda a la empresa a alinearse al medio ambiente para lograr el desarrollo empresarial.
- La planificación estratégica puede ayudar a la empresa a ser más proactiva en lugar de reactiva en innumerables situaciones lo que le permite a la organización a predecir su futuro y estar adecuadamente preparada. Esta ventaja le permite a la organización estar en mejores condiciones de mantenerse al día con los cambios constantes en las tendencias del mercado, manteniéndose siempre un paso por delante de la competencia.
- Un plan estratégico ayuda a definir la dirección que debe tomar una organización. Además, ayuda a establecer objetivos y metas realistas, que están alineados con la visión y la misión de la empresa.
- Una planificación estratégica bien estructurada proporciona una especie de hoja de ruta o aumento de la eficiencia operativa. para alinear las actividades funcionales de la organización con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Orienta los debates de la administración y la toma de decisiones para determinar las necesidades de recursos a fin de alcanzar los objetivos previamente definidos y, de ese modo, aumentar la eficiencia operacional.
- Un enfoque bien orientado y estructurado para transformar todos los esfuerzos de ventas y marketing en los mejores resultados posibles puede ayudar en gran medida a aumentar la rentabilidad y la cuota de mercado.
- Con mercados cada vez más globalizados y en constante transformación, las organizaciones que no tienen una base sólida, enfoque y pronóstico tendrán dificultades en el medio del camino, pudiendo cerrar sus actividades mucho antes de lo que uno podría pensar. Sin embargo, las posibilidades son más favorables para aquellos que tienen un plan estratégico fuerte y bien definido.

4.3 Marco legal

En el año 2000 en Colombia se creó la Ley 590 sancionada el 10 de julio la cual tiene por objeto “Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos”.

Dentro de la misma ley el gobierno nacional definió las características bajo las cuales serán clasificadas las empresas de la siguiente manera (Ley 590, 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. 12 de julio. D.O. No. 44.078):

Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre cinco mil unos (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo 1°. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto será el de activos totales.

Ley 905 del 2004 (Ley 905, 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. 2 de agosto. D.O. No. 45.628):

En su artículo 12. El Artículo 17 de la Ley 590 del 2000 quedará así:

Artículo 17. Del fondo colombiano de modernización y desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme. Créase el fondo colombiano de modernización y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas Fomipyme, como una cuenta adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, manejada por encargo fiduciario, sin persona jurídica ni planta de personal propia cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las MiPymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

Ley 1314 del 2009 (Ley 1314. 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. 13 de julio. D.O. No. 47.409):

Artículo 1º. Objetivos de esta ley. Por mandato de esta ley, el Estado, bajo la dirección del Presidente la República y por intermedio de las entidades a que hace referencia la presente ley, intervendrá la economía, limitando la libertad económica, para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras. Con tal finalidad, en atención al interés público, expedirá normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información, en los términos establecidos en la presente ley.

Con observancia de los principios de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional, con el propósito de apoyar la internacionalización de las relaciones económicas, la acción del Estado se dirigirá hacia la convergencia de tales normas de contabilidad, de información

financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios.

Mediante normas de intervención se podrá permitir u ordenar que tanto el sistema documental contable, que incluye los soportes, los comprobantes y los libros, como los informes de gestión y la información contable, en especial los estados financieros con sus notas sean preparados, conservados y difundidos electrónicamente. A tal efecto dichas normas podrán determinar las reglas aplicables al registro electrónico de los libros de comercio y al depósito electrónico de la información, que serían aplicables por todos los registros públicos, como el registro mercantil. Dichas normas garantizarán la autenticidad e integridad documental y podrán regular el registro de libros una vez diligenciados.

Parágrafo. Las facultades de intervención establecidas en esta ley no se extienden a las cuentas nacionales, como tampoco a la contabilidad presupuestaria, a la contabilidad financiera gubernamental, de competencia del Contador General de la Nación, o la contabilidad de costos.

Artículo 2°. Ámbito de aplicación. La presente ley aplica a todas las personas naturales y jurídicas que, de acuerdo con la normatividad vigente, estén obligadas a llevar contabilidad, así como a los contadores públicos, funcionarios y demás personas encargadas de la preparación de estados financieros y otra información financiera, de su promulgación aseguramiento.

En desarrollo de esta ley y en atención al volumen de sus activos, de sus ingresos, al número de sus empleados, a su forma de organización jurídica o de sus circunstancias socioeconómicas, el Gobierno autorizará de manera general que ciertos obligados lleven contabilidad simplificada, emitan estados financieros y revelaciones abreviados o que estos sean objeto de aseguramiento de información de nivel moderado.

El Gobierno podrá autorizar que las microempresas lleven contabilidad de acumulación, o de caja, o métodos mixtos, según la realidad de sus operaciones, así como según los criterios enumerados en el párrafo anterior.

Parágrafo Primero. Deberán sujetarse a esta ley y a las normas que se expidan con base en ella, quienes sin estar obligados a observarla pretendan hacer valer su información como prueba.

Artículo 3°. De las normas de contabilidad y de información financiera. Para los propósitos de esta ley, se entiende por normas de contabilidad y de información financiera el sistema compuesto por postulados, principios, limitaciones, conceptos, normas

técnicas generales, normas técnicas específicas, normas técnicas especiales, normas técnicas sobre revelaciones, normas técnicas sobre registros y libros, interpretaciones y guías, que permiten identificar, medir, clasificar, reconocer, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones económicas de un ente, de forma clara y completa, relevante, digna de crédito y comparable.

Parágrafo. Los recursos y hechos económicos deben ser reconocidos y revelados de acuerdo con su esencia o realidad económica y no únicamente con su forma legal.

Artículo 4°. Independencia y autonomía de las normas tributarias frente a las de contabilidad y de información financiera. Las normas expedidas en desarrollo de esta ley únicamente tendrán efecto impositivo cuando las leyes tributarias remitan expresamente a ellas o cuando estas no regulen la materia.

A su vez, las disposiciones tributarias únicamente producen efectos fiscales. Las declaraciones tributarias y sus soportes deberán ser preparados según lo determina la legislación fiscal.

Únicamente para fines fiscales, cuando se presente incompatibilidad entre las normas contables y de información financiera y las de carácter tributario, prevalecerán estas últimas.

En su contabilidad y en sus estados financieros, los entes económicos harán los reconocimientos, las revelaciones y conciliaciones previstas en las normas de contabilidad y de información financiera.

Artículo 5°. De las normas de aseguramiento de información. Para los propósitos de esta ley, se entiende por normas de aseguramiento de información el sistema compuesto por principios, conceptos, técnicas, interpretaciones y guías, que regulan las calidades personales, el comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de un trabajo de aseguramiento de información. Tales normas se componen de normas éticas, normas de control de calidad de los trabajos, normas de auditoría de información financiera histórica, normas de revisión de información financiera histórica y normas de aseguramiento de información distinta de la anterior.

Parágrafo 1°. El Gobierno Nacional podrá expedir normas de auditoría integral aplicables a los casos en que hubiere que practicar sobre las operaciones de un mismo ente diferentes auditorías.

Parágrafo 2°. Los servicios de aseguramiento de la información financiera de que trata este artículo sean contratados con personas jurídicas o naturales, deberán ser prestados bajo la dirección y responsabilidad de contadores públicos.

5. Diseño Metodológico

La metodología utilizada en el desarrollo de la presente investigación ha sido orientada hacia un enfoque mixto cuantitativo- cualitativo. De acuerdo con la teoría planteada por el investigador y escritor Roberto Hernández Sampieri este enfoque mixto consiste en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio de manera que se logra obtener una imagen más completa del hecho que genero la investigación. Este tipo de enfoque se basa en la comprobación de los hechos para resolver el problema, controlar las variables para obtener soluciones, para lo cual se pueden recolectar los datos a través de entrevistas a funcionarios de la compañía o sus grupos de interés. (Hernandez Sampieri, 2014)

En el caso de esta investigación la recolección de los datos permitirá determinar el impacto económico de cada una de las decisiones y determinar las deficiencias y fortalezas de la organización

5.1 Técnicas para recolección de la información

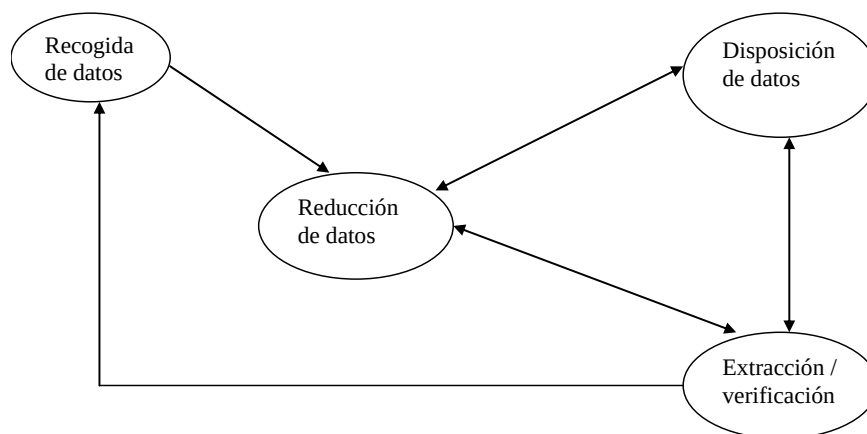
Para la recolección de la información serán utilizadas técnicas tanto cuantitativas como cualitativas las cuales se describen a continuación:

Cuantitativas: Análisis de las cifras financieras obtenidas durante los últimos 3 años con el fin de calcular los indicadores financieros para establecer el presupuesto maestro y el punto de equilibrio de la empresa.

Cualitativas: Un cuestionario dirigido a directivos, y otro cuestionario para personal administrativo y operativo orientados a recoger información en torno a: 1) La percepción en la disminución de capital de trabajo y recursos para el sostenimiento y crecimiento de la operación. 2) En un criterio gerencial y operativo dentro de la compañía como se percibe la situación financiera actual de la compañía.

Además del análisis de fuentes documentales; en la primera fase del proyecto, se analiza el entorno interno y externo de la compañía validando la información general del mercado y los resultados obtenidos por las demás empresas del mismo sector.

Figura 12 *Técnicas de Análisis de la Información*



Fuente: (Galán, 2016)

Se realizará el análisis de la información mediante el estudio detallado de las entrevistas a funcionarios para lograr un análisis lógico de la situación presentada frente al proceso de planeación estratégica de toda la compañía y la planeación financiera. Los datos arrojados de las entrevistas serán utilizados para determinar las áreas y las actividades críticas de la compañía, así como evidenciar las debilidades y fortalezas de cada proceso.

5.2 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta las características de la investigación se ha determinado que corresponde a una investigación de tipo mixto cuantitativo- cualitativo. Cuantitativo en razón a la aplicación del instrumento diagnóstico, y descriptivo, por el registro de los resultados relevantes del trabajo de campo, para la definición de la propuesta y cualitativo debido a que se harán registros narrativos de las situaciones estudiadas esto mediante la observación y las entrevistas no estructuradas dirigidas a diferentes funcionarios de la compañía con roles distintos. Dentro de este tipo de investigación existen 3 métodos distintos para llevar a cabo la investigación:

Método de observación: El método observacional es el más eficaz para llevar a cabo la investigación ya que se utiliza tanto la observación cuantitativa como la observación cualitativa. (Hernandez Sampieri, 2014)

- La observación cuantitativa: Es la recopilación objetiva de datos que se centran en números y valores. Los resultados de la observación cuantitativa se obtienen utilizando métodos de análisis estadísticos y numéricos como la edad, la forma, el peso, el volumen, la escala, etc.
- La observación cualitativa: Este método no involucra mediciones o números, sólo características de monitoreo. En este caso, el investigador observa a los encuestados a distancia. Dado que se encuentran en un ambiente cómodo, las características observadas son naturales y efectivas.

Método de estudio de caso: Implican un análisis profundo y el estudio de individuos o grupos. Además, conduce a una hipótesis y amplía el alcance de la investigación de un fenómeno. Sin embargo, no deben utilizarse para determinar la causa y el efecto, ya que no tiene la capacidad de hacer predicciones precisas porque podría haber un sesgo por parte del investigador.

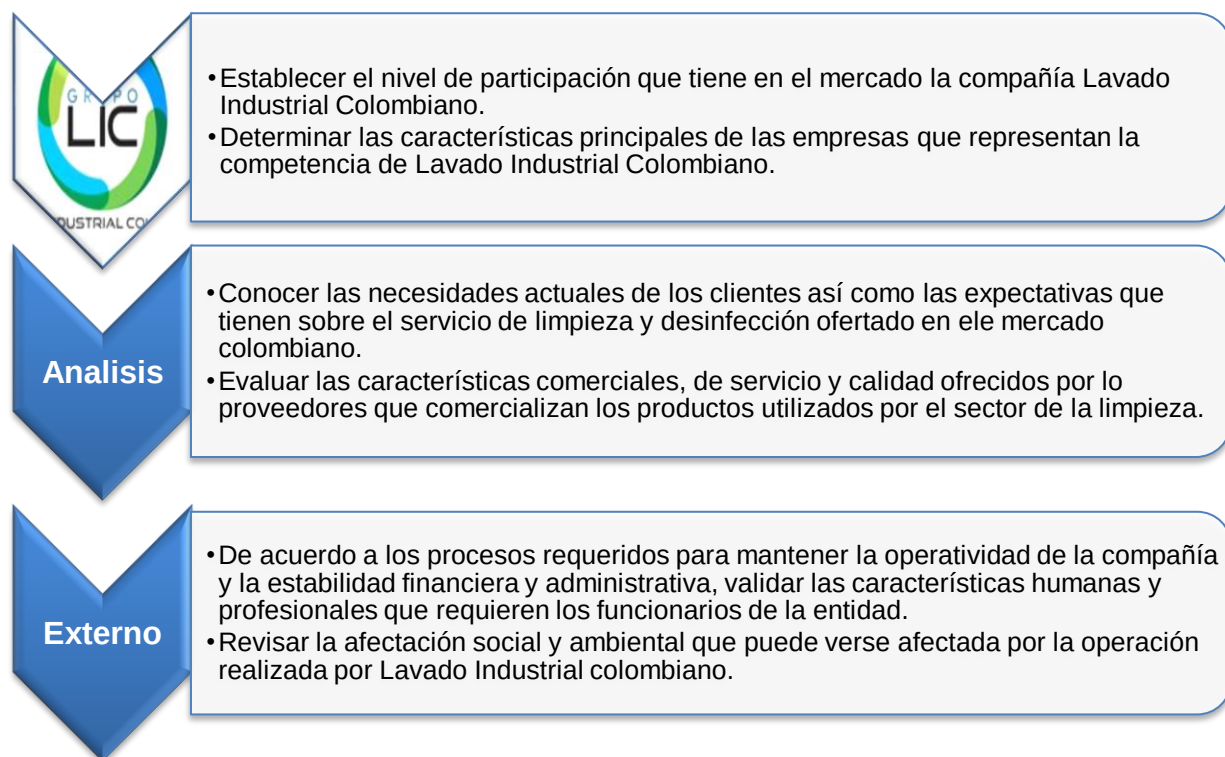
Encuesta de Investigación: Las encuestas y las entrevistas son una herramienta de retroalimentación muy popular para la investigación de mercado.

5.3 Análisis Externo

El análisis externo permitirá evaluar los cambios en marcha y permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa para identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan su desempeño, y que no puede controlar. El resultado que se obtenga en este análisis servirá como alerta temprana para identificar tanto amenazas potenciales como oportunidades para la compañía. Dentro de este análisis externo es importante evaluar temas relevantes que permitirán determinar la estrategia financiera y administrativa que implementara la compañía buscando estabilizar su situación financiera y mantener o aumentar su capital de trabajo.

En la figura 13 se describe el análisis externo aplicado a la empresa Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Figura 13 Análisis Externo de Lavado Industrial Colombiano S.A.S.



Fuente: Elaborado por: Vega, F.A. (2021).

Una vez determinados los grupos de interés que se relacionan con la compañía es importante establecer las distintas variables que serán tenidas en cuenta dentro de la investigación ya que su variación podría afectar el resultado esperado.

Tabla 1 Determinación de las variables detectadas en el entorno

VARIABLE Y DESCRIPCION	INDICADOR	INSTRUMENTO
Nivel de participación de la empresa sobre el total del mercado de limpieza	Ingreso de la empresa / Ingreso total del gremio	Obtener información del mercado fuente DANE
Normatividad ambiental vigente que regula la actividad	Sanciones impuestas	Obtener información normativa y valor de sanciones aplicadas a la empresa

Porcentaje de mano de obra capacitada para realizar la actividad de limpieza	Nivel educativo / # de empleados	Encuesta a empleados acerca de nivel de educación
Mercado disponible de mano de obra	Hojas de vida recibidas / # de cargos vacantes	Obtener información de hojas de vida recibidas y vacantes
Resultados económicos obtenidos por la competencia	Comparativo 2020 resultados de competencia & resultados de la empresa	Obtener información de competencia en la Superintendencia de Sociedades

Fuente: Elaborado por: Vega, F.A. (2021).

Metodología de Análisis Externo: Para el desarrollo de este trabajo y para conocer el entorno que rodea a la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S. se hará uso del método PESTEL que es una técnica de análisis de negocios. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia. La aplicación de la metodología PESTEL al entorno de la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S., se ve refleja de la siguiente manera:

Factores políticos. Dada la normatividad del país Lavado Industrial Colombiano S.A.S. debe regular sus actividades en torno a esta norma y al cumplimiento de las obligaciones laborales lo que es aprovechado por la competencia desleal.

Sin embargo, la situación actual del país no solo afecta de manera tributaria a las compañías, sino que también el descontento social, las continuas protestas, los desmanes en contra del transporte público afectan de manera directa el desarrollo de algunas actividades y conlleva a ocasionar sobrecostos para las empresas y aumentar el riesgo laboral de sus colaboradores.

No obstante, los cambios de gobierno traen consigo cambios en la política económica de cada país y Colombia no es ajena a este fenómeno la aparición de partidos de izquierda y partidos independientes hacen que se genere incertidumbre para los inversionistas extranjeros y limita el crecimiento de la industria.

Para Lavado Industrial Colombiano estas situaciones mencionadas en torno a la política

afectan de manera directa el desarrollo de su objeto social en donde las licitaciones en las cuales participa cambian las condiciones de contratación de acuerdo a los planes presupuestales del gobernante de turno, no obstante, sin importar los disturbios sociales la compañía no puede dejar de prestar su servicio de aseo y limpieza del transporte público porque él no hacerlo dará lugar al cobro de la póliza por el incumplimiento del contrato

Factores económicos. En Colombia como en otros países de latino América sus principales problemas económicos giran en torno a la generación de empleo y el déficit externo estos desafíos de la economía colombiana hacen que las empresas se enfrenten a diario para obtener contratos disminuyendo sus costos y arriesgando la calidad de sus servicios.

En algunos casos generar empleos bajo la normativa Colombiana resulta ser un factor decisivo en un proceso licitatorio de allí que el estado allá decidido generar alivios tributarios para las entidades que aumenten el número de empleos directos o les brinden la oportunidad a personas que cuentan con una mínima experiencia, este tipo de alivios y subsidios a la nómina han representado un respiro al flujo de caja de algunas compañías sin embargo, no han logrado que el capital de trabajo de las empresas se mantenga estable.

En el caso de Lavado Industrial Colombiano la compañía le ha apostado a brindar oportunidades laborales a personas sin experiencia, mujeres cabeza de hogar, desplazados y hombres y mujeres con edades por encima de los 40 años sin embargo pese a querer acogerse a los beneficios del estado no han sido suficientes a la hora de cubrir su carga laboral y garantizar la estabilidad laboral a estas personas.

Factores sociales. En torno a la problemática social del país los servicios de aseo y limpieza ofrecidos por Lavado Industrial Colombiano S.A.S. son prestados con personal que ha sido capacitado por la compañía pero que inicialmente fue contratado como mano de obra no calificada.

En el caso de inseguridad Lavado Industrial Colombiano constantemente ve afectada su operación teniendo en cuenta que en la ciudad de Bogotá los continuos robos y ataques al servicio público se presentan en la noche, tiempo en que los colaboradores de la compañía cumplen sus funciones y se desplazan por la ciudad.

Factor tecnológico. Lavado Industrial Colombiano S.A.S. ha intentado mejorar sus procesos mediante el uso de elementos de tecnología como los arcos de lavado que le

permiten hacer más eficiente su operación, disminuir tiempos y movimientos que la final se ve representado en una disminución del costo.

Factores legales. La empresa debe cumplir con la normativa laboral y tributaria vigente en el país y de acuerdo con la zona de ubicación de sus servicios acogerse a las tasas y contribuciones exigidas en la ciudad de Bogotá en donde desarrolla sus actividades.

En el caso de los impuestos la entidad debe cumplir con la obligación de presentar impuestos de Renta, Iva, Industria y Comercio y actuar como agente retenedor de renta e Ica. .

Factores del entorno (ambientales). El impacto en el medio ambiente generado por la compañía frente a la recolección de lodos y el uso del agua se encuentran mitigados por actividades del área de HSEQ de la compañía.

5.4 Análisis Interno

El análisis interno, permitirá evaluar los recursos, habilidades y competencias con las que cuenta actualmente la empresa Lavado Industrial Colombiano S.A.S. para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder obtener los objetivos planteados en el proyecto.

Dentro de este análisis se revisarán cada uno de los procesos que realiza la compañía con el fin de establecer las fortalezas y debilidades de cada actividad para ello se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

1. Características profesionales de sus funcionarios, nivel educativo, capacidad de adaptabilidad al cambio entre otras.
2. Nivel de satisfacción de cada uno de sus colaboradores teniendo en cuenta las necesidades económicas y emocionales de cada uno.
3. Condiciones laborales con relación a las instalaciones físicas y el uso de herramientas tecnológicas para agilizar los procesos administrativos y productivos que desarrolla la organización.
4. Determinar las fortalezas presentadas en el desarrollo de cada uno de los procesos internos
5. Revisar la imagen corporativa proyectada por la compañía frente a los proveedores y el sector financiero teniendo en cuenta el grado de confianza y calificación de cumplimiento obtenido.

