

Estructura plan de mejora empresarial

Cristian Andrés Vera Cuervo

Lizeth Lorena Castro Ospina

Nury Daniela Beltrán Cañón

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización Gerencia de empresas

Bogotá, D.C.

2018

Estructura plan de mejora empresarial

Cristian Andrés Vera Cuervo

Lizeth Lorena Castro Ospina

Nury Daniela Beltrán Cañón

Asesor del trabajo

Johny Rubiel Mariño Reyes

Trabajo de grado para optar al título de Especialización de Gerencia de empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización Gerencia de empresas

Bogotá, D.C.

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C. noviembre de 2018

Dedicatoria

Primeramente, dedicamos este trabajo a Dios ya que Él nos ha dado la fortaleza para continuar cuando hemos estado a punto de caer. A mis padres por darnos todo su amor y apoyo por estar en nuestras derrotas y celebrar nuestros triunfos, ellos han sabido formarnos con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo que nos ha permitido salir adelante en los momentos más difíciles.

Contenido

Resumen ejecutivo	VII
Introducción	9
Descripción de la empresa.....	10
Análisis sectorial.....	16
Cinco fuerzas de porter	19
Pestel	21
Definición del problema.....	23
Objetivos	25
Alcance.....	26
Antecedentes	28
Marco referencial	31
Referentes normativos	31
Referente Teórico.....	34
Referente institucional	35
Referentes conceptuales.....	37
Metodología marco logico	38
Conclusiones	51
Recomendaciones	52
Bibliografías	53
Anexos.....	56

Lista de tablas

Tabla 1 Razones financieras Tecnovap Latinoamerica.....	12
Tabla 2 Razones financieras de CXC y CXP Tecnovap Latinoamérica	12
Tabla 3 Importaciones colombianas.....	14
Tabla 4 Comparación de la competencia	18
Tabla 5 Indicadores	26
Tabla 6 Matriz de indicadores, medio de verificación y supuestos	45

Lista de figura

Figura 1 Cinco Fuerzas de Portes aplicadas a Tecnovap Latinoamérica.	20
Figura 2 Pestel aplicado a Tecnovap Latinoamérica.....	22
Figura 3 Número de Facturas Entregadas y Facturas Anuladas por mes 2017.....	24
Figura 4 Flujograma Cámara de Comercio de Cartagena.	28
Figura 5 Flujo grama Hospital Rosario Pumarejo de López.	30
Figura 6 Ubicación física Tecnovap.....	36
Figura 7 Análisis de involucrados.....	39
Figura 8 Análisis del problema	40
Figura 9 Análisis de objetivo.	41
Figura 10 Estructura analítica del proyecto.....	44

Resumen ejecutivo

Desde el año 2011 en la ciudad de Bogotá D.C., la empresa Tecnovap Latinoamérica S. A. S. es el distribuidor exclusivo de las marcas Italianas TECNOVAP, IDROMATIC, MASTER VAC y DUPLEX, enfocado en equipos de limpieza y desinfección con vapor saturado para todo tipo de superficies, sus principales clientes pertenecen a todos los sectores empresariales tales como el transporte, hotelería, centros de educación, salud y farmacéutica, sus principales centros de distribución se encuentran la ciudad de Bogotá, Medellín, y Cali. La empresa hoy en día es innovadora por la creación de un producto de lavado de cascos nombrado CASCOK, el cual es una alternativa ecológica porque no utiliza ningún tipo de químico o detergente, únicamente agua y electricidad.

La empresa cuenta con un portafolio con los mejores generadores de vapor eléctrico y de diésel, y las mejores fregadoras de piso y aspiradoras industriales brindando a los clientes una gran oferta de valor y con un personal técnico y comercial capacitado directamente en fábrica para una mejor asesoría. Respecto a los competidores actualmente existen muy pocas empresas que comercialicen productos similares pero una gran amenaza de la poca competencia es que a la fecha tienen precios bajos lo que mantiene la empresa a flote y siga funcionando es la calidad del producto final entregado al cliente.

El Gerente General dirige la parte administrativa ya que la empresa no cuenta con una estructura organizacional y obtiene a su cargo las diferentes áreas como mantenimiento, contabilidad y mensajería adicionalmente tomar las decisiones más importantes.

A la empresa TECNOVAP LATINOAMERICA S.A.S. se realiza el estudio de las cinco fuerzas de Porter y el estudio de Pestel para obtener mayor información de la organización y definir el principal problema que en este caso es no obtener una estructura organizacional y la gran cantidad de facturas anuladas en el año 2017, esto debido a diferentes aspectos.

Por eso y para finalizar se plantea un plan de mejora empresarial en el cual se identificarán los involucrados, los problemas (causa - efecto) y objetivos a cumplir para mejorar los problemas identificados anteriormente por nosotros. A lo anterior, se debe llevar un proceso administrativo - logístico cumpliendo los siguientes elementos: **planeación:** donde se decide con anterioridad que, como, cuando, donde y quien va a participar en el plan de mejora, **dirección:** orienta la labor del personal hacia el logro del objetivo y **control:** comprobar que se estén ejecutando las acciones y

programas planificados para saber si se está cumpliendo el objetivo o se deben plantear medidas de corrección.

Palabras Clave: Estructura organizacional, Facturación, Organigrama.

Executive Summary

Since 2011 in the city of Bogotá DC, the company Tecnovap Latin America SAS is the exclusive distributor of the Italian brands TECNOVAP, IDROMATIC, MASTER VAC and DUPLEX, focused on cleaning and disinfection equipment with saturated steam for all types of surfaces, its Main clients belong to all business sectors such as transportation, hotels, education centers, health and pharmaceutical, its main distribution centers are the cities of Bogotá, Medellín, and Cali. The company today is innovative for the creation of a helmet washing product named CASCOK, which is an ecological alternative because it does not use any type of chemical or detergent, only water and electricity.

The company has a portfolio with the best electric and diesel steam generators, and the best floor scrubbers and industrial vacuum cleaners offering customers a great offer of value and with a technical and commercial staff trained directly in the factory for better advice. Regarding competitors, there are currently very few companies that market similar products but a great threat of low competition is that they have low prices to date, which keeps the company afloat and continues to function is the quality of the final product delivered to the customer.

The General Manager directs the administrative part since the company does not have an organizational structure and obtains the different areas such as maintenance, accounting and messaging, in addition to making the most important decisions.

To the company TECNOVAP LATINOAMERICA S.A.S. the study of the five forces of Porter and the Pestel study is carried out to obtain more information about the organization and to define the main problem that in this case is not to obtain an organizational structure and the large number of invoices voided in the year 2017, this due to different aspects.

For this reason, and finally, a business improvement plan is proposed in which the stakeholders will be identified, the problems (cause - effect) and objectives to be met in order to improve the problems previously identified by us. To this, an administrative - logistic process must be carried out, fulfilling the following elements: planning: where it is decided beforehand that, how, when, where and who will participate in the improvement plan, direction: it guides the work of the staff towards the achievement of the objective and control: check that planned actions and programs are being carried out to know if the objective is being met or corrective measures should be proposed.

Keywords: Organizational structure, Billing, Organization chart.

Introducción

El mundo actual está en constante cambio, es por esto que las empresas no se deben quedar atrás, para esto es fundamental que modifiquen o actualicen sus estrategias de acuerdo a la situación actual que existe, papel fundamental que cumple la estructura organizacional de una compañía ya que esta es primordial para su correcto funcionamiento es aquí donde se establece autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, y al no tener claramente definidos los aspectos de estructura organizacional la estrategia no conseguirá plenamente sus objetivos y aparecerían ineficiencias económicas y de productividad. El siguiente trabajo fue elaborado para identificar las falencias organizacionales de la empresa TECNOVAP LATINOAMERICA S.A.S, para así poder determinar unas recomendaciones que le permita a la compañía mantenerse en el mercado, ser más eficiente y eficaz en sus actividades diarias.

Descripción de la empresa

Tecnovap Latinoamérica S.A.S es la empresa encargada de la distribución en América Latina de las marcas Italianas, Tecnovap, Idromatic, Master Vac y Duplex, enfocados en equipos de limpieza y desinfección con vapor saturado.

Líneas, productos o servicios

- Equipos a vapor.
- Aspiradoras Industriales.
- Limpiadores de Pisos.

Capacidad de producción u operación

La empresa cuenta con un inventario de 150 equipos de las diferentes marcas, el cual se renueva cada cuatro meses dependiendo de la demanda, el proceso de solicitud e importación de la mercancía demora en promedio dos meses.

Proceso de servicio

Se observó cómo funciona el proceso de servicio de la empresa Tecnovap Latinoamérica desde el inicio al momento que la gerencia comercial y general identifican los clientes potenciales, varios de los futuros clientes se conocen a través de las ferias industriales y también por medio de las solicitudes que envían al correo a través de la página web, después se solicita al proveedor en Italia los equipos, proceso que se realiza de acuerdo a la demanda identificada en meses anteriores o también de acuerdo a posibles negocios que los gerentes ya tienen identificados; siguiendo con el proceso de nacionalización de la mercancía que está a cargo de la agencia de aduanas, cuando la mercancía ya se encuentra en el país se almacena en las bodegas que están ubicadas en la oficina principal en Bogotá, el cliente se comunica con los asesores quienes son los encargados de brindarle toda la información sobre los equipos; además de esto reciben una asesoría personal en cuanto al equipo que más se adapta a sus necesidades, cuando ya se ha realizado la venta, se genera la factura de venta y entrega de los equipos con su respectiva capacitación a los clientes.

Recursos humanos para la prestación del servicio

La parte administrativa está dirigida por la gerente general quien tiene a su cargo el área de mantenimiento, contabilidad y mensajería. En el proceso de ventas la empresa cuenta con cuatro asesores ubicados en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla quienes se encargan de las ciudades intermedias cercanas a su operación.

Para el proceso de distribución y mantenimiento los empleados cuentan con conocimientos técnicos sobre el funcionamiento de los equipos, también cuentan con las herramientas básicas de trabajo y un vehículo (camión) que facilita la entrega de los equipos. Estas entregas se realizan máximo dos días después de tener la orden de compra (ventas a crédito) o cuando se ve reflejado el pago en el portal bancario, cuando las entregas son en la ciudad de Bogotá va directamente uno de los técnicos realiza la entrega y capacitación del equipo; cuando son entregas fuera de la ciudad se envía el equipo y la factura a través de las empresas de envíos y esa misma semana se organiza todo para que un técnico realice la capacitación.

Situación Organizacional

La empresa no cuenta con una estructura organizacional, ni manual de funciones, sin embargo, esta ha funcionado de esta forma liderada por el Gerente General, el cual distribuye las tareas en el área contable, financiera, comercial y de mantenimiento.

Situación Financiera

La persona encargada de la toma de decisiones financieras y manejo de los bancos es el Gerente General. También se realizó el análisis a los estados financieros por medios de las razones financieras en las cuales se cuantifico la realidad económica y financiera de la empresa, así como puede asumir las obligaciones para cumplir con su objeto social, teniendo como base los estados financieros comparativos de los años 2016 y 2017 los cuales se identifican más adelante en la tabla 1 y 2. Adicionalmente se determinó que la empresa no tiene un buen manejo del flujo de efectivo, y esto también se ve reflejado por medio de la rotación de las cuentas por cobrar ya que tardan mucho tiempo en ser cobradas, afectando igualmente las cuentas por pagar, la capacidad de endeudamiento y la utilidad.

