

TRABAJO DE GRADO

FORMALIZACIÓN DE LAS AREAS FINANCIERA Y CONTABLE EN
NATUJUGOS EN LA MODALIDAD DE CONSULTORIA EN EMPRESA

Preparado por:

CARLOS ANDRES CADAVID GOMEZ

WILLIAM SANTIAGO BOTERO ZULUAGA



Tutor Metodológico:

Isis Miosotis Álvarez Flórez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLÍN

2017

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	7
PALABRAS CLAVE	8
KEY WORDS	8
INTRODUCCIÓN	9
1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	10
2. OBJETIVOS	12
2.1. Objetivo General	12
2.2. Objetivos Específicos	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. MARCO REFERENCIAL	15
4.1. Referente Contextual	15
4.1.1. Sector bebidas y alimentos en Colombia	15
4.1.2. Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017	18
4.2. Referente Teórico	19
4.3. Referente Legal	28
4.3.1. Normas internacionales de información financiera – NIIF	28
4.3.2. Comparativo de los diferentes tipos societarios en Colombia	29
5. METODOLOGÍA.....	36
5.1. Enfoque	36
5.2. Modalidad	36
5.3. Técnicas de Recolección y Análisis	37
5.3.1. Revisión documental	37
5.3.2. Entrevista semi estructurada	38
5.3.3. Taller	38
5.3.4. Herramientas financieras y contables	38
5.3.5. Matriz ingresos vs gastos CADBO	38
5.4. Consideraciones Éticas	40
6. HALLAZGOS Y PROPUESTA.....	42

6.1. Etapa I: Iniciación y Diagnóstico	42
6.2. Etapa II: Caracterización	49
6.3. Etapa III: Plan de Acción	52
6.3.2. Simulaciones	59
6.3.3. Análisis de Simulación Indicadores Financieros	61
7. RECOMENDACIONES	62
8. CONCLUSIONES	64
REFERENTES BIBLIOGRAFICOS	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Demanda por Alimentos Procesados y Bebidas en Colombia

Gráfico 2. Matriz Ingresos Vs Gastos CADBO para NATUJUGOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de los diferentes tipos societarios en Colombia

Tabla 2. Comparativo entre la SAS y la Persona Natural para la organización Natujugos

Tabla 3: Preguntas para el desarrollo de la fase 2 de la entrevista semiestructurada

Tabla 4: Preguntas para el desarrollo de la fase 2 de la entrevista semiestructurada

Tabla 5: Fase I – Entrevista Semi Estructurada

Tabla 6: Fase II – Entrevista Semi Estructurada

Tabla 7: Ingresos Diarios por Unidad

Tabla 8: Activos No Corrientes

Tabla 9: ENDEUDAMIENTO NATUJUGOS

Tabla 10: Nómina Natujugos

Tabla 11. Ingresos y Gastos diarios, mensuales y anuales de NATUJUGOS

Tabla 12. Herramientas Contables

Tabla 13: Herramientas Financieras

Tabla 14: Simulación Estado de Resultados 2016



Tabla 15: Simulación Balance General 2016

Tabla 16: Simulación Indicadores Financieros 2016

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Indicadores Financieros

Imagen 2. Matriz Ingresos Vs Gastos CADBO

	TRABAJO DE GRADO		Página 6 de 68
---	------------------	--	----------------



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, Damos gracias a Dios por otorgarnos los medios necesarios para hacer posible este sueño y permitirnos el día de hoy hacer la entrega de nuestro primer trabajo profesional.

Agradecemos a nuestras familias, porque gracias a su ayuda, comprensión y apoyo fue posible llegar hasta aquí.

Deseamos lo mejor a la organización Natujugos y éxitos en su camino al crecimiento.

Por último, agradecemos a todos los docentes de la facultad de Administración de Empresas, que nos acompañaron en el proceso académico y brindaron lo mejor de sí, para ofrecer a la sociedad profesionales íntegros, responsables y con sentido de pertenencia hacia su profesión.

	TRABAJO DE GRADO		Página 7 de 68
---	------------------	--	----------------

RESUMEN



Natujugos es una empresa productora y comercializadora de jugos naturales en la ciudad de Medellín, Colombia.

El presente proyecto está desarrollado bajo la modalidad de consultoría empresarial, donde se pretende formalizar las áreas financiera y contable de la organización, a través de la caracterización del sector de bebidas y alimentos en Colombia, la investigación teórica de temas relacionados con la contabilidad y la administración financiera, la viabilidad de los tipos societarios de las empresas colombianas, la metodología para el desarrollo del proyecto, la presentación de los hallazgos, y, por último, el plan de acción.

ABSTRACT

Natujugos is a company that produces and commercialize natural juices in the city of Medellín, Colombia.

This project is developed under the form of business consulting, where it is intended to formalize the financial and accounting areas of the organization, through the characterization of the food and beverages sector in Colombia, the theoretical research of topics related to accounting and financial administration, the viability of the corporate types of the Colombian companies, the methodology for the development of the project, the presentation of the findings, and, finally, the action plan.

	<i>TRABAJO DE GRADO</i>		Página 8 de 68
---	-------------------------	--	----------------

PALABRAS CLAVE

Consultoría empresarial, formalización, contabilidad, administración financiera, indicadores financieros, estado de resultados y balance general.

KEY WORDS

Business consulting, formalization, accounting, financial management, financial indicators, income statement and balance sheet.

INTRODUCCIÓN



La presente consultoría es una propuesta para la organización Natujugos, donde se pretende formalizar sus áreas financieras y contables a través de herramientas que mejoren su gestión para el año 2018.

El trabajo está estructurado en cuatro grandes apartados. En el primero se define el planteamiento del problema, se describen los objetivos y se justifica por qué la relevancia de desarrollar la presente consultoría.

El segundo apartado, corresponde al marco referencial, la cual está dividida en tres componentes, marco contextual, marco teórico, y marco legal; en el marco contextual se caracteriza el sector de bebidas y alimentos, en el marco teórico se definen todos los temas relacionados con la contabilidad y la administración financiera, y en el marco legal se documenta las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y los tipos societarios en Colombia.

En el tercer apartado se despliega la metodología y los hallazgos, donde este está desarrollado bajo la modalidad de consultoría y se utilizan técnicas de recolección de la información como la revisión documental, entrevistas semiestructuradas, talleres, entre otros; dando así paso a los hallazgos que se verán plasmados en el presente trabajo.

Por último, en el cuarto apartado, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

	<p>TRABAJO DE GRADO</p>		<p>Página 10 de 68</p>
---	-------------------------	--	------------------------



1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

NATUJUGOS es una Famipyme productora y distribuidora de jugos naturales constituida como persona natural con establecimiento de comercio; su fábrica de producción se encuentra ubicada en el sector de Buenos Aires (Medellín), y su punto de distribución en el centro de la misma ciudad. Se proyecta como la empresa productora, procesadora y comercializadora de jugos de frutas más importantes del área metropolitana para el año 2020, contribuyendo benéficamente a sus trabajadores, proveedores y clientes.

Desde su nacimiento NATUJUGOS se ha caracterizado por ofrecer un producto saludable, con un amplio portafolio y a muy bajo precio, con respecto a su competencia y al sector. Esto genera que existan diferentes motivos por los cuales la organización tenga aceptación en el mercado.



NATUJUGOS ha identificado que, si continúa realizando sus operaciones de la misma forma como lo ha venido haciendo, no podrá cumplir sus objetivos misionales y sus oportunidades de crecimiento se verán menguadas. Dado que la organización se ha desarrollado de un modo informal en el sector en el que opera, sus costos de logística sean altos, la cartera castigada y rotación de la misma se vea afectada, no se cuenta con conocimiento técnico en ciertas áreas de la organización, no se conocen los costos reales de producción y distribución, su nivel de endeudamiento está entre el 25% y el 30% de sus ingresos, no se tiene documentado el proceso contable de la organización (Balance general y Estado de Resultados), haciendo que las barreras para acceder créditos de inversión sean cada vez más amplias.