Para tal fin se hará uso del Modelo denominado Reenfoque de Pymes el cual se describe a continuación:

Modelo de Reenfoque en Pymes

Es importante señalar que este modelo tiene como propósito reenfocar (reorganizar, reorientar, redefinir) las áreas funcionales de la empresa apuntando a un objetivo general que genere beneficios para toda la organización para mantenerse en el mercado alcanzando resultados positivos.

Paso 1. Reconocer las áreas críticas de la empresa: Para identificar las áreas críticas que requiere la empresa objeto del proyecto, es importante determinar qué grupos de tareas son una condición necesaria para la existencia de la organización, es decir, qué grupos de tareas permiten la existencia de la empresa, sin las cuales no podría operar.

Paso 2. Elaborar una lista exhaustiva de tareas: Esta actividad se puede realizar mediante reuniones de trabajo virtuales con una duración no mayor a 2 horas continuas, en la que se precisen las tareas ejecutadas por cada colaborador. Con esta lista podrá conformar las áreas funcionales. Además, se logrará identificar cuáles pertenecen a áreas críticas o cuáles pertenecen a áreas de apoyo, para el funcionamiento del negocio.

Paso 3. Ubicar las tareas en las áreas, según su naturaleza: Con las áreas definidas y las tareas listadas y organizadas según su naturaleza o tipo, el paso siguiente es reorientar la organización de actividades. En el caso de la definición de las áreas se espera determinar como mínimo: Dirección estratégica, administración, producción y operaciones, ventas y marketing, facturación y tesorería, talento humano.

Paso 4. Definir “quién, cómo, cuándo y con qué recursos”: Una vez identificadas las tareas y agrupadas en áreas funcionales, es esencial definir de forma explícita, al menos, los siguientes 4 elementos: quién, cómo, cuándo y con qué recursos. Es decir, para cada tarea – según el tipo y complejidad – es necesario determinar: Quién la ejecuta, Cómo la realiza (pasos, instrucciones), Cuándo (si depende de otras), en qué condiciones, Con qué herramientas y recursos. Esta definición, en una organización en situación de caos, será de mucha utilidad para dar un salto en la eficiencia empresarial y podrá lograr la estabilidad, madurar y prepararse para un nuevo nivel de gestión.

Paso 5. Puesta en ejecución de áreas diagnosticadas y reorganizadas: Una vez que se han reorganizado las áreas para cumplir con la misión de la empresa, y que se han asignado las tareas según su naturaleza, el siguiente paso es acordar la implementación de estas.

El éxito de la implementación de las áreas identificadas y sus respectivas tareas depende del compromiso del equipo, en tal sentido, es necesario lograr el consenso para asegurar que todos los involucrados participen de manera activa en la reorganización de las actividades.

5.5 Población, Muestra y Ficha Técnica

En lo que se refiere a la definición de la población, muestra y la ficha técnica, se ha determinado que los grupos poblacionales a los que se les aplicará la entrevista serán: los colaboradores administrativos, y la alta dirección de la empresa Lavado Industrial Colombiano S.A.S. Se debe perfilar los grupos de interés de acuerdo con el aporte que pueden hacer a la investigación a partir de información proporcionada.

Tabla 2 Muestreo población de estudio

GRUPO DE INTERES	PERFIL PROFESIONAL	CARGO
Estrategico	Administrador	Gerente General
	Administrador	Director Financiero
	Ingeniero Industrial	Director De Operaciones
	Psicologa	Director De Talento Humano
Administrativo	Tecnico Contable	Auxiliares Administrativos
	Tecnico Comercio Exterior	Analistas Administrativos
Administrativo	Tecnico	Tesorera
	Tecnico	Coordinadores
Operativo	Tecnico	Supervisor operativo
	Bachiller	Operarios

Fuente: Elaborado por: Vega, F.A. (2021).

Muestra Poblacional:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

En donde:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = es el tamaño de la población total.

σ = representa la desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es

común utilizar un valor constante que equivale a 0.5

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee siendo 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58) y 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

e = representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.5) el valor estándar usado en las investigaciones.

$$N = \frac{(95\%)^2 (0,5)^2 (300)}{(0,5^2) (300-1) + (95\%)^2 (0,5)^2}$$

Z	=	95%
o	=	0,5
N	=	300
e	=	0,5

$$n = \frac{67,6875}{74,975625}$$

$$n = 0,9$$

De un total de 300 empleados la muestra que se utilizara para el proyecto es de 10 personas escogidas entre la administración y la operación, en donde se incluyó personal que maneja información estratégica de la compañía y otros que conocen la operación realizada por la compañía.

5.6 Identificación de las variables

Variable Independiente:

Nombre de la variable: Flujo de caja libre

Descripción: Esta variable permitirá medir la capacidad financiera de la empresa, y de acuerdo con el resultado obtenido será posible llevar a cabo el logro de los objetivos planteados en la planeación financiera.

Medición: Consiste en la cantidad de dinero disponible para cubrir deuda o repartir dividendos, neto de las actividades de inversión (venta activo-compra activo).

Variables Dependientes:

Nombre de la variable: Costos y gastos

Descripción: Esta variable consiste en la suma de todos los valores paga la empresa para lograr mantener la operatividad.

Medición: Suma de valores pagados que son generados directamente por la operación o en el proceso administrativo.

Nombre de la variable: Ingresos

Descripción: Esta variable consiste en la suma de todos los valores que cobrara la empresa por la prestación de sus servicios.

Medición: Suma de valores recibidos que son generados por la prestación del servicio.

5.7 Instrumento de medición

El instrumento de medición que será utilizado en este proyecto será la aplicación de entrevistas y validación de información contable y financiera, a continuación, se transcriben las preguntas con las cuales se llevarán a cabo las entrevistas a diferentes perfiles de la compañía. (Anexo 2)

Entrevista a la Gerencia General y directivos:

1. ¿Cuáles son las expectativas de la compañía en un término de 5 años?
2. ¿Cuál es la estrategia de la compañía para cumplir las expectativas?
3. ¿De acuerdo con las metas planteadas
4. ¿Estas han sido divulgadas y si es así cual es el nivel de compromiso de las áreas?
5. ¿De acuerdo con la crisis económica que vive la empresa se tiene planteada alguna estrategia para superarla?
6. ¿Cuál sería la estructura básica de la compañía con la cual se podrían lograr las expectativas planteadas?
7. ¿Cuáles son los procesos básicos de la compañía?
8. ¿Qué áreas de la compañía son determinantes para mantener la operación?
9. ¿Se tienen definidas las falencias que han llevado a la compañía a caer en esta crisis?
10. ¿Cuál es su percepción de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. frente a la competencia?
11. ¿Considera usted que Lavado Industrial Colombiano S.A.S. actualmente cuenta con los recursos para crecer en el mercado?

Entrevista al personal administrativo y operativo:

1. ¿Cómo ve usted en 5 años a esta compañía?
2. ¿Qué deficiencias ha identificado usted en su trabajo generadas por falta de recursos de la compañía?

3. ¿Desde su cargo considera usted que puede aportar a mejorar la estructura financiera de la compañía?
4. ¿Cuál sería la estructura básica de la compañía con la cual se podrían lograr las expectativas planteadas?
5. ¿Cuáles son los procesos básicos de la compañía?
6. ¿Qué áreas de la compañía son determinantes para mantener la operación?
7. ¿Qué falencias considera usted que han llevado a la compañía a caer en esta crisis?
8. ¿Cuál es su percepción de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. frente a la competencia?
9. ¿Considera usted que Lavado Industrial Colombiano S.A.S. actualmente cuenta con los recursos para crecer en el mercado?

5.8 Validación del instrumento de medición

La información obtenida mediante las entrevistas y la validación de cifras contables y financieras serán tabuladas para ser comparadas con la información de otras compañías del mismo sector para tal fin se llevarán a cabo los siguientes pasos:

Paso 1: Realiza una prueba del instrumento: El primero de los pasos para validar un instrumento de investigación se encuentra dividido en dos partes. La primera consiste en ofrecer una encuesta a un grupo familiarizado con el tema de investigación para que evalúen si las preguntas lo capturan con éxito.

Paso 2: Ejecuta una prueba piloto: Otro de los pasos para validar el instrumento de investigación consiste en seleccionar un subconjunto de los participantes de la entrevista y ejecuta una encuesta piloto.

Paso 3: Limpia los datos recopilados: Después de realizar el proceso de recolección de datos, las respuestas serán validadas si los entrevistados han respondido cuidadosamente, sus respuestas a las preguntas que se expresaron negativamente deben ser consistentes con sus respuestas a preguntas similares que se expresaron positivamente.

Paso 4: Realiza un análisis de componentes: Otro de los pasos para validar un instrumento de investigación consiste en realizar un análisis de componentes, el objetivo de esta etapa es determinar qué representan los elementos al buscar tendencias en las preguntas.

Paso 5: Verifica la consistencia de las preguntas: El próximo paso para validar un instrumento de investigación es revisar la consistencia de las preguntas que se cargan en los mismos elementos. Verificar la correlación entre las preguntas mide la confiabilidad de las preguntas al garantizar que las respuestas de la encuesta sean consistentes.

6. Diagnostico Organizacional

6.1 Diagnóstico y análisis interno

En la actualidad el constante cambio de los mercados, las condiciones fiscales y tributarias obligan a las empresas a tener que realizar un análisis interno con el fin de evaluar los factores o elementos de riesgo que puedan existir dentro de la entidad, de ese mismo modo poder detectar las fortalezas y debilidades que deben ser tratados para mitigar los riesgos:

...cada empresa es diferente, posee fortalezas y debilidades distintas de las demás, el realizar un análisis interno le facilita a la organización evaluar su desempeño y capacidades, reconociendo de esta manera sus propias fortalezas y debilidades; que en conjunto con la misión y la visión serán parte de la base para el establecimiento de objetivos y estrategias. Estas estrategias y objetivos irán encaminados hacia el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y a superar sus debilidades. (López, 2011, pág. 22)

Tabla 3 Resumen información relevante

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Nombre Comercial	LAVADO INDUSTRIAL COLOMBIANO S.A.S.
Representante Legal	Luis Andrés Martínez
Ubicación	Calle 80 # 69 – 70 Bod. 3
Actividad Económica	8121 aseo
Personal Empleado	300 aprox.
Nivel de estudios	Profesional, Tecnológico, Técnico
Tipo de sociedad	Sociedad por Acciones Simplificadas
N.I.T.	900.742.345
Competencia	Casa Limpia S.A., Eco Aseo, Brilladora el diamante, Quality
Entidades de apoyo y financiamiento	Bancolombia, Davivienda
Estructura Organizacional	Cuenta con: misión, visión, objetivo general, objetivos, específicos, valores y principios de la empresa,
Estructura Jerárquica	1. Nivel directivo 2. Nivel táctico 3. Nivel operativo
Tamaño según número de empleados	>250 empleados Gran empresa

Fuente: Lavado Industrial Colombiano S.A.S. (2020)

6.1.1. Descripción de la empresa

Lavado Industrial Colombiano S.A.S., es una compañía que ofrece servicios integrales de lavado y embellecimiento de vehículos, equipos e infraestructura, se destaca dentro de sus actividades el lavado de fachadas, Centros Comerciales, edificios, parques automotores e industria en general.

Además de este servicio es una empresa dedicada a la importación, fabricación, construcción, ensamble, alquiler, compra, venta de equipos, maquinaria y productos para prestar el mejor servicio de mantenimiento.

Lavado Industrial Colombiano S.A.S., cuenta con una planta de personal de 300 colaboradores aproximadamente dentro de los cuales reúne su planta administrativa y el personal operativo quienes intervienen directamente en el servicio , actualmente sus clientes más importantes son los operadores de Transmilenio en Bogotá y el Mío en Cali con estos clientes se tienen contratos fijos en donde el servicio se presta en cada uno de los portales de estos vehículos y el promedio de buses lavados cada noche es de 300 aprox.

Política de Calidad:

Lavado Industrial Colombiano S.A.S., Se compromete a satisfacer las necesidades de sus clientes prestando un servicio oportuno en Lavado y embellecimiento de vehículos, equipos e infraestructura, cumpliendo con la normatividad vigente, la mejora continua de nuestros procesos e incrementando la competencia de nuestros colaboradores.

Política de Ambiente:

En Lavado Industrial Colombiano S.A.S., estamos comprometidos con el Desarrollo Sostenible y la protección del Medio Ambiente, como un factor importante en nuestras actividades de lavado y embellecimiento de vehículos, equipo e infraestructura y la comercialización de equipos de alta presión y soporte técnico. Nuestro compromiso también incluye el cumplimiento de la normatividad ambiental vigente y la mejora continua de nuestros procesos.

6.1.2. Capacidad Interna

Dentro del análisis financiero de la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S., se hace necesario realizar una evaluación interna en donde se evalúen factores relacionados con la estructura organizacional, la prestación del servicio y la proyección financiera de la entidad. Esta matriz con la que se medirá el perfil de capacidad interna permitirá conocer las fortalezas y debilidades de la entidad frente a cada uno de los factores que conforman la matriz.

Tabla 4 Perfil de Capacidad Interna

Perfil capacidad interna									
Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
Capacidad competitiva	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Servicio							X		
C	X						X		
alidad de servicio									
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X						X		
Demografía	X								
Ubicación de la empresa	X						X		
Cliente	X						X		
Satisfacción del cliente	X						X		
Entrega de servicio a tiempo	X						X		
Direccionamiento de la empresa									
Imagen de la empresa	X				X				X
Planeación y dirección					X			X	
Comunicación y control interno			X				X		
Indicadores de gestión					X			X	
Sistema de toma de decisiones	X						X		
Visión empresarial									X
Misión empresarial									X
Capacidad instalada e infraestructura	X						X		
Mercado									
Estrategias De publicidad y mercado									X
Conocimiento de los competidores	X						X		
Alianzas estratégicas					X			X	
Segmentación del mercado	X						X		
Capacidad del talento humano									
Disponibilidad del personal cuando se requiera					X		X		
Nivel académico	X						X		

Experiencia técnica	X						X		
Capacitación del personal					X				X
Manual de funciones				X				X	
Estabilidad laboral	X							X	
Estructura organizacional				X				X	
Programas de salud ocupacional					X		X		
Capacidad de trabajo en equipo	X						X		
Motivación	X						X		
Nivel de remuneración		X						X	
Planeación de riesgos profesionales en prevención de accidentalidad		X					X		
Capacidad técnica y tecnológica									
Uso de las TIC		X						X	
Recursos tecnológicos y equipos de oficina			X					X	
Capacidad financiera									
Capacidad de liquidez				X			X		
Capacidad de inversión				X			X		
Capacidad de endeudamiento				X			X		
Capacidad de pago		X						X	
Capacidad de rentabilidad	X						X		

Fuente: Elaboración Propia Vega, F.A. (2021).

6.1.3. Aspecto físico

Lavado Industrial Colombiano S.A.S., únicamente cuenta con una infraestructura administrativa y de bodegaje, dado que sus servicios son prestados en las instalaciones del cliente.

Dentro de sus instalaciones la compañía cuenta con sus áreas debidamente demarcadas y señalizadas dejando en la planta baja todo el proceso de mantenimiento y bodegaje de los repuestos e insumos, y en el segundo nivel las áreas que conforman la administración.

6.1.4. Aspecto humano

Los colaboradores de Lavado Industrial Colombiano S.A.S., cuentan con una formación académica acorde a la labor que desempeñan dentro de la organización, pasando desde bachilleres hasta ingenieros, psicóloga y administradores y contadores.

De acuerdo con el perfil profesional ocupan el cargo de operarios de aseo, supervisores del servicio, director de la operación, director financiero, director de talento humano y auxiliares o asistentes de oficina.

El proceso de selección y reclutamiento lo realiza directamente la empresa mediante vinculación laboral con contratos a término fijo inferior a un año, a través de este contrato el colaborador cuenta con todos los beneficios de ley y vinculación a todas las entidades de ley (EPS, Fondo de pensiones, ARL y CCF).

Adicionalmente y de acuerdo con el desempeño laboral reciben una bonificación anual, y de acuerdo con la antigüedad el personal administrativo puede optar a un préstamo sin intereses para cubrir el pago de la matrícula educativa.

6.1.5. Aspecto Tecnológico

Dado el servicio que ofrece Lavado Industrial Colombiano S.A.S., la compañía cuenta con su propia maquinaria industrial tales como túneles de lavado, hidrolavadoras, aspiradoras y equipos de oficina, elementos necesarios para el desarrollo eficiente de la empresa.

De acuerdo con el volumen de servicios de lavado que se realiza cada día, la compañía se ha preocupado por adquirir equipos de última tecnología con los cuales garantizar el cumplimiento del contrato diario, es por ello por lo que en los últimos años ha importado túneles de lavado que minimizan el proceso manual y hacen eficiente el uso del tiempo dedicado a cada vehículo.

6.1.6. Aspecto Logístico

El proceso logístico de abastecimiento y proveedores depende estrictamente de la administración, sin embargo, la logística de la programación del servicio depende de la Dirección operativa, quien programa los turnos de los operarios de lavado y el uso de suministros en cada actividad.

Es importante tener en cuenta que de acuerdo con las entrevistas realizadas se logró evidenciar que la asignación de insumos está basada en la tabla de uso por volumen de vehículos lavados sin embargo es posible que el consumo sea mayor y no esté siendo controlado lo que genera un sobre costo para la compañía.

6.1.7. Aspecto Operativo

Dentro su proceso operativo, Lavado Industrial Colombiano S.A.S., realiza sus actividades de lavado de articulados de Transmilenio y buses del SITP en horas de la noche lo que hace que la operación se realice en la jornada nocturna y se genere un costo adicional de

recargo nocturno.

Esta jornada laboral genera una alta rotación de personal lo que conlleva a mantener un constante proceso de selección e incrementar sobre costos de contratación, así como una afectación directa del flujo de caja debido al pago constante de liquidación de prestaciones sociales y entrega de dotación de uso personal.

Actualmente en la ciudad de Bogotá los servicios son prestados en cinco sedes del cliente tales como: Portal Américas, Portal Usme, Portal Fontibón, Portal Suba; sin embargo, dado el alto consumo de agua Lavado Industrial Colombiano S.A.S., debe garantizar la disponibilidad no apta para el consumo y transportada mediante carro tanques, esta situación conlleva a incrementar el costo de la operación.

6.1.8. Aspecto Administrativo

Dentro de su proceso administrativo se llevan a cabo actividades de selección y vinculación del personal, manejo contable por medio de un software llamado Word Office en el cual se tienen activos los módulos de inventarios, nomina, compras y activos fijos. Este software es la herramienta mediante la cual la empresa busca realizar un control operativo y alinear las metas propuestas por la administración.

La empresa cuenta con una estructura organizacional (visión, misión, objetivos, principios, valores) sin embargo no tiene procedimientos formalizados y por ende no existen presupuestos ni mediciones periódicas para evaluar resultados y tomar decisiones en el momento preciso para evitar resultados negativos que impactan a toda la compañía.

Ante la situación actual de la empresa se hace pertinente, realizar un análisis de los aspectos de la empresa y presentar un plan de mejoramiento.

6.2. Análisis Matriz DOFA

Tabla 5 Matriz DOFA

Oportunidades	Amenazas
• Credibilidad en las Instituciones • Incentivos otorgados a las PYMES • Nuevas tecnologías industriales • Aplicación de Tecnologías a la producción • Alianzas estrategias • Posibilidad de abrir nuevos mercados • Abrir sucursales en otras ciudades para atender empresas de transporte masivo.	• Inestabilidad de los clientes • Competidores • Conflicto armado • Nivel de inseguridad y delincuencia • Condiciones climáticas y ambientales • Alta tasa de precio en la materia prima • Pocos proveedores
Fortalezas	Debilidades
• Calidad de servicio	• Imagen de la empresa

• Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos • Satisfacción del cliente • Entrega de servicio a tiempo • Comunicación y control interno • Capacidad instalada e infraestructura • Conocimiento de los competidores • Segmentación del mercado • Materia prima de excelente calidad • Capacidad de trabajo en equipo • Motivación • Uso de las TIC • Ubicación de la empresa	• Planeación y dirección • Indicadores de gestión • Estrategias de publicidad y mercado • Alianzas estratégicas • Disponibilidad del personal cuando se requiera • Capacitación del personal • Manual de funciones • Estructura organizacional • Programas de salud ocupacional • Falta de seguridad • Inexistencia de un presupuesto y su seguimiento continuo. • Negociaciones con clientes sin tener en cuenta indicadores financieros ni rentabilidad del negocio.
--	---

Fuente: Elaboración Propia con base en información suministrada por Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

6.2.1. Oportunidades del Servicio

Teniendo en cuenta el estado de emergencia sanitaria por el que atraviesa el país los protocolos de aseo y bioseguridad han alcanzado un alto nivel de prioridad no solo para el sector público sino también para las empresas privadas quienes deben velar por la salud de sus colaboradores, existe la oportunidad para que Lavado Industrial Colombiano S.A.S., explote otro nicho de mercado ofreciendo la desinfección de las industrias y el lavado constante de fachadas.

Credibilidad en las instituciones: La credibilidad en las instituciones para Lavado Industrial Colombiano S.A.S. es una oportunidad de nivel alto con un impacto medio, ya que la empresa cumple y responde con calidad y servicio a sus clientes, dando seguridad y confiabilidad a la comunidad con los resultados del servicio, además de generar credibilidad en sus colaboradores cumpliendo con los compromisos laborales adquiridos con cada uno de ellos.