Tabla 1
Razones financieras Tecnovap Latinoamerica

INDICADOR	FORMULA	2016	2017
Prueba de efectivo	Disponible/Pasivo corriente	0,36	0,05
Endeudamiento	Pasivo total / Activo Total	0,70	0,67
Margen bruta de utilidad	(Ventas-costo de ventas) /ventas	61%	61%
Margen de utilidades operacionales	Utilidad operativa/ventas netas	5%	10,95%

Nota: Autoría propia. Datos tomados de los estados financieros de la empresa Tecnovap Latinoamérica

En la prueba de efectivo podemos identificar que para el año 2016 fue de 0,36 y para año 2017 fue de 0,05, obteniendo una disminución significativa, haciendo que para el año 2017 se disminuya el efectivo para cubrir las deudas de corto plazo que tiene la empresa. En la razón de endeudamiento detallamos que por cada peso que la empresa tiene invertido en los activos, el 0,70 (2016) y 0,67 (2017) han sido financiados por los acreedores es decir los bancos, proveedores, empleados entre otros. En otras palabras, los acreedores son dueños del 70% (2016) y el 67% (2017) de la compañía, quedando los accionistas o socios el complemento, es decir, el 30% (2016) y 33% (2017). La margen bruta nos indica que las ventas de la empresa se generaron un 61% de utilidad bruta tanto para el 2016 y 2017 es decir, por cada peso vendido se generó 61 centavos de utilidad, diferente sucede en la utilidad operacional la cual por cada peso vendido en 2016 se reportaron 5 centavos de ganancia operacional y en 2017 10,95 centavo, lo cual significa que la entidad con los ingresos operativos puede cubrir los gastos que se están generando.

Tabla 2
Razones financieras de CXC y CXP Tecnovap Latinoamérica

INDICADOR	FORMULA	2016	2017
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas netas/cuentas por cobrar	16,05 veces	4,69 veces

Promedio de cuentas por cobrar	360/Rotación de cuentas por cobrar	22 días	77 días
Rotación de cuentas por pagar	Compras anuales/cuentas por pagar	1,84	2,28
Promedio de cuentas por cobrar	360/Rotación de cuentas por pagar	196 días	158 días

Nota: Autoría propia. Datos tomados de los estados financieros de la empresa Tecnovap Latinoamérica

Las cuentas por cobrar de Tecnovap Latinoamérica giraron en el año 2016 16,05 veces y en el año 2017 4,69 veces. Es decir que la entidad de \$78.963.246 de las cuentas por cobrar del año 2016 se convirtieron en efectivo 16,05 veces durante el año; y en el año 2017 de \$427.366.696 de las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo 4,69 veces durante dicho periodo. También pudimos analizar que la empresa en el año 2016 tarda 22 días en recuperar la cartera, y en el año 2017 la empresa tarda 77 días en recuperar la cartera, es decir que le empresa está demorando el doble en recuperar la cartera para el año 2017, y las cuentas por pagar de Tecnovap Latinoamérica que pagaron en el año 2016 1,84 veces y en el año 2017 2,28 veces. Es decir que la entidad de \$370.698.988 de las cuentas por pagar del año 2016 se convirtieron en efectivo 1,84 veces durante el año; y en el año 2017 de \$376.637.344 de las cuentas por pagar se convirtieron en efectivo 2,28 veces durante dicho periodo.

Situación Operacional

La operación de la empresa se basa en la importación de los equipos de Italia para realizar la venta y distribución de los mismos en todo el país. Para poder realizar y cumplir con todos los procesos se tienen principalmente en cuenta los procesos de ventas, proceso contable-financiero, proceso de compras, proceso de producción o servucción y el área administrativa.

Situación de Mercado

En la actualidad hay muy pocas empresas que se dedican a la comercialización de equipos a vapor, estas empresas son Karcher, Durespo y Tecnovap. Los precios de venta que en promedio maneja la empresa están entre \$1.670.269 y \$25.000.000.

Con respecto a las importaciones que se realizaron en el país sobre la maquinaria y equipos similares a los que comercializa Tecnovap Latinoamérica obtuvimos los siguientes resultados.

Tabla 3

Importaciones colombianas

MAQUINARIA Y EQUIPO

<i>Año</i>					Variación (%)				Participación (%)			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
<i>Cantidad Netos</i>	1.911.939	2.132.855	1.975.992	1.892.010	0,0%	11,5%	-7,3%	-4,2%	1,1%	0,3%	0,6%	1,0%
<i>Dólares FOB</i>	19.811.960	22.546.000	24.165.173	17.409.609	0,0%	13,8%	7,1%	-27,9%	2,3%	3,3%	4,7%	5,6%
<i>Dólares CIF</i>	20.537.849	23.246.575	24.869.049	17.917.551	0,0%	13,1%	6,9%	-27,9%	2,2%	3,2%	4,6%	5,5%

Nota: Autoría Propia. Datos tomados de la oficina de estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Según el reporte que elaboró la oficina de estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, sobre las importaciones de maquinarias y equipos realizadas en los años 2014, 2015, 2016 y 2017, podemos identificar que en el año 2015 las cantidades de maquinaria y equipos importados fueron los más altos con respecto a los otros años y la variación de este mismo año fue la más representativa en el valor FOB¹ y el valor CIF. En el año 2016 podemos identificar que la cantidad de importaciones obtuvo una variación negativa del -7,35% respecto al año anterior, pero se aumentó el Valor FOB y valor CIF² en un 7,18% y 6,98% respectivamente, esto es debido al aumento que se obtuvo en este año en el dólar el cual disminuye las cantidades, pero aumentó su valor, por lo tanto, los importadores deciden disminuir las cantidades de importaciones por el precio. El 2014 y 2017 fueron los años donde se obtuvo un porcentaje alto en la participación del sector con respecto a los demás sectores de la economía. En cuanto a la situación de la empresa durante estos años esta realizó en total 69 importaciones por un valor promedio anual de \$492.613.603, esto para la empresa fue muy bueno ya que el aumento en sus ventas fue significativo.

Las importaciones se realizan desde Italia sus proveedores principales son:

Tecnovap: Equipos eléctricos generadores de vapor saturado que alcanzan temperaturas entre 155°C y 180°C, los equipos garantizan eliminar hasta en un 99% los microorganismos presentes en una superficie y al mismo tiempo limpiar con gran eficiencia toda clase de materiales.

Duplex: Equipos modernos especializados en la limpieza de pisos. Nuestros equipos se caracterizan por ser muy prácticos, fáciles de utilizar, adaptables a cualquier tipo de suelo, limpian hasta la pared y en las esquinas más estrechas, lavan y extraen la suciedad, trabajan en ambas direcciones, ahorrando tiempos en el proceso de limpieza.

Idromatic: Potentes generadores de vapor saturado diésel, ideales para limpiar y desinfectar a profundidad tanto en el interior, como el exterior de los automóviles; para limpieza en construcción, deshierbe, grandes usos en la industria automotriz, para limpieza de motores, recuperación de piezas, limpieza de óxido y residuos.

¹ FOB es una abreviatura que corresponde a las iniciales de la frase en Inglés “Free on board” que en español significa “libre a bordo”, y pertenece a la lista de Incoterms (términos internacionales de comercio). Como tal, FOB es un acuerdo de compraventa utilizado en el comercio internacional para referirse a las condiciones, derechos y obligaciones que existen tanto para el comprador como para el vendedor.

² CIF es un término del comercio internacional (conocido como Incoterm) para referirse al costo, seguro y flete de la logística marítima o fluvial que tanto el vendedor como el comprador de una transacción comercial deben respetar y negociar.

Mastervac: Aspiradoras industriales con amplias aplicaciones: Industria pesada, química, farmacéutica, alimentos, automotriz, mecánica y de servicios. Estos equipos se caracterizan principalmente por su alta eficiencia, calidad, resistencia y confiabilidad.

Principales clientes

Todos los sectores empresariales y personas que necesiten soluciones profesionales de limpieza.

- Transporte
- Hotelería
- Industria de Alimentos
- Salud y Farmacéutica
- Restaurantes
- Centros Educativos
- Bancos
- Parqueaderos
- Estaciones de Servicio

Análisis sectorial

La empresa Tecnovap se encuentra ubicada en el sector terciario el cual es brindar el comercio al por mayor de equipos, el cual se divide en el sector del comercio tradicional en expansión, el cual está especificado para pequeñas y medianas empresas, este tiene un segmento dinámico con tendencias a involucrar rápidamente elementos modernizantes de comercio, por ejemplo la creación de una nueva máquina para el lavado de cascos de motos a vapor, este sector representa el 32% del comercio en Colombia.

Según el Dane en la Encuesta Anual de Comercio 2016, la participación del comercio al por mayor en la producción bruta fue del 56,3%, el comercio al por mayor presentó la mayor participación del consumo interno con 52,4%; este también generó el 58,7% del valor agregado sectorial. Este sector ha crecido en gran medida todo esto gracias a que el gobierno ha incentivado las relaciones internacionales con el fin de mejorar el flujo de trabajo interno y su nivel de competitividad. La participación a 2016 del código CIIU³ (465) al que pertenecen las empresas con

³ CIIU es la clasificación industrial internacional Uniforme elaborada y divulgada por la oficina de estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU); con el objeto de satisfacer las necesidades de los que buscan datos económicos, clasificados conforme a categorías de las actividades económicas comparables internacionalmente.

esta actividad económica fue del 10,6% de la participación total del sector, también se puede identificar que existe una mayor participación de trabajadores hombres 8,7% en comparación con las mujeres 6,6%.

Tecnovap Latinoamérica es una empresa pequeña que con el paso de los años ha aumentado su nivel de ingresos así mismo cada día es más reconocida a nivel nacional, como ya se mencionó sus ventas han aumentado y así mismo su rentabilidad que para el año 2017 fue de \$99.962.653.

La empresa hoy en día está innovando por eso en su portafolio de productos hay una máquina de lavado de cascos (CASCOK) la cual fue creada por un Ingeniero que trabaja en la empresa, su idea inicio al ver que en el mercado no había una máquina de este tipo, además de identificar la gran cantidad de motos que hay en Colombia, esta máquina tiene accesorios en su mayoría colombianos sin embargo tiene un accesorio fundamental que es de origen italiano (generador de vapor).

Los equipos que la compañía comercializa están dirigidos a todo tipo de consumidor ya sea una persona independiente hasta las grandes empresas de los diferentes sectores empresariales. Sus clientes están ubicados a nivel nacional, principalmente en Bogotá y sus alrededores, Medellín, Villavicencio, Cali, Cartagena, Barranquilla y San Andrés, su amplio cubrimiento se debe a la buena calidad de los productos ya que estos son importados de Italia, país que es excelente en el ámbito del vapor.