Por esto, NATUJUGOS requiere la formalización de los procesos que desempeña la gestión financiera y contable. En cuanto a la gestión financiera, se evidencia un inadecuado manejo de las inversiones, recursos, capital y obligaciones financieras; adicionalmente, en el proceso contable, se evidencia un desconocimiento de los activos, pasivos, patrimonio, estados de resultados,

	<i>TRABAJO DE GRADO</i>		Página 11 de 68
---	-------------------------	--	-------------------------------

y costos reales de producción y distribución con los que cuenta la organización; teniendo como resultado falta de control financiero en la compañía.

Por ello, es del interés de la organización preguntarse por: ¿Qué herramientas financieras y contables se deben implementar en la organización NATUJUGOS para la formalización de su gestión a partir del año 2018?

	TRABAJO DE GRADO		Página 12 de 68
---	------------------	--	-----------------



2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Proponer herramientas financieras y contables que se deben implementar en la organización NATUJUGOS para la formalización de su gestión a partir del año 2018

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar el estado actual de las áreas financiera y contable de la organización NATUJUGOS hasta el primer semestre de 2017.
- Caracterizar los procesos financiero y contable a partir de las necesidades propias de la organización NATUJUGOS.
- Recomendar las herramientas financieras y contables necesarias para la gestión de la organización NATUJUGOS.

	<p>TRABAJO DE GRADO</p>		<p>Página 13 de 68</p>
---	-------------------------	--	------------------------



3. JUSTIFICACIÓN

Según Mira Meneses, Jurado Rúa, & Rios Franco (2016) la formalización es una condición necesaria o requisito establecido para la ejecución de ciertos actos públicos – constitución legal, buenas prácticas contables, estructura clara y buen manejo administrativo - es decir que es el parámetro de diseño según el cual se establecen comportamientos estándar dentro de la organización. “La formalización opera para obtener un conocimiento compartido entre los miembros acerca de los que es un comportamiento apropiado y fundamentalmente, con un significado” (Mira Meneses, Jurado Rúa, & Rios Franco, 2016, p. 6)

Adicionalmente, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo aseguran que la informalidad empresarial tiene efectos negativos sobre el nivel de competitividad de la economía debido a las distorsiones que crea en el mercado y los efectos sobre las mismas empresas. “La formalización debe entenderse más que como una obligación de registro, como un medio de inclusión económica, ambiental y social de las empresas en los mercados, para que estas aumenten sus índices de productividad, accedan al sistema financiero y sean sostenibles”. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2016)

La formalidad de una empresa se convierte en un acto necesario para el crecimiento, credibilidad y sostenibilidad de la organización. Esta se realiza para diferentes áreas de las compañías; Natujugos requiere iniciar este proceso de formalización en las áreas contables y financieras debido a que estas son la base para la dirección y proyección de la organización, funcionan como soporte para la ejecución de los proyectos que se formulan por el ápice estratégico de una empresa y controlan los movimientos financieros con el fin de seguir la lógica del objetivo básico financiero (obtener utilidades).

Este proyecto tendrá efectos positivos para la compañía en la medida en que se mejoraran las dinámicas de los procesos contables, se logran reducir las barreras para acceder a créditos, se obtendrá sostenibilidad económica por

	<i>TRABAJO DE GRADO</i>		Página 14 de 68
---	-------------------------	--	-------------------------------

medio del control de la información contable y permitirá el crecimiento de la organización a partir de inversiones pertinentes teniendo como garante los indicadores financieros. Asimismo, la gestión financiera y contable va articulada con las demás áreas de la organización, debido a que las decisiones que se toman en lo financiero, incidirán transversalmente la operatividad de las demás áreas, debido a que están delimitadas por la situación actual de la compañía, por ende todas las actividades que se desarrollen en una empresa se verán reflejadas en los estados financieros; es decir, la formalización de las áreas financiera y contable mejoran el funcionamiento de la compañía.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Referente Contextual

En este segmento del proyecto se dará un contexto del sector donde opera la empresa Natujugos que es el de bebidas y alimentos en Colombia, allí se verá reflejado su participación en el PIB, su crecimiento año a año y prospectivo, los principales competidores del sector, y a su vez, un análisis detallado de las tendencias de consumo de bebidas y alimentos que se darán en los próximos años.

4.1.1. Sector bebidas y alimentos en Colombia

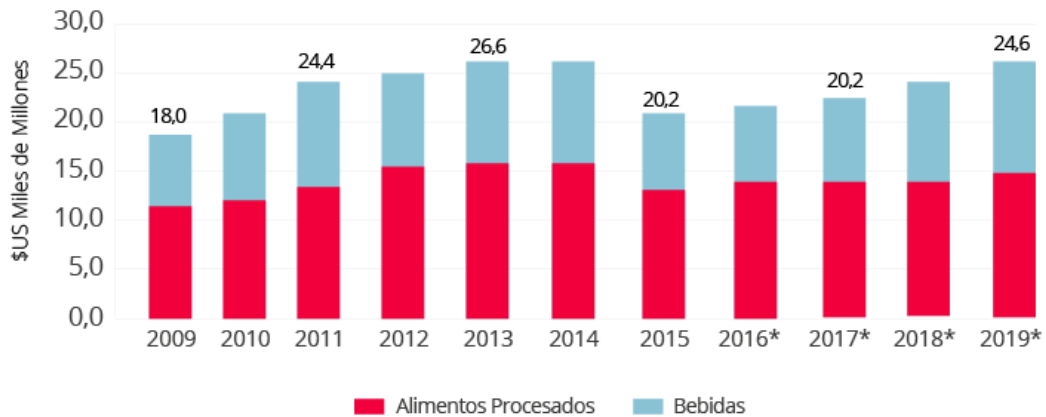
Según el DANE, el sector de las industrias manufactureras representó un 11,17% del PIB en 2016 con más de 60 mil millones de dólares; a su vez como subsector de industrias manufactureras, el sector de bebidas y alimentos en Colombia representó el 33% de esta rama con más de 20 mil millones de dólares. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2017).

Según Invest In Bogotá y Euromonitor, el sector de alimentos en Colombia ha registrado una evolución positiva durante la última década. Desde el año 2005 la venta de alimentos y bebidas ha crecido sólidamente, llegando incluso a duplicar su volumen. (Invest In Bogota y Euromonitor, 2016).

El dinamismo que actualmente registra la venta de productos alimenticios obedece principalmente al incremento en el nivel de ingresos de los colombianos, lo que ha permitido no solo la expansión de la base de consumo sino también una mayor demanda por productos *premium*.

Gráfico 1. Demanda por Alimentos Procesados y Bebidas en Colombia

Demanda por Alimentos Procesados y Bebidas en Colombia (2009-2019*)



*Estimado



Nota: La caída en 2015 es causada principalmente por la devaluación del peso respecto al dólar en un 37%

Fuente: Invest in Bogota basado en Euromonitor

*Fuente: (Invest In Bogota y Euromonitor, 2016)

Las razones por las que se está pensando en formalizar una empresa como Natujugos son:

- Por el alto potencial de crecimiento del mercado: Según Invest In Bogotá y Euromonitor el crecimiento en el consumo de alimentos (procesados y bebidas) en Colombia será del 22% entre 2015 y 2019.
- Por el apoyo gremial e institucional para el desarrollo de la industria: el país está implementando estrategias para la atracción de inversión y modernización del sector a través de la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) con la Cámara de la Industria de bebidas y la Cámara de la industria de alimentos, y a través del Programa de Transformación Productiva que busca fortalecer la industria a través de su modernización, garantizando una producción sostenible.
- A su vez, estas entidades aseguran que el consumo per cápita de alimentos en Colombia es aún muy bajo comparado con países de similar nivel de desarrollo en la región. Mientras el consumo per cápita de

 <p>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA UNALA</p>	<p>TRABAJO DE GRADO</p>		<p>Página 17 de 68</p>
---	-------------------------	--	------------------------

alimentos procesados en Latinoamérica fue de US\$604,3 en 2015, en Colombia fue de US\$415,3.