Incentivos Otorgados a Las Pymes: El incentivo de auxilio de nómina otorgado a las pymes durante la emergencia sanitaria ha representado una oportunidad, ya que gracias a este programa la compañía logro mantener su planta de personal pese a la disminución de los servicios durante la pandemia, así mismo los programas de financiamiento y créditos se convierten en una oportunidad de crecer, el capital de la organización en momentos de

necesidad o activar su flujo de efectivo en caso de ampliar o invertir en maquinaria y equipo.

Nuevas tecnologías industriales: Las nuevas tecnologías industriales para la empresa constituyen una gran oportunidad, puesto que innovar con diferentes maquinarias mejora y agiliza los procesos de producción en la empresa y así mismo la prestación del servicio.

6.2.2. Amenazas

Política fiscal: Para la organización, la política fiscal es considerada una amenaza, ya que los impuestos municipales y nacionales muchas veces varían por los gobiernos de momento y afectan con dicha carga tributaria los resultados financieros de la empresa, por tal razón esta amenaza debe ser tratada con mucho tacto por parte de la administración para no tener inconvenientes jurídico-tributarios.

Política laboral: La política laboral se considera para la empresa una amenaza de alto impacto, debido a la carga prestacional que impone el gobierno nacional para contratar al personal, pues es demasiado alta, son 33% en gastos parafiscales más la carga prestacional.

Nivel de inseguridad y delincuencia: Es una amenaza que surge debido al incremento de la delincuencia común en la ciudad generando mayor riesgo los colaboradores quienes deben desplazarse a altas horas de la noche, adicional a ello los continuos ataques de vandalismo que sufre el transporte público generan que cada día más buses salgan de circulación y tengan que ingresar a talleres para realizar mantenimientos, esta disminución reduce el número de servicios de aseo y desinfección que realiza la compañía y por ende afecta el ingreso.

Condiciones climáticas: Son una amenaza de alto impacto debido a que el servicio se presta al aire libre sin tener en cuenta la variabilidad de las condiciones climáticas. Durante el invierno, la prestación del servicio se dificulta por las condiciones del terreno, ya que el suelo se enloda y afecta la estética del vehículo y la salud de los colaboradores.

6.2.3. Fortalezas

Capacidad competitiva: La empresa ofrece servicios de alta calidad a sus clientes y se preocupa por mantener una excelente relación con sus proveedores. Por otra parte, cuenta con una infraestructura amplia que le permite desplazarse hasta las instalaciones del cliente y realizar allí el montaje necesario para la prestación del servicio.

Capacidad talento humano: El proceso de selección de la empresa lo realiza directamente recibiendo hojas de vida para su análisis, con el propósito de ubicar a colaboradores potenciales que cumplan con cada una de las actividades que realiza la empresa; además cuenta con personal altamente calificado acorde a las necesidades de la industria. Presenta un buen clima laboral entre empleador y empleados ya que estos últimos reciben incentivos por su buen desempeño y gracias a su excelente remuneración adquieren un alto grado de compromiso y colaboración para lograr los objetivos de la empresa.

Capacidad financiera

- Lavado Industrial Colombiano S.A.S., en la actualidad no posee capital suficiente para obtener nueva maquinaria y equipos necesarios para la prestación del servicio.
- La empresa está sobrepasando los límites de capacidad de endeudamiento y por ende no tiene capacidad de endeudamiento para adquirir préstamos.
- La compañía no dispone de liquidez para responder por nuevas deudas.

Capacidad tecnológica: La empresa cuenta con tecnología suficiente para llevar a cabo sus labores, en cuanto a equipos y maquinaria específica para un buen desempeño, por otro lado, cuenta con un software que facilita el control interno como pedidos, facturación, inventarios etc.

6.2.4. Debilidades.

Capacidad competitiva

- La empresa no lleva estadísticas del desempeño diario ni dato históricos de las actividades realizadas durante un periodo específico.
- Los clientes conocen los servicios de lavado y embellecimiento de vehículos, pero desconocen otros servicios de aseo industrial y comercialización de equipos de aseo tales como hidrolavadoras, y aspiradoras.
- La empresa hace poco uso de mercadeo y de alianzas que abarquen otros mercados.

Capacidad talento humano

- La empresa no destina recursos ni cuenta con un cronograma de capacitación y no implementa programas de salud ocupacional.
- La empresa no cuenta con los manuales de funciones por puesto de trabajo.
- La organización actualmente no posee indicadores de gestión por trabajador ni área de

Trabajo.

7. Hallazgos y Diagnostico Situacional

7.1. Hallazgos Estructurales

De acuerdo con las actividades realizadas en el proceso de diagnóstico situacional, se evidencio deficiencia en los siguientes procesos los cuales deben ser evaluados por la compañía con el fin de generar acciones de mejora que le permitan superar estas debilidades y afianzar sus fortalezas:

- No se evidencia el compromiso de la alta dirección en el plan de mejoramiento esto teniendo en cuenta que debe empezarse desde los altos directivos, puesto que son los encargados de darle la fuerza y el compromiso a este proceso.
- No se cuenta con una planeación estratégica de la empresa que alinee la misión, visión, políticas de calidad, valores, principios y objetivos.
- No se cuentan con estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos.
- No se tiene claridad el organigrama de la empresa.
- No se tienen manuales de funciones definidos para cada cargo.
- No se tienen definidos procedimientos para los siguientes procesos: Elaboración de presupuesto, compras, asignación de insumos, cuentas por pagar.
- No se cuenta con planes de incentivos para los empleados en donde se trate de estimular conductas que lleven al logro de metas individuales y organizacionales.
- No existe un adecuado plan de comunicación entre el personal.
- No se tienen estrategias de trabajo en equipo.
- No se han evaluado planes de acción y estrategias para el DOFA.
- No existen indicadores de gestión para medir la eficiencia en el cumplimiento de las tareas.
- No existen planes de capacitación ni desarrollo de programas encaminados a mejorar el perfil profesional de los colaboradores.

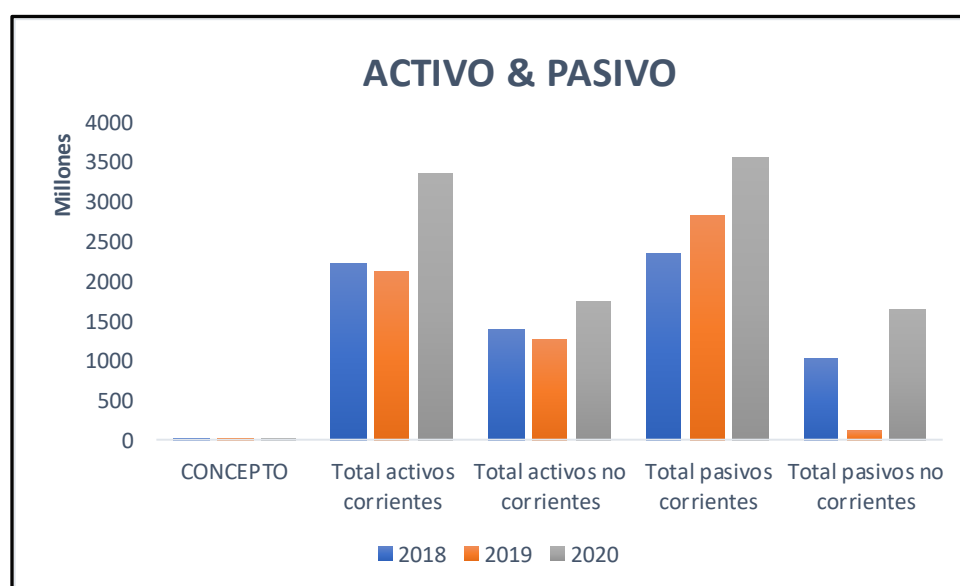
7.2. Situación Financiera Actual

Una vez revisados los estados financieros de los tres últimos años se puede observar que al cierre del año 2020 con relación a los saldos del año 2019 la compañía incremento su activo total en \$1.700 millones de pesos en donde su mayor incremento corresponde a las

cuentas por cobrar ; sin embargo así mismo el pasivo tuvo un incremento de \$2.233 millones en donde el rubro más representativo corresponde a la cuenta de préstamos en donde paso de estar en \$29 millones en el 2019 a terminar al cierre del 2020 con un saldo de \$1.959 millones.

Esta variación tan desproporcionada entre el incremento del activo y el pasivo representado en la figura 14 deja ver que la compañía viene presentando un flujo de caja negativo en donde se ha visto obligada a tomar nuevos préstamos para lograr cumplir con sus compromisos mensuales.

Figura 14 Activo & Pasivo Comparativo



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

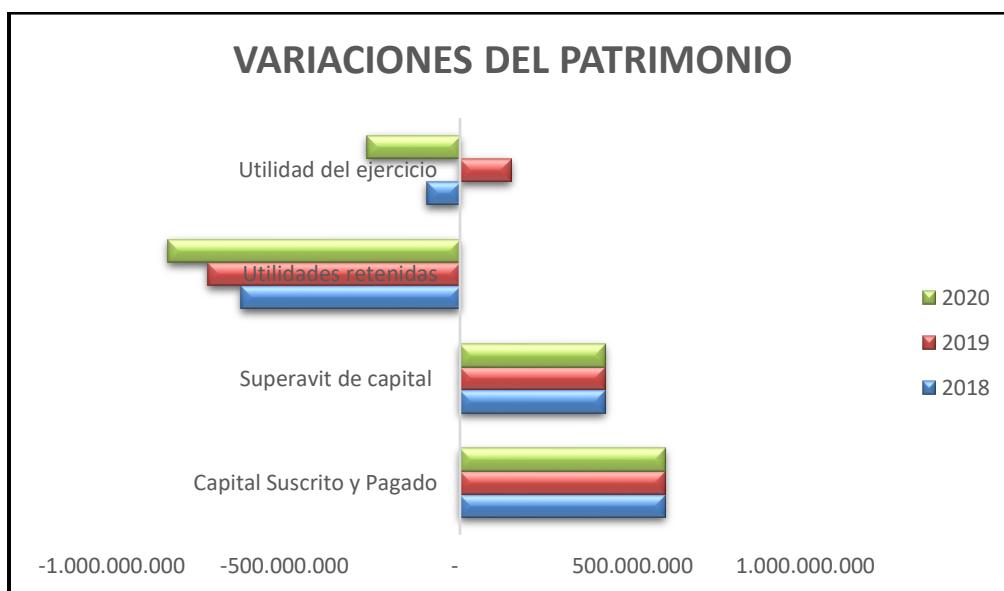
Con respecto a los cambios que se han presentado en las cuentas que conforman el patrimonio en la Figura 15 se denota que las utilidades retenidas siendo negativas han venido incrementando año tras año generando así, que para el cierre del año 2020 el total del patrimonio sea negativo en \$100 millones de pesos.

Esta situación genera que la compañía se encuentre en causal de disolución, sin embargo, la ley colombiana establece un término de dieciocho meses para que el máximo órgano social adopte las medidas tendientes a evitar la disolución del ente jurídico, cuando las pérdidas reduzcan su patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito.

Dados los resultados y la situación actual Lavado Industrial Colombiano S.A.S cuenta

con 18 meses para generar una estrategia que le permita inyectar capital a la sociedad para enervar la perdida y tomar acciones que mitiguen el riesgo de continuar generando perdida.

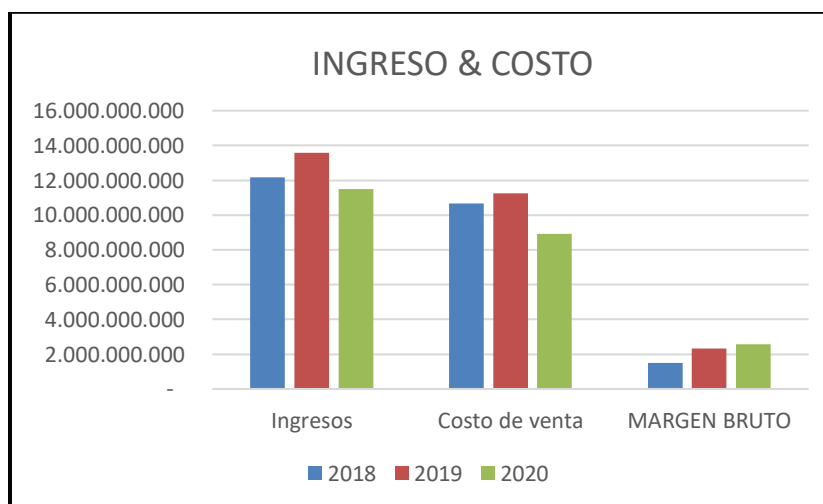
Figura 15 Variaciones del Patrimonio



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Con respecto al costo para el último año la empresa mejoro la eficiencia de sus recursos logrando que sus costos representaran un 78% del total del ingreso de ventas lo que para el año 2019 había sido un 83%.

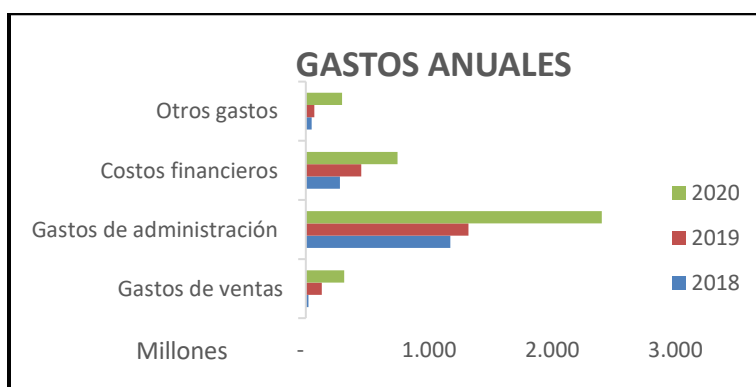
Figura 16 Ingreso & Costo



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Una vez llegando al análisis de los gastos administrativos de la compañía se evidencia que el gasto aumento en \$1.783 millones con respecto al año 2019 así mismo se evidencia que el rubro más representativo corresponde a gastos de administración en donde la variación corresponde a \$1.084 millones. Esta variación representada en la figura 17 deja ver que pese a que el ingreso para el año 2020 disminuyo la compañía genero ingresos adicionales de la administración manteniendo la misma planta de personal y generando gastos extras.

Figura 17 Gastos Anuales Comparativos



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Con respecto a los resultados obtenidos en el Estado de Resultados a cierre del año 2020, se evidencian las perdidas alcanzadas en donde los gastos superan el valor del ingreso.

A continuación, se determina el porcentaje que representa cada gasto con respecto al ingreso.

Concepto	2020
Costo de venta	78%
Gastos de ventas	2,72%
Gastos de administración	20,88%
Costos financieros	6,46%
Otros gastos	0,03
TOTAL COSTOS Y GASTOS CON RELACION AL INGRESO	110,21%

Tabla 6 Estado de Situación Financiera Comparativo

LAVADO INDUSTRIAL COLOMBIANO SAS NIT 900.742.345-4 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
	2018	2019	2020
ACTIVOS CORRIENTES:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	232.033.366	73.324.386	308.035.122
Cuentas por cobrar comerciales	1.820.654.812	1.553.857.014	2.772.576.989
Inventarios	110.041.694	414.841.399	193.620.995
Activos por impuestos corrientes	79.777.122	96.698.162	90.042.134
Total activos corrientes	2.242.506.994	2.138.720.961	3.364.275.239
ACTIVOS NO CORRIENTES:			
Otras Cuentas Por Cobrar	216.019.929	-	203.870.853
Propiedad, planta y equipo	769.974.820	832.977.436	1.117.303.537
Otros Activos intangibles	4.266.000	23.205.769	9.634.154
Otros activos	420.000.000	420.000.000	420.000.000
Total activos no corrientes	1.410.260.749	1.276.183.205	1.750.808.544
Total	3.652.767.743	3.414.904.166	5.115.083.783
PASIVOS CORRIENTES:			
Préstamos	474.789.462	326.095.714	91.118.355
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	253.868.622	418.296.532	668.345.163
Pasivos por impuestos corrientes	692.037.932	859.645.863	1.613.845.673
Beneficios a empleados	926.516.276	1.120.567.619	976.583.851
Otros pasivos	4.282.120	123.890.993	206.186.162
Total pasivos corrientes	2.351.494.412	2.848.496.721	3.556.079.204
PASIVOS NO CORRIENTES:			
Préstamos	310.558.221	29.541.396	1.659.608.907
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	705.943.136	104.625.530	-
Pasivos por impuestos diferidos	-	-	-
Total pasivos no corrientes	1.016.501.357	134.166.926	1.659.608.907
Total pasivos	3.367.995.769	2.982.663.647	5.215.688.111
PATRIMONIO:			
Capital Suscrito y Pagado	595.121.951	595.121.951	595.121.951
Superavit de capital	420.000.000	420.000.000	420.000.000
Reserva legal	-	-	-
Utilidades retenidas	- 634.075.278 -	730.349.977 -	845.578.659
Utilidad del ejercicio	- 96.274.699	147.468.545 -	270.147.620
Total patrimonio	284.771.974	432.240.519 -	100.604.328
Total Pasivo y Patrimonio	3.652.767.743	3.414.904.166	5.115.083.783

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros suministrados de manera confidencial por Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Tabla 7 Estado Resultado Comparativo

LAVADO INDUSTRIAL COLOMBIANO NIT 900.742.345-4 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL COMPARATIVO						
		2018		2019		2020
Ingresos		12.171.762.168		13.589.017.797		11.509.759.888
Costo de venta	87,7%	10.680.500.522	82,8%	11.256.399.175	77,6%	8.932.093.173
MARGEN BRUTO		1.491.261.646		2.332.618.622		2.577.666.715
Gastos de ventas	0,2%	21.734.301	1,0%	130.055.626	2,7%	313.584.338
Gastos de administración	9,6%	1.174.360.488	9,7%	1.319.341.354	15,7%	1.803.654.067
Costos financieros	2,3%	275.324.364	3,3%	449.145.287	11,7%	1.343.126.928
Otros gastos	0,4%	47.955.945	0,5%	71.077.802	2,5%	292.563.767
TOTAL GASTOS		1.519.375.098		1.969.620.069		3.752.929.101
UTILIDAD OPERACIONAL	-	28.113.452		362.998.553	-	1.175.262.386
Otros ingresos		159.848.480		35.881.243		565.063.581
Ingresos Financieros		290.273		1.641.749		0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		132.025.301		400.521.545	-	610.198.805
Menos gasto por impuesto a la renta:						
Corriente		228.300.000		253.053.000		235.379.854
Impuesto Diferido		-		-		-
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-	96.274.699		147.468.545	-	845.578.659

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros suministrados de manera confidencial por Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

7.2.1 Indicadores Financieros

Para determinar la situación financiera de la compañía se llevó a cabo el cálculo de los siguientes indicadores financieros de acuerdo con su clasificación:

➤ Indicadores de rentabilidad:

Este tipo de indicadores financieros sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades.

Dentro de este tipo de indicadores de rentabilidad se encuentran:

- Margen bruto de utilidad
- Margen operacional de utilidad
- Margen neto de utilidad
- Rentabilidad del Activo
- Rentabilidad del patrimonio

Margen bruto de utilidad: Este indicador financiero mide el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidad bruta. Esta utilidad es considerada después de costos directo de la operación. Gitman (1997)

Margen bruto de utilidad = Utilidad bruta / Ventas netas

	2020	2019	2018
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	2.577.666.715	2.332.618.622	1.491.261.646
(Utilidad Bruta / Ventas Netas)	11.509.759.888	13.589.017.797	12.171.762.168
	22,40%	17,17%	12,25%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

De acuerdo con los resultados obtenidos en este indicador al cierre de los tres últimos años es evidente que la compañía ha ido mejorando el margen bruto por lo que se deduce que ha estado controlando el costo del servicio, en donde intervienen conceptos como la nómina del personal operativo, el uso de insumos, el mantenimiento de los equipos entre otros.

De allí que por cada \$100 que vende su costo es de \$78 aproximadamente quedando \$22 para cubrir los gastos administrativos, financieros e impuestos.

Margen operacional de utilidad: Este indicador financiero mide el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidad operacional. Esta utilidad es considerada después de costos directo de la operación, gastos financieros y gastos de administración. Guajardo (2002)

Margen operacional de utilidad = Utilidad operacional / Ventas netas

	2020	2019	2018
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	-		
(Utilidad Operacional / Ventas Netas)	139.571.690	883.221.642	295.166.857
	11.509.759.888	13.589.017.797	12.171.762.168
	-1,21%	6,50%	2,43%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Ante estos resultados es evidente que para el año 2020 la compañía presento un incremento en los gastos financieros y de administración, de allí que el resultado de este indicador sea negativo, ya que su utilidad operacional disminuyo frente a los años anteriores.

Margen neto de utilidad: Este indicador financiero mide el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidad neta. Esta utilidad es considerada después de costos directo de la operación, gastos financieros, gastos de administración e impuestos. Ríos (2015).

Margen neto de utilidad = Utilidad neta / Ventas netas

	2020	2019	2018
MARGEN NETO DE UTILIDAD	-		
(Utilidad Neta / Ventas Netas)	845.578.659	147.468.545	96.274.699
	11.509.759.888	13.589.017.797	12.171.762.168
	-7,35%	1,09%	-0,79%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Dados los resultados negativos obtenidos durante los años 2020 y 2018 es evidente que las ventas generadas no logran cubrir el total de costos y gastos de la compañía, teniendo en cuenta que el nivel de ventas disminuyo se esperaba que los costos y gastos disminuyeran en la misma proporción, pero no ocurrió de esta manera y el total de ventas quedo por debajo de los gastos, generando así una pérdida neta del ejercicio.