En cuanto a sus competidores actualmente existen muy pocas empresas encargadas de la comercialización al por mayor de otros tipos de maquinarias lo que significa que existe una baja competitividad. A continuación, se realizará una comparación con la competencia:

Tabla 4

Comparación de la competencia

EMPRESA	PRODUCTO (Similar) - Precios (\$)	DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS
TECNOVAP	<ul style="list-style-type: none"> • Aspiradoras Industriales \$16.755.031 • Limpiadores de pisos y alfombras \$5.764.946 • Equipos a vapor \$1.670.269 • Generadores de vapor saturado Diesel \$25.317.600 	<p>Productos de fabricación italiana que utilizan una mínima cantidad de agua, reduciendo su consumo entre un 90% y un 95%, su principal enfoque es el vapor saturado.</p>
KÄRCHER	<ul style="list-style-type: none"> • Aspiradores \$2.869.900 • Fregadoras \$8.939.900 • Hidrolavadoras \$5.799.900 • Barredoras y aspiradoras \$17.949.900 • Limpiadoras y aspiradores de vapor \$5.469.900 	<p>Karcher se encuentra presente en más de 57 países, y se caracteriza por ser uno de los proveedores mundiales líderes de sistemas de limpieza eficaces y respetuosos, también hace la diferencia con el máximo rendimiento, innovación y calidad.</p>
DURESPO	<ul style="list-style-type: none"> • Aspiradoras Industriales \$2.375.000 • Barredoras \$2.100.000 • Limpiadoras de pisos \$396.000 • Hidrolavadoras \$1.198.000 	<p>La empresa comercializa equipos de marca Nilfisk (Dinamarca) sus equipos se caracterizan por la innovación constante, sin embargo, ofrecen al mercado muy poca variedad de equipos.</p>

Nota: autoría propia

Una de las amenazas que se identificaron son los precios bajos de la competencia sin embargo lo que ha permitido que la empresa se mantenga y siga funcionando ha sido la calidad de sus productos lo cual se puede ver como una oportunidad para seguir creciendo y seguir manteniendo esa calidad en los productos que es lo que caracteriza a Tecnovap Latinoamérica.

Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa Tecnovap Latinoamérica da inicio en el poder de negociación los cuales son los clientes que cuenta actualmente la empresa, contando como debilidad que estos clientes son sensibles al precio ya que los equipos son costosos y algún incremento afecta sustancialmente a la empresa, así mismo que se encuentran localizados en puntos estratégicos los cuales puedan cubrir la demanda. Continuando con la rivalidad entre las empresas, las cuales son bajas porque la competencia directa son pocas que cuentan con una identidad de marca. Seguido de las amenazas de nuevos entrantes, que son los futuros competidores los cuales pueden ser Homecenter y Mercado libre el cual tienen como ventaja la facilidad y el rápido acceso. Pasando al poder de negociación de los proveedores, los cuales son pocos y cuentan con una exclusividad de marca, haciendo que los equipos se diferencian de los demás. Terminando con las amenazas de productos sustitutos los cuales son más bajos los precios y cuentan con nuevas tecnologías.

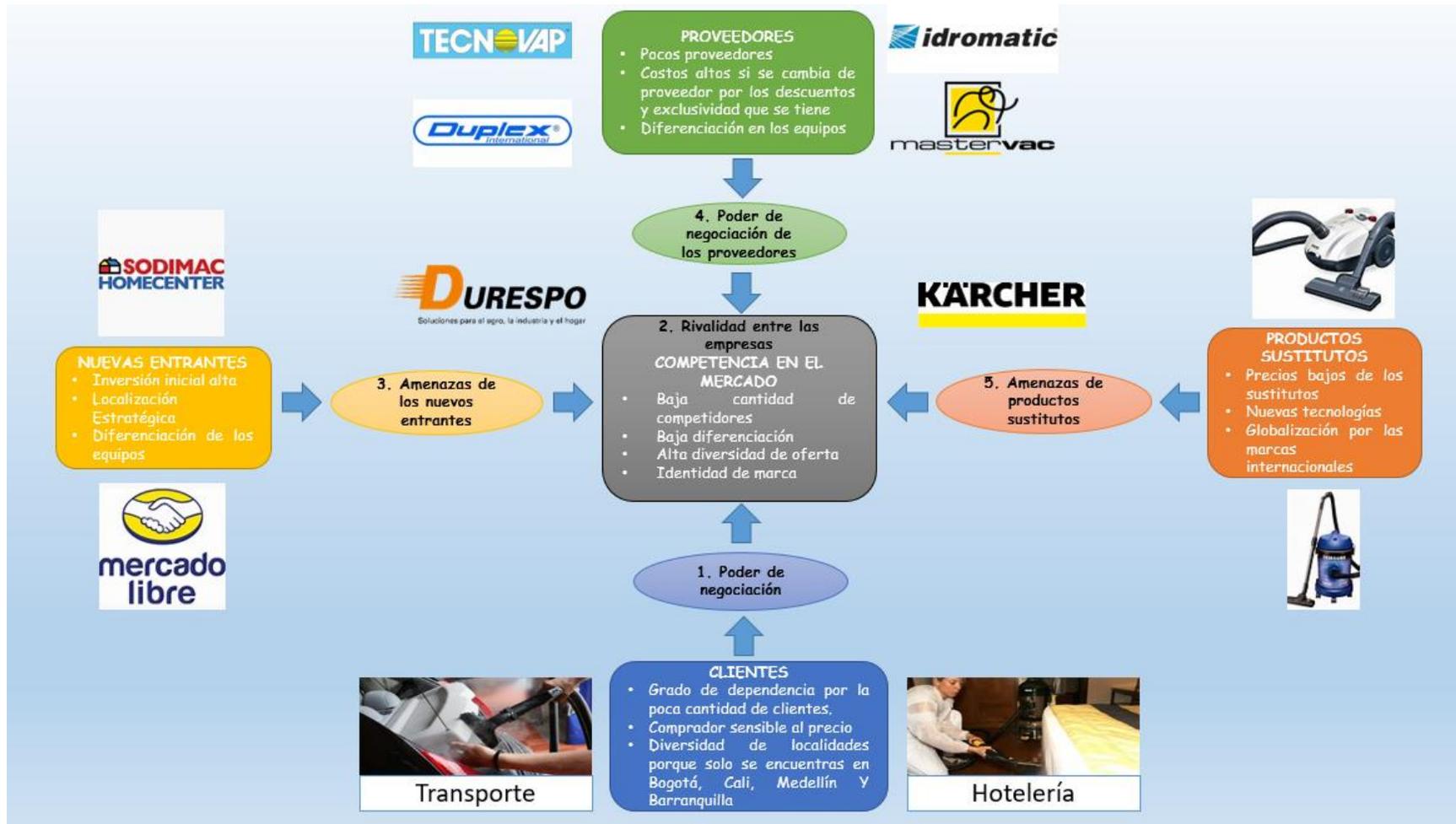


Figura 1 Cinco Fuerzas de Portes aplicadas a Tecnovap Latinoamérica. Autoría Propia

Pestel

Existen distintos factores del entorno que pueden afectar la estabilidad de la empresa, es importante identificar dichos aspectos para que la compañía pueda actuar estratégicamente sobre los mismos y tener una idea de lo que va pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a favor. Actualmente en el mercado existen pocas empresas que ofrecen este tipo de productos, sin embargo, otros aspectos como la creación de políticas ambientales podría favorecer a la empresa y debilitar a otras compañías que no son responsables ambientalmente.

Tecnovap Latinoamérica deberá prestar mayor atención a los siguientes aspectos con el fin de que se pueda mantener con el tiempo: reformas tributarias, aranceles, estilos de vida de los consumidores, tecnología y restricciones legales a nivel mundial.

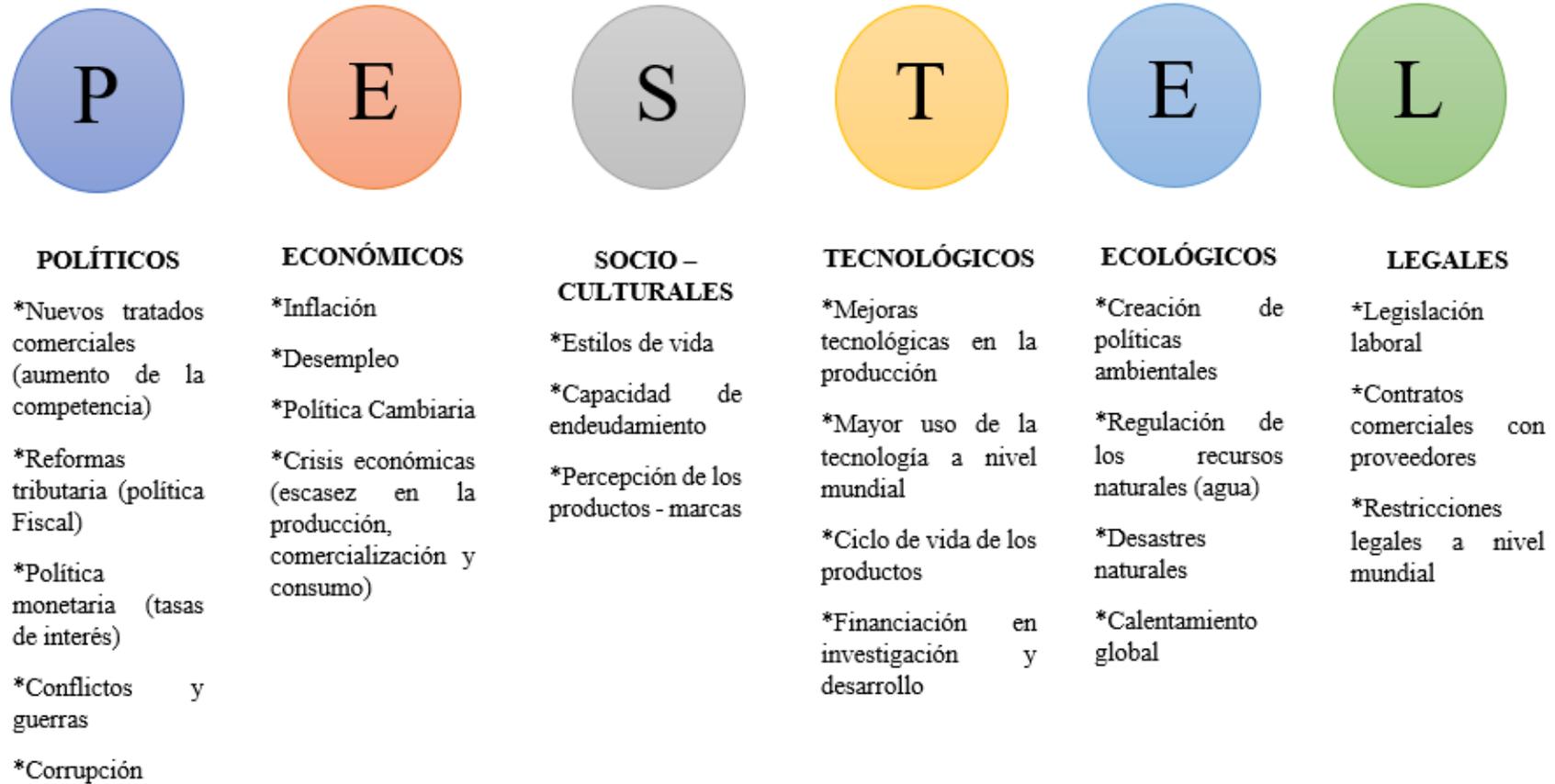


Figura 2 Pestel aplicado a Tecnovap Latinoamérica. Autoría Propia

Definición del problema

La empresa Tecnovap Latinoamérica S.A.S. en la actualidad no cuenta con una estructura organizacional bien definida. Aunque en la práctica hay cierto conocimiento de los niveles jerárquicos, esta es una información que no está consolidada ni mucho menos documentada y por lo tanto no hay claridad sobre los canales formales de comunicación al interior de la empresa o de los conductos regulares. En el área de facturación (contabilidad) se han identificado varios aspectos que deben ser mejorados, revisando el listado de facturación del año 2017 (Figura 3) se pudo evidenciar que existe un alto nivel de facturas anuladas, lo cual genera un costo mayor y un riesgo de ser requeridos por la Dian, adicional a esto la empresa factura a diferentes ciudades del país y es la encargada de pagar el flete “envíos” tanto de las facturas como de los equipos también se está viendo afectada pues al anular la factura es necesario volver a reenviarlas generando un gasto doble por dicho concepto. Realizando un análisis más profundo se identificaron las razones más frecuentes por las que las facturas deben ser anuladas y nuevamente reenviadas una de las razones principales es por error en las direcciones, todo esto genera que el flujo de efectivo de la empresa no sea el mismo al tener que refacturar lo que demora el flujo de efectivo de la empresa.