- Se estima que el sector de alimentos y bebidas tendrá ventas anuales por más de US\$27.000 millones en 2020. Por su parte, la demanda por bebidas crecerá un 6,7% anual en los próximos 5 años.

Por otro lado, las principales tendencias de consumo y dinámicas de crecimiento en los subsectores de la industria de bebidas y alimentos en Colombia según Invest In Bogotá y Euromonitor son los siguientes:

- Alimentos: Snacks dulces y salados, alimentos refrigerados, lácteos, alimentos enlatados y conservados, y helados.
- Bebidas: Cerveza, jugos y néctares, bebidas carbonatadas, té listo para tomar, y agua embotellada.

(Invest In Bogota y Euromonitor, 2016)

Los principales competidores en la industria de Bebidas y Alimentos para Natujugos son:

- **PepsiCo (EE. UU)** segunda compañía más importante del mundo en la industria de bebidas y alimentos, la cual inauguró en 2011 su tercera planta en Bogotá, siendo su cuarta planta a nivel nacional.
- **FEMSA (México)**, junto con Coca-Cola, inauguró en junio de 2015 una nueva planta embotelladora ubicada en Tocancipá (Cundinamarca) con una inversión estimada de US\$200 millones.
- **Parmalat (Italia)**, compañía productora de lácteos, entró al mercado colombiano en 1995, actualmente tiene 5 plantas en Colombia.
- **Aje Group (Perú)**, empresa peruana de bebidas, entró a Colombia en 2007.
- **SABMiller (Sudáfrica)** entró a Colombia en 2005 a través de la fusión con Bavaria, que es la mayor cervecería de Colombia. Cuenta con diez plantas de producción en Colombia.

(Invest In Bogota y Euromonitor, 2016)



4.1.2. Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017

Según Mintel, una de las agencias de inteligencia de mercado líder en el mundo, asegura que las tendencias en alimentación para los próximos años irán enfocadas a lo saludable y natural. La fusión del concepto natural y saludable camina hacia una marcada preferencia por los estilos de vida más limpios y los alimentos verdes. Según Nestlé, la redefinición del concepto nutrición saludable pasa por un declive de las dietas de adelgazamientos, en favor de una nutrición positiva, estrechamente vinculada a los conceptos “natural y orgánico”. De hecho, según un estudio realizado por esta marca, el 58% de los Millennials estaría dispuesto a pagar más por estos productos.

Con relación a este tema, Mintel afina aún más y en su estudio *Food & Drink trends 2017* afirma que cuando se trata de comer saludablemente, la inclusión de verduras en la dieta es una variable aceptada mundialmente y concluye que: “*la preferencia por los alimentos naturales conducirá al desarrollo de nuevas formulaciones veganas, vegetarianas y, en definitiva, aquellas enfocadas en las plantas*”. De hecho, según este mismo informe, en todo el mundo se ha observado un aumento del 257% en cuanto a las afirmaciones veganas en los nuevos lanzamientos de comida y bebida. (AINA, 2017).

La variable saludable no está reñida con el placer. Muy al contrario, el consumidor quiere disfrutar de los alimentos sin sentirse culpable por ello, de ahí la evolución que se está percibiendo en los postres con versiones 0% materia grasa y sin azúcares añadidos o los snacks o aperitivos saludables, elaborados con verduras. Lo que está abriendo un potencial enorme a la innovación para crear alimentos saludables a base de plantas que ofrezcan mejor sabor.

Además, esta firma asegura que mientras que los consumidores viven incitados por un ritmo de vida donde el tiempo es cada vez más escaso, el tiempo, en el que se tarda en recibir, preparar y consumir un producto, supone una razón de peso en la toma de decisiones de compra. Según Mintel, los productos “On-the-

	<p>TRABAJO DE GRADO</p>		<p>Página 19 de 68</p>
---	-------------------------	--	------------------------

Go” o “In-the air” han aumentado en el último año en un 54%; allí es donde Natujugos ve una oportunidad de crecimiento, puesto que ofrece un producto con las características que el mercado está demandando.



Esto favorece un giro hacia lo familiar. En otras palabras, el consumidor quiere saber más sobre los productos que consume y confía más en aquellos productos que guardan conexiones tangibles con el pasado. (AINA, 2017)

4.2. Referente Teórico

En el presente referente teórico, se evidencian los conceptos y teorías bajo los cuales se asienta la presente consultoría, en él se detalla con claridad los diferentes tipos de contabilidad que pueden ser óptimos para aplicar en la organización Natujugos, a partir de diferentes autores, tales como Oscar de León García, Diego Gómez Martínez, María Ángel Fierro Martínez, entre otros.

La implementación de un sistema contable en una empresa que carece de contabilidad trae beneficios inmediatos, debido a que esta es un sistema que suministra información fundamental para la toma de decisiones empresariales.

La contabilidad según María Ángel Fierro Martínez (2007) es un conjunto de documentos que reflejan la información relevante, expresada en unidades monetarias, sobre la situación y la evolución económica y financiera de una empresa o unidad económica, con el objeto de que tanto terceras personas interesadas como los dirigentes de dicha empresa puedan tomar decisiones. Entre sus funciones se encuentran, informar de la situación económica en la que se encuentra un negocio para la toma de decisiones, cumplir las obligaciones impuestas por los Organismos Públicos (Registro Mercantil, Ministerio de Hacienda, etc.) y Alimentar la demanda de información de terceras personas como los bancos (para la concesión de créditos) o los accionistas (para conocer la evolución de su inversión). (Fierro Martínez, 2007)

	<p>TRABAJO DE GRADO</p>		<p>Página 20 de 68</p>
---	-------------------------	--	------------------------

Existen diferentes tipos de contabilidad, entre ellas la contabilidad de costos, la cual es un subsistema de la contabilidad en general, siendo un procedimiento contable diseñado para calcular lo que cuesta hacer algo en una compañía. Para Natujugos es de vital importancia conocer los costos reales de producción y distribución de sus productos; esto se puede lograr a través de la contabilidad de costos, esta se entiende como cualquier técnica o mecánica contable que permita calcular lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio; se trata de un subsistema de la contabilidad financiera al que le corresponde la manipulación de todos los detalles referentes a los costos totales de fabricación para determinar el costo unitario del producto y proporcionar información para evaluar y controlar la actividad productiva. (Sinisterra Valencia, 2006, p. 9)

Para implementar la contabilidad de costos en una organización existen diferentes sistemas para costear los productos, todo esto depende del tipo de empresa y formas de producción y comercialización; por sistema de costos se entiende el conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos de costos con el objeto de determinar el costo unitario del producto fabricado, planear los costos de producción y contribuir con la toma de decisiones. (Sinisterra Valencia, 2006, p. 34)

Se puede encontrar el sistema de costeo por procesos, es un método mediante el cual los costos de producción se cargan a los procesos, a los sistemas acumulados de los costos de producción, por departamento o por centro de costo. Este integra los tres elementos del costo (materia prima, mano de obra, costos indirectos) en un periodo determinado, dividiendo el importe de estos tres elementos con el número de unidades terminadas en ese periodo. (Sinisterra Valencia, 2006, p. 35)

Otro sistema de costeo es el sistema por órdenes de trabajo que se utiliza cuando se fabrica pedidos especiales, específicos o servicios que varían de acuerdo con las necesidades del cliente. En este sistema la materia prima utilizada, la mano de obra requerida, y los gastos indirectos de fabricación son diferentes por cada orden, por lo cual es aconsejable llevar un control y registro

por separado, los costos se acumulan de manera independiente para cada orden o servicio. Generalmente el procedimiento de concentración del costo en este sistema se presenta mediante el análisis de los vales de salida del almacén de materiales para determinar el costo de los mismos en los artículos fabricados, se revisan las tarjetas de distribución de tiempo por orden fabricada y los importes de la nómina para determinar el costo de los sueldos y salarios para cada orden, adicionalmente la concentración de gastos indirectos puede ser histórica o predeterminada, distribuyéndolos entre los volúmenes de producción de cada lote y finalmente, se afecta la cuenta “producción en proceso” e inventario de producción terminada por la cantidad total del costo de producción. (Sinisterra Valencia, 2006, p. 34).