Rentabilidad del Activo: Este indicador refleja la eficiencia de la administración para obtener el máximo rendimiento sobre el activo, la cual está integrada por los activos totales.

Rentabilidad del Activo = Utilidad neta / Total de activos

	2020	2019	2018
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	- 845.578.659	147.468.545	- 96.274.699
Utilidad Neta /Activos	5.115.083.783	3.414.904.166	3.652.767.743
	-16,53%	4,32%	-2,64%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Teniendo en cuenta que al cierre del año 2020 y 2018 el resultado final del ejercicio fue una perdida es claro que este indicador genera un resultado negativo evidenciando que los activos de la compañía no están teniendo ningún rendimiento y por lo tanto la administración no ha sido eficiente frente a sus estrategias financieras o no ha generado el control suficiente de los gastos.

Rentabilidad del Patrimonio: Este indicador refleja la eficiencia de la administración para obtener el máximo rendimiento sobre el activo, la cual está integrada por los activos totales. Guajardo (2002)

Rentabilidad del Patrimonio = Utilidad neta / Patrimonio

	2020	2019	2018
RENTABILIDAD PATRIMONIO	- 845.578.659	147.468.545	- 96.274.699
Utilidad Neta /Patrimonio	- 100.604.328	432.240.519	284.771.974
	840,50%	34,12%	-33,81%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Teniendo en cuenta la perdida generada al cierre del periodo fiscal 2020 es evidente que el total del patrimonio quedo negativo y por ende no existe rentabilidad del patrimonio.

➤ **Indicador EBITDA:**

Este indicador financiero hace referencia a las ganancias de la compañía antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Es decir, se entiende como el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros. s.a (2013)

Tabla 8 Cálculo Ebitda

EBITDA	2020	2019	2018
VENTAS	11.509.759.888	13.589.017.797	12.171.762.168
COSTO	8.932.093.173	11.256.399.175	10.680.500.522
TOTAL RESULTADO BRUTO	2.577.666.715	2.332.618.622	1.491.261.646
GASTOS ADMON	2.403.654.067	1.319.341.354	1.174.360.488
GASTOS DE COMERCIALIZACION	313.584.338	130.055.626	21.734.301
OTROS GASTOS	292.563.767	71.077.802	47.955.945
TOTAL RESULTADO OPERATIVO	- 432.135.458	812.143.840	247.210.912
DEPRECIACIONES	76.922.127	56.177.260	47.410.070
AMORTIZACIONES	11.972.955	-	400.000
EBITDA	- 355.213.331	868.321.100	294.620.982
Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones			
EBITDA / VENTAS	-3,09%	6,39%	2,42%
EBITDA / ACTIVOS	-6,94%	25,43%	8,07%
EBITDA / PATRIMONIO	353,08%	200,89%	103,46%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Dados los resultados obtenidos en este indicador el EBITDA del último año es negativo por ende implica una disminución del valor de la empresa y, por lo tanto, se descarta cualquier tipo de proyecto de inversión.

Así mismo se realizó el cálculo del Ebitda frente a las ventas, los activos y el patrimonio en donde los resultados continúan siendo negativos y ello genera pocas oportunidades de obtener créditos o inversión de terceros en la compañía.

Tabla 9 Consolidado indicadores de rentabilidad

Grupo	INDICADOR	DICIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2018
Rentabilidad	RENTABILIDAD DEL ACTIVO	-16,53%	4,32%	-2,64%
	RENTABILIDAD PATRIMONIO	840,50%	34,12%	-33,81%
	MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	22,40%	17,17%	12,25%
	MARGEN OPERACIONAL DE	-1,21%	6,50%	2,43%
	MARGEN NETO DE UTILIDAD	-7,35%	1,09%	-0,79%
	EBITDA	- 3.552.133,31	8.683.211,00	2.946.209,82
	EBITDA / VENTAS	-3,09%	6,39%	2,42%
	EBITDA / ACTIVOS	-6,94%	25,43%	8,07%
	EBITDA / PATRIMONIO	353,08%	200,89%	103,46%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

➤ **Indicadores de liquidez:**

Los indicadores de liquidez se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo.

Razón de liquidez: En este indicador se incluyen solo las partidas cuya conversión en efectivo es inmediata; por eso los inventarios no se consideran, ya que requieren de más tiempo y esfuerzo para ser convertidos en efectivo, así mismo únicamente se tiene en cuenta el pasivo corriente que corresponden a las obligaciones que tiene la compañía en un corto plazo (menor a 12 meses). Moncayo (2015)

Razón de liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente

	2020	2019	2018
RAZON CORRIENTE (LIQUIDEZ)	3.364.275.239	2.138.720.961	2.242.506.994
(Activo Corriente/Pasivo Corriente)	3.556.079.204	2.848.496.721	2.351.494.412
	0,95	0,75	0,95

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Los resultados del año 2020 obtenidos en este indicador evidencian que Lavado Industrial Colombiano S.A.S por cada \$100 del activo corriente ya tiene comprometidos \$95 para cubrir el pasivo de pago inmediato, ante esta situación la compañía no cuenta con un alto porcentaje de liquidez para realizar inversiones y por el contrario tiene un porcentaje mínimo de maniobrabilidad ante algún riesgo de efectivo con respecto al recaudo mensual de su cartera.

Capital de Trabajo: Este indicador refleja el valor del que dispone la empresa luego de pagar sus obligaciones a corto plazo.

Capital de Trabajo = Activo Corriente / Pasivo Corriente

	2020	2019	2018
CAPITAL DE TRABAJO	3.364.275.239	2.138.720.961	2.242.506.994
(Activo Corriente-Pasivo Corriente)	3.556.079.204	2.848.496.721	2.351.494.412
	(191.803.965)	(709.775.760)	(108.987.418)

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Teniendo en cuenta la perdida alcanzada al cierre del año 2020 en la actualidad el capital de trabajo de la compañía es negativo dado que su activo corriente no alcanza para pagar las deudas más inmediatas.

Prueba Acida: Este indicador determina la capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo en el corto plazo sin tener en cuenta los inventarios así mismo evidencia la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de vender sus activos fijos o sus inventarios.

Prueba Acida = Activo Cte. - Inventarios / Pasivo Cte.

	2020	2019	2018
PRUEBA ÁCIDA	3.364.275.239	2.138.720.961	2.242.506.994
(Activo corriente – Inventarios)/Pasivo corriente	193.620.995	641.533.680	110.041.694
	3.556.079.204	2.848.496.721	2.351.494.412
	0,9	0,5	0,9

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Este indicador nos permite ver que la empresa no lograría pagar sus obligaciones del corto plazo sin tener que salir a comercializar sus inventarios.

Tabla 10 Consolidado Indicadores de Liquidez

Grupo	INDICADOR	DICIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2018
Liquidez	RAZON DE LIQUIDEZ	0,95%	0,75	0,95
	CAPITAL DE TRABAJO	(191.803.965)	(709.775.760)	(108.987.418)
	PRUEBA ÁCIDA	0,9	0,5	0,9

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

➤ **Indicadores de Endeudamiento:**

Los indicadores de endeudamiento permiten medir y analizar la estructura de capital de una empresa, es decir, saber cómo se está financiando la compañía y cuál es el nivel de participación de sus accionistas dentro de este financiamiento.

Razón de Endeudamiento: Este indicador señala la proporción en que el total de recursos existentes en la empresa han sido financiados por personas o instituciones ajenas a la entidad, o sea, acreedores. Moncayo (2015)

Relación de pasivo total a activo total = Pasivo total / Activo total = cantidad que se adeuda por cada peso de activo

	2020	2019	2018
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	5.215.688.111	2.982.663.647	3.367.995.769
(Pasivo Total/Activo Total)	5.115.083.783	3.414.904.166	3.652.767.743
	101,97%	87,34%	92,20%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

De acuerdo con los resultados obtenidos el total del activo de la compañía no alcanza a cubrir el total del pasivo o las deudas que actualmente tiene la compañía con otros terceros.

Esta situación hace que Lavado Industrial Colombianos S.A.S no cuente con muchas alternativas de crédito con las entidades financieras ya que se considera un alto riesgo con un alto porcentaje de que se materialice y la entidad no pueda cumplir con sus compromisos financieros.

Concentración De Endeudamiento A Corto Plazo: Este indicador determina el porcentaje de las obligaciones a corto plazo sobre el total del endeudamiento.

CECP = Pasivo Corriente / Pasivo Total

	2020	2019	2018
CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	3.556.079.204	2.848.496.721	2.351.494.412
(Pasivo Corriente/Total Pasivo)	5.215.688.111	2.982.663.647	3.367.995.769
	68%	96%	70%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

En la actualidad las deudas a corto plazo representan el 68% del total del pasivo por ende su financiamiento superior a 12 meses es solo del 32% lo que afecta mes a mes el flujo de efectivo.

Cobertura de Intereses: Este indicador mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses por adquirir deudas contractuales.

Cobertura de Intereses = Utilidad antes de intereses e impuestos / Gastos Financieros

	2020	2019	2018
COBERTURA DE INTERESES	1.353.325.733	48.623.742	143.299.063
(Utilidad Antes de Intereses e Impuestos/Gastos Financieros)	743.126.928	449.145.287	275.324.364
	1,82	0,11	0,52

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Con los resultados del último año la compañía logra generar utilidades antes de incluir los gastos financieros y los gastos de impuestos por lo cual cuenta con capacidad para pagar intereses por las deudas adquiridas.

Leverage Total: es un indicador de endeudamiento que sirve para medir la proporción del patrimonio que está comprometido con los proveedores o acreedores de la organización

Leverage Total = Total Pasivo / Patrimonio

	2020	2019	2018
LEVERAGE TOTAL	5.215.688.111	2.982.663.647	3.367.995.769
(Total Pasivos/Patrimonio)	100.604.328	432.240.519	284.771.974
	52	7	12

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

El resultado obtenido en este indicador muestra que para el año 2020 por cada peso los acreedores tienen una participación de 52 pesos, lo que indica que los acreedores tienen una mayor participación que los accionistas.

Tabla 11 Consolidado Indicadores de Endeudamiento

Grupo	INDICADOR	DICIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2018
Endeudamiento	RAZON DE ENDEUDAMIENTO	101,97%	87,34%	92,20%
	CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO	68%	96%	70%
	COBERTURA DE INTERESES	1,82	0,11	0,52
	LEVERAGE TOTAL	52	7	12

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

➤ **Indicadores de Eficiencia:**

Los indicadores de eficiencia tienen que ver con la productividad y miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

Rotación de Cartera: Este indicador determina el tiempo en que la empresa logra recuperar la cartera de sus clientes y convierte este derecho en efectivo disponible.

Rotación de Cartera = Ventas a Crédito / Promedio de cuentas por Cobrar

	2020	2019	2018
ROTACION DE CARTERA	11.509.759.888	13.656.911.884	12.522.540.676
(Vtas a Credito / Promedio Cuentas Por Cobrar)	2.004.787.249	1.584.052.490	1.373.685.111
	5,74	8,62	9,12

Recuperacion de Cartera en Dias	63	42	39
---------------------------------	----	----	----

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Actualmente la empresa tarda 63 días en recuperar su cartera, lo cual se puede interpretar como no eficiente el manejo que le están dando a su cartera, dado que sus obligaciones inmediatas tienen relación con el pago de obligaciones laborales las cuales no pueden ser financiadas.

Periodo Medio de Cobro: Este indicador refleja el promedio de tiempo que está empleando la empresa para financiar a los clientes.

Periodo Medio de Cobro = Saldo medio de clientes / Ventas x 365 días.

	2020	2019	2018
PERIODO MEDIO DE COBRO	2.004.787.249	1.584.052.490	1.373.685.111
(Saldo medio de clientes / Ventas) x 365	11.509.759.888	13.656.911.884	12.522.540.676
	63,58	42,34	40,04

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial

Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

De acuerdo al resultado obtenido en los últimos tres años se evidencia que el financiamiento de los clientes ha venido aumentando año a año; sin embargo entre el año 2019 y 2020 el número de días de crédito incremento en 21 días lo que evidencia que la gestión comercial con respecto a los tiempos de pago pactados con los clientes han sido deficientes lo que afectado de manera negativa el flujo de caja de la compañía y en algunos casos los ha llevado a tener que acudir al sector financiero teniendo que incurrir en el pago de intereses.

Rotación de Cuentas por Pagar: Este indicador determina el tiempo en que la empresa tarda en generar el pago a sus proveedores.

Rotación de Cuentas por Pagar = Compras a Crédito / Promedio de cuentas por Pagar

	2020	2019	2018
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	193.620.995	641.533.680	110.041.694
(Compras a Credito / Promedio Cuentas Por Pagar)	179.294.456	96.361.979	862.403.515
	1,08	6,66	0,13

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial

Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Dados los resultados obtenidos en este indicador es evidente que la situación actual de la compañía y su mala imagen de pago frente a los proveedores los ha llevado a tener que adquirir sus insumos y maquinaria de contado y financiar sus compras mediante el uso de créditos de libre inversión.

Es importante resaltar que la empresa está adquiriendo sus productos de contado y está financiando a sus clientes por más de 60 días lo que representa un desequilibrio en el flujo de caja de la organización.

Ciclo de Conversión de Efectivo: Es el tiempo que transcurre desde el compromiso de efectivo para compras hasta el cobro de las cuentas por cobrar.

CCE = Días en convertir el inventario en ventas – Días que tarda la empresa en pagar las cuentas + Días que necesita para recaudar la cartera.

	2020	2019	2018
CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO	47	41	35
(CCE = PCI – PCP + PCC)	1,08	6,66	0,13
	63,58	42,34	40,04
	109,50	76,68	74,91

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Actualmente la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S tarda 109 días en su proceso de conversión de efectivo, este número de días ha venido aumentando año tras año lo cual demuestra una deficiente labor financiera y la ausencia de una planificación que les permita ver el impacto que genera al interior de la organización el incremento en días de este indicador.

Rotación de Activos: A través de este indicador se logra medir la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ingresos de ventas

Rotación de Activos = Ventas Netas / Activo Total

	2020	2019	2018
ROTACION DE ACTIVOS	11.509.759.888	13.589.017.797	12.171.762.168
(Ventas Netas / Activo Total)	5.115.083.783	4.697.583.365	4.417.190.173
	2,25	2,89	2,76

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Dados los resultados de los últimos tres años de este indicador su variación ha sido muy pequeña lo que evidencia que la compañía no es eficiente en el uso de sus activos para generar ventas, esto teniendo en cuenta que este indicador debería ser mayor a dos dígitos y este caso nunca ha superado la barrera del 3.

Rotación de Inventarios: Este indicador nos permite revisar el tiempo que tarda la compañía en vender sus inventarios.

Rotación de Inventarios = Costo de mercancías vendidas / Promedio inventarios

	2020	2019	2018
ROTACIÓN DE INVENTARIO	61.064.789	390.411.501	511.625.306
(Coste mercancías vendidas/Promedio inventarios)	447.912.686	406.477.333	95.218.447
	0	1	5

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Esto quiere decir que la rotación del inventario durante el 2020 fue de 0 veces, o, dicho de otra forma: los inventarios se vendieron o rotaron cada dos meses (12/0)

Periodo Medio de Pago: Este indicador refleja el promedio de tiempo que está empleando la empresa para pagar a los proveedores.

Periodo Medio de Pago = Cuentas por Pagar / Compras diarias promedio

	2020	2019	2018
PROMEDIO MEDIO DE PAGO	761.117.513	451.592.006	1.789.713.594
(Cuentas por Pagar/Compras diarias Promedio)	9.748.036	7.094.952	6.677.890
	78	64	268

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

De acuerdo con el resultado obtenido en los últimos tres años se evidencia que la empresa en la actualidad ha tratado de generar un apalancamiento mayor con los proveedores con los que ha logrado mantener el crédito; sin embargo, este alto número de días los ha llevado a afectar directamente su imagen frente al proceso de otorgamiento de créditos comerciales.

Con respecto al resultado del año, según validación interna se llevó a cabo la importación de maquinaria y el proceso de legalización de esta tardo varios meses por lo que la acusación de la obligación por pagar fue registrada dentro de un periodo fiscal y el pago quedo en el siguiente afectando de manera directa el resultado de este indicador y del volumen de las cuentas por pagar.

Tabla 12 Consolidado Indicadores de Eficiencia

Grupo	INDICADOR	DICIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2018
EFICIENCIA	ROTACIÓN DE CARTERA	63	42	39
	PERIODO MEDIO DE COBRO	63,58	42,34	40,04
	ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR	1,08	6,66	0,13
	CICLO DE CONVERSIÓN DE	109,50	76,68	74,91
	ROTACIÓN DE ACTIVOS	2,25	2,89	2,76
	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	0	1	5
	PERIODO MEDIO DE PAGOS	78	64	268

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Tabla 13 Consolidado de Indicadores Financieros Comparativos

GRUPO	INDICADOR	DICIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2018
Rentabilidad	Rentabilidad Del Activo	-16,53%	4,32%	-2,64%
	Rentabilidad Patrimonio	-840,50%	34,12%	-33,81%
	Margen Bruto De Utilidad	22,40%	17,17%	12,25%
	Margen Operacional De Utilidad	-1,21%	6,50%	2,43%
	Margen Neto De Utilidad	-7,35%	1,09%	-0,79%
	Ebitda	- 3.552.133,31	8.683.211,00	2.946.209,82
	Ebitda / Ventas	-3,09%	6,39%	2,42%
	Ebitda / Activos	-6,94%	25,43%	8,07%
Liquidez	Razon De Liquidez	0,95%	0,75	0,95
	Capital De Trabajo	(191.803.965)	(709.775.760)	(108.987.418)
	Prueba Ácida	0,90	0,50	0,90
Endeudamiento	Razon De Endeudamiento	101,97%	87,34%	92,20%
	Concentración Endeudamiento Cp	68,00%	96,00%	70,00%
	Cobertura De Intereses	1,82	0,11	0,52
Eficiencia	Rotación De Cartera	63	42	39
	Periodo Medio De Cobro	63	42	40
	Rotación Cuentas Por Pagar	1	7	0
	Ciclo De Conversión De Efectivo	110	77	75
	Rotación De Activos	2	3	3
	Rotación De Inventarios	0	1	5
	Periodo Medio De Pagos	78	64	268

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

7.3. Diagnóstico situacional

Habiendo llevado a cabo el proceso de conocimiento de la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S y estableciendo los factores internos y externos que afectan la estructura de la empresa y partiendo de los resultados obtenidos mediante el análisis estratégico realizado es relevante indicar que la organización no cuenta con una debida planeación estratégica y financiera, dado que no ha determinado el porcentaje de utilidad neta que espera obtener al cierre del año 2021, por lo tanto, no ha establecido sus metas de ventas ni el presupuesto de gastos, lo cual hace referencia a la definición de objetivos alineados a las metas establecidas.

En la actualidad las propuestas de servicios presentadas a los clientes, así como las negociaciones especiales no cuentan con un análisis previo en el cual se revisen las cifras de gastos administrativos, financieros y costo de la operación; por el contrario, las decisiones son tomadas, teniendo en cuenta únicamente los costos operacionales.

Bajo este nivel de negociación al finalizar el periodo fiscal se enfrentan a resultados negativos y con un déficit en su flujo de caja, de allí que en el análisis de indicadores financieros se haya evidenciado que los indicadores de rentabilidad del último año son negativos y su nivel de endeudamiento supera el 100% de su activo.

Ante estos resultados financieros y con compromisos adquiridos legalmente frente a sus clientes y proveedores la compañía debe buscar un incremento de capital a través de nuevos socios y una vez cuenten con este capital deben mejorar su estructura organizacional y sus procesos dando prioridad al control de los costos y la elaboración de propuestas comerciales ya que actualmente están financiando a sus clientes a más de 60 días y sus proveedores les han cerrado los créditos llevándolos a tener que adquirir la maquinaria y los insumos de lavado de contado, con la elaboración de presupuestos para cada contrato podrán dar soporte a las aprobaciones y monitorear el uso adecuado de los recursos, buscando mantener la utilidad esperada del contrato.

Frente a su estructura administrativa se evidencia que la Gerencia Financiera tiene a su cargo funcionarios que desarrollan actividades de apoyo administrativo tales como mensajería, recepción y servicios generales por lo cual la empresa no ha enfocado la labor del gerente financiero frente a las necesidades de la organización, para ellos sería recomendable separar la gerencia administrativa de la financiera de forma tal que ambas gerencias estén enfocadas al cumplimiento de las metas de la compañía y pueden generar procesos para sus áreas e implementar controles para monitorear los resultados periódicamente.

Con relación a la imagen corporativa la entidad debe encaminar sus esfuerzos a

mejorar su imagen frente a los colaboradores y proveedores, esto generando acuerdos de pago que puedan ser cumplidos de acuerdo con su flujo de caja y evitando crear compromisos inalcanzables, así mismo unificando sus deudas con una sola entidad de forma tal que pueda conseguir tasa de intereses que no perjudiquen el desarrollo económico de su actividad.

8. Estructura del Plan Financiero

La formulación e implementación del presente plan está encaminado a generar acciones encaminadas al mejoramiento de la empresa; reconociendo las fortalezas y debilidades; que en conjunto con la misión y la visión serán parte de la base para el establecimiento de objetivos y estrategias. Estas estrategias y objetivos irán encaminados hacia el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y a superar sus debilidades.

8.1 Recomendaciones

Ante la realidad actual de la compañía se considera conveniente generar las siguientes recomendaciones, las cuales están encaminadas a mejorar sus procesos, fortalecer su estructura y velar por el correcto funcionamiento financiero de la organización.