A lo anterior, se debe llevar un proceso administrativo - logístico cumpliendo los siguientes elementos: planeación: donde se decide con anterioridad que, como, cuando, donde y quien va a participar en el plan de mejora, dirección: orienta la labor del personal hacia el logro del objetivo en este caso la comunicación entre los departamentos y con los clientes; control: comprobar que se estén ejecutando las acciones y programas planificados para saber si se está cumpliendo el objetivo o se deben plantear medidas de corrección.

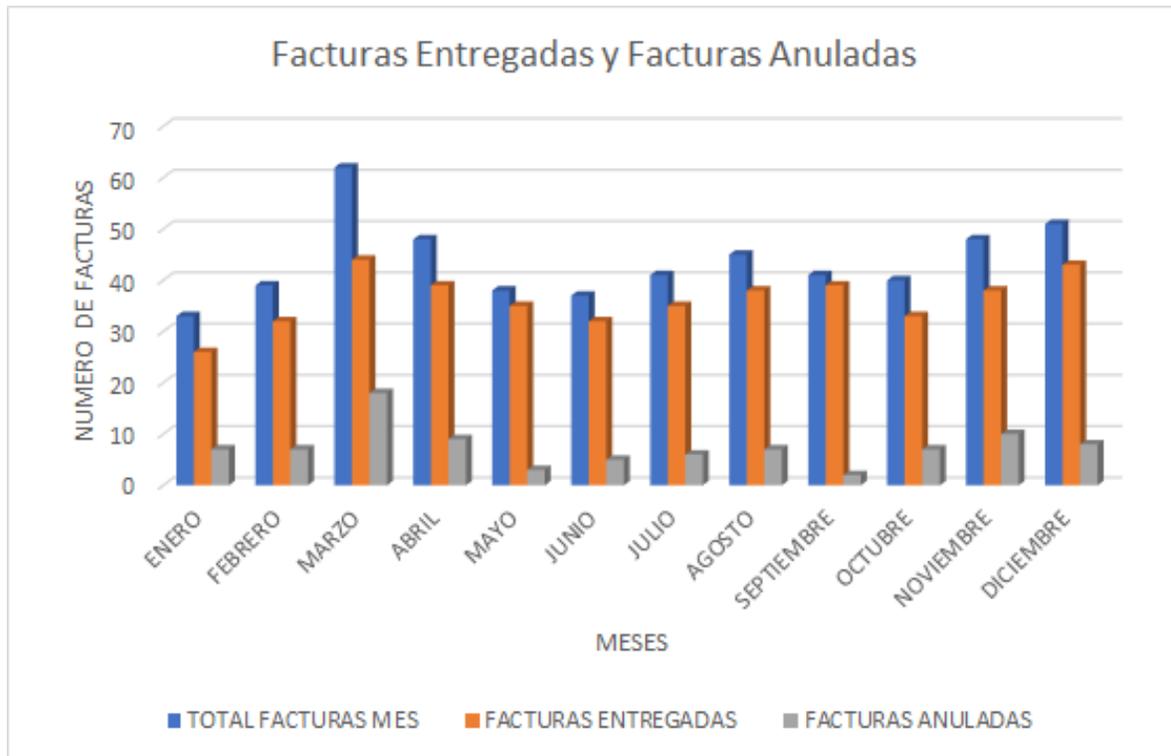


Figura 3 Número de Facturas Entregadas y Facturas Anuladas por mes 2017. Autoría Propia

En la figura 3, se identifica el número de facturas entregadas y facturas anuladas por mes durante el año 2017 en la empresa, identificando que en el mes de marzo de 2017 se obtuvieron la mayor parte de facturas realizadas y a la vez anuladas. Adicionalmente, en el mes de septiembre de 2017 se anularon 2 facturas siendo el indicador más bajo del año.

El costo de las facturas anuladas en el año es aproximadamente de \$6.108.360, el cual representa el 22,03%, teniendo en cuenta que para el año 2017 se anularon 89 facturas sobre 404 que se enviaron en total.

Objetivos

Objetivo General

Establecer la planeación estratégica de la compañía, que permita mejorar el proceso de facturación de la empresa.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos y procedimientos de la compañía.
- Establecer la estructura organizacional de la empresa.
- Definir las políticas, lineamientos y procedimientos de las áreas funcionales de la organización.

Alcance

Las áreas involucradas para la propuesta de mejora son contabilidad, comercial, mantenimiento y el área de gerencia, lo que se busca es que todas las áreas puedan tener una mejor comunicación tanto interna como externa (clientes), con el fin de disminuir el número de facturas anuladas y evitar sanciones con la DIAN (contabilidad), así mismo reducir los costos que generan los envíos de las facturas (gerencia) para esto será necesario crear una sólida base de datos para que la empresa pueda aprovechar de una mejor manera la tecnología que existe hoy en día (comercial – mantenimiento), y reducir el margen de error al momento de emitir y enviar una factura.

Los indicadores que tendremos en cuenta será la satisfacción del cliente el cual será medido a través de encuestas, las cuales, se realizaran al momento del envío de la factura y del equipo, se espera que con la base de datos se puedan reducir los errores y realizar las entregas a tiempo y emitir una factura correcta, el otro indicador será el análisis semestral del gasto de envío de equipos y facturas el cual identificará en el estado de resultado; se espera que este ítem disminuya en gran medida ya que la empresa a partir del año 2019 deberá implementar la facturación electrónica lo que le permitirá dar un mejor uso a la tecnología que existe.

Tabla 5

Indicadores

Objetivo	Nombre del Indicador	Medición / Fórmula	Observaciones
Disminuir los errores en las facturas	Documentación sin problemas	(Número de facturas generadas sin problemas/Total facturas generadas) * 100	
Controlar y reducir los costos de envíos innecesarios	Costos Logísticos	*Costos totales logísticos/ Ventas totales	*Costos Logísticos: Transporte de los equipos y valor de cada factura

			enviada por correo certificado
--	--	--	-----------------------------------

Nota: Autoría propia

Antecedentes

Teniendo en cuenta que el problema que actualmente presenta la empresa Tecnovap Latinoamérica, es en el proceso de facturación, ya que no cuenta con políticas y procesos definidos lo cual genera inconvenientes como: el aumento en la devolución de las facturas emitidas y demora en el cobro de cartera, haciendo que disminuya el flujo de efectivo de la empresa, se identifica como modelo el procedimiento de facturación y cartera que actualmente tiene la cámara de comercio de Cartagena, implementado en el año 2012. Cámara de comercio de Cartagena (2012) tiene como objetivo: “recaudar el conjunto de activos de las facturas emitidas por los servicios prestado a las empresas de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena”.

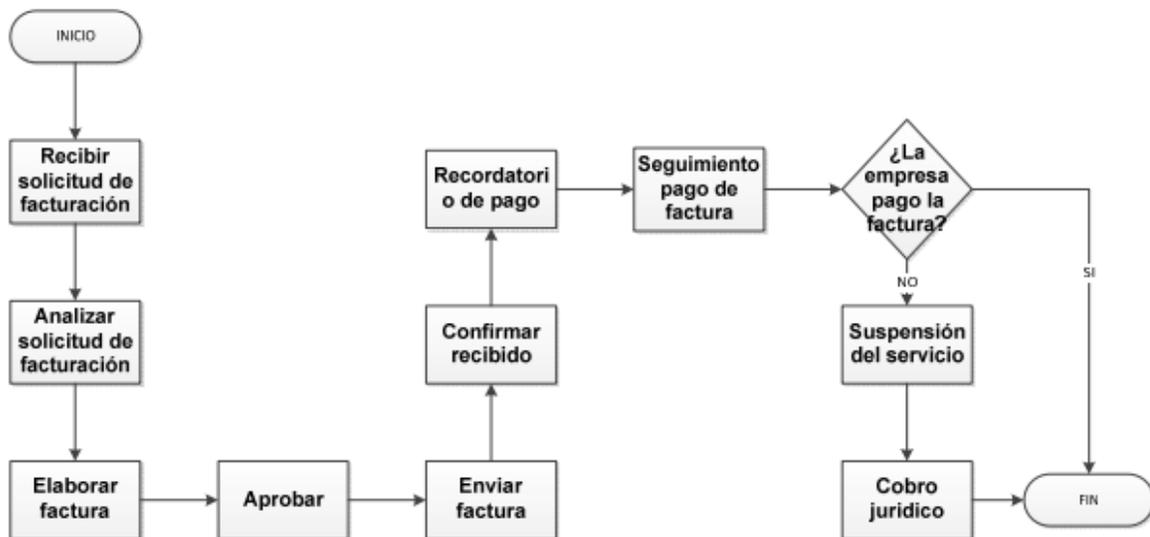


Figura 4 Flujograma Cámara de Comercio de Cartagena. Cámara de Comercio de Cartagena

Según el flujo grama presentado por la cámara de comercio nos indica el procedimiento más adecuado al momento de realizar una factura, como inicio el departamento de contabilidad debe recibir la solicitud de facturación la cual puede ser una orden de compra que puede ser enviada por E-mail en un formato establecido, este formato se debe analizar si cumple con los requisitos para facturar y este no cumple con lo especificado se devuelve, después se elabora la factura y se realiza la aprobación por parte del jefe financiero; se envía la factura al cliente solo por el área de archivo y correspondencia en la cual tiene estipulado los horarios y se confirma el recibido de la factura dos días después que se entregue la factura a archivo; al momento de realizar el cobro de la factura

emitida se debe realizar un recordatorio y seguimiento al cliente, si la empresa no realiza el pago se realiza gestión de cobro, y si a los 45 días posteriores a la emisión de la factura, no se ha efectuado el pago, mediante comunicación escrita se realiza el cobro y se dará aviso a la suspensión del servicio, y si después de 60 días de emitida la factura no se ha efectuado el pago, se dará traslado a la Secretaria general de la entidad, para que el cobro se realice bajo esta instancia.

También podemos tomar el procedimiento para facturación y cartera de la empresa Mastín Seguridad Ltda. El cual tiene como objetivo la formalización de la gestión comercial y obtener información real mensual de los ingresos facturados y recaudados. El primer paso para realizar la factura y cobro de la misma, es determinar la fecha para realizar la facturación, diligenciar el formato de novedades de facturación mensual y solicitar a Talento Humano los paquetes de contiene los soportes de pago de seguridad social integral y desprendibles de pago, antes de realizar la factura se debe verificar los requisitos mínimos de facturación establecidos por la DIAN y demás disposiciones legales. Luego se ingresa a la carpeta de facturación al formato que se tiene en Excel, donde está la información de las novedades o los clientes nuevos, se realiza la factura se imprime y se anexa los soportes correspondientes, después de esto se entrega al mensajero quien será la persona encargada de radicar en las oficinas de cada cliente la factura de venta.