La finalidad de este sistema es elaborar un resumen de los importes de materiales directos, mano de obra y gastos indirectos de producción por cada orden, la cual se presenta en un “concentrado de órdenes de producción” además, se realiza un documento que muestra la cantidad física y monetaria de cada orden por separado.

Adicionalmente, entre las teorías de contabilidad se encuentra otro sistema de costeo llamado ABC (costeo basado en actividades) es un método de costeo de productos de doble fase que asigna costos primero a las actividades y después a los productos basado en el uso de las actividades por cada producto. Una actividad es cualquier tarea discreta que una organización emprende para hacer o entregar un producto o servicio. Este tipo de costeo se basa en el concepto de que los productos consumen actividades y las actividades consumen recursos. El costeo basado en actividades involucra la identificación de las actividades (como el procesamiento de órdenes) que consumen recursos y asignación de costos, los conductores de costo asociados con cada actividad y calcula una tarifa de costo (rate) por unidad o transacción de conducción de costo. (Sinisterra Valencia, 2006, p. 375)



Natujugos no cuenta con la documentación de los procesos contables, siendo esta la fuente de información para el control, proyección, identificación, registro

y análisis de las operaciones que realiza la empresa, en ese sentido existen diferentes tipos de contabilidad que podrían efectuar cambios en la compañía una vez se implementen, entre ellos, según Salazar López (2017) la administración financiera la cual es un elemento que consiste en la planificación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder asumir todos los compromisos económicos de corto, mediano y largo plazo; expresos y latentes, que tenga la empresa, reduciendo riesgos e incrementando el valor de la organización, considerando la permanencia y el crecimiento en el mercado, la eficiencia de los recursos y la satisfacción del personal. La administración financiera permite determinar la viabilidad de las fuentes de dinero (operacionales y de financiación), analizar oportunidades financieras presupuestar y proyectar, controlar los recursos económicos, gestionar las inversiones, los activos, impuestos (Salazar López, 2017).

Otra de las ramas de la contabilidad es la contabilidad financiera, suministra información a los usuarios externos mediante estados financieros básicos. Informa sobre el estado de la inversión efectuada en una empresa y sobre las fuentes de financiación de la inversión, evalúa el resultado neto proveniente de las operaciones, mide los cambios en el patrimonio de un periodo a otro, muestra los cambios en la situación financiera y presenta los flujos de efectivo. (Sinisterra Valencia, 2006, p. 3)

Adicionalmente existe la contabilidad gerencial, este modelo provee información para satisfacer las necesidades de los usuarios internos, elabora información relacionada con situaciones específicas, es decir, los informes tienen que ver con problemas, decisiones o situaciones específicas que conciernen a la administración de la empresa. (Sinisterra Valencia, 2006, p. 4)

Los modelos contables, presentan diferentes cuentas para la presentación de la información financiera, entre ellas se encuentra el EBITDA, el cual es fundamental para la contabilidad de la empresa; Natujugos requiere implementar esta cuenta en sus estados financieros, debido a que es un indicador que permite

	TRABAJO DE GRADO		Página 23 de 68
---	------------------	--	-----------------

la aproximación de una empresa y se puede obtener a través del estado de resultados; muestra la utilidad depurada sin tener en cuenta intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, por esta razón el EBITDA permite obtener una idea clara del rendimiento operativo de las empresas, y es posible comparar la rentabilidad, en sí mismo, y en relación con otras empresas, lo bien o mal que lo hacen en el ámbito operativo. juega un papel fundamental. (Puerta Gómez, 2017)

La contabilidad es el conjunto de elementos para el desarrollo y control de la información del capital interno y externo de la empresa; no es posible su control ni planeación sin el uso de los indicadores financieros, estos permiten reflejar de forma objetiva el comportamiento de la organización.

Imagen 1. Indicadores Financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente 2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$ $\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo 2. Endeudamiento Patrimonial 3. Endeudamiento del Activo Fijo 4. Apalancamiento 5. Apalancamiento Financiero	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$ $\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$ $\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$ $\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$ $(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos Totales})$
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera 2. Rotación de Activo Fijo 3. Rotación de Ventas 4. Período Medio de Cobranza 5. Período Medio de Pago 6. Impacto Gastos Administración y Ventas 7. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$ $\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$ $\text{Ventas} / \text{Activo Total}$ $(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$ $(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$ $\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$ $\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) 2. Margen Bruto 3. Margen Operacional 4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) 5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$ $\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$ $(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$ $(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) *$ $(\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

*Fuente: (Sinisterra Valencia, 2006, p. 20)

Tal como se evidencia en la imagen anterior, existen diferentes indicadores financieros para una organización, los de mayor importancia para la organización Natujugos son:

- Liquidez corriente, indicador que relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza, cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tiene mayores posibilidades de efectuar sus pagos a corto plazo. La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, al estar influenciada por la



composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas (Sinisterra Valencia, 2006).

- Según Sinisterra Valencia (2006), la prueba ácida, que también se conoce con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca, es un indicador riguroso, pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios. No se puede precisar cuál es el valor ideal para este indicador, pero, en principio, el más adecuado podría acercarse a uno, aunque es admisible por debajo de este nivel, dependiendo del tipo de empresa y de la época del año en la cual se ha hecho el corte del balance. Al respecto de este índice cabe señalar que existe una gran diferencia, por razones obvias, entre lo que debe ser la prueba ácida para una empresa industrial, un ejemplo para una empresa comercial se enmarca de acuerdo con su actividad las cantidades de inventario que manejan son distintas, teniendo esta cuenta diferente influencia en la valoración de la liquidez (Sinisterra Valencia, 2006).
- Rotación de cartera: Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año. Se debe tener cuidado en no involucrar en el cálculo de este indicador cuentas diferentes a la cartera propiamente dicha. Sucede que, en la gran mayoría de balances, figuran otras cuentas por cobrar que no se originan en las ventas, tales como cuentas por cobrar a socios, cuentas por cobrar a empleados, deudores varios, etc. Como tales derechos allí representados no tuvieron su origen en una transacción de venta de los productos o servicios propios de la actividad de la compañía, no pueden incluirse en el cálculo de las rotaciones porque esto implicaría comparar dos aspectos que no tienen ninguna relación en la

gestión de la empresa. En este caso, para elaborar el índice se toma en cuenta las cuentas por cobrar a corto plazo (Sinisterra Valencia, 2006).

- Rotación de ventas, la eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos. Este indicador se lo conoce como "coeficiente de eficiencia directiva", puesto que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio. Para un análisis más completo se lo asocia con los índices de utilidades de operación a ventas, utilidades a activo y el período medio de cobranza (Sinisterra Valencia, 2006).
- Rentabilidad neta del activo (Dupont), esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, sea con deuda o patrimonio. Si bien la rentabilidad neta del activo se puede obtener dividiendo la utilidad neta para el activo total, la variación presentada en su fórmula, conocida como "*Sistema Dupont*", permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo (Sinisterra Valencia, 2006).
- Margen bruto, este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos. En el caso de las empresas industriales, el costo de ventas corresponde al costo de producción más el de los inventarios de productos terminados. Por consiguiente, el método que se utilice para valorar los diferentes inventarios (materias primas, productos en proceso y productos terminados) puede incidir significativamente sobre el costo de ventas y, por lo tanto, sobre el margen bruto de utilidad. El valor de este índice puede ser negativo en caso de que el costo de ventas sea mayor a las ventas totales (Stickney, Weil, Schipper, Francis, & Avolio Alecchi, 2012).