- Dada la situacional actual de la empresa se hace necesario implementar y mantener el proceso de control presupuestal.
- Generar estrategias de mercado, así como planes estratégicos que guíen el funcionamiento de la empresa acorde a los objetivos que sean fijados dentro del plan estratégico y financiero.
- Implementar la cultura de generación de presupuestos por cada contrato y su correcta asignación a cada rubro.
- Velar por mantener una alta eficiencia en la capacidad instalada de la empresa de manera que se aproveche al máximo este recurso en la generación de utilidades
- Aumentar la fortaleza patrimonial que posee la compañía de manera que el rubro que representa el mayor monto del patrimonio no sea el superávit por valorizaciones debido a que esta situación no es muy favorable para la compañía puesto que si no presenta resultados positivos no tendría como proteger su patrimonio.
- Lograr la eficiencia en la administración y gestión de los activos de manera que éstos generen mayores recursos que los que inicialmente se invirtieron en el momento de su adquisición.

- Obtener una mayor eficiencia en la generación de utilidades con los activos que dispone la empresa.
- Generar internamente el efectivo necesario para cubrir las inversiones necesarias en capital de trabajo neto operativo de manera que con éste puede financiar su crecimiento.
- Gestionar una adecuada financiación externa de manera que se minimicen los costos financieros actuales además de consolidar su endeudamiento y evitar el alto costo de intereses.

8.2 Plan de Acción

Una vez realizado el diagnostico situacional y habiendo generado las recomendaciones, es prudente evaluar los procesos que son prioridad para la compañía, y así iniciar fortalecer dichos procesos de forma tal que la compañía pueda tratar de mejorar el resultado económico de su operación al cierre del año 2021, para ello se han estructurado los siguientes procesos:

- Gestión de Cartera
- Procedimiento para la Elaboración de Presupuesto
- Procedimiento para Pago a Proveedores

8.2.1 Gestión de Cartera y Normalización

➤ Gestión de Recuperación de Cartera.

A continuación, usted encontrará las políticas establecidas por nuestra entidad y los mecanismos implementados para realizar las gestiones de recuperación de cartera, los cuales pueden ser efectuados directamente por funcionarios de Lavado Industrial Colombiano S.A.S., o por firmas externas autorizadas como Call Centers, Casas de Cobranza y/o Abogados Externos.

La gestión se realizará de lunes a viernes entre las 7 a.m. y las 5 p.m. y los sábados entre las 9 a.m. y las 12 Pm en el evento de no poder localizarlo en estos horarios y para aquellas poblaciones en las que Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Un crédito por servicios entra en mora en todos aquellos casos en que se presente

incumplimiento respecto de las condiciones originalmente pactadas, bien sea en cuanto a la fecha de pago o el valor de la cuota por capital, intereses, comisiones, seguros y otros conceptos previamente acordados.

➤ **Etapas de Recuperación de Cartera**

Etapas Preventiva: Llamadas antes del vencimiento de la factura para validar y confirmar fecha de pago de la(s) obligación(es) de un cliente con el objeto de recordar el próximo pago o vencimiento. Esta labor se enmarca en las tareas de seguimiento y acompañamiento a nuestros clientes, con la validación del funcionario designado por Lavado Industrial Colombiano S.A.S., para ello.

Etapas Administrativa: Una vez la obligación presente desde un día de mora y no superior a 60 días, se iniciará un proceso de cobro de las obligaciones por intermedio de llamadas, cartas, mensajes de texto y/o telefónicos.

Etapas Pre jurídica: Si cubiertas las anteriores etapas Lavado Industrial Colombiano S.A.S., no ha recibido el pago efectivo de los valores en mora, a partir del día 61 se realizará el envío de cartas, llamadas, mensajes de texto y/o telefónicos; y en algunos casos gestión personalizada al deudor por medio de visita.

Etapas Jurídica: A partir del día 90 de mora o de acuerdo con el nivel de riesgo, se iniciará esta gestión a través de Abogados Externos y Casas de Cobranza Jurídica.

Los honorarios que se causen oscilarán entre el 6% más IVA* y el 20% más IVA del valor del saldo vencido o del total adeudado, según el caso y dependerán del tiempo de la mora, del tipo de producto y de las gestiones de cobranza que hayan realizado.

➤ **Información General**

- Los gestores internos y externos encargados de la recuperación de cartera no están facultados para recibir directamente sumas de dinero por ningún concepto. - Para la seguridad y agilidad los pagos se deben realizar directamente en la Red de oficinas o a través de los medios tradicionales que la entidad tiene establecidos para este fin.

- Actualizar los datos de recibo de correspondencia y de contacto telefónico fijo y/móvil nos permitirá contactar al cliente de manera oportuna para ofrecerle alternativas de normalización de su crédito.
- Dada la responsabilidad que le compete al codeudor, deudor solidario, garante o aval en el pago de la obligación vencida, se podrá realizar gestión de cobro a cualquiera de estas personas.
- Lavado Industrial Colombiano S.A.S., es autónomo en la modificación de las etapas de cobranza, dependiendo del análisis de riesgo tanto del cliente como del sector y podrá obviar o adelantar cualquiera de estas gestiones de cobro.

8.2.2 Procedimiento para la Elaboración de Presupuesto

➤ Objetivo.

Definir el proceso que se debe adelantar para garantizar la elaboración, aprobación y ejecución del presupuesto de gastos e inversiones que se requieren en cada uno de los procesos de la Empresa Lavado Industrial Colombiano S.A.S., los cuales permitan un adecuado y normal funcionamiento de estos al interior de la Empresa.

➤ Alcance.

Este procedimiento aplica para planear, ejecutar, controlar y retroalimentar el presupuesto de gastos e inversiones anual de la Empresa Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

➤ Definiciones.

- Presupuesto: Es la estimación o previsión de los ingresos y egresos que serán necesarios para el desarrollo del objeto social de la Empresa durante un periodo de tiempo determinado.
- Comité Gerencial: Órgano conformado por el presidente, Gerente General, Gerente Financiero, Gerente Administrativo, Gerente de Gestión Humana, Gerente de Operaciones y Contador, quienes se encargarán de revisar y evaluar los resultados del presupuesto y tomar las decisiones necesarias para optimizar los recursos.

- Lineamientos Presupuestales: Son las políticas en las que se basará la proyección de ingresos y gastos de la Empresa Lavado Industrial Colombiano S.A.S., y las cuales son de obligatorio cumplimiento.

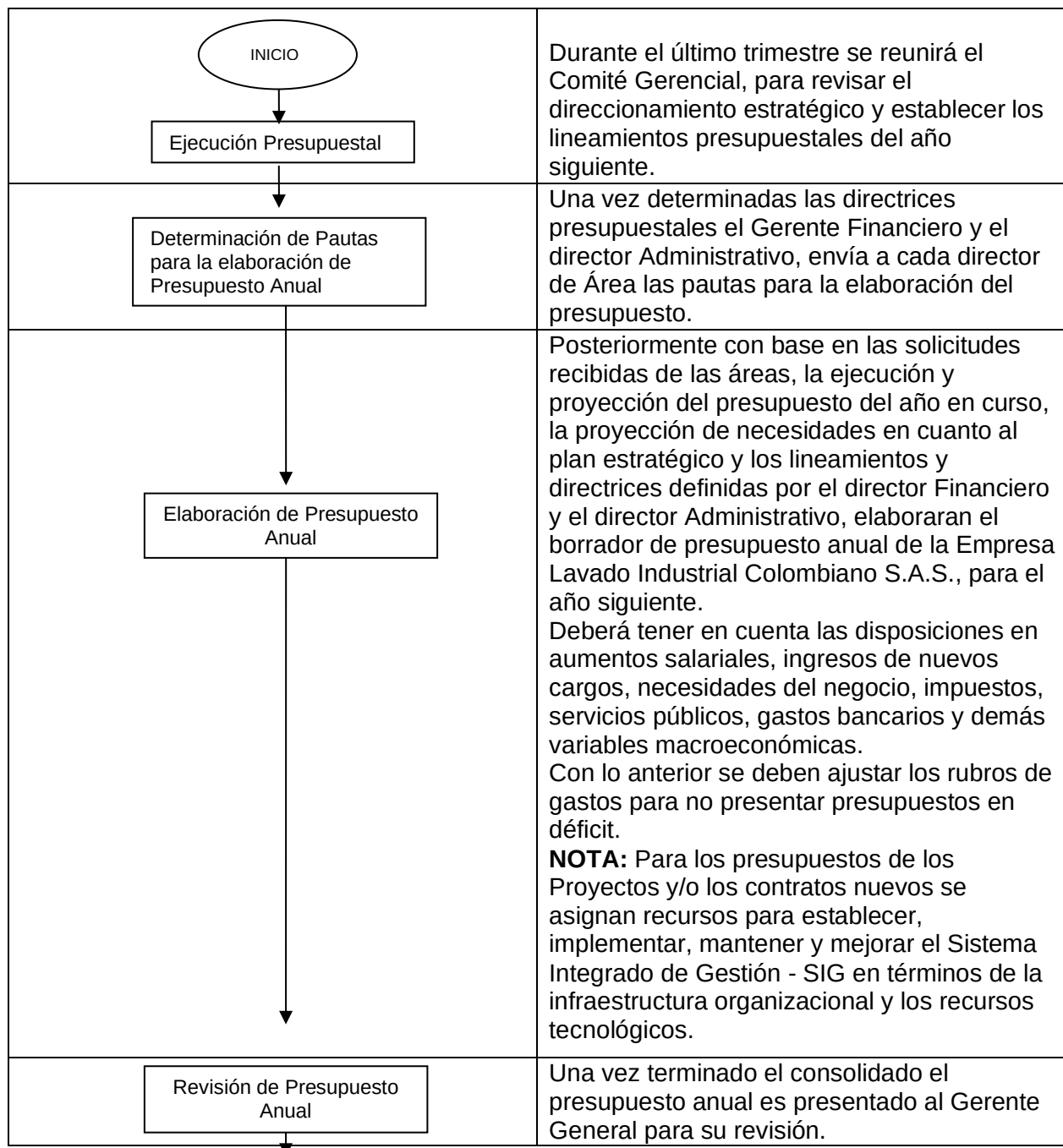
➤ Controles.

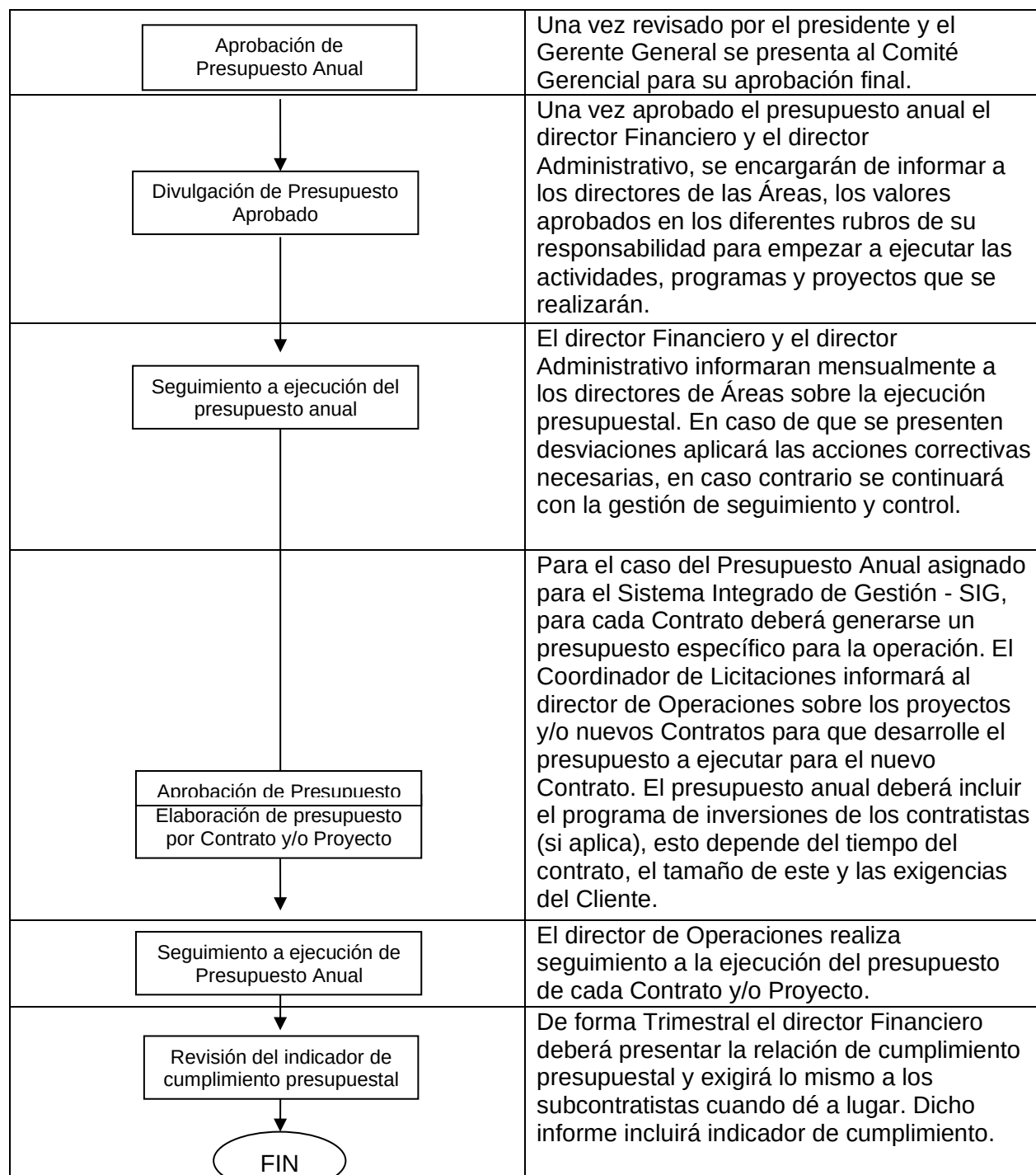
- El Gerente General de la Empresa Lavado Industrial Colombiano S.A.S., se encargará de dar las pautas y aprobar la adopción de los lineamientos y las directrices presupuestales en términos de ingresos y gastos.
- El Comité Gerencial se encargará del análisis y revisión del proyecto de presupuesto anual.
- El Gerente Financiero y el Gerente Administrativo realizarán los ajustes al proyecto anual, dentro de los dos (2) días hábiles siguientes después de finalizado el Comité Gerencial.
- El Gerente General es responsable de la aprobación del presupuesto anual de ingresos y gastos.
- El Gerente General, el Gerente Financiero, el Gerente Administrativo, el Gerente de Gestión Humana y Gerente Operativo, se encargan de revisar, organizar y priorizar los proyectos de inversión.
- El área de Auditoría se encargará de revisar permanentemente el cumplimiento de los lineamientos establecidos y la ejecución presupuestal.

➤ Responsable/ Responsabilidades.

- El Gerente General, el director Financiero, el director Administrativo, el director de Talento Humano y el director Operativo son los responsables por el cumplimiento de este proceso.
- La Revisoría Fiscal es la responsable de incluir en sus programas la revisión a la ejecución presupuestal anual y el cumplimiento de las directrices establecidas en este procedimiento.

➤ Desarrollo

Figura 18 Flujograma para la Elaboración del Presupuesto



Fuente: Elaboración Propia con base en información suministrada por Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

8.2.3 Procedimiento para Pago a Proveedores

➤ Objetivo

Mantener las buenas relaciones comerciales con los proveedores de la compañía a través de cumplimiento de las condiciones pactadas.

➤ Proveedores

Son las personas naturales o jurídicas que suministran bienes y servicios a la empresa.

Matriz de proveedores: es el conjunto clasificado de personas naturales y jurídicas habilitadas para abastecer insumos, productos y servicios a la compañía, parametrizados en el sistema. Se establece la siguiente política dentro del pago a proveedores: La Compañía cancelará los dineros adeudados a sus proveedores de bienes y servicios, así:

- La programación de pagos estará a cargo del tesorero, bajo la revisión y firma de la Dirección financiera.
- Se harán pagos de acuerdo con los plazos establecidos con los proveedores, en la actualidad contamos con acuerdos a ocho, quince, treinta, cuarenta y cinco días, contados a partir de la fecha de recibo de la factura y/o cuenta de cobro en las instalaciones de la entidad, siempre y cuando se tenga la disponibilidad de caja.
- Aprovechamiento de descuentos: La Dirección Financiera analizará y procurará, en la medida en que su liquidez lo permita, aprovechar los descuentos por pronto pago ofrecidos por proveedores, siempre y cuando éstos superen las tasas de rentabilidad ofrecidas por el mercado financiero.
- Se exceptúan de la política general, los pagos de bienes o servicios exclusivos, es decir, aquellos que, por la condición especial de su naturaleza, despacho, transporte o manejo por un único proveedor, exigen la cancelación en un plazo diferente al que fija la política general (ejemplo: servicios públicos, nómina, parafiscales, servicios públicos, impuestos, seguros y arrendamientos y algunos honorarios)

➤ Proceso De Pago

La cancelación de facturas y/o cuentas de cobro a los proveedores se hará con la presentación de la factura, validando previamente la solicitud o justificación del producto o servicio, la disponibilidad presupuestal, el contrato o la orden de compra o servicios, el acta de recibo a satisfacción donde aplique.

Días de Pago: se efectuará los pagos una vez por semana los martes o viernes. Se exceptúan los pagos de aquellos bienes y servicios que por tener reglamentaciones específicas exigen el pago en fechas preestablecidas.

➤ Lineamientos para la Implementación de la Política

Consideramos tanto la satisfacción del cliente como del proveedor con el cumplimiento de los acuerdos contractuales, por lo cual buscamos prevenir riesgo de liquidez y de imagen con

un buen relacionamiento con el proveedor.

➤ Resultados Esperados de la Política:

Satisfacer las necesidades del cliente interno, pero también del proveedor Uso eficiente de los recursos.

➤ Indicadores:

Satisfacción de proveedores

Cuentas por pagar / Pagos realizados mes.

8.3 Evaluación de Riesgos Financieros

Teniendo en cuenta que para diseñar un Plan financiero se hace necesario identificar los riesgos a los cuales está expuesta la compañía, Lavado Industrial Colombiano S.A.S, cuenta con un Sistema de Gestión dentro del cual han identificado riesgos asociados con la seguridad y salud en el trabajo en donde se tienen documentados los procesos que ha estandarizado la entidad; sin embargo este sistema no se encuentra alineado con el área financiera dado que se limita a cumplir con los requisitos de ley frente a la seguridad de sus colaboradores.

Teniendo en cuenta que dentro del proceso de planeación financiera se generaran procedimientos y políticas nuevas relacionadas con el manejo de recursos económicos los cuales son transversales a toda la organización, con la información adquirida mediante la aplicación de entrevistas y con la colaboración de las áreas de contabilidad y financiera trabajando de la mano se creó la matriz de riesgos financieros la cual hará parte del Sistema de Gestión de la entidad.

Dentro de esta matriz fueron incluidos los procesos financieros de la entidad, el grado de afectación que les podría causar y el cargo del funcionario que debería monitorear y controlar este tipo de riesgo, así mismo es importante que este control se realice con una periodicidad establecida para que dados los resultados de dicha validación la compañía pueda tomar decisiones correctivas que le permitan mitigar el riesgo y su afectación.