Por otra parte se realizar la causación de la facturación en el paquete contable, y se realiza la verificación de las facturas radicadas con el informe de cartera, y para finalizar se analiza los vencimientos para realizar programación de cobros, se realiza llamadas a los clientes que tienen vencimientos para confirmar posibles pagos, seguimiento periódico, se reclama cheques o pagos en efectivos, se registra el respectivo recibo de caja, en el cual debe actualizar el informe de cartera y se diligencia el formato de informe de ingresos mensuales, teniendo en cuenta los recibos de caja generados y emitir copia a cierre de cada mes a la gerencia y a la dirección financiera . Todo este proceso es realizado por el director financiero, asistente administrativo y el mensajero.

Por otro lado, tomamos como referencia el procedimiento de gestión de cobro del hospital Rosario Pumarejo de López, teniendo en cuenta que Tecnovap Latinoamérica cuenta por un porcentaje bastante elevado en las cuentas por cobrar haciendo que tengan problemas en el flujo de efectivo.

El objetivo de este procedimiento es garantizar la sostenibilidad financiera del Hospital a través de las actividades pendientes al recaudo de cartera a cada una de las diferentes entidades prestadoras de servicios de salud (Subsidiada, Contributiva, Particulares y Aseguradoras) en forma oportuna, que permita un flujo de caja adecuado y garantizado para que el Hospital cumpla con sus obligaciones económicas.

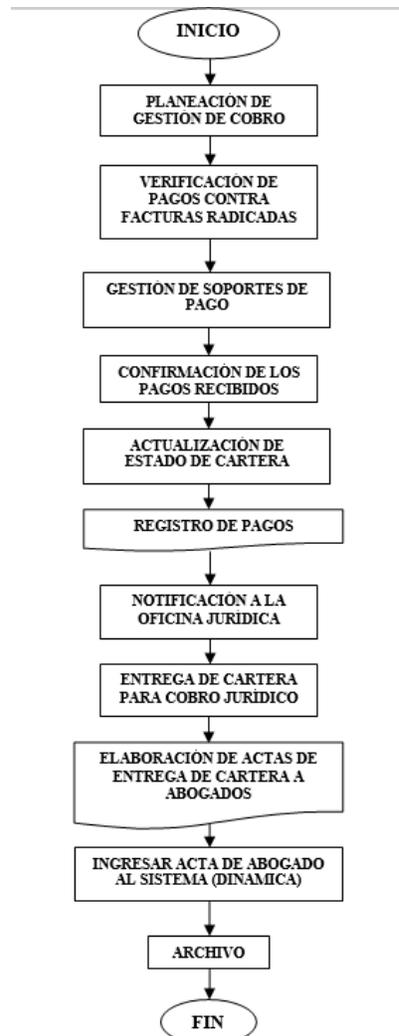


Figura 5 Flujo grama Hospital Rosario Pumarejo de López. Procedimiento de gestión de cobro del Hospital Rosario Pumarejo de López

Como podemos ver en la figura 4 el procedimiento inicia a partir de la radicación de la cuenta de cobro o factura de venta ante el cliente. Después de esto se realiza una revisión de los reportes de tesorería referente a los pagos por transferencia electrónica, consignaciones o cheque girados al

Hospital, se realiza una trazabilidad de las cuentas por medio de visitas mensuales o llamadas a las entidades que no se encuentran en la ciudad, para esto es necesario la verificación de los estados financieros el cual confirma que el pago se realizó efectivamente, al recibir la confirmación de los diferentes pagos se hace el respectivo registro contable y el recibo de caja. Cuando la cartera se encuentra en mora con más de 60 días se tiene que notificar a la oficina jurídica, en la cual debe empezar un proceso jurídico el cual inicia con la recolección de los soportes físicos donde se encuentren las facturas, cuentas de cobro, guías de envío y certificaciones entre otros, se realiza un compromiso con el abogado mediante un acta de entrega de cartera; se ingresa acta de abogado al sistema en la cual permite identificar que cartera vencida se encuentra en cobro jurídico, y se realiza un archivo del proceso hasta que el departamento jurídico notifique que ya se realizó el pago de la cartera vencida.

Las personas responsables de este proceso el subgerente financiero, jefe de cartera, oficina jurídica, tesorería, contabilidad, presupuesto, facturación y auditoría de cuentas. La política que tiene el Hospital es mantener un flujo de caja mensual constante para cumplir con las diferentes obligaciones financieras.

Marco referencial

Referentes normativos

En los artículos 845 al 863 del código de comercio establece los requisitos con los que debe contar una orden de compra, la cual puede ser utilizada por el comerciante o empresario para proponer a otro la realización de un negocio jurídico. Esto nos dice en el artículo:

La oferta o propuesta, esto es, el proyecto de negocio jurídico que una persona formule a otra, deberá contener los elementos esenciales del negocio y ser comunicada al destinatario. Se entenderá que la propuesta ha sido comunicada cuando se utilice cualquier medio adecuado para hacerla conocer al destinatario. (Alcaldía de Bogotá, 1971)

La ley 1231 de 2008, Reglamentada parcialmente por los Decretos Nacionales 4270 de 2008 y 3327 de 2009 por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones. Cómo se decreta:

En el Artículo 1°. El artículo 772 del Decreto 410 de 1971, Código de Comercio, quedará así: Factura es un título valor que el vendedor o prestador del servicio podrá librar y entregar o remitir al comprador o beneficiario del servicio.

No podrá librarse factura alguna que no corresponda a bienes entregados real y materialmente o a servicios efectivamente prestados en virtud de un contrato verbal o escrito.

El emisor vendedor o prestador del servicio emitirá un original y dos copias de la factura. Para todos los efectos legales derivados del carácter de título valor de la factura, el original firmado por el emisor y el obligado, será título valor negociable por endoso por el emisor y lo deberá conservar el emisor, vendedor o prestador del servicio. Una de las copias se le entregará al obligado y la otra quedará en poder del emisor, para sus registros contables. (Alcaldía de Bogotá, 2008).

En el artículo 617 del Estatuto tributario establece los siguientes requisitos que debe tener una la factura de venta:

- a. Estar denominada expresamente como factura de venta.
- b. Apellidos y nombre o razón y NIT del vendedor o de quien presta el servicio.
- c. *Modificado* Apellidos y nombre o razón social y NIT del adquirente de los bienes o servicios, junto con la discriminación del IVA pagado.
- d. Llevar un número que corresponda a un sistema de numeración consecutiva de facturas de venta.
- e. Fecha de su expedición.
- f. Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados.
- g. Valor total de la operación.
- h. El nombre o razón social y el NIT del impresor de la factura.
- i. Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas.
- j. *- Declarado Inexequible Corte Constitucional- (Estatuto Tributario)

Un medio alternativo y para tener en cuenta en esta continua búsqueda de competitividad en el cual las empresas deben estar en la vanguardia de los avances tecnológicos es adoptar herramientas que permiten optimizar sus procesos. Por ese motivo una propuesta de mejora es implementar la facturación electrónica.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, establece y publica mediante el decreto 2242 de 2015 dónde establece la existencia de una obligación futura de adaptación a la factura electrónica para ciertas personas, tanto naturales como jurídicas, que serán seleccionadas de forma gradual por la DIAN. Teniendo en cuenta el volumen de las operaciones, los ingresos, el patrimonio, entre otros.

Según el artículo 5 del decreto 2242 el cual nos da la verificación y rechazo de la factura electrónica, afirma:

El adquirente que reciba la factura electrónica en formato electrónico de generación deberá verificar las siguientes condiciones:

1. Entrega en el formato XML estándar establecido por la DIAN.
2. Existencia de los requisitos señalados en el artículo 617 del Estatuto Tributario, salvo lo referente a los literales a), h), i), así como la pre - impresión de los requisitos que según esta norma deben cumplir con esta previsión; discriminando el impuesto al consumo, cuando sea del caso. Cuando el adquirente persona natural no tenga NIT deberá verificarse que se haya incluido el tipo y número del documento de identificación.
3. Existencia de la firma digital o electrónica y validez de la misma. (DIAN, 2015, p.6)

Esto hace referencia que el formato debe ser empleado en XML para tener un lenguaje estándar, deberá llevar la firma electrónica, y cumplir con todos los requisitos establecidos por la DIAN.

En este sentido, para la reglamentación de la factura electrónica, en febrero del 2016 la DIAN publicó la resolución 000019 que establece un sistema técnico de control para la factura electrónica acorde con el Decreto 2242, señala los procedimientos que deben agotar y los requisitos que deben cumplir los sujetos del ámbito de este decreto y dispone otros aspectos en relación con la factura electrónica. Los cuales son los siguientes:

Los requisitos que deben cumplir las personas naturales o jurídicas que decidan llevar la factura electrónica deberán cumplir con el formato estándar XML de la factura electrónica, las notas débito y crédito, el sistema de numeración consecutivo autorizado por la DIAN para garantizar la unicidad de la factura, el formato de firma electrónica que los documentos generados deben incluir para garantizar la autenticidad e integridad de los mismos, la autorización de los proveedores tecnológicos por parte de la DIAN y las condiciones para obtenerla. (DIAN, 2015).

Adicionalmente, la DIAN llevó a cabo el Plan Piloto del nuevo modelo de facturación electrónica en el participaron 59 empresas voluntarias de diversos sectores de la economía colombiana y distintas ciudades del país.

Con este Plan Piloto, que duró 6 meses, se pretendía probar las condiciones técnicas y funcionales entre las soluciones tecnológicas de facturación electrónica y el sistema técnico de control para la factura electrónica establecidos por el Decreto 2242 y sus sucesivas Resoluciones. Para ello, la DIAN estableció cuatro etapas:

- Liberación del ambiente de pruebas. Del 15 de mayo de 2016 al 24 de mayo de 2016.
- Pruebas de habilitación. Del 18 de junio de 2016 al 18 de julio de 2016.
- Inicio de la transmisión en producción. Del 26 de agosto de 2016 al 18 de octubre de 2016.
- Inicio de la transmisión oficial. El 18 de octubre de 2016.

Referente Teórico

Se utilizaron diferentes herramientas de diagnóstico como Pestel, de acuerdo con el Incp (Instituto Nacional de contadores Públicos), esta herramienta fue inicialmente analizada por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan, la cual con el paso del tiempo tomó el nombre de PESTEL, esta permite evaluar los factores externos que afectan el desempeño de las empresas, se evalúan factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Adicionalmente, se utilizó la herramienta de Porter que fue desarrollado por Michael E Porter, el cual nos explica en qué consiste las cinco fuerzas, las cuales analizan las competencias, las amenazas y los productos sustitutos, los clientes y proveedores, para identificar las debilidades y así como disminuirlas, cada una de las cinco fuerzas de Porter las explica, en (Porter)(2015):

Los **nuevos entrantes** en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los **proveedores** poderosos capturan una mayor parte del valor para si mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los **clientes** poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios, lo que incrementa los costos, y por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenta, todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Un **substituto** cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas. La **rivalidad** entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad.