- Margen operacional, la utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados. El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado (Stickney, Weil, Schipper, Francis, & Avolio Alecchi , 2012).
- Rentabilidad neta de ventas (Margen neto), los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio. Puede suceder que una compañía reporte una utilidad neta aceptable después de haber presentado pérdida operacional. Entonces, si solamente se analizara el margen neto, las conclusiones serían incompletas y erróneas. (Stickney, Weil, Schipper, Francis, & Avolio Alecchi , 2012, p. 283)
- Flujo de caja libre (FCL), consiste en la cantidad de dinero disponible para cubrir deuda o repartir dividendos, una vez se hayan deducido el pago a proveedores y las compras del activo fijo (construcciones, maquinaria.). En general, este cálculo sirve para medir la capacidad de un negocio para generar caja independientemente de su estructura financiera. Es decir, el FCL es el flujo de caja generado por la empresa que se encuentra

	<p>TRABAJO DE GRADO</p>		<p>Página 28 de 68</p>
---	-------------------------	--	------------------------

disponible para satisfacer los pagos a los proveedores de financiación de la misma. En definitiva, el FCL es el saldo de tesorería que se encuentra libre en la empresa, es decir, el dinero disponible una vez que se han atendido los pagos obligatorios. Normalmente, el FCL se utiliza para remunerar a los accionistas vía dividendos o para amortizar el principal de la deuda y satisfacer los intereses. (Pymes Y Autonomos , 2013)

4.3. Referente Legal

El referente legal del presente proyecto de investigación se constituye esencialmente por las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF; y los tipos societarios que se pueden establecer según la norma colombiana, adicionalmente se realiza un análisis de cual tipo societario es más conveniente para Natujugos, puesto que opera como persona natural.

4.3.1. Normas internacionales de información financiera – NIIF

Se torna de interés identificar la viabilidad de la aplicación de las NIIF a la organización Natujugos, teniendo en cuenta que el IASB (International Accounting Standards Board) solicita la información financiera bajo la adaptación de estas normas; Las Normas Internacionales de Información Financiera son un conjunto de normas internacionales de contabilidad, publicadas por el IASB. De acuerdo con el artículo 3 de la Ley 1314 del 2009, las NIIF son aquellas normas referentes a contabilidad e información financiera, que corresponde al 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.

La adopción de las NIIF le permite a una empresa presentar sus estados financieros en las mismas condiciones que sus competidores extranjeros, lo que hace más fácil la comparación de la información financiera. Por otra parte, las empresas con filiales en los países que requieren o permiten las NIIF, pueden ser competentes en utilizar un lenguaje contable a escala mundial.

Los grupos establecidos en Colombia para la aplicación de las NIIF son todas las personas natural o jurídica que, de acuerdo con la normatividad vigente, esté obligada 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 y aseguramiento. El primer paso por dar para la aplicar las NIIF a la microempresa es preparar un plan de implementación de la contabilidad simplificada dentro de la microempresa, para lo cual es importante designar un responsable del proceso de implementación y establecer un cronograma con descripción de las actividades que se consideren necesarias para la implementación de la contabilidad simplificada.

Para Natujugos es de importancia implementar y documentar sus procesos contables en la medida en que su proceso de formalización conlleva a realizar cambios en sus diferentes áreas, uno de ellos en la aplicación de las NIIF, se torna pertinente adaptar la contabilidad a estas normas para que su formalización este acorde a lo estipulado en el artículo 3 de la Ley 1314 del 2009 (Comunidad Contable, 2013).

4.3.2. Comparativo de los diferentes tipos societarios en Colombia

En seguida, se presenta una tabla proporcionada por la ANDI (la Asociación Nacional de Industriales, el gremio económico más representativo de la plataforma productiva colombiana). En ella se pueden evidenciar con claridad las características y normativas que exige cada tipo societario para la creación de una empresa

Tabla 1. Comparativo de los diferentes tipos societarios en Colombia

	Sociedad Colectiva	Sociedad en Comandita Simple	Sociedad en Comandita por Acciones	Sociedad Anónima S.A. / Sociedad por Acciones Simplificada SAS	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Tipo de Socios y denominación	Socios	a) Socios gestores b) Socios comanditarios que no intervienen en la administración de la sociedad.	a) Socios Gestores b) Socios comanditarios que no intervienen en la Administración de la sociedad.	Accionistas	Socios
Capital Social	- Se divide en partes de interés, que pueden tener valores diferentes - Cada socio tiene derecho a voto, con independencia del valor de su aporte. - Cualquier aumento o reducción de capital de la sociedad requiere la modificación de los	-Se divide en partes de interés de igual valor, con un derecho de voto cada una. -El capital está compuesto por aportes de los socios comanditarios y gestores (si existen tales contribuciones). - Cualquier aumento o reducción de capital de la sociedad requiere la modificación de	-Se divide en acciones de igual valor, con un derecho de voto cada una. -El capital está compuesto por aportes de los socios comanditarios y gestores (si existen tales contribuciones). -Cualquier aumento o reducción del capital social requiere la modificación de los estatutos sociales	- Se divide en acciones de igual valor. - Las acciones circulantes corresponden al capital pagado por los accionistas. - Podrán emitirse también acciones privilegiadas, acciones con dividendo preferencial y sin voto, bonos de disfrute acciones, capital de los servicios prestados	- Se divide en cuotas de igual valor. - Cualquier aumento o reducción de capital requiere la modificación de los estatutos sociales.

	estatutos sociales	los estatutos sociales		dividendo preferencial y sin derecho a voto o bonos obligatoriamente en acciones.	
Número de socios o accionistas	Al menos dos socios y sin límite máximo.	Al menos un socio gestor y no más de 25 socios comanditarios.	Al menos un socio gestor y cinco comanditarios. No hay máximo de gestores ni de comanditarios.	Para las sociedades anónimas menos cinco accionistas, pero no hay máximos. La SAS puede ser de un solo accionista.	Por lo menos dos socios, pero no más de 25.
Responsabilidad de los Socios	Conjunta e ilimitada.	- Los socios gestores tienen responsabilidad solidaria e ilimitada. - Los socios comanditarios hasta el monto de su aporte.	- Los socios gestores tienen responsabilidad solidaria e ilimitada. - Los socios comanditarios hasta el monto de su aporte	Hasta el monto de su aporte.	Hasta el monto de su aporte.
Órganos de Gobierno	- Junta de Socios Representante Legal.	- Junta de Socios - Representante Legal.	- Asamblea General de Accionistas. - Junta Directiva (opcional) - Representante Legal.	- Asamblea General de Accionistas. - Junta Directiva (opcional en la SAS). - Representante Legal.	- Junta de Socios - Representante Legal

<p>Transferencia y/o enajenación de la participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere la aprobación expresa de los demás socios. - Se requiere la modificación de los estatutos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los socios comanditarios podrán transferir sus acciones libremente. - Los socios gestores requerirán la aprobación expresa de los demás socios comanditarios y de los gestores. - La transferencia requiere la modificación de los estatutos 	<ul style="list-style-type: none"> - Las acciones son libremente negociables, a menos que los estatutos prevean el derecho de preferencia. - No se requiere modificación de los estatutos 	<ul style="list-style-type: none"> - Las acciones son libremente negociables, a menos que los estatutos prevean el derecho de preferencia. - No se requiere modificación de los estatutos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe el derecho de preferencia - La transferencia de acciones implica la modificación de los estatutos
<p>Pago de capital</p>	<p>Los socios manifiestan su compromiso respecto del aporte en los documentos de constitución de la empresa.</p>	<p>El capital se paga en su totalidad en el momento de la incorporación.</p>	<p>El cincuenta por ciento (50%) del capital social autorizado debe estar suscrito y un tercio del capital social suscrito debe ser pagado al momento de la constitución de la sociedad.</p>	<p>En la Sociedad Anónima el cincuenta por ciento (50%) del capital social autorizado debe estar suscrito y un tercio del capital social suscrito debe ser pagado al momento de la constitución de la sociedad.</p> <p>En la SAS no hay proporción entre el capital suscrito y el autorizado. El capital suscrito</p>	<p>El capital se paga en su totalidad en el momento de la incorporación</p>

				puede ser pagado en un plazo de hasta dos años.	
Auditor	No es necesario	No es necesario	Obligatorio.	Requerido en la corporación opcional en SAS	Obligatorio.