A continuación, se adjunta la matriz de riesgos con la calificación asignada a cada uno de ellos:

Tabla 14 Matriz De Riesgos Financieros

 LAVADO INDUSTRIAL COLOMBIANO		MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS										Código: MAT- GER-01	
												Versión: 00	
												Página 1 de 1	
PROCESO:		PROCESO FINANCIERO											
FECHA DE EVALUACION		JUNIO 1 DE 2021											
RESPONSABLE		GERENTE FINANCIERO											
FECHA DE ULTIMA REVISION:		JULIO 31 DE 2021											

RIESGOS PROCESO FINANCIERO MEDIDO A ENERO DE 2021	PROBABILIDAD			RIESGO			CONTROL		RIESGO RESIDUAL	PLAN DE TRATAMIENTO			
	AMENAZA	AMENAZA	VULNERABILIDAD	VULNERABILIDAD	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	CONTROLES		CONTROL	ACCIÓN	RESPONSABLE	MONITOREO
FINANCIEROS													
Inversiones de alto riesgo	Especulación financiera en el País que pueda causar cierres de Bancos y/o bajas de rendimiento de Fiducias	2	Recursos económicos en entidades financieras	1	1,5	2	3	Diversificar entidades financieras donde reposan recursos económicos	2	1,50	Análisis macroeconómico	Dirección Financiera	Trimestral
Inversiones en Dólares	Cada súbita de TRM del peso respecto al Dólar americano	3	Recursos económicos en Dólares	2	2,5	3	7,5	Mantener suma moderada en Dólares o establecer un mecanismo de protección	2	3,75	Programas de inversión en moneda extranjera	Dirección Financiera	Trimestral
Fraude Interno	Concentración de funciones en personal que maneja recurso económico	3	Acceso ocasional a claves y títulos	2	2,5	4	10	Evitar acceso a claves y títulos de personal no autorizado	3	3,33	Cambio permanente de claves	Dirección Financiera	Trimestral
Fraude Interno	Manejo de efectivo por empleados de la compañía empleados deshonestos proveedores o contratistas deshonestos	2	Robo, pérdida y/o robo simulado	4	3	3	9	Reducir al máximo manejo de efectivo por los empleados	2	4,50	Implementación SARLAFT	Dirección Financiera	Trimestral
Fraude externo	Hackeo de páginas o plataformas bancarias cuando están en uso las cuentas de ISVI	4	Fallas en plataformas de Bancos	1	2,5	4	10	Control de movimientos bancos y entidades financieras Conciliaciones	2	5,00	Seguir instrucciones bancarias sobre manejo de cuentas y tokens, restricción de horarios para el uso de plataformas, inscripción de IP con las entidades bancarias	Tesorero, Asistente de Cartera, Dirección Financiera	Trimestral
Falsificación de documentos	Empleados, proveedores o contratistas deshonestos	5	Dificultad de control en compras en sucursales y algunos procedimientos (anticipos)	4	4,5	5	22,5	Legalización y revisó	2	11,25	Verificación de documentos	Dirección Financiera	Trimestral
Corrupción y Soborno	Empleados deshonestos	5	Robo por pagos de dineros que no son reales, y/o bienes y servicios que no cumplen con las especificaciones exigidas por la compañía	4	4,5	5	22,5	Seguimiento a contratación de personal , proceso de compras y pagos (planillas de tiempos , entradas a almacén , arqueos de inventario)seguimiento continuo de información financiera al personal relacionado con los procesos que generan este riesgo.	2	11,25	Solicitar soportes que evidencien la realidad de la obligación (Aprobación de compra, Ordenes de compra, Entrada a almacén, Planillas de tiempos, Orden de Contratación de Personal/ causación de facturas originales)	Almacenista, Selección y contratación ,Operaciones,Nomina, Coordinador de compras, Tesoreria Dirección Financiera	Trimestral
Resultados Estados Financieros	Ejercicio con resultado adverso a indicadores financieros valorados por Bancos para asignación de cupos Bncaarios	4	Estados Financieros que no cumplan indicadores	5	4,5	4	18	Planear los resultados de la empresa mediante conservación de índices	2	9,00	Plan de control de resultados financieros	Gerente general Jefe de contabilidad Directores de Area	Trimestral

RIESGOS PROCESO FINANCIERO MEDIDO A ENERO DE 2021	PROBABILIDAD			RIESGO			CONTROL		RIESGO RESIDUAL	PLAN DE TRATAMIENTO			
	AMENAZA	AMENAZA	VULNERABILIDAD	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	CONTROLES	CONTROL		ACCIÓN	RESPONSABLE	MONITOREO	
CLIENTES													
Demoras en el pago de los clientes	Falta de comunicación para socializar las tarifas cotizadas a los clientes	3	Servicios ya prestados sin condiciones claras e indicaciones de facturación	3	3	3	9	Socializar las tarifas y condiciones del cliente	2	4,50	establecer las condiciones y requisitos de facturación.	Asistente de Facturación	Trimestral
No pago	Clientes incursos en problemas financieros que no les permiten pagar facturas radicadas	3	Exposición por facturas presentadas	4	3,5	4	14	Monitoreo de relación servicios prestados , cobrados	3	4,67	Informar para Ejercer acciones de cartera Jurídica	Asistente de Cartera	Trimestral
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS													
Tiempos de respuesta excesivos en ejecución de procesos	Concentración de funciones en personal que maneja recurso económico, descoordinación de procesos internos	3	Error humano por exceso de labores que requieren concentración. Causal de pérdidas por no entrega oportuna de información.	4	3,5	3	10,5	Definir funciones, estandarizar procesos, tiempos de respuesta y horarios de solicitudes y pagos	4	2,63	Establecer procedimientos y socializarlos con todos los funcionarios	Dirección Administrativa y Dirección Financiera	Trimestral
Pago a terceros con error	Proceso manual de pago a terceros sin aplicación en el sistema	3	Pagar documentos sin haber sido procesados contablemente	4	3,5	3	10,5	Revisiones y atención de quejas y reclamos	2	5,25	Dar cumplimiento al procedimiento de compras /causación y pagos	Dirección Financiera	Mensual

Fuente: Elaboración Lavado Industrial Colombiano S.A.S (2021).

8.4 Presupuesto Maestro 2021

Teniendo en cuenta que en la actualidad la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S no cuenta con un presupuesto en el cual se haya contemplado la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos para el sostenimiento de la operación, tomando como punto de partida el histórico de gastos de los años 2019 y 2020 se diseñó para este año 2021 un presupuesto basado en el histórico de incremento del salario mínimo en Colombia durante los últimos cinco años.

Tabla 15 Histórico salario mínimo en Colombia de los últimos 5 años

Año	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual	Variación porcentual anual %	Decretos del Gobierno Nacional
2016	\$ 22.981,83	\$ 689.455,00	7,0%	2552 de diciembre 30 de 2015
2017	\$ 24.590,57	\$ 737.717,00	7,0%	2209 de diciembre 30 de 2016
2018	\$ 26.041,40	\$ 781.242,00	5,9%	2269 de diciembre 30 de 2017
2019	\$ 27.603,87	\$ 828.116,00	6,0%	2451 de diciembre 27 de 2018
2020	\$ 29.260,10	\$ 877.803,00	6,0%	2360 de diciembre 26 de 2019

Fuente: Ministerio del Trabajo (www.mintrabajo.gov.co) y decretos del Gobierno Nacional (www.presidencia.gov.co).

Dadas las cifras presentadas en la Tabla 15 sobre el histórico del incremento del salario mínimo en el país y teniendo en cuenta que la industria ha sido afectada por la pandemia causada por el virus SARS.CoV-2 se espera que el incremento del salario para el año 2021 alcance un 7% o en su defecto tenga un crecimiento igual al del año anterior en un 6%.

Ante la incertidumbre del crecimiento del salario mínimo Lavado Industrial Colombiano realizara sus proyecciones tomando como referente general un 7% de incremento en los gastos causados durante el año 2020.

Este porcentaje de incremento de los gastos en relación con el año anterior obedece a que este tipo de compañías generalmente tienen más de un 75% de su costo representado en el pago de obligaciones laborales por ende se considera acertado alinear sus proyecciones con el incremento de salario mínimo.

La implementación de un presupuesto le permitirá a la compañía proyectar sus gastos alineados directamente con los ingresos que espera recibir según las metas propuestas al inicio de cada año y a partir de ello realizar un seguimiento constante y tomar decisiones frente a las desviaciones presentadas en cada rubro.

Tabla 16 Presupuesto General 2021

Cuenta	Nombre Cuenta	Anual		
		Ejecutado 2020	Incremento para el año 2021	Presupuesto 2021
51050	SUELDOS	461.317.849	7%	493.610.099
51051	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	195.300	7%	208.971
51052	INCAPACIDADES	6.650.543	7%	7.116.081
51053	CESANTIAS	144.075.712	7%	154.161.012
51054	RODAMIENTO MENSAJERO	12.849.458	7%	13.748.920
51056	CAPACITACION AL PERSONAL	37.764.107	7%	40.407.594
51057	COMPENSAR CCF	18.449.880	7%	19.741.372
51059	AUXILIO NO SALARIAL	47.680.000	7%	51.017.600
51101	REVISORÍA FISCAL	1.800.000	7%	1.926.000
51102	ASESORIA JURIDICA	50.390.094	7%	53.917.401
51103	ASESORIA CONTABLE	23.972.144	7%	25.650.194
51109	OTROS	2.431.939	7%	2.602.175
51150	INDUSTRIA Y COMERCIO	22.844.590	7%	24.443.711
51201	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	156.308.000	7%	167.249.560
51204	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	72.351.000	7%	77.415.570
51301	SOAT	1.246.600	7%	1.333.862
51350	LAVADO DE VEHICULOS	117.310	7%	125.522
51351	ASISTENCIA TECNICA	709.370	7%	759.026
51352	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	1.665.069	7%	1.781.624
51353	ENERGIA ELECTRICA	18.073.112	7%	19.338.230
51354	ENVIO CORRESPONDENCIA	2.098.719	7%	2.245.629
51355	TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	54.770.213	7%	58.604.128
51359	OTROS	707.436	7%	756.957
51400	NOTARIALES	172.634	7%	184.718
51401	REGISTRO MERCANTIL	24.400	7%	26.108
51409	OTROS	4.925.474	7%	5.270.257
51451	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	868.676.648	7%	929.484.013
51452	EQUIPO DE OFICINA	2.386.670	7%	2.553.737
51454	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	3.180.725	7%	3.403.376
51500	INSTALACIONES ELECTRICAS	52.101	7%	55.748
51501	REPARACIONES LOCATIVAS	32.534.575	7%	34.811.995
51550	ALOJAMIENTO Y MANUTENCION	3.113.315	7%	3.331.247
51551	PASAJES AEREOS	7.133.455	7%	7.632.797
51552	PASAJES TERRESTRES	955.800	7%	1.022.706
51601	DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES OFICINA ADMON	62.229	7%	66.585
51602	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	1.799.121	7%	1.925.059
51651	AMORTIZACION LICENCIA DE WINDOWS OFFICE	11.972.955	7%	12.811.062
51952	GASTOS DE REPRESENTACION Y REL. PUBLICAS ADMON	19.441.853	7%	20.802.783
51953	UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	49.256.148	7%	52.704.078
51954	TAXIS Y BUSES	874.140	7%	935.330
51956	CASINO Y RESTAURANTE	6.460.220	7%	6.912.435
51959	COMPRAS AUTOLAVADOS	122.462.249	7%	131.034.606
52050	SUELDOS VENTAS	7.333.333	7%	7.846.666
52053	CESANTIAS	7.791.476	7%	8.336.879
52055	DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	501.609	7%	536.722
52056	ARL SURA	48.146	7%	51.516
52057	COMPENSAR CCF	1.145.739	7%	1.225.941
52352	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	213.060	7%	227.974
52353	ENERGIA ELECTRICA	590.305	7%	631.626
52354	ENVIO CORRESPONDENCIA	1.621.257	7%	1.734.745
52355	TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	185.870	7%	198.881
52356	PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	585.000	7%	625.950
52451	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	1.780.597	7%	1.905.239
52550	ALOJAMIENTO Y MANUTENCION	2.672.335	7%	2.859.398
52551	PASAJES AEREOS VENTAS, PRODUCCION	1.499.662	7%	1.604.638

Cuenta	Nombre Cuenta	Anual		
		Ejecutado 2020	Incremento para el año 2021	Presupuesto 2021
52552	PASAJES TERRESTRES	1.867.500	7%	1.998.225
52950	COMISIONES	12.418.434	7%	13.287.724
52952	ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	508.500	7%	544.095
52953	UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	2.806.715	7%	3.003.185
52954	TAXIS Y BUSES	400.200	7%	428.214
52956	CASINO Y RESTAURANTE	418.769	7%	448.083
52959	OTROS	232.047	7%	248.291
53050	GASTOS BANCARIOS	106.295.586	7%	113.736.277
53051	COMISIONES BANCARIAS	125.717.667	7%	134.517.904
53052	INTERESES DE MORA	450.075.907	7%	481.581.220
53053	DESCUENTOS COMERCIALES CONDICIONADOS	19.475.090	7%	20.838.346
53054	GASTOS DE MANEJO Y EMISION DE BONOS	9.900	7%	10.593
53151	COSTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	41.647.754	7%	44.563.096
53152	RETENCION EN LA FUENTE	5.494.838	7%	5.879.477
53952	MULTAS, SANCIONES Y LITIGIOS	231.927.495	7%	248.162.420
53959	OTROS	10.005.481	7%	10.705.865
54100	IMPUESTO DIFERIDO PERIODO FISCAL	8.703.856	7%	9.313.126
61453	ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO	39.923.806	7%	42.718.472
62050	COSTO DE MERCANCIAS PARA LA VENTA	340.467.053	7%	364.299.747
72050	SUELDOS	3.287.486.529	7%	3.517.610.587
72051	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	513.710.444	7%	549.670.175
72052	INCAPACIDADES	343.092.203	7%	367.108.657
72053	CESANTIAS	820.392.084	7%	877.819.530
72054	AUXILIO NO SALARIAL OPERARIOS	760.154	7%	813.365
72055	DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	48.170.944	7%	51.542.910
72056	CAPACITACION AL PERSONAL	344.605.118	7%	368.727.476
72057	COLPENSIONES	217.398.132	7%	232.616.001
72059	AUXILIO SALARIAL DEDUCIBLE	43.145.816	7%	46.166.023
73058	BOTIQUIN	466.220	7%	498.855
73150	INDUSTRIA Y COMERCIO	179.110	7%	191.648
73201	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	239.866.645	7%	256.657.310
73203	ALQUILER DE VEHICULOS-CAMIONETA	36.732.650	7%	39.303.936
73301	POLIZAS DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	17.564.485	7%	18.793.999
73350	ASEO Y VIGILANCIA	72.310	7%	77.372
73351	ASISTENCIA TECNICA	16.377.771	7%	17.524.215
73352	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	26.728.796	7%	28.599.812
73353	ENERGIA ELECTRICA	20.194.386	7%	21.607.993
73354	ENVIO CORRESPONDENCIA	305.618	7%	327.011
73355	TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	503.965.155	7%	539.242.716
73359	SERVICIOS DE ALQUILER	4.841.010	7%	5.179.881
73451	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	761.930.637	7%	815.265.782
73452	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	718.487	7%	768.781
73454	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	963.299	7%	1.030.730
73456	ACUEDUCTOS PLANTAS Y REDES	120.168	7%	128.580
73501	REPARACIONES LOCATIVAS	9.235.447	7%	9.881.928
73509	OTROS	17.248.053	7%	18.455.417
73550	ALOJAMIENTO Y MANUTENCION	2.108.100	7%	2.255.667
73552	PASAJES TERRESTRES	200.900	7%	214.963
73601	DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO	1.691.256	7%	1.809.644
73602	DEPRECIACION EQUIPO DE COMUNICACIONES CELULARES	114.999	7%	123.049
73605	DEPRECIACION PLANTAS DE TRATAMIENTO	14.860.009	7%	15.900.210
73952	ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	503.545	7%	538.793
73953	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	14.446.630	7%	15.457.894
73954	TAXIS Y BUSES	1.913.410	7%	2.047.349
73956	CASINO Y RESTAURANTE	513.308	7%	549.240
73957	INDEMNIZACION POR DAÑOS A TERCEROS	630.000	7%	674.100
73959	AJUSTE AL PESO	491.567.607	7%	525.977.340
GASTOS X IMPLEMENTACION DE SARLAFT Y PLAN FINANCIERO				
DE JULIO A DIC 2021	GASTOS LABORALES OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	0		21.000.000
	LICENCIAS PARA CONSULTAR BASES DE DATOS	0		8.820.000
	ASESORIA EXTERNA	0		12.000.000
	USO DE PAPELERIA Y ELEMENTOS DE OFICINA	0		3.000.000
	GASTOS LABORALES COORDINADOR DE PRESUPUESTOS	0		18.000.000
	USO DE PAPELERIA Y ELEMENTOS DE OFICINA	0		7.560.000
	OTROS GASTOS	0		3.000.000
TOTAL GASTOS ADICIONALES GENERADOS POR SARLFAT Y PLANEACION FINANCIERA				73.380.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS PRESUPUESTADOS PARA EL AÑO 2021				12.381.739.351

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

8.5 Controles del Presupuesto

Principios del control presupuestario

- **Organización:** La empresa debe contar con un sistema organizativo eficaz en el que se coordinen sus distintas partes, niveles y funciones.
- **Predictibilidad:** El presupuesto debe prever lo que va a suceder en todo aquello que está en su contenido.
- **Determinación cuantitativa:** el control se realiza a través de cantidades económicas y porcentajes de las desviaciones.
- **Del objetivo:** los fines u objetivos que perseguimos con cada presupuesto deben ser los que se busquen en el control.
- **Precisión:** la información utilizada y analizada debe ser totalmente precisa y ajustada a la realidad, al igual que los planes presupuestados.
- **Participación:** en el control, al igual que en la elaboración del presupuesto, deben participar todas las partes o secciones de la empresa que se ven afectadas por el presupuesto.
- **Flexibilidad:** debe existir un margen para los posibles imprevistos que puedan surgir y prever los cambios necesarios a partir de tales imprevistos: esto es ajustarse a la realidad.
- **Unidad:** debe existir una coordinación total entre los diferentes tipos de presupuestos y planes sectoriales de la empresa, formando un todo que tenga su propio sentido y lógica.
- **Normas:** deben quedar claramente establecidas las normas de cómo actuar en esta actividad de control.
- **Autoridad:** debe estar claro quién manda y que debe ser obedecido.
- **Coordinación:** el responsable debe tener claros los objetivos del control y orientar todas las acciones hacia esos objetivos.
- **Confianza:** los que participan en la actividad deben estar de acuerdo con los procedimientos que se siguen, confiando en los buenos resultados que van a dar.
- **De las excepciones:** las desviaciones poco importantes, se puede considerar que son un cumplimiento de las previsiones; la toma de medidas y decisiones se hará sobre las grandes desviaciones.

8.5.1 Análisis mensual de Estado de Resultados

En la actualidad los análisis sirven para revisar y evaluar programas financieros, estos análisis permiten evidenciar la interrelación entre las diferentes áreas de la empresa y anticipar el impacto que generara en la empresa cada una de las decisiones administrativas y financieras que han sido tomadas.

Al hacerle seguimiento mensual a las cifras obtenidas en el estado de resultados Lavado Industrial Colombiano S.A.S podrá prever si vale la pena llevar a cabo una operación o si es necesario reforzar alguna área o implementar otros ajustes.

El análisis financiero debe aportar la siguiente información relevante:

- El estado de resultados deberá ser comparativo con el periodo anterior con lo que se pueda evidenciar la evolución y la tendencia de las cifras, de allí que se espera poder predecir el futuro de la compañía y la composición de los ingresos para identificar si los resultados obtenidos corresponden a la actividad ordinaria de la compañía y no se hayan generado por operaciones financieras extraordinarias.
- Así mismo este análisis de las cifras de ingresos y gastos deberá permitir entender la situación financiera de la compañía a corto plazo. Para conocer al detalle la capacidad que tiene la empresa de atender las deudas y los compromisos en el corto plazo.
- Además de conocer el estado actual de las finanzas de la compañía se hace necesario proyectar la situación financiera a largo plazo, para generar la estructura de las inversiones de la compañía, y su capacidad de atender sus deudas en el largo plazo.

8.5.2 Auditorías

Una vez revisadas las cifras mensuales del estado de resultados es importante que la compañía realice auditorías internas en las cuales pueda validar el cumplimiento de sus procedimientos y así mismo evidenciar que las cifras entregadas reflejan la realidad de la empresa.

Este tipo de auditorías deben ser programadas de forma anticipada y deben cumplir con un objetivo específico de evaluar los procesos y los documentos de las distintas áreas. Una vez

se culminen las auditorías es importante documentar los hallazgos encontrados para tomar las acciones que correspondan.

8.6 Proyección de Resultados según Presupuesto

De acuerdo con la proyección del presupuesto si las cifras se mantienen, la compañía Lavado Industrial Colombiano SAS llegaría a su punto de equilibrio con las siguientes cifras, es decir que la compañía podrá cubrir sus gastos y costos sin generar utilidad, en ese momento sus ingresos y egresos estarán al mismo nivel.

Tabla 17 *Calculo de Punto de Equilibrio*

Cuenta	Nombre Cuenta	Trimestral 2021	Anual 2021
41	Ingreso Operacional	3.095.434.838	12.381.739.351
51	Operacionales De Administracion	608.282.470	2.433.129.878
52	Operacionales De Ventas	11.935.998	47.743.993
53	No Operacionales	264.998.800	1.059.995.198
61	Costo De Ventas Y De Prestacion De Servicios	10.679.618	42.718.472
62	Compras	91.074.937	364.299.747
72	Mano De Obra Directa	1.503.018.681	6.012.074.724
73	Costos Indirectos	584.771.053	2.339.084.212
54	Provisión Impuesto diferido	2.328.281	9.313.126
	Gastos Sarlaft y planeacion financiera 6 meses	36.690.000	73.380.000
Utilidad o Perdida Antes de Impuestos		0	0

Fuente: Elaboración Propia con base en la proyección presupuestal de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Sin embargo, dado que los accionistas de la compañía esperan recibir una utilidad mínima del 5% anual a continuación se determina el ingreso necesario para obtener dicha utilidad.

Proyección de Ingresos para obtener Utilidad neta del 5%

Tasa Impuesto Renta = 31%

Utilidad Esperada = 5%

$$\text{Ingresos Estimados} = \frac{\text{Total Costos presupuestados} * (1 - 31\%)}{1 - 31\% - \text{Margen de Ganancia } 5\%}$$

$$\text{Ingresos Estimados} = \frac{\$ 12.381.739.350,63 * (1-31\%)}{1-31\% - 5\%}$$

$$\text{Ingresos Estimados} = \frac{\$ 8.543.400.151,93}{64\%}$$

$$\text{Ingresos Estimados} = \$ 13.349.062.737,40$$

Teniendo en cuenta que el año 2020 fue un año atípico para la compañía Lavado Industrial Colombiano SAS debido a los cambios generados por la pandemia del virus SARS-CoV-2 a continuación, se realiza un comparativo entre el ingreso que se requiere para alcanzar una utilidad neta del 5% y el ingreso real que la compañía obtuvo durante los años 2019 y 2020.

Comparado con el ingreso del año 2019 la compañía solo requiere incrementar sus ingresos en un 16% cuya cifra es fácilmente alcanzable de acuerdo con el porcentaje de incremento de sus ingresos alcanzado en los últimos años.

	2018	2019	2020	Proyeccion 2021
Ingresos	\$ 12.171.762.168	\$ 13.589.019.797	\$ 11.509.759.888	\$ 13.349.062.737,40
% de Incremento del Ingreso	\$ 1.417.257.629		\$ 2.079.259.909	\$ 1.839.302.849
	12%		15%	16%

Fuente: Elaboración Propia con base en la proyección presupuestal de Lavado Industrial Colombiano S.A.S Vega, F.A. (2021).

Esta proyección del ingreso le permite a la compañía determinar el volumen de ventas mensuales de acuerdo con los picos que se presentan por distintas circunstancias del año en donde no todos los meses tienen el mismo comportamiento en los ingresos, en el caso de Lavado Industrial Colombiano el clima juega un papel importante ya que afecta de manera directa el volumen de servicios que se prestan en el mes.