Por último, tomamos la MML, para Ortegón E., Pacheco J. F., & Prieto A., (2005) la Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización,

diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.

Referente institucional

Tecnovap Latinoamérica S.A.S, es una empresa fundada en el año 2011 por el señor Carlos Humberto Vásquez Restrepo, en la actualidad la propietaria y representante legal es la señora Natalia Restrepo Paredes, la empresa ofrece la distribución de equipos de limpieza y desinfección con vapor saturado de las mejores marcas italianas TECNOVAP, IDROMATIC, MASTERVAC y DUPLEX contando con un personal técnico, comercial capacitado directamente en fábrica capaz de brindar una excelente asesoría.

La empresa está ubicada en el barrio Santa Barbara calle 119 # 15A – 60 según lo indica la figura 1, a su alrededor se encuentran diferentes bancos como Pichincha, AV Villas, Itau, empresas de transporte (TCC y Servientrega), notarias, el centro comercial Unicentro y entre las vías principales esta la carrera 15 y la Avenida carrera 19.

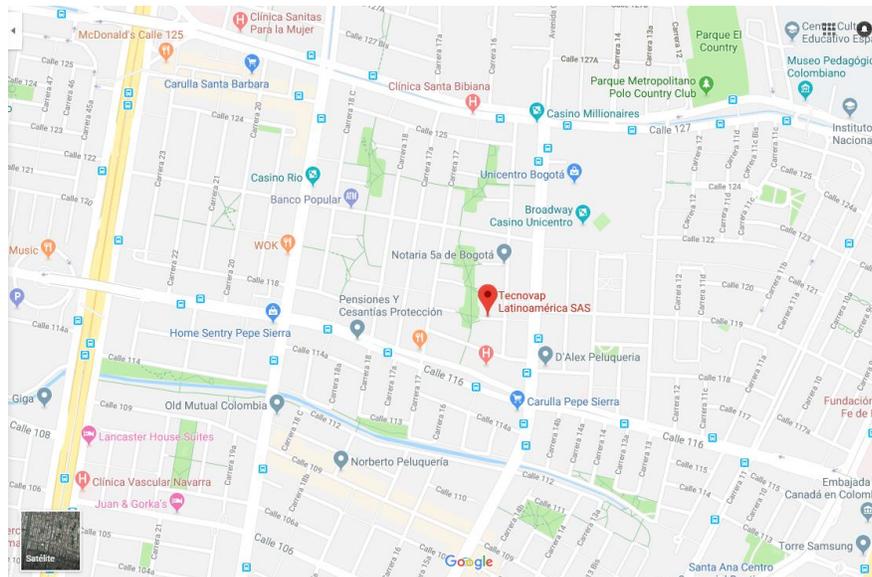


Figura 6 Ubicación física Tecnovap. Google Maps

La empresa cuenta con un portafolio amplio como lo son equipos a vapor, aspiradoras industriales y limpiadores de pisos donde se busca soluciones a cada uno de los clientes, la empresa presta un servicio integral asesorando al cliente antes y después de la venta y a la vez buscando que la empresa sea reconocida nacionalmente.

Misión

Atender con gran dedicación a todos los sectores empresariales y personas que necesiten soluciones profesionales de limpieza, a través del suministro de equipos generadores de vapor con la mejor calidad que se encuentra en el mercado.

Visión

Hacer de TECNOVAP LATINOAMÉRICA una empresa líder en soluciones de limpieza, brindando a nuestros clientes una alternativa novedosa y eficiente que ayude a proteger el medio ambiente.

Valores

- Calidad
- Confianza
- Eficiencia
- Responsabilidad con el medio ambiente

Objetivos empresariales

- Ser la empresa líder en la comercialización y distribución de equipos de limpieza y desinfección con vapor saturado
- Brindarles a nuestros clientes la mejor oferta de valor
- Incrementar las ventas en los diferentes países de Latinoamérica.

Referentes conceptuales

Factura: documento que hace constar la adquisición y entrega de un bien o servicio, en el cual se especifica la fecha de la operación, el nombre de las partes que intervinieron en el negocio, la descripción del producto o servicio objeto del negocio, el valor del negocio, la forma de pago (requisitos legales exigidos por la DIAN). (Gestiopolisis, 2002a)

Proceso de Facturación: Es un ciclo de transacción típico, donde se genera una factura después de concluido el proceso contractual y de venta. El proceso de inicio en la generación y aceptación de una orden, el procesamiento de la orden, la entrega de la mercancía y el pago final. (Gestiopolisis, 2002b)

Orden de compra: Una orden de compra es una solicitud escrita a un proveedor, por determinados artículos a un precio convenido. La solicitud también especifica los términos de pago y de entrega. La orden de compra es una autorización al proveedor para entregar los artículos y presentar una factura. (Gestiopolisis, 2002c)

Formato XML: Lenguaje Extensible de "Etiquetado", es un metalenguaje que proporciona una forma de aplicar etiquetas para describir las partes que componen un documento, permitiendo además el intercambio de documentos entre diferentes plataformas. (Gestiopolisis, 2002d)

Razón de endeudamiento: Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total. (Gerencie.com, 2018a)

Margen bruto de utilidad: Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias: $(Ventas - Costo de ventas) / Ventas$. (Gerencie.com, 2018b)

Margen de utilidades operacionales: Indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos. (Gerencie.com, 2018c)

Razones Financieras: Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo,

simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar. (Gerencie.com, 2018d)

Tecnovap: La empresa Tecnovap fue fundada en Negrar, cerca de Verona, Tecnovap exporta su tecnología y su gama de generadores de vapor en cinco continentes, en más de 70 países, ofrece productos diseñados y fabricados exclusivamente en Italia, además de colaborar con empresas multinacionales para la realización de proyectos importantes. (Tecnovap Latinoamérica, 2011a)

Dúplex Internacional: Empresa Italiana que fabrica aparatos electromecánicos y electrónicos de precisión, la gama de productos es adecuada para la limpieza de cualquier ambiente, tanto público (clínicas, colegios, comunidades, hospitales, hoteles, comedores, tiendas) como privado. (Tecnovap Latinoamérica, 2011b)

Durespo: Es una empresa colombiana innovadora con un completo portafolio con 30 marcas reconocidas a nivel internacional que pretende ofrecer a los clientes soluciones integradas para los segmentos de industria, agro, ganadería y hogar, y siempre acompañados con el respaldo, garantía y servicio técnico, pilares que han hecho parte de la compañía desde la visión de su fundador. (Tecnovap Latinoamérica, 2011c)

Idromatic: Está ubicada en Borgoforte (Mantova - Italia), cuenta con una experiencia de más de treinta años en la producción de hidrolimpiadoras profesionales de agua caliente y fría. La empresa se ha especializado en los últimos años en tecnología de generadores de vapor industriales. (Tecnovap Latinoamérica, 2011d)

Kärcher: es actualmente uno de los proveedores mundiales líderes de sistemas de limpieza eficaces y respetuosos con los recursos. Kärcher marca la diferencia con el máximo rendimiento, innovación y calidad. (Tecnovap Latinoamérica, 2011e)

Master Vac: Es una línea de aspiradoras industriales diseñadas y construidas íntegramente en Italia que se destaca por el alto nivel de calidad de los materiales utilizados y la innovación de la tecnología aplicada. (Tecnovap Latinoamérica, 2011f)

Metodología marco lógico

Identificación del problema

La empresa Tecnovap Latinoamérica S.A.S no cuenta con una estructura organizacional por ese motivo cada colaborador no tiene establecido con claridad sus funciones y actividades el cual está generando gastos a la empresa por los reprocesos que se generan.

Análisis de involucrados

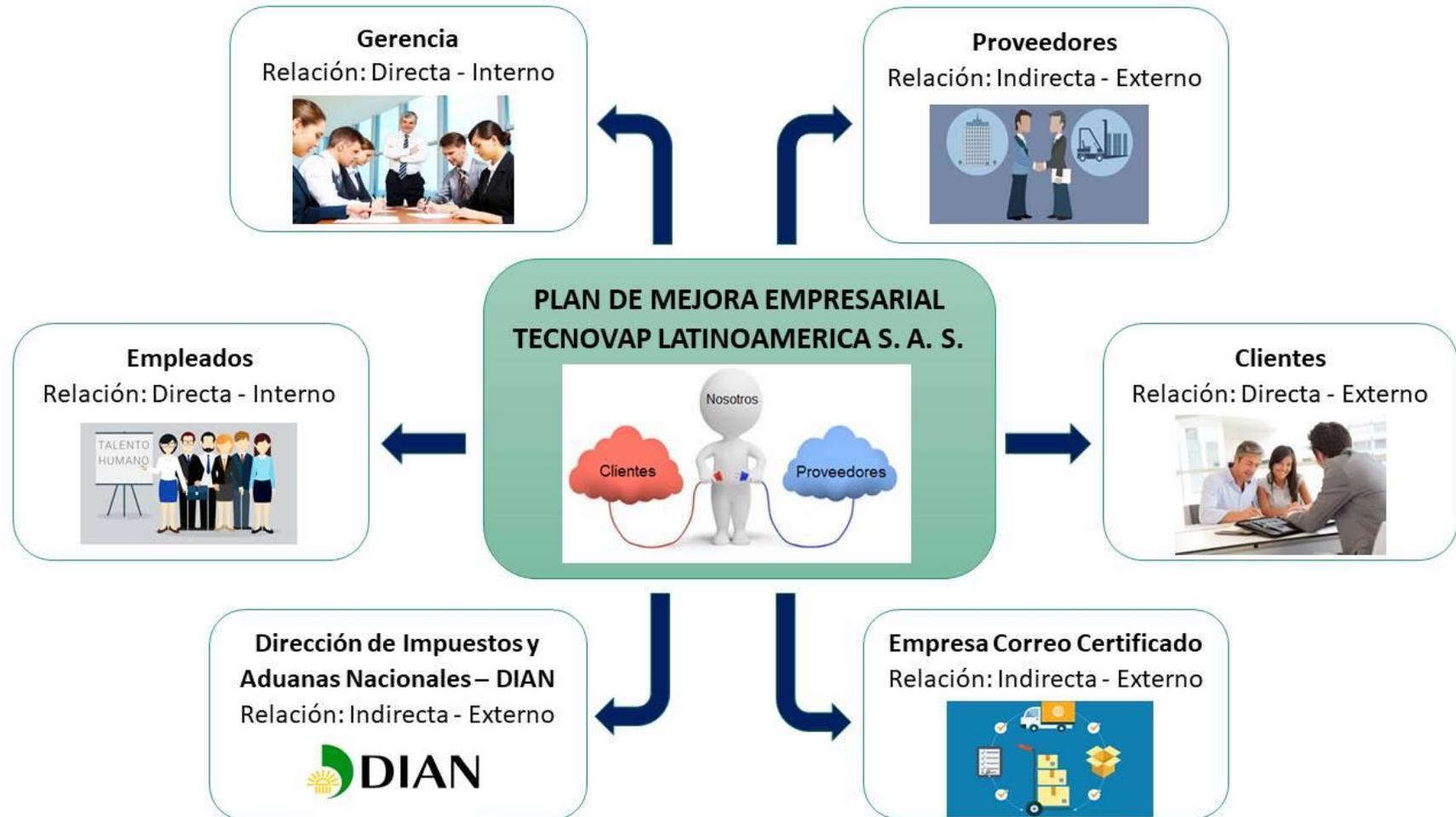


Figura 7 Análisis de involucrados. Autoría Propia

Análisis del problema



Figura 8 Análisis del problema. Autoría propia

Análisis de objetivo



Figura 9 Análisis de objetivo. Autoría propia

Análisis de alternativas

- Elaborar los perfiles de cargo, donde se especifiquen las funciones, el direccionamiento de las áreas y el manual para realizar las funciones específicas de cada cargo
- Realizar la estructura del organigrama, donde se identifiquen los procesos y lineamientos, para identificar como se involucran todas las áreas de la compañía
- Realizar la contratación del personal adecuado para desempeñarse en la parte contable con el fin de generar un buen manejo de la información, la cual debe ser fiable, oportuna, veraz, razonable y comparable y así poder cumplir con las obligaciones ante las entidades que lo requieran.
- Creación de políticas comerciales en la que se tenga como prioridad la fidelización, satisfacción e incentivos que se les puedan otorgar a los clientes
- Implementación de la facturación electrónica para asegurar la entrega de esta y así mismo controlar los plazos de pago lo que le permitirá a la empresa realizar un cronograma de cobro y recaudo más asertivo.