**Fuente: (ANDI, 2013) Asociación Nacional de Industrias.*

- Persona natural

En Colombia existen diferentes tipos societarios para la creación de una empresa, esta se decide a partir de la necesidad que incurre la compañía a crearse; adicionalmente existe otra norma que permite la conformación de empresas, esta es el Establecimiento de Comercio como Persona Natural, El Artículo 74 del Código Civil define como personas naturales a todos los individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo, estirpe o condición. (En Colombia , 2016)

Al momento de crear una empresa, independientemente del tipo societario al que se acoja o si es persona natural, el comerciante debe cumplir con ciertas obligaciones que según el Artículo 19 del Código de Comercio estas son: matricularse en el registro mercantil; Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad; Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales; Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades. (Colombiano, 1971)

- Sociedad Por Acciones Simplificada (S.A.S)

Es una sociedad comercial de capital, innovadora en el derecho societario colombiano estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento. Fue creada por la ley 1258 de

2008, además del decreto 2020 de junio de 2009. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006). Una sociedad por acciones simplificadas puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto comerciales como civiles, se crea por documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio, a menos de que los aportes iniciales incluyan bienes inmuebles se requiere de escritura pública. Según el artículo 5 de la ley 1258; por regla general, SAS se constituye por Documento Privado (Eafit, 2017).

Para el presente ejercicio, se presenta una tabla comparativa entre los tipos de empresas SAS y Establecimiento de Comercio Como Persona Natural; Después de realizar el análisis comparativo de los siete tipos societarios, estos dos son los más objetivos para implementar en Natujugos, teniendo claridad en que la empresa opera bajo el modelo de Persona Natural se presenta la tabla con el fin de presentar los beneficios y los riesgos de los dos tipos societarios.

Tabla 2. Comparativo entre la SAS y la Persona Natural para la organización Natujugos

	Persona Natural Con Establecimiento Comercio	Sociedad Por Acciones Simplificada (SAS)
Rut	Debe tener Registro	Debe tener Registro
Facturación Con IVA	Menos de 500 SMLV	Más de 500 SMLV
Número De Establecimientos	Únicamente puede tener uno	Los que la empresa defina
Capital Suscrito	No lo debe hacer	La sociedad debe comprometerse a pagar

		el capital que allí estipulen
Capital Autorizado	No lo debe hacer	Los Socios deben definir la expectativa de crecimiento.
Capital Pagado	No lo debe hacer	Los socios realizan el aporte al momento de la constitución.
Registro Mercantil	Si lo debe realizar	Si lo debe realizar
Representa Legal	La persona Natural que crea el establecimiento de comercio	Puede ser uno de los socios o una persona diferente a los socios
Responsabilidad	La persona Natural responde por todas las obligaciones	Se crea una persona jurídica diferente a los socios

**Fuente: Elaboración Propia con información de la Cámara de Comercio de Medellín*

5. METODOLOGÍA



5.1. Enfoque

El presente ejercicio evidencia un enfoque cualitativo con algunos aspectos cuantitativos y, en palabras del señor Hernández de Sampieri (2010; p. 4-7) el enfoque cualitativo se caracteriza por estudiar las descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. Para su realización se plantea un problema, pero este no sigue un proceso claramente definido. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. En la presente consultoría se evidencia este tipo de enfoque por medio de caracterizaciones tanto del sector de bebidas y alimentos en Colombia, como las tendencias de consumo en el mundo en cuanto a este rubro; además, se plasman elementos cualitativos en el momento en que se aplican los instrumentos para la recolección de la información de las áreas financiera y contable de la organización Natujugos, vital para su caracterización.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, en donde se miden las variables en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas y se establece una serie de conclusiones respecto de la hipótesis. En la presente consultoría se evidencia por medio de la recolección de los datos financieros y contables de la organización, dando camino para la realización de los estados financieros e indicadores. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, págs. 4-7).

5.2. Modalidad

El desarrollo del presente proyecto es efectuado bajo el modelo de consultoría, que en palabras de Gómez Martínez & Múnera (1998; p. 15-17) se define como una actividad administrativa que es ofrecida por una persona o un grupo de personas independientes a una organización para resolver problemas y/o

	<p>TRABAJO DE GRADO</p>		<p>Página 37 de 68</p>
---	-------------------------	--	------------------------

identificar oportunidades desaprovechadas que hagan que una compañía mejore o crezca (Gómez Martínez & Múnera, 1998, págs. 15-17).

La Consultoría se desarrolla en las siguientes fases:

1. Iniciación: donde se efectúan los primeros contactos con el cliente, se realiza un diagnóstico preliminar, se proponen las tareas a realizar, y se presenta el contrato.
2. Diagnóstico: se descubren los hechos, se analizan y se sintetizan, y se realiza un examen detallado del problema.
3. Plan de acción: se elaboran las soluciones, se evalúan las opciones, se realiza la propuesta al cliente, y se planea la aplicación de las medidas.
4. Implementación: contribución a la aplicación, propuesta de ajustes, y capacitación.
5. Terminación: evaluación, informe final, establecer compromisos, planes de seguimiento (Gómez Martínez & Múnera, 1998, págs. 30-32).



Para el presente proyecto sólo se desarrolla hasta el plan de acción, en la que se presenta a la organización la evaluación de las opciones que tendría, y se elabora a partir de ellas propuestas de solución a la compañía.

5.3. Técnicas de Recolección y Análisis

Son los elementos fundamentales para la recolección de la información en un proyecto de investigación:

5.3.1. Revisión documental

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 65)

	<p>TRABAJO DE GRADO</p>		<p>Página 38 de 68</p>
---	-------------------------	--	------------------------

5.3.2. Entrevista semi estructurada

Una entrevista semiestructurada es aquella donde el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas. Esta forma es más completa debido a que, mientras que la parte preparada permite comparar entre los diferentes candidatos, la parte libre permite profundizar en las características específicas del candidato. Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información. (Entrevista de Trabajo, 2016).

5.3.3. Taller

Un taller es una sesión de guía donde se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de asistentes. El trabajo por talleres es una estrategia pedagógica que además de abordar un contenido, enfoca sus acciones hacia el saber hacer, es decir, hacia la práctica de una actividad. Puede organizarse por medio de un trabajo individualizado de alumnos, en parejas o en pequeños grupos, siempre y cuando el trabajo que se realice trascienda el simple conocimiento, convirtiéndose de esta manera en un aprendizaje integral que implique la práctica. (Ander-Egg, 1999, pág. 5)



5.3.4. Herramientas financieras y contables

Las herramientas de carácter financiero y contables para el proyecto son aquellas investigadas y plasmadas en el marco teórico; estas son:

- Sistemas de Costeo
- Balance General
- Estados de Resultados
- Indicadores Financieros

5.3.5. Matriz ingresos vs gastos CADBO

Esta matriz es una elaboración propia, la cual se diseñó con el fin de identificar el estado actual de la organización Natujugos, por medio del análisis de las variables de ingresos y gastos; su fin es diagnosticar la liquidez de una compañía y ubicarla en un cuadrante que define su estado en términos de rentabilidad.

	<p>TRABAJO DE GRADO</p>		<p>Página 39 de 68</p>
---	-------------------------	--	------------------------

Procedimientos para su elaboración

1. Identificación de las variables

Consiste en Identificar las variables que inciden en los ingresos y los gastos, tales como ingresos anuales por la venta de los productos y servicios de la compañía, otros ingresos de la empresa; costos anuales de funcionamiento fijos y variables, gastos anuales de la operatividad.

2. Caracterización de la empresa.

Se desarrolla una descripción detallada del funcionamiento de la empresa, y de sus ingresos, costos y gastos mensuales.

3. Diagnóstico financiero de la compañía.

Se describen el estado de los activos, pasivos y patrimonio.