En temporada de lluvia el ingreso tiende a la baja, pero el costo de la operación aumenta ya que la cantidad de insumos que se requieren para el servicio es mayor y se utiliza más tiempo de mano de obra para mantener la calidad del servicio.

Determinar el punto de equilibrio le permite a la compañía saber en qué momento empieza a obtener utilidades o sus resultados están empezando a ser negativos de manera que sin realizar un análisis detallado la Gerencia podrá tomar decisiones conociendo el acumulado de sus ingresos y así mismo el de sus costos y gastos.

Conclusiones

Una vez culminado el proceso objeto de este trabajo se puede concluir que los resultados negativos que ha venido obteniendo la compañía Lavado Industrial Colombiano S.A.S han sido generados por la falta de una adecuada planeación financiera, de allí que las recomendaciones propuestas y los cambios generados con el diseño de procedimientos y presupuestos le permitirán a la compañía estructurar su actividad financiera y salir de la causal de disolución en la que se encuentra actualmente.

Así mismo se ha logrado evidenciar que la compañía requiere aumentar considerablemente los márgenes de sus utilidades, puesto que éstos se han visto afectados principalmente por los costos desbordados que se han generado sin tener ningún control frente a cada uno de ellos.

A pesar del aumento progresivo de las ventas, se evidencia que éstas deben crecer en mayor medida para poder soportar la estructura de costos y que las utilidades no se vean afectadas. Por otro lado, la compañía debe prestar mayor atención al cumplimiento de sus obligaciones tributarias ya que durante mucho tiempo ha dejado de generar los pagos y esto le ha llevado a incurrir en un alto costo de multas e intereses, además de ocasionar un alto riesgo de embargo por las entidades y afectar su imagen frente a los clientes y proveedores.

Frente a la estructura organizacional, mediante las entrevistas se logró evidenciar que la compañía carece de un adecuado plan de comunicación interno con el cual se divulguen los objetivos a cumplir y se determinen las estrategias sobre las cuales las distintas áreas deben enforzar sus esfuerzos.

Siendo Lavado Industrial Colombiano una compañía que actualmente se encuentra en causal de disolución, en el análisis DOFA se evidencian fortalezas con las cuales logra mantenerse en el mercado y una amplia experiencia desarrollando su objeto social, lo que le permite gozar de una buena imagen frente a sus clientes. Así mismo es de anotar que su debilidad más grande es la falta de planeación y el desequilibrio de responsabilidades en su estructura administrativa.

En el desarrollo de la matriz de riesgos financieros se evidencio que el equipo administrativo conoce los riesgos a los que están expuestos en sus procesos; sin embargo, se han limitado a su conocimiento sin generar estrategias para mitigarlos o evitar que se materialicen, lo que los lleva a tomar decisiones sobre la marcha sin proyectar sus consecuencias.

Al determinar las metas esperadas para el año 2021 y las cifras con las que alcanzaran su punto de equilibrio se hace evidente que es un trabajo en equipo en donde el incremento de sus ventas juega un papel tan importante como el control de sus costos, lo que conlleva a tener una participación importante de cada una de las áreas generando indicadores de sus procesos con los cuales puedan aportar al cumplimiento de las metas financieras.

La compañía ha venido prestando sus servicios de manera tradicional sin evaluar los cambios de su entorno relacionados con las necesidades del cliente, la aparición de nuevos competidores y las tendencias tecnológicas que podrían aportar a mejorar sus procesos, es importante que se determine una periodicidad con la cual la entidad evaluara estos aspectos y de acuerdo a los resultados obtenidos genere planes de acción frente a los cambios de su entorno empresarial y comercial.

Referencias

- (s.a). (s.f). Estructura financiera: ¿qué es y cómo se clasifica? Edenred.
- (s.a). (s.f). Pasos para validar un instrumento de investigación. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/pasos-para-validar-un-instrumento-de-investigacion/>
- (s.a.) (2019) En qué consiste la planificación financiera de una empresa. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/en-que-consiste-la-planificacion-financiera-de-una-empresa.html>
- De La Hoz Suarez, Betty; Ferrer, María Alejandra y De La Hoz Suarez, Aminta. Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales* [online]. 2008, vol.14, pp.88-109.
- Guajardo, Gerardo (2002). Contabilidad financiera. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. México. 539 pp.
- I. J. T. (2017). *El proceso presupuestario: particularidades*. Monografias.com. <https://www.monografias.com/docs112/proceso-presupuestario-particularidades/proceso-presupuestario-particularidades>
- Sandra Gutiérrez (2018) La importancia de la planeación financiera. Editorial Uniminuto.
- Morales, C. J. A., & Morales, C. A. (2014). Planeación financiera. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- ANDI - Noticias. (2020, diciembre 30). Tomado de Andi.com.co website: <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15877-colombia-balance-2020-y-perspectivas-20>
- Cámara de comercio. (2021). Certificado de existencia y representación legal solicitado en febrero 2021, obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá website: <https://www.ccb.org.co/>
- De Castro, G.M. (2008). Reputación empresarial y Ventaja Competitiva (p. 29). España: ESIC Editorial
- Fagalde C.A. (2009) Presupuesto empresarial, Un enfoque práctico para el aula. Recuperado de Upg.mx website: <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>
- German. A.R. (2017). Clasificación del presupuesto. Recuperado de <https://www.gerencie.com/clasificacion-del-presupuesto.html>

- *Funciones del presupuesto – análisis costo y presupuesto Daniel.* (s.f.). recuperado de <https://sites.google.com/site/analiscostoypresupuestodaniel/home/clases-de-costos/funciones-del-presupuesto>.
- Grupo LIC. (2015). Estados financieros. Recuperado el 10 de marzo de 2021 del sitio web: <https://www.grupolic.com.co/>
- IEP. (s.f). ¿Qué es la dirección financiera de una empresa? Recuperado de la web de Edu.es: <https://www.iep.edu.es/que-es-direccion-financiera/>
- López, J., & T. Diez, L. (2001). Elementos básicos de la planificación financiera. En Dirección financiera: planificación, gestión y control (2.^a ed., pp. 121-124). Prentice Hall.
- Morales Castro, J. A. y Castro. Arturo, M. (2015). Planeación financiera. Grupo Editorial Patria. (p. 35-48) Planeación Financiera (editorialpatria.com.mx)
- Narváez. F (2014). ingeniería de costos. Recuperado de <https://es.slideshare.net/felix3300/mapa-conceptual-41871641>
- Redacción El Tiempo. (2001, junio 7). El Outsourcing de Aseo. Tomado de El Tiempo website: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-495753>
- Moreno, Fernández Joaquín A., Las finanzas en la empresa, México, cecsa, 2002, p. 419
- Retos directivos. (2017). Planificación financiera: factores clave e importancia. Recuperado de Retos Directivos - Sitio web de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/planificacion-financiera-factores-clave-e-importancia/>
- Javier Sánchez Galán, 27 de mayo, 2016 | Coste – Costo. Economipedia.com Coste – Costo - Qué es, definición y concepto | Economipedia
- Torres, PJO (s.f). La Contabilidad de Costos. Recuperado el 10 de marzo de 2021 del sitio web de Ucoz.es: http://jotvirtual.ucoz.es/Costos/La_Contabilidad_de_Costos.pdf
- Turmero I.J. (s, f) Planificación financiera estratégica – website:<https://www.trabajos100/planificacion-financiera-estrategica-empresa/planificacion-financiera-estrategica-empresa.shtml>
- Hernández Sampieri Roberto. (2014) Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción del marco teórico, Metodología de la Investigación, Ed 6ta, (Pág. 78 a 86)
- Harold y O'Donnell, Cyril, Curso de administración moderna, México, McGraw-Hill, 1984, p. 141.
- Cámara, C. d. (2021). Certificado de existencia y representación legal. Bogotá.
- Eberhard, w. (1969). la política de la liquidez de la empresa. España: sagitario.
- Edenred. (2020). Obtenido de estructura-financiera-que-es-y-como-se-clasifica/:

<https://blog.edenred.es>

- Gilli, J. J. (2007). Diseño organizativo estructura y procesos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Portafolio. (5 de Enero de 2021). Las tendencias de crecimiento retornarán en 4 o 5 años:
- Tiempo, E. (7 de Junio de 2020). El Outsourcing de Aseo. El Tiempo, pág. Economía.

Anexos

Anexo 1 Autorización de la Empresa



AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL

Bogotá, Mayo 20 de 2021

Señores:
Comité de Trabajos de Grado
 Universidad EAN
 Ciudad.

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Flor Anyela Vega Rojas, identificada con cedula de ciudadanía 52.544.441 estudiante del programa de Maestría en Gestión Financiera de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización Lavado Industrial Colombiano S.A.S su trabajo de grado titulado: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO ANUAL PARA LA COMPAÑÍA "LAVADO INDUSTRIAL COLOMBIANO S.A.S", bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

- NOMBRE DEL CONTACTO: Yeny Esperanza Triana
- CARGO QUE OCUPA: Socia y Gerente Financiera y Administrativa
- TELÉFONO: 3203048167
- CORREO ELECTRÓNICO: diradministrativo@grupolic.com.co

Cordialmente,

Yeny Esperanza Triana
 C.C 1.019.042.484
 Rep. Legal (S)

Anexo 2 Ficha técnica de entrevistas 2020



Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Gestión Financiera
BOGOTÁ D.C., 2021

Entrevista de proyección operativa y financiera de Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Razón social	Lavado Industrial Colombiano S.A.S.
Actividad Económica	Servicio de limpieza y embellecimiento de transporte masivo
Tamaño de la empresa	Mediana empresa
Representante Legal	Luis Andrés Martínez
Dirección	Av. Calle 80 N. 69-70 Bodega N.3
Ciudad	Bogotá
Departamento	Cundinamarca
Fecha de la Entrevista	16 de mayo del 2021
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la proyección operativa y financiera de la compañía
Tipo de entrevista:	Virtual
No. Preguntas para desarrollar:	12
Duración de la entrevista:	90 minutos
Nombre entrevistado:	Gustavo Salas
Cargo entrevistado:	Gerente general

CUESTIONARIO:

12. ¿Cuáles son las expectativas de la compañía en un término de 5 años?

Lograr la estabilidad económica manteniendo el capital de trabajo para aumentar el número de servicios y expandir el mercado a otras dos ciudades del país (Medellín y Barranquilla)

13. ¿Cuál es la estrategia de la compañía para cumplir las expectativas?

Controlar los gastos y obtener nuevos contratos con un margen de rentabilidad del 15% monitoreando periódicamente sus resultados.

14. ¿Conoce usted las metas planteadas por la compañía con respecto a ventas, costos y rentabilidad?

De acuerdo con los resultados negativos obtenidos al cierre del año 2020 los directivos de cada área están generando metas respecto a la disminución de gastos sin embargo aun no tenemos documentadas las metas de ventas y por ende tampoco la rentabilidad.

15. ¿De acuerdo con las metas planteadas existen indicadores que monitoreen los resultados?

Siendo consecuentes con la respuesta anterior no tenemos indicadores establecidos para monitorear las metas de ventas y rentabilidad solo se tienen los indicadores del sistema de gestión, pero ellos miden actividades de seguridad y salud en el trabajo y el impacto ambiental.

16. ¿Estas metas han sido divulgadas y si es así cual es el nivel de compromiso de las áreas?

Obviamente las metas no han sido divulgadas porque a la fecha no se han definido, con relación al compromiso de las áreas dada la situación financiera de la compañía he notado el empeño de los directivos por hacer un uso eficiente de los recursos de la empresa y colaborar con la disminución de los gastos evitando el desperdicio de los insumos.

17. ¿De acuerdo con la crisis económica que vive la empresa se tiene planteada alguna estrategia para superarla?

Sí, en la actualidad nos encontramos en negociaciones con nuevos socios quienes generaran un aporte de capital para estabilizar la operación y pagar parte de las obligaciones tributarias y financieras para evitar el gasto de intereses.

18. ¿Cuál sería la estructura básica de la compañía con la cual se podrían lograr las expectativas planteadas?

Hoy en día contamos con las áreas de financiera, talento humano, administración, contabilidad y operaciones; para cumplir con nuestras expectativas consideramos importante crear un área comercial y un área de control de presupuestos.

19. ¿Cuáles son los procesos básicos de la compañía?

- Compra de materias primas e insumos.
- Elaboración de productos de aseo para el consumo interno.
- Prestación del servicio de lavado y embellecimiento de vehículos.
- El proceso administrativo y de nómina.

20. ¿Qué áreas de la compañía son determinantes para mantener la operación?

Compras, operaciones y nómina.

21. ¿Se tienen definidas las falencias que han llevado a la compañía a caer en esta crisis?

Sí, después de un análisis de los resultados del 2020 hemos identificado que los gastos que genera la compañía han sido aprobados sin tener un control de ellos y por ende sobrepasaron el ingreso.

22. ¿Cuál es su percepción de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. frente a la competencia?

Por muchos años nuestra empresa lideró el lavado de transporte masivo sin que existieran otras empresas que prestaran este servicio, actualmente, han aparecido en el mercado nuevas empresas que antes estaban enfocadas en servicio de aseo doméstico y que ahora han incursionado en lavado de vehículos sin contar con la experiencia, pero afectando el mercado ofreciendo a los clientes servicios más económicos.

23. ¿Considera usted que Lavado Industrial Colombiano S.A.S. actualmente cuenta con los recursos para crecer en el mercado?

Considero que tenemos la infraestructura necesaria y la planta de personal con la cual podemos ampliar nuestra área de cobertura, esperamos mejorar nuestra rentabilidad para mantener el capital de trabajo con el cual mantener la operación de este nuevo mercado.

¡Gracias por el tiempo prestado!

Entrevistadores: Anyela Vega



Universidad EAN
 Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
 Maestría en Gestión Financiera
 BOGOTÁ D.C., 2021

Entrevista de proyección operativa y financiera de Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Razón social	Lavado Industrial Colombiano S.A.S.
Actividad Económica	Servicio de limpieza y embellecimiento de transporte masivo
Tamaño de la empresa	Mediana empresa
Representante Legal	Luis Andrés Martínez
Dirección	Av. Calle 80 N. 69-70 Bodega N.3
Ciudad	Bogotá
Departamento	Cundinamarca
Fecha de la Entrevista	20 de mayo del 2021
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la proyección operativa y financiera de la compañía
Tipo de entrevista:	Presencial
No. Preguntas por desarrollar:	12
Duración de la entrevista:	25 minutos
Nombre entrevistado:	Yaneth Guzmán
Cargo entrevistado:	Psicóloga

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuáles son las expectativas de la compañía en un término de 5 años?

Seguir creciendo, sin duda esta es una empresa que le brinda oportunidades a muchas personas, los empleos que ofrece en el área operativa no requieren de experiencia y me gusta la idea de que en cinco años pueda seguir creciendo, incluso con sedes en varias ciudades del país.

2. ¿Cuál es la estrategia de la compañía para cumplir las expectativas?

Tengo entendido que actualmente están en busca de nuevos contratos y en mi cargo sí veo que las contrataciones han aumentado, así que creo que la estrategia actual es darse a conocer más en el mercado.

3. ¿Conoce usted las metas planteadas por la compañía con respecto a ventas, costos y rentabilidad?

No las conozco con exactitud, sé que el equipo del área contable ha propuesto realizar cambios para mejorar las ganancias de la empresa e incluso se han hecho cambios, como producir nuestros productos de limpieza, para reducir los costos.

4. ¿De acuerdo con las metas planteadas existen indicadores que monitoreen los resultados?

Como no conozco las metas no sé cuáles son los indicadores con los que específicamente miden los resultados. En el área de talento humano nuestros indicadores son la capacitación de los colaboradores, la accidentalidad laboral y la rotación del personal.

5. ¿Estas metas han sido divulgadas y si es así cual es el nivel de compromiso de las áreas?

Desde hace aproximadamente un año todos los colaboradores del área administrativa fuimos informados de la crisis por la que está pasando la empresa y cómo nos afectó la pandemia, como a todos creo yo. Sin embargo, no nos dieron una ruta para superarla por lo que no veo un compromiso por parte de las áreas y esto también se debe al inconformismo de algunos empleados y las tensiones que se generan entre compañeros por la carga laboral, entre otras cosas.

6. ¿De acuerdo con la crisis económica que vive la empresa se tiene planteada alguna estrategia para superarla?

En los últimos meses se ha trabajado en eso, esperamos que este 2021 con el regreso paulatino a la normalidad se puedan establecer estrategias que permitan salir de a poco de algo que viene pasando en la empresa incluso antes del 2020.

7. ¿Cuál sería la estructura básica de la compañía con la cual se podrían lograr las expectativas planteadas?

Fundamentalmente mejorando el ambiente laboral y “atacando” los que hasta ahora se han detectado como problemas en la operación, es decir, una mejor comunicación entre el área administrativa y operativa, dejando de lado tanta linealidad en los procesos e integrando a todas las áreas en busca de soluciones, no solo se trata de manejar la crisis a través del área financiera.

8. ¿Cuáles son los procesos básicos de la compañía?

Obviamente el área de operaciones, y talento humano en donde está el proceso de selección y contratación finalizando con la liquidación de nómina.

9. ¿Qué áreas de la compañía son determinantes para mantener la operación?

En consecuencia, con la respuesta a la pregunta número 8 considero que son determinantes operaciones y talento humano.

10. ¿Se tienen definidas las falencias que han llevado a la compañía a caer en esta crisis?

En el área de talento humano para este año hemos cambiado los criterios de selección para garantizarle a la compañía la contratación de personal idóneo y así evitarle gastos en exámenes médicos de ingresos y retiros continuos.

11. ¿Cuál es su percepción de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. frente a la competencia?

En las entrevistas de los nuevos colaboradores hemos evidenciado que las condiciones laborales de nuestra competencia son diferentes a las nuestras, por ende, su costo es menor al desconocer el total de horas extras.

12. ¿Considera usted que Lavado Industrial Colombiano S.A.S. actualmente cuenta con los recursos para crecer en el mercado?

Es claro que nos falta generar algunos controles, por ende, la compañía tendrá que generar la contratación de algunos profesionales en áreas específicas.

¡Gracias por el tiempo prestado!

Entrevistadores: Anyela Vega



Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Gestión Financiera
BOGOTÁ D.C., 2021

Entrevista de proyección operativa y financiera de Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Razón social	Lavado Industrial Colombiano S.A.S.
Actividad Económica	Servicio de limpieza y embellecimiento de transporte masivo
Tamaño de la empresa	Mediana empresa
Representante Legal	Luis Andrés Martínez
Dirección	Av. Calle 80 N. 69-70 Bodega N.3
Ciudad	Bogotá
Departamento	Cundinamarca
Fecha de la Entrevista	24 de mayo del 2021
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la proyección operativa y financiera de la compañía
Tipo de entrevista:	Presencial
No. Preguntas para desarrollar:	12
Duración de la entrevista:	1 hora
Nombre entrevistado:	Yeny Esperanza Triana
Cargo entrevistado:	Gerente financiera y administrativa

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuáles son las expectativas de la compañía en un término de 5 años?

Las expectativas de la compañía en 5 años es crecer en el mercado, fortaleciendo cada uno de los procesos, alcanzando cada una de las metas a nivel financiero con el objetivo de que la empresa por sí sola tenga apalancamiento adecuado.

2. ¿Cuál es la estrategia de la compañía para cumplir las expectativas?

Como estrategia a nivel financiero se establece un presupuesto mensual con el objetivo planificar de manera anticipada los ingresos y gastos generales y con ello controlar el movimiento financiero de la compañía.

3. ¿Conoce usted las metas planteadas por la compañía con respecto a ventas, costos y rentabilidad?

A partir de la inversión realizada en el año 2021 se establecieron indicadores que permitirán medir el negocio, donde el margen de utilidad neta alcanzará un 15%

4. ¿De acuerdo con las metas planteadas existen indicadores que monitoreen los resultados?

la compañía monitorea los resultados con los Indicadores financieros, tales como liquidez, rentabilidad y especialmente el Ebitda que permite identificar el beneficio bruto de un negocio.

5. ¿Estas metas han sido divulgadas y si es así cual es el nivel de compromiso de las áreas?

Las metas se conocen a nivel directivo razón por la cual se considera importante divulgar las metas al personal en general con el fin de establecer un compromiso por área.

6. ¿De acuerdo con la crisis económica que vive la empresa se tiene planteada alguna estrategia para superarla?

Con la llegada de nuevos socios a la compañía se estableció como primera medida cancelar las obligaciones fiscales antiguas y que generaban un gasto financiero de años anteriores, además de establecer un presupuesto financiero que permitiera evaluar el comportamiento de la compañía.

Con esta información se ha podido evidenciar que existen gastos fuera de la operación y por lo tanto las decisiones se encaminado a disminuir los gastos y reevaluar un contrato con no está generando la utilidad esperada.

7. ¿Cuál sería la estructura básica de la compañía con la cual se podrían lograr las expectativas planteadas?

A nivel administrativo se plantea la siguiente estructura:

- Gerente general
- Director financiero, contador y asistente contable
- Director de talento humano, asistente de nómina
- Director administrativo,
- Director comercial
- Director de operaciones, supervisores y operarios.

8. ¿Cuáles son los procesos básicos de la compañía?

El proceso operativo es la base de la prestación del servicio.

El proceso de contratación del personal ejecutado por el área de talento humano para la prestación de un buen servicio.

El proceso financiero donde se establece el presupuesto que a su vez genera un control a las demás áreas para alcanzar con el resultado proyectado.

9. ¿Qué áreas de la compañía son determinantes para mantener la operación?

Cada una de las áreas administrativas soportan el área operativa que realiza el servicio al cliente, pero de allí la importancia que se establezcan metas para encaminar cada una de las áreas a un objetivo en común.

10. ¿Se tienen definidas las falencias que han llevado a la compañía a caer en esta crisis?