Estructura analítica del proyecto



Figura 10 Estructura analítica del proyecto

Tabla 6
Matriz de indicadores, medio de verificación y supuestos

	RESUMEN NARRATIVO	NOMBRE DE INDICADOR	INDICADOR DEFINIDO	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	Disminución de sanciones emitidas por la DIAN.	Disminución de sanciones	(# de sanciones año actual) / (# de sanciones año anterior)*100	Página de la DIAN, Requerimientos entregados por la DIAN.	El personal de contabilidad tiene los conocimientos para la correcta presentación de impuestos
	Clientes satisfechos	Aumento de felicitaciones y aspectos destacados	(# de felicitaciones año actual) / (# de felicitaciones año anterior) *100	Formato FPQR'S, comentarios página WEB y redes sociales (Facebook, twitter, Instagram)	Excelente atención del personal de la compañía hacia los clientes
	Seguimiento y gestión del cliente por medio de FPQR´S	Disminución de quejas y reclamos	(# de FPQR´S año actual) / (# de FPQR´S año anterior) *100	Formato FPQR'S	Atención de solicitudes a tiempo

	Fidelización de los clientes	Fidelización de clientes	(# de Ventas por cliente) / (# de Ventas Totales)	Formato FPQR'S, estadística de ventas de los clientes, estados financieros (Balance General y Estado de Resultados)	Clientes satisfechos
	Entregas oportunas	Informe de entregas	(Total de Entregas Ejecutadas) / (Total de Entregas Programadas)	Guía de envío por la transportadora y correo certificado	El tráfico, desastres naturales, clima, estado de las carreteras
	Disminución de costos de los envíos	Disminución de costos	(# de Devoluciones) / (# de Envíos)	Estados de resultados	Uso de la tecnología
	Mayor utilidad del ejercicio	Aumento de la utilidad	(Total de Ventas Periodo actual) / (Total de Ventas Periodo Anterior)*100	Estados financieros (Balance General y Estados de resultados)	Trabajadores eficientes y eficaces
PROPOSITO	Planeación estratégica en el área de Facturación	Ejecución del Plan Estratégico	(# de facturas con errores) / (# de facturas emitidas)	Cronogramas de actividades, estado de resultado en las	Baja probabilidad de cometer errores

				cuentas de ventas y devolución de ventas	
COMPONENTES	1. Elaborar los perfiles de cargo y el manual de funciones	Ejecución del Manual de Funciones	(# de manual de funciones) / (# de áreas)	Cronograma de actividades y documentos entregados y aprobados	Interés por la elaboración del manual de funciones
	2. Realizar la estructura del organigrama (procesos y lineamientos)	Diseño, aprobación y ejecución del organigrama	(# de Procesos y Lineamientos Aprobados) / (# de Proceso y Lineamientos)	Cronograma de actividades y documentos entregados y aprobados	Necesidad de organizar la compañía
	3. Selección del personal adecuado	Proceso de contratación de personal	(# de Entrevistas Realizadas) / (# de Entrevistas Agendadas)	Entrevistas, prueba de conocimiento, prueba de personalidad, visita domiciliaria, polígrafo	Acertada decisión del área de talento humano (contratación)

	4. Creación de políticas comerciales	Diseño, aprobación y ejecución de políticas comerciales	(# de Políticas Comerciales Aprobadas) / (# de Políticas Comerciales)	Cronograma de actividades y documentos entregados y aprobados	Mejora las relaciones con los clientes
	5. Implementación facturación electrónica	Implementar y ejecutar el programa de facturación electrónica	(Total de Actividades Ejecutadas) / (Total de Actividades Programadas)	Cronograma de actividades de implementación de Facturación electrónica	Cumplimiento de las leyes
ACTIVIDADES	1.1. Definir los perfiles de cargo	\$ 1,200,000.00		Cronograma de actividades y documentos entregados y aprobados	No hay reprocesos
	1.2. Establecer los requisitos para ejercer el cargo				
	1.3. Describir las funciones de cada cargo				
	2.1. Realizar un análisis para organizar la empresa por departamentos	\$ 600,000.00		Cronograma de actividades y documentos	Buen funcionamiento interno (procesos)

	2.2. Organizar y jerarquizar los cargos	\$ -		entregados y aprobados	
	3.1. Reclutamiento de las hojas de vida	\$ 200,000.00		Por medio de la publicación de la oferta laboral	Información correcta de la vacante en la bolsa de empleo
	3.2. Entrevista inicial	\$ 40,000.00			
	3.3. Practicar pruebas de conocimiento	\$ 25,000.00			
	4.1. Identificar los objetivos comerciales de la compañía	\$ -		Cronograma de actividades y documentos entregados y aprobados	Buenas ofertas a los clientes
	4.2. Establecer condiciones de venta	\$ -			
	5.1. Buscar proveedores certificados	\$ 1,200,000.00		Cronograma de actividades de implementación de Facturación electrónica	Implementación a tiempo
	5.2. Analizar propuestas	\$ -			

Nota: Autoría propia

Monitoreo y evaluación del proyecto

La metodología de marco lógico es una herramienta de apoyo para la gestión del proyecto que se implementa en la empresa Tecnovap Latinoamérica S. A. S., por eso para el monitoreo y evaluación del proyecto se realizara seguimiento trimestral durante la ejecución.

El proceso sistemático que se plantea para determinar el progreso del proyecto es el siguiente:

- Verificar aspectos como costos, los avances físicos y el cumplimiento en los tiempos durante la ejecución.
- Comunicar y retroalimentar a los involucrados debido a los resultados que se obtienen en los diferentes monitorios.
- Recomendar acciones correctivas a problemas que afectan al proyecto para mejorar el desempeño y así se alcance el objetivo.

A lo anterior, se basa en el análisis de la eficiencia y efectividad del desempeño del proyecto programado en la matriz de Marco Lógico

El análisis de eficiencia indica en qué medida se han realizado las actividades a tiempo y al menor costo para producir los Componentes.

El análisis de efectividad indica en qué medida se produjeron los Componentes el cual se está logrando el propósito del proyecto.

Conclusiones

Para finalizar, la empresa Tecnovap Latinoamérica presenta un desorden organizacional esto debido que no cuenta con una estructura organizacional, en la cual se pueden especificar los lineamientos, procesos y funciones de cada cargo. Esto se ve especialmente reflejado en el área de facturación en la cual se está presentando un alto índice de devolución de facturas, lo cual conlleva a demoras en el recaudo de cartera y problemas ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacional (DIAN). Las personas que están involucradas en el proceso de facturación, identifican que el problema está en la falta de direccionamiento y comunicación entre las áreas.

Es por esa razón, que se debe diseñar una planeación estratégica en la cual se pueda evidenciar cual es el costo que está generando la devolución de dichas facturas, y las alternativas para mejorar el problema, por ejemplo, la realización del organigrama en cual se pueda ver los cargos con su respectivo manual de funciones, así como los lineamientos, procesos y procedimientos. Adicionalmente tener como opción una orden de compra la cual pueda ayudar para la actualización de los datos de los clientes, y así tener una base de datos actualizada, esto estaría incluido en el establecimiento de las políticas comerciales.

Para concluir, Tecnovap Latinoamérica cuenta con muchas herramientas para llegar a ser una de las empresas líder en sector en la distribución de equipos a vapor saturado, ya que cuenta con innovadores equipos y cuenta con un personal comprometido capaz de adaptarse a diferentes circunstancias. Por lo tanto es necesario que las directivas tomen una decisión donde beneficie a la compañía sobre el futuro de la misma, realizando una organización estructural y administrativa, para ellos se pueden utilizar diferentes herramientas como el marco metodológico donde se ve con mayor especificación el objetivo de la misma y las fallas en las que están recayendo.

Recomendaciones

Tecnovap Latinoamérica S.A.S, es la empresa encargada de la distribución de equipos de limpieza y desinfección con vapor saturado, por toda Latinoamérica de las marcas Italianas, la cual no lleva mucho tiempo en el mercado y tampoco cuenta con gran cantidad de empleados, por lo tanto una sola persona puede desempeñar varios cargos y no tener especificado cuales son las funciones y procedimientos que deben llevar, por lo tanto es recomendable mejorar los medios de comunicación y establecer lineamientos, procesos, procedimientos y políticas donde se puede evidenciar que funciones y cómo se deben desarrollar, adicionalmente deben contar con un personal idóneo el cual se encuentre capacitado y comprometido para desarrollar sus actividades diariamente.

También es necesario que la gerencia evalúe si es bueno para la compañía que una sola persona realice varias tareas, ya que en ocasiones por querer ahorrar esto puede generar ciertos inconvenientes para la empresa, igualmente se recomienda elaborar una solida y actualizada base de datos que le permita a la compañía tener un fácil acceso a todos los datos básicos de sus clientes lo que le permitirá disminuir el error al momento de enviar los equipos o las facturas.

Adicionalmente se debe analizar los costos que genera el correo certificado encargado de envío de facturas y los equipos a vapor, teniendo en cuenta que dependiendo de la cantidad de envíos se podría realizar un contrato el cual sea menor el costo y se obtenga un acuerdo de pago mensual. Para así disminuir los costos de envío y tener un mejor manejo de efectivo.

Tecnovap Latinoamérica también debe tener en cuenta el proceso que se empezara a implementar el primero de Enero de 2019 sobre la facturación electrónica donde todas las empresas deberán contar con este sistema, y un punto importante será que ya no existirá la anulación de facturas si no son notas crédito y/o debito esto afectara directamente ya que la DIAN podría realizar sanciones monetarias y un seguimiento a la empresa por la cantidad de facturas anuladas, por esto es recomendable que se empiece a implementar la facturación electrónica ya sea por un proveedores certificado o por medio de la contratación de una persona que realice este proceso en especial.