4. Describir los ingresos totales y gastos totales del año.

******(Es importante tener en cuenta que se consideran ingresos y gastos altos cuando estos representan más del 80% de los activos de la compañía, de lo contrario, se consideran bajos)**

5. Construcción de la Matriz Ingresos Vs Gastos CADBO.

Descripción de los Cuadrantes

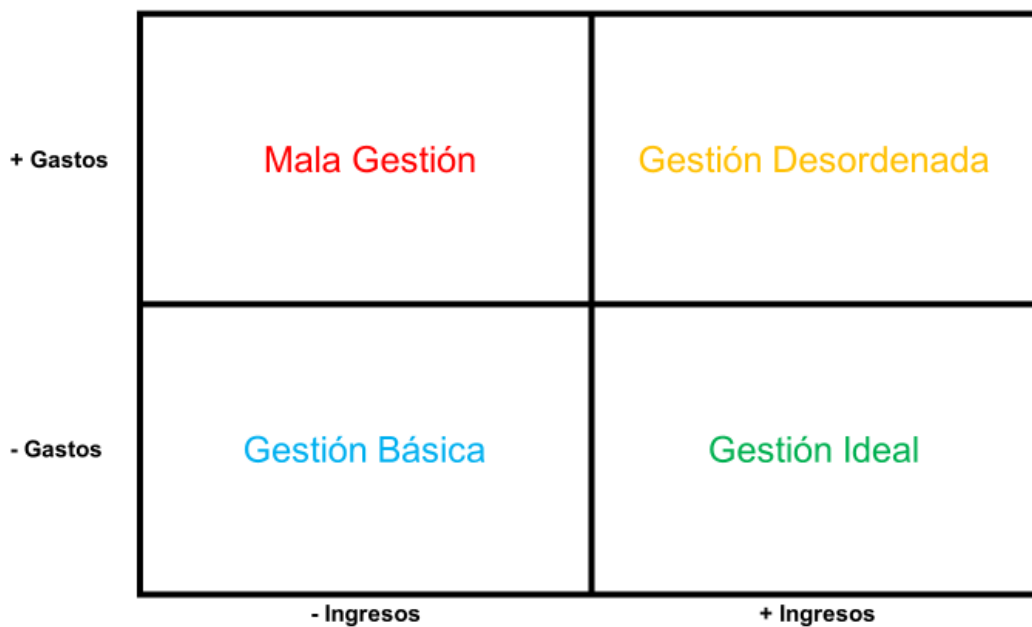
Mala Gestión: En este cuadrante se ubican las empresas que definimos como organizaciones con mala gestión debido a que sus Gastos son Altos y sus Ingresos son Bajos.

Gestión Desordenada: Es consideran como Gestión Desordenada toda empresa tiene Altos Ingresos y Altos Gastos.

Gestión Básica: Una tiene Gestión Básica en la medida en que sus Gastos son bajos y sus ingresos también.

Gestión Ideal: La Gestión Ideal de una empresa es la que cuenta con Gastos Bajos y Altos Ingresos; Toda organización debe apuntar a ubicarse en este cuadrante.



Imagen 2. Matriz Ingresos Vs Gastos CADBO



**Elaboración Propia*

5.4. Consideraciones Éticas

Las Consideraciones Éticas hacen parte fundamental de los proyectos de investigación, Según el libro Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa, se incluyen las consideraciones éticas en el registro de información pertinentes para su desarrollo. Con respecto al consentimiento Informado, para iniciar el proyecto de investigación se solicitó a los dueños de la empresa, incluir a la compañía como objeto de investigación, divulgando información de la empresa en el presente documento. Se tiene claridad en que toda la información que se

	TRABAJO DE GRADO		Página 41 de 68
---	------------------	--	-------------------------------

incluye en el actual trabajo investigativo es de conocimiento de la organización, así como todos los medios utilizados para recolectarla. Adicionalmente considerando la confidencialidad y anonimato en el presente proyecto se salvaguardan, fechas y direcciones de los informantes con el fin de guardar su integridad física de y la de los investigadores.

Durante todo el proceso de investigación se consideró el retorno social de la información obtenida, se mantuvo actualizados a los informantes del uso y desarrollo del proyecto con la información proporcionada. En el proceso fue de carácter prioritario analizar, prever y minimizar los efectos del registro sobre los informantes y sobre el investigador y estar preparado a modificar las estrategias de registro cuando las condiciones de desarrollo de la investigación lo demanden (Universidad de Antioquia, 2017).

6. HALLAZGOS Y PROPUESTA

El siguiente apartado se desarrolla en tres momentos; cada momento corresponde al despliegue de un objetivo específico, alineados con las tres primeras etapas propuestas para el ejercicio de la consultoría, estas son, iniciación, diagnóstico y plan de acción. El ejercicio se lleva a cabo a partir de la revisión documental, la entrevista semiestructurada y la elaboración de un taller utilizadas como técnicas e instrumentos para la recolección de información.

6.1. Etapa I: Iniciación y Diagnóstico

Para llevar a cabo la descripción del estado actual de la organización se realiza un ejercicio de revisión documental, en el cual se evidencia que no existen documentos formales y legales de la operación de la empresa, por tanto, se torna necesario utilizar técnicas e instrumentos como la entrevista semiestructurada para recabar la información.

Así, se propone aplicar una entrevista semiestructurada a los dos propietarios de la organización Natujugos, el Gerente Juan David Cadavid Gómez y el Director Comercial Carlos Andrés Cadavid Gómez. La entrevista semiestructurada se desarrolló en 2 fases, en la fase 1 se realizan preguntas relacionadas con la situación actual de la empresa y en la fase 2 se realizan preguntas relacionadas con la gestión administrativa, financiera y contable.

Para dar inicio a la entrevista semiestructurada se da a conocer el alcance del presente ejercicio a los propietarios de la compañía. Como factor fundamental se aclara la protección que tendrá la información que van a proporcionar y la protección del informante. Se explica también, que este es un ejercicio académico realizado por estudiantes de la Facultad de administración de empresas de la Universidad Autónoma Latinoamericana y que el presente ejercicio tiene aplicación directa para la organización Natujugos.

Para llevar a cabo la fase 1 de la entrevista semiestructurada se elaboran una tabla que contiene 6 preguntas e información relacionada con la situación actual de la empresa:

Tabla 5: Fase I – Entrevista Semiestructurada

Fase I Entrevista Semi Estructurada		
Preguntas dirigidas al Director Comer cual 1 - 3		Preguntas dirigidas al Gerente 2 - 4 - 5 - 6
Preguntas	Respuestas	Análisis
1. ¿Cuántos jugos venden diariamente y esas unidades cuanto representa en dinero?	Vendemos diariamente entre 800 y 1000 unidades, representando ingresos diarios en promedio por \$1'700.000.	<p>se evidencia conocimiento de la organización por parte de sus dos propietarios, pero ese conocimiento es muy básico y empírico, no tiene datos de ventas, contabilidad y activos exactos, lo cual conlleva a un desconocimiento general de la compañía evitando así un óptimo control de esta.</p>
2. ¿Qué activos tiene la compañía y que valor cree que tienen esos activos?	Actualmente en activos tenemos 3 neveras, 6 refrigeradores, 2 licuadoras semi-industriales, 1 despulpadora industrial y 1 exprimidor de naranja industrial avaluada en \$11'800.000, un carro avaluado en 16'000.000 y dos motos avaluada en \$5'500.000, y un edificio de tres pisos avaluado en \$350'000.000, done el sótano es la bodega de almacenamiento.	
3. ¿Ustedes tienen cartera? y ¿Cómo funciona?	el valor promedio mensual de la cartera es de \$17'000.000 y las ventas se realizan a crédito; es decir que cada cliente pide jugos durante 15 días, y cada quincena se les cobra el valor total.	
4. ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa y cuál es el salario?	En la empresa trabajan 12 personas contratadas a término indefinido, 4 trabajan en la fábrica con un salario mínimo, y 8 trabajan en el departamento de ventas de los cuales uno de ellos es el administrador y gana dos salarios mínimos, otro es auxiliar administrativo y trabaja medio tiempo y gana medio salario mínimo. Cuatro son vendedores y cada uno recibe un salario mínimo y el director comercial y yo también recibimos un salario mínimo.	
5. ¿A cuánto equivalen los gastos mensuales?	Los gastos totales mensuales ascienden en promedio a \$44.800.000.	
6. ¿Cuánto compra mensualmente en insumos, materia prima y material de empaque?	Cada mes compramos en insumos, materia prima y envases para almacenamiento \$17'000.000.	