Si, inicialmente se debe determinar una estructura organizativa y con ello establecer una planeación financiera acorde a la operación que permita llevar a cabo los procesos y obtener resultados económicos positivos.

11. ¿Cuál es su percepción de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. frente a la competencia?

La compañía cuenta con presencia a nivel nacional, y frente a la competencia tiene un alto nivel de experiencia en la prestación de los servicios, sin embargo con el fin de incrementar el resultado neto de la compañía sería ideal realizar un estudio comparativo que permita conocer las falencias y corregir tanto en la operación como en los procesos administrativos.

12. ¿Considera usted que Lavado Industrial Colombiano S.A.S. actualmente cuenta con los recursos para crecer en el mercado?

En el año 2021 se realizó una venta de acciones con el fin de obtener una inversión económica que permitiera sanear las obligaciones pendientes y con ello promover con el crecimiento en el mercado, pero es importante corregir las falencias para que en el futuro los recursos se destinen de manera correcta y así cumplir con los objetivos propuestos.

¡Gracias por el tiempo prestado!

Entrevistadores: Anyela Vega



Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

BOGOTÁ D.C., 2021

Entrevista de proyección operativa y financiera de Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Razón social	Lavado Industrial Colombiano S.A.S.
Actividad Económica	Servicio de limpieza y embellecimiento de transporte masivo
Tamaño de la empresa	Mediana empresa
Representante Legal	Luis Andrés Martínez
Dirección	Av. Calle 80 N. 69-70 Bodega N.3
Ciudad	Bogotá
Departamento	Cundinamarca
Fecha de la Entrevista	16 de mayo del 2021
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la proyección operativa y financiera de la compañía
Tipo de entrevista:	Virtual
No. Preguntas para desarrollar:	12
Duración de la entrevista:	80 minutos
Nombre entrevistado:	Luis Andrés Martínez
Cargo entrevistado:	Gerente operativo

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuáles son las expectativas de la compañía en un término de 5 años?

Como es del conocimiento general, la pandemia del COVID 19 afecto bastante a las empresas, por ende, la compañía tiene una estrategia de cinco etapas:

- Existencia: la empresa debe concentrarse en obtener clientes y ventas.
- Supervivencia: lo más importante es planear y proyectar los flujos de efectivo, con el fin de hacer pronósticos acertados sobre el crecimiento de la empresa.
- Éxito: La empresa ya tiene presencia en el mercado y es rentable.
- Despegue: es vital que la organización se expanda internamente, es decir, que cuentes con más personal y áreas para su dirección. Y

e) Al comienzo del quinto año obtener una madurez sólida y comenzar a realizar presencia en diferentes regiones y aumentar la línea de negocio.

2. ¿Cuál es la estrategia de la compañía para cumplir las expectativas?

En la respuesta anterior se explica las diferentes fases para lograr un crecimiento seguro. Ahora bien, es importante contar con un equipo de profesionales altamente capacitados y que trabajen con una verdadera conciencia de seguir cada estrategia planteada.

3. ¿Conoce usted las metas planteadas por la compañía con respecto a ventas, costos y rentabilidad? Las metas de toda empresa son las de crecer en sus ventas y adquirir un posicionamiento en el mercado colombiano.

4. ¿De acuerdo con las metas planteadas existen indicadores que monitoreen los resultados? La compañía cuenta con indicadores por cada área, los cuales están alineados con el objetivo de incrementar las ventas y sostener los clientes actuales con un buen grado de satisfacción.

5. ¿Estas metas han sido divulgadas y si es así cual es el nivel de compromiso de las áreas? Los directores de cada área fueron capacitados durante la semana e estrategia corporativa, con el fin de irrigar los objetivos específicos y generales a los diferentes colaboradores.

6. ¿De acuerdo con la crisis económica que vive la empresa se tiene planteada alguna estrategia para superarla? se tiene estrategias de realizar descuentos por pronto pagos y optimizar los procesos internos para mantener los costos estables y disminuir los sobre costos al máximo.

7. ¿Cuál sería la estructura básica de la compañía con la cual se podrían lograr las expectativas planteadas? Para lograr las metas anteriormente señaladas, se depende de un alto grado de compromiso de sus colaboradores y que realmente comprendan como no tener una buena política de ahorro podrá afectar seriamente la estabilidad o existencia de la compañía.

8. ¿Cuáles son los procesos básicos de la compañía? tener un control fuerte sobre el gasto y costo; mejorar las ventas, incrementar el recaudo de cartera y buscar una mayor financiación con sus proveedores.

9. ¿Qué áreas de la compañía son determinantes para mantener la operación? El área contable y financiera, producción, Talento Humano y no menos importante mercadeo.

10. ¿Se tienen definidas las falencias que han llevado a la compañía a caer en esta crisis? Por medio de la Matriz general de riesgos se logra identificar los controles que mitiguen la materialización de dichos riesgos. No obstante, se trabaja en los equipos de las diferentes áreas de la compañía, para buscar convertir los riesgos en oportunidades.

11. ¿Cuál es su percepción de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. frente a la competencia? La compañía tiene una buena experiencia y nombre. Sin embargo, un cambio de en el área operativa le permitirá mejorar los procesos de servicios.

12. ¿Considera usted que Lavado Industrial Colombiano S.A.S. actualmente cuenta con los recursos para crecer en el mercado?

La compañía debe hacer cambios al interior de la administración con el fin de mejorar los flujos de efectivo y lograr contar con el efectivo para realizar compra de equipos que les permitan presentarse a más licitaciones.

¡Gracias por el tiempo prestado!

Entrevistadores: Anyela Vega



Universidad EAN
 Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
 Maestría en Gestión Financiera
 BOGOTÁ D.C., 2021

Entrevista de proyección operativa y financiera de Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Razón social	Lavado Industrial Colombiano S.A.S.
Actividad Económica	Servicio de limpieza y embellecimiento de transporte masivo
Tamaño de la empresa	Mediana empresa
Representante Legal	Luis Andrés Martínez
Dirección	Av. Calle 80 N. 69-70 Bodega N.3
Ciudad	Bogotá
Departamento	Cundinamarca
Fecha de la Entrevista	25 de mayo del 2021
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la proyección operativa y financiera de la compañía
Tipo de entrevista:	Presencial
No. Preguntas por desarrollar:	9
Duración de la entrevista:	15 minutos
Nombre entrevistado:	Sebastián Perilla
Cargo entrevistado:	Operario

CUESTIONARIO:

Entrevista al personal administrativo y operativo:

1. ¿Cómo ve usted en 5 años a esta compañía?

La veo mejorando sus procesos y con una ampliación de sus servicios a nivel nacional.

2. ¿Qué deficiencias ha identificado usted en su trabajo generadas por falta de recursos de la compañía?

Falta de recursos en la elaboración y ejecución de las actividades, nuestro trabajo se ve estancado porque hace falta algún producto de limpieza.

3. ¿Desde su cargo considera usted que puede aportar a mejorar la estructura financiera de la compañía?

Si por que puedo colaborar en reducir consumo en la empresa y producir más.

4. ¿Cuál sería la estructura básica de la compañía con la cual se podrían lograr las expectativas planteadas?

Mayor organización y más comunicación en la logística

5. ¿Cuáles son los procesos básicos de la compañía?

Producción de insumos y lavado de vehículos.

6. ¿Qué áreas de la compañía son determinantes para mantener la operación?

Operación en los patios e insumos

7. ¿Qué falencias considera usted que han llevado a la compañía a caer en esta crisis?

Falta de organización y la falta de cumplimiento con las herramientas para la ejecución de las actividades.

8. ¿Cuál es su percepción de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. frente a la competencia?

Les hace falta tener más contratos y estar presentes en más patios.

9. ¿Considera usted que Lavado Industrial Colombiano S.A.S. actualmente cuenta con los recursos para crecer en el mercado?

Sí con una mejor organización y más compromiso con los empleados.

¡Gracias por el tiempo prestado!

Entrevistadores: Anyela Vega



Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

BOGOTÁ D.C., 2021

Entrevista de proyección operativa y financiera de Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Razón social	Lavado Industrial Colombiano S.A.S.
Actividad Económica	Servicio de limpieza y embellecimiento de transporte masivo
Tamaño de la empresa	Mediana empresa
Representante Legal	Luis Andrés Martínez
Dirección	Av. Calle 80 N. 69-70 Bodega N.3
Ciudad	Bogotá
Departamento	Cundinamarca
Fecha de la Entrevista	18 de mayo del 2021
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la proyección operativa y financiera de la compañía
Tipo de entrevista:	Presencial
No. Preguntas para desarrollar:	9
Duración de la entrevista:	30 minutos
Nombre entrevistado:	Karen Ramírez (Técnico en comercio exterior)
Cargo entrevistado:	Analista administrativo

CUESTIONARIO:

Entrevista al personal administrativo y operativo:

1. ¿Cómo ve usted en 5 años a esta compañía?

Cómo trabajadora de la compañía puedo ver que la compañía no está pasando por un buen momento y si no hacemos algo para poder mejorarlo ahora, dentro de 5 años perderíamos el valor social y económico llevado a la empresa su cierre total o venta.

2. ¿Qué deficiencias ha identificado usted en su trabajo generadas por falta de recursos de la compañía?

El manejo de nómina, puesto que como hay demasiados trabajadores, no se les da la suficiente atención, control y capacitación adecuada por ende nos lleva a cometer demasiadas fallas.

3. ¿Desde su cargo considera usted que puede aportar a mejorar la estructura financiera de la compañía?

Desde mi cargo como analista administrativo puedo aportar interviniendo de manera eficaz, ágil y rápida los procesos de negociación con proveedores, dándole así a la empresa estatus, ingresos y contratos a largo plazo de compra y venta con empresas.

4. ¿Cuál sería la estructura básica de la compañía con la cual se podrían lograr las expectativas planteadas?

Basándonos a nuestras necesidades nuestra estructura básica, departamento de administración, departamento de producción, departamento de recursos humanos, departamento de compra y ventas.

5. ¿Cuáles son los procesos básicos de la compañía?

Producción de materia prima, captación de clientes e innovación en la línea de producción.

6. ¿Qué áreas de la compañía son determinantes para mantener la operación?

Departamento operativo y departamento de producción

7. ¿Qué falencias considera usted que han llevado a la compañía a caer en esta crisis?

El manejo erróneo de la administración económica y de administración de talento humano.

8. ¿Cuál es su percepción de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. frente a la competencia?

Su línea de innovación industrial, ya que la empresa crea sus propios productos, es un valor agregado que la hace destacar frente a las demás empresas competidoras.

9. ¿Considera usted que Lavado Industrial Colombiano S.A.S. actualmente cuenta con los recursos para crecer en el mercado?

Si es una empresa con gran potencial, además que se adapta a las necesidades del cliente y brinda mucho empleo.

¡Gracias por el tiempo prestado!

Entrevistadores: Anyela Vega



Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

BOGOTÁ D.C., 2021

Entrevista de proyección operativa y financiera de Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Razón social	Lavado Industrial Colombiano S.A.S.
Actividad Económica	Servicio de limpieza y embellecimiento de transporte masivo
Tamaño de la empresa	Mediana empresa
Representante Legal	Luis Andrés Martínez
Dirección	Av. Calle 80 N. 69-70 Bodega N.3
Ciudad	Bogotá
Departamento	Cundinamarca
Fecha de la Entrevista	24 de mayo del 2021
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la proyección operativa y financiera de la compañía
Tipo de entrevista:	Virtual
No. Preguntas para desarrollar:	9
Duración de la entrevista:	20 minutos
Nombre entrevistado:	Dahiana Betancourt Nieto
Cargo entrevistado:	Analista financiera

CUESTIONARIO:

Entrevista al personal administrativo y operativo:

1. ¿Cómo ve usted en 5 años a esta compañía?
Crecimiento de la empresa a un 20%

2. ¿Qué deficiencias ha identificado usted en su trabajo generadas por falta de recursos de la compañía?
Retraso en el pago a proveedores por el restringido flujo de caja de la compañía.

3. ¿Desde su cargo considera usted que puede aportar a mejorar la estructura financiera de la compañía?
Registrando la información contable para poder mostrar la realidad financiera de la empresa y que se puedan tomar decisiones.

4. ¿Cuál sería la estructura básica de la compañía con la cual se podrían lograr las expectativas planteadas?

La estructura con la que cuenta la compañía en este momento es la idónea para lograr las expectativas planteadas

5. ¿Cuáles son los procesos básicos de la compañía?

en la parte administrativa todos los procesos contables, financieros, de compras, de administración y operativa son primordiales para el buen funcionamiento de la compañía.

6. ¿Qué áreas de la compañía son determinantes para mantener la operación?

Recursos humanos, contabilidad, financiero, gerencia, administración, operaciones.

7. ¿Qué falencias considera usted que han llevado a la compañía a caer en esta crisis?

falta de control en costos y manejo de flujo de caja.

8. ¿Cuál es su percepción de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. frente a la competencia?

No conozco la competencia de la empresa

9. ¿Considera usted que Lavado Industrial Colombiano S.A.S. actualmente cuenta con los recursos para crecer en el mercado?

Hoy en día no

¡Gracias por el tiempo prestado!

Entrevistadores: Anyela Vega



Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

BOGOTÁ D.C., 2021

Entrevista de proyección operativa y financiera de Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Razón social	Lavado Industrial Colombiano S.A.S.
Actividad Económica	Servicio de limpieza y embellecimiento de transporte masivo
Tamaño de la empresa	Mediana empresa
Representante Legal	Luis Andrés Martínez
Dirección	Av. Calle 80 N. 69-70 Bodega N.3
Ciudad	Bogotá
Departamento	Cundinamarca
Fecha de la Entrevista	20 de mayo del 2021
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la proyección operativa y financiera de la compañía
Tipo de entrevista:	Virtual
No. Preguntas para desarrollar:	9
Duración de la entrevista:	35 minutos
Nombre entrevistado:	Estefany Carreño
Cargo entrevistado:	Analista de nómina

CUESTIONARIO:

Entrevista al personal administrativo y operativo:

1. ¿Cómo ve usted en 5 años a esta compañía?

Tengo una buena percepción frente al crecimiento de la empresa, con nuevos proyectos y proyecciones y con un incremento de facturación al 25%.

2. ¿Qué deficiencias ha identificado usted en su trabajo generadas por falta de recursos de la compañía?

En la actualidad se tiene un computador en donde trabajamos 3 personas, en ocasiones no puedo adelantar mi trabajo por interrupciones ya que debemos repartir el tiempo con el computador para que cada una adelante su respectivo trabajo; como consecuencia no podemos avanzar en los procesos, además de ello la parametrización del software contable no ayuda.

3. ¿Desde su cargo considera usted que puede aportar a mejorar la estructura financiera de la compañía?

Si, apoyando al área contable para registros de la información.

4. ¿Cuál sería la estructura básica de la compañía con la cual se podrían lograr las expectativas planteadas?

La estructura basuca de la compañía es gerencia, administración, directores, asistentes, auxiliares y parte operativa. Considero que la estructura básica es óptima para cumplir las expectativas

5. ¿Cuáles son los procesos básicos de la compañía?

Los procesos financieros son los básicos de registros contables, procesos de talento humano en cuanto a capacitación, contratación y proceso operativo en la prestación de servicio en el embellecimiento de flota operativa.

6. ¿Qué áreas de la compañía son determinantes para mantener la operación?

Todas las áreas son determinantes para mantener la operación. (Gerencia, administración, Recursos humanos, contabilidad, ventas y producción)

7. ¿Qué falencias considera usted que han llevado a la compañía a caer en esta crisis?

No tengo claridad acerca de la crisis a la que se hace referencia en esta pregunta.

8. ¿Cuál es su percepción de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. frente a la competencia?

Desde mi cargo como aprendiz SENA no tengo sobre la claridad sobre nuestra competencia en la compañía.

9. ¿Considera usted que Lavado Industrial Colombiano S.A.S. actualmente cuenta con los recursos para crecer en el mercado?

Si, sin embargo, tampoco tengo mucha información acerca de los recursos.

¡Gracias por el tiempo prestado!



Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

BOGOTÁ D.C., 2021

Entrevista de proyección operativa y financiera de Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Razón social	Lavado Industrial Colombiano S.A.S.
Actividad Económica	Servicio de limpieza y embellecimiento de transporte masivo
Tamaño de la empresa	Mediana empresa
Representante Legal	Luis Andrés Martínez
Dirección	Av. Calle 80 N. 69-70 Bodega N.3
Ciudad	Bogotá
Departamento	Cundinamarca
Fecha de la Entrevista	20 de mayo del 2021
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la proyección operativa y financiera de la compañía
Tipo de entrevista:	Virtual
No. Preguntas para desarrollar:	9
Duración de la entrevista:	25 minutos
Nombre entrevistado:	Luisa Acosta
Cargo entrevistado:	Auxiliar contable

CUESTIONARIO:

Entrevista al personal administrativo y operativo:

1. ¿Cómo ve usted en 5 años a esta compañía?

Si adquirimos nuevos contratos, la veo en crecimiento, si continuamos igual la vería en crisis.

2. ¿Qué deficiencias ha identificado usted en su trabajo generadas por falta de recursos de la compañía?

La deficiencia de recursos genera que no se pueda invertir en el bienestar laboral, falta realizar actividades de integración, actividades de capacitación y recreación. Otra deficiencia considero que es el pago inoportuno de los salarios.

3. ¿Desde su cargo considera usted que puede aportar a mejorar la estructura financiera de la compañía?

Si, mi cargo requiere gran responsabilidad, siempre trato de aportar mejoras para reducir costos revisando minuciosamente la nómina evitando que se hagan pagos adicionales.

4. ¿Cuál sería la estructura básica de la compañía con la cual se podrían lograr las expectativas planteadas?

Considero que el recurso más importante es el personal, y el departamento de talento humano tiene muy poco personal para la cantidad de la planta total. Incrementaría el departamento, considero que falta una persona que se dedique netamente a selección y contratación y otra que se dedique a afiliaciones y bienestar, esto reduciría la rotación y permitiría conciliar las deudas presuntas que se tienen con entidades de seguridad social.

5. ¿Cuáles son los procesos básicos de la compañía?

Proceso de selección y contratación, inducción, compra de insumos, cartera y tesorería, nomina.

6. ¿Qué áreas de la compañía son determinantes para mantener la operación?

Todas, pero teniendo en cuenta que somos una empresa de servicios, las principales áreas serían talento humano, insumos y operaciones.

7. ¿Qué falencias considera usted que han llevado a la compañía a caer en esta crisis?

No conozco mucho, pero desde mi percepción podría decir que los tipos de contratos que se firman con los clientes, los pagos a más de 30 días me parecen inadecuados porque la nómina si o si se paga mensual y la empresa debe recibir los recursos mensualmente para no tener déficit económico. Esto podría resolverse si no nos pagara el concesionario sino directamente la fiducia de Transmilenio asegurando los recursos el día que es cómo funciona con las empresas que operan la flota del SITP.

8. ¿Cuál es su percepción de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. frente a la competencia?

Frente a la competencia no podría compararla porque desconozco interna y financieramente cómo funcionan, pero por renombre o por reconocimiento del público en general la veo en un buen nivel.

9. ¿Considera usted que Lavado Industrial Colombiano S.A.S. actualmente cuenta con los recursos para crecer en el mercado?

No.

¡Gracias por el tiempo prestado!

Entrevistadores: Anyela Vega



Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

BOGOTÁ D.C., 2021

Entrevista de proyección operativa y financiera de Lavado Industrial Colombiano S.A.S.

Razón social	Lavado Industrial Colombiano S.A.S.
Actividad Económica	Servicio de limpieza y embellecimiento de transporte masivo
Tamaño de la empresa	Mediana empresa
Representante Legal	Luis Andrés Martínez
Dirección	Av. Calle 80 N. 69-70 Bodega N.3
Ciudad	Bogotá
Departamento	Cundinamarca
Fecha de la Entrevista	23 de mayo del 2021
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la proyección operativa y financiera de la compañía
Tipo de entrevista:	Virtual
No. Preguntas para desarrollar:	9
Duración de la entrevista:	50 minutos
Nombre entrevistado:	Gineth Buitrago
Cargo entrevistado:	Supervisor operativo

CUESTIONARIO:

Entrevista al personal administrativo y operativo:

1. ¿Cómo ve usted en 5 años a esta compañía?

Con un mayor número de colaboradores para atender las diferentes necesidades en más patios del sistema masivo.

2. ¿Qué deficiencias ha identificado usted en su trabajo generadas por falta de recursos de la compañía?

Ausencia en la renovación de equipos con los cuales podemos agilizar el trabajo.

3. ¿Desde su cargo considera usted que puede aportar a mejorar la estructura financiera de la compañía?

Sí, generando menos sanciones, esto gracias a un buen suministro de implementos para la limpieza de los vehículos.

4. ¿Cuál sería la estructura básica de la compañía con la cual se podrían lograr las expectativas planteadas?

Mayor número de operarios y un aumento de supervisores.

5. ¿Cuáles son los procesos básicos de la compañía?

Lavado de vehículos e insumos.

6. ¿Qué áreas de la compañía son determinantes para mantener la operación?

Operaciones y nómina.

7. ¿Qué falencias considera usted que han llevado a la compañía a caer en esta crisis?

La falta de inversión en el mejoramiento de los elementos utilizados en la operación.

8. ¿Cuál es su percepción de Lavado Industrial Colombiano S.A.S. frente a la competencia?

Nosotros estamos perdiendo el bueno nombre por el aumento de sanciones por el mal alistamiento de los vehículos causada por falta de insumos y personal.

9. ¿Considera usted que Lavado Industrial Colombiano S.A.S. actualmente cuenta con los recursos para crecer en el mercado?

No porque la mala gestión de la administración afecta a los operarios de limpieza.

¡Gracias por el tiempo prestado!