Bibliografías

Alcaldía de Bogotá. (27 de Marzo de 1971). *Decreto 410 de 1971 Nivel Nacional*. Recuperado 07 de Abril de 2018, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

Cámara de Comercio de Cartagena. (25 de Junio de 2012). *Procedimiento Facturación y Cartera*. Recuperado 05 de Abril de 2018, de <http://23.23.245.75/CCCartagena/its-gestion/archivos/FI-P-01/Procedimiento%20Facturacion%20y%20Cartera.pdf>

DIAN. (24 de Noviembre de 2015). *Decreto 2242 de 2015*. Recuperado 06 de abril de 2018, de https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Normatividad/Decreto_2242_del_24_de_Noviembre_2015.pdf#search=decreto%202242

DIAN. (24 de Febrero de 2016). *Resolución No. 000019*. Recuperado 06 de abril de 2018, de <http://co.groupseres.com/images/d/rs/RESOLUCION-000019-2016.pdf>

DIAN. *Plan piloto*. Recuperado 06 de abril de 2018, de <https://www.dian.gov.co/fizcalizacioncontrol/herramientaconsulta/FacturaElectronica/Historia/Paginas/planpiloto.aspx>

DANE. (30 de Noviembre de 2017). *Encuesta Anual de Comercio –EAC-*. Recuperado 26 de Febrero de 2018, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac>

Estatuto tributario Nacional. *Art 617. Requisitos de la factura de venta*. Recuperado 31 de Julio de 2018, de <http://estatuto.co/?e=436>

Gerencie.com. (24 de abril de 2018). *Razones Financieras*. Recuperado 27 de Julio de 2018, de <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

Gestiopolis. (05 de Octubre de 2002). *Que es una orden de compra*. Recuperado 27 de Julio de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/que-es-una-orden-de-compra/>

Giraldo G. Juan Esteban. (27 de Junio de 2002). *El comercio en la economía de Colombia*. Recuperado 26 de Febrero de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/el-comercio-en-la-economia-de-colombia/>

Guía de implementación de la facilitación del comercio. Proceso de Facturación. Recuperado 27 de Julio de 2018, de <http://tfig.itcilo.org/SP/contents/invoicing-process.htm>

Hospital Rosario Pumarejo de López. (Febrero 2010). *Procedimiento de gestión de cobro*. Recuperado 06 de Mayo de 2018, de [hrplopez.gov.co/archivos/PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COBRO.doc](http://hrplopez.gov.co/archivos/PROCEDIMIENTO_DE_GESTION_DE_COBRO.doc)

Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2015). *El análisis PEST, una herramienta para planificar tu estrategia*. Recuperado 06 de Noviembre de 2018, de <https://www.incp.org.co/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>

Mastín Seguridad Ltda. (01 de Septiembre de 2006). *Procedimiento para facturación y cartera*. Recuperado 06 de Mayo de 2018, de http://www.mastinseguridad.com/aplicacion/pdf/MF-PRO-001_PROCEDIMIENTO%20PARA%20FACTURACION%20Y%20CARTERA.pdf

Michael. P. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado 07 de Noviembre de 2018, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Las%20cinco%20fuerzas%20competitivas%20que%20le%20dan%20forma%20a%20la%20estrategia.pdf>

Ministerios de Comercio, Industria y Turismo. (18 de Julio de 2011). *Estadísticas comercio Exterior*. Recuperado 05 de abril de 2018, de [https://www.nubemcit.gov.co/public.php?service=files&t=3040a9a7106f89ad382a71dd9993e4ba&path=%2FImpo](https://www.nubemcit.gov.co/public.php?service=files&t=3040a9a7106f89ad382a71dd9993e4ba&path=%2FImpo%20rtaciones)
[rtaciones](https://www.nubemcit.gov.co/public.php?service=files&t=3040a9a7106f89ad382a71dd9993e4ba&path=%2FImpo%20rtaciones)

Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado el 06 de Agosto de 2018, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Tecnovap Latinoamérica. *Nuestra Tecnología*. Recuperado 27 de Julio de 2018, de <http://tecnovap.co/tecnologia-duplex.html>

Servicio de impuestos internos. *Formato XML de documentos electrónicos*. Recuperado 27 de Julio de 2018, de http://www.sii.cl/factura_electronica/formato_xml.htm

Significados. *Que es FOB*. Recuperado 27 de Julio de 2018, de <https://www.significados.com/fob/>

Significados. *Que es CIF*. Recuperado 27 de Julio de 2018, de <https://www.significados.com/cif/>

ANEXOS

Flujo de información de los procesos empresariales

	Área administrativa	Proceso de compras	Área de mercadeo y ventas	Área de producción o servucción	Área financiera	Áreas de apoyo o transversales
Operación	Realizar estudio de mercado					
Operación		Realizar pedido al proveedor en Italia				
Documento		Recepción factura proforma				
Documento					Factura Proforma	
Operación			En ferias industriales la empresa se da a conocer			



Operación	Proceso de agenciamiento aduanero para nacionalización de mercancía					
Almacenamiento			↓	Almacenar mercancía en bodega		
Decisión			↓ Generar venta			
Documento			Descargar orden de compra			
Documento					Factura de venta	
Operación				Alistamiento del equipo		
Documento	Elaboración Documentos del equipo					
Transporte				Distribución del equipo		

Inspección				Revisión del equipo frente al cliente		
Control				Capacitación del equipo		

Nota: Autoría propia

ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	AÑO 2017	% actv. Cte/No	% actv. Total		
<u>ACTIVOS FINANCIEROS</u>					
Efectivo y equivalente al efectivo	36.533.871	3,67%	3,37%		
Cuentas corrientes comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	427.366.696	42,91%	39,38%		
Activos por impuestos renta y complementarios	8.811.870	0,88%	0,81%		
<u>ACTIVOS NO FINANCIEROS</u>					
Activos por otros	12.504.081	1,26%	1,15%		
Inventarios	510.823.722	51,29%	47,07%		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	996.040.240	100,00%	91,77%		
ACTIVO NO CORRIENTE					
	TOTAL	% actv. Cte/No	% actv. Total		
<u>ACTIVOS NO FINANCIEROS</u>					
Propiedad planta y equipo	78.387.199	87,80%	7,22%		
Impuesto diferido	10.892.000	12,20%	1,00%		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	89.279.199	100,00%	8,23%		
TOTAL ACTIVO	1.085.319.439		100,00%		
<hr/> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> NATALIA RESTREPO PAREDES C.C. 38.792.336 Bogotá Representante Legal <small>(Ver Certificación Adjunta)</small> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> B. VIVIANA LEGUIZAMÓN H. TP. 194526-T C.C. 1.031.126.215 Contador <small>(Ver Certificación Adjunta)</small> </td> </tr> </table>				NATALIA RESTREPO PAREDES C.C. 38.792.336 Bogotá Representante Legal <small>(Ver Certificación Adjunta)</small>	B. VIVIANA LEGUIZAMÓN H. TP. 194526-T C.C. 1.031.126.215 Contador <small>(Ver Certificación Adjunta)</small>
NATALIA RESTREPO PAREDES C.C. 38.792.336 Bogotá Representante Legal <small>(Ver Certificación Adjunta)</small>	B. VIVIANA LEGUIZAMÓN H. TP. 194526-T C.C. 1.031.126.215 Contador <small>(Ver Certificación Adjunta)</small>				

	AÑO 2017	% pas. Cte./No	% pas. Total
<u>PASIVOS FINANCIEROS</u>			
Pasivo financiero	215.607.511	29,65%	19,87%
Cuentas corrientes comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	376.637.344	51,79%	34,70%
Beneficios a los empleados	31.911.614	4,39%	2,94%
<u>PASIVOS NO FINANCIEROS</u>	0		
Impuestos por pagar	88.495.578	12,17%	8,15%
Otros pasivos no financieros	14.644.742	2,01%	1,35%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	727.296.789	100,00%	67,01%
TOTAL PASIVO	727.296.789		67,01%
<u>PATRIMONIO</u>	TOTAL		% Pat+ Pasv. Total
Capital emitido	180.000.000	50,28%	16,58%
Resultado del ejercicio	99.962.653	27,92%	9,21%
Ganancias acumuladas	78.059.997	21,80%	7,19%
TOTAL PATRIMONIO	358.022.650	100,00%	32,99%
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	1.085.319.438		100,00%
<hr/>			
NATALIA RESTREPO PAREDES	B. VIVIANA LEGUIZAMÓN H.		
C.C. 38.792.336 Bogotá	TP. 194526-T		
Representante Legal	C.C. 1.031.126.215		
(Ver Certificación Adjunta)	Contador (Ver Certificación Adjunta)		

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL-Individual
DE ENERO 01 DE 2017 A DICIEMBRE 31 DE 2017
(cifras en pesos colombianos)

	Dic 31 /2017	% VS Vtas
INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS	1.855.619.859	
<u>Ventas por líneas</u>	<u>1.723.951.487</u>	92,90%
Tecnovap	1.162.254.281	
Cascok	293.834.770	
Mastervac	175.318.513	
Idromatic	56.231.192	
Durespo	36.003.996	
Duplex	278.735	
Café	30.000	
<u>Alquiler</u>	<u>68.488.407</u>	3,69%
Tecnovap	26.029.557	
Café	23.734.350	
Mastervac	18.000.000	
Duplex	724.500	
<u>Montenimiento</u>	<u>54.429.721</u>	2,93%
Tecnovap	51.959.658	
Mastervac	1.016.641	
Idromatic	1.009.502	
Duplex	393.920	
Café	50.000	
<u>Servicio</u>	<u>8.750.244</u>	0,47%
Cascok	8.146.838	
Transportes	603.406	
COSTO DE VENTAS		
Mcia No fabricada por la empresa	776.010.378	41,82%
GANANCIA BRUTA	1.079.609.481	58,18%
GASTOS DE LA ADMINISTRACIÓN	161.276.860	8,69%
Gastos de personal	113.389.007	6,11%
Honorarios	344.727	0,02%
Impuestos	10.373.719	0,56%
Arrendamientos	0	0,00%
Servicios	15.639.277	0,84%
Gastos legales	4.600	0,00%
Mantenimiento y reparaciones	723.446	0,04%
Adecuaciones e instalaciones	0	0,00%
Depreciaciones	13.917.404	0,75%
Diversos	6.884.680	0,37%
GASTOS DE VENTAS	698.681.706	37,65%
Gastos de personal	215.770.266	11,63%
Honorarios	11.141.780	0,60%
Impuestos	30.225.234	1,63%
Arrendamientos	62.697.495	3,38%
Contribuciones y afiliaciones	0	0,00%
Seguros	5.293.943	0,29%
Servicios	276.876.513	14,92%
Gastos legales	5.633.749	0,30%
Mantenimiento y reparaciones	4.496.274	0,24%
Adecuaciones e instalaciones	4.415.199	0,24%
Gastos de Viaje	35.325.032	1,90%
Depreciaciones	2.832.528	0,15%
Diversos	41.287.270	2,22%
Deterioro Cartera	2.686.423	0,14%
RESULTADO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	219.650.915	11,84%
OTROS INGRESOS	18.482.698	1,00%
Ingresos Financieros	12.558.520	0,68%
Otros Ingresos	5.924.178	0,32%
OTROS GASTOS	83.160.802	4,48%
Costos Financieros	81.242.726	4,38%
Gastos no deducibles e renta	1.918.076	0,10%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	154.972.811	8,35%
IMPUESTOS		
De renta	55.010.158	
Impuesto Cree		
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	99.962.653	
NATALIA RESTREPO PAREDES	B. VIVIANA LEGUIZAMON H.	
C.C. 38.792.336	TP. 194526-T	
Representante Legal	C.C. 1.031.126.215	
	Contador	