*Elaboración propia con información de Natujugos¹

¹ Para mejor entendimiento ver Anexo 1: "Fase 1".

Para llevar a cabo la fase 2 de la entrevista semiestructurada se elaboran una tabla que contiene 5 preguntas e información relacionada con la gestión administrativa, financiera y contable, las cuales aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 6: Fase II – Entrevista Semiestructurada

Fase II Entrevista semi estructurada			
En esta Fase cada pregunta esta dirigida a los dos entrevistados			
Preguntas	Respuestas Gerente	Respuesta Director Comercial	Análisis
1. ¿Cómo surgió la compañía?	Yo trabajaba para una compañía comercializadora de cacharros en el sector comercial del Hueco en la ciudad de Medellín, esa empresa empleaba un alto volumen de personal. Todos los días yo consumía productos poco saludables en la cafetería de la empresa y gastaba gran porcentaje de mi salario en esos productos, decidí solicitarle a mi madre que me proporcionara un jugo natural en una botella para mi alimentación diaria en el trabajo y de esta manera podría reducir mis gastos y mejorar mi alimentación. En la primera quincena que lo hice el cambio fue muy notorio. Este cambio me genero una idea, pensé en que podría ofrecer ese jugo que mi madre me proporcionaba diariamente a mis compañeros más allegados y si esto tenía efectos positivos lo haría con todo el personal de la empresa. Mi idea fue un éxito en la compañía en que trabajaba en ese momento, y la demanda del producto aumento de manera exponencial en el sector comercial del Hueco, por tanto, decidí renunciar a mi trabajo y junto a mi familia fundar Natujugos.	Mi Socio Juan David, trabajaba para una compañía que comercializaba cacharrería en el Centro de la Ciudad y todos los días llevaba el jugo para el almuerzo, un día decidí ofrecer ese jugo a uno de sus compañeros de trabajo y pensé que esta podría ser una buena idea de negocio. Después de que el producto obtuvo buena acogida en la empresa que el laboraba decidí renunciar y junto a nuestra familia crear la organización Natujugos.	En las respuestas a esta pregunta se evidencia similitud en cuanto a forma como surgió la organización Natujugos, siendo esta una idea de negocio pensada por el Señor Juan David Cadavid que finalmente se convirtió en una empresa familiar.
2. ¿Cómo ha sido la gestión administrativa desde sus inicios?	Nuestra compañía surgió sin la concepción de llegar a obtener tal crecimiento, es decir, la empresa creció de manera exponencial y la problemática que se nos presento fue que nosotros, los fundadores, no contábamos con conocimiento para sobrellevar las necesidades de la organización, la empresa requería conocimiento técnico para el desarrollo de los diferentes departamentos, tales como ventas, producción y contabilidad y la falta de ese conocimiento nos llevó a tomar malas decisiones.	Desde que fundamos la compañía hemos carecido de conocimientos técnicos para desempeñar un óptimo control de la empresa. La gestión administrativa se ha ejecutado de manera informal, es decir, por medio de conocimiento empírico, que ha hecho que nuestras oportunidades de crecimiento se acoten con el tiempo y áreas como contabilidad, finanzas, producción, comercialización y distribución requieren de conocimientos técnicos para obtener un óptimo control de la compañía y generar el crecimiento de esta. Por ejemplo, sabemos que áreas como la gerencia financiera y contabilidad son el pilar para lograr que nuestra compañía crezca; nosotros hemos tenido falencias en estas dos áreas, puesto que en cuanto a la gestión financiera le damos un inadecuado manejo a las inversiones porque regularmente compramos activos de segunda mano sin previa revisión técnica, ni asesoría, que se nos convierte en pérdidas para	Las respuestas a esta pregunta presentan semejanzas, se evidencia que una de las problemáticas de la empresa para ejecutar una adecuada gestión administrativa fue la falta de conocimientos técnicos que necesita la organización, este problema tuvo consecuencias en la inadecuada toma de decisiones.
3. ¿Qué créditos ha adquirido la compañía, en cuales entidades financieras y como ha sido el manejo de esos créditos?	Adquirimos algunos créditos con la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREAMFAM, uno de ellos por valor de \$41.000.000, con un plazo de 60 meses a una tasa del 19.56% E.A, y una cuota mensual de \$2.500.000. A este crédito no le hacemos el respectivo seguimiento para pagar una cuota fija mensual a la cooperativa, por el contrario, realizamos pagos por montos de diferentes valores cada mes.	Actualmente tenemos otros tres créditos con la Cooperativa CREAMFAM y uno con el banco Finandina. Con la cooperativa financiera tenemos un segundo crédito por valor de \$43.000.000 a un plazo de 6 meses, con una tasa de interés del 15.38% E. A y una cuota fija mensual de \$5.000.000. Tenemos un tercer crédito por valor de \$10.000.000 a un plazo de 6 meses, con una tasa de interés del 19.56% E.A y cuotas mensuales por \$3.000.000 y tenemos un cuarto crédito por valor de \$3.000.000 a un plazo de 60 meses, a una tasa de interés del 31.99% E.A y cuotas mensuales por valor de \$200.000. Finalmente tenemos un quinto crédito con el Banco Finandina por valor de \$7.000.000 a un plazo de 24 meses, a una tasa de interés de 11.21% y cuotas mensuales de 350.000.	La empresa tiene cuatro créditos con la cooperativa financiera CREAMFAM, uno de ellos por valor de \$41.000.000, otro por valor de \$43.000.000, uno más por \$10.000.000 y un cuarto crédito por valor de \$3.000.000. Y la compañía tiene un quinto crédito con el Banco Finandina por valor de \$7.000.000. Después de analizar las respuestas a esta pregunta se evidencia que la empresa tiene créditos con cooperativa financiera CREAMFAM por valor de \$97.000.000 y un crédito con el Banco Finandina por \$7.000.000, es decir que los créditos de Natujugos ascienden a una valor de 104.000.000 y se evidencia que la compañía está pagando más dinero del valor de la cuota fija para que se abone a capital, pero se está sacrificando el capital de la organización que se podría utilizar para fortalecer otros activos corrientes de la empresa; y finaliza preguntando.
4. ¿Cuentan con herramientas contables y sistemas de costeo?	Debido a la falta de conocimiento, no hemos visto obligados a hacer uso de lo que tenemos a la mano como Excel o programas básicos que no han sido de mucha ayuda para llevar la contabilidad de la empresa y en cuanto a los costos, desde nuestro conocimiento empírico no hemos sabido defender, pero nunca hemos contado con herramientas que nos proporcionen información exacta y real de la compañía.	Natujugos no cuenta con herramientas contables óptimas, pertinentes y formales para su operación. Tenemos nuestra información digitada en hojas de Excel de forma desordenada, no contamos con estandarización de esta ni la controlamos acorde a la necesidad de la operación de la compañía. No existe herramientas formales para la contabilidad y en cuanto a los costos, estos se sacan de manera informal, no se tiene en cuenta algunos costos ocultos de la operación que se deberían tener en cuenta en la fábrica de producción, no existe un sistema estándar óptimo para la necesidad de nuestros diferentes departamentos.	Se encuentran semejanzas en las respuestas a esta pregunta, Natujugos nunca ha tenido herramientas contables que le brinden soluciones para sus estados financieros ni tampoco ha implementado sistemas de costeo que determinen sus costos reales de producción con exactitud.
5. ¿Existen herramientas para la toma de decisiones financieras?	Conocemos la importancia de este tipo de herramientas en las organizaciones, pero en nuestra empresa no existen ese tipo de herramientas que nos ayuden a calcular indicadores financieros y el estado de la compañía. Considero que es de vital importancia la implementación de ese tipo de instrumentos, no solo en nuestra compañía si no en todas las que carecen de esto.	Nuestra organización carece de herramientas para tomar decisiones financieras, en la actualidad no sacamos ningún indicador financiero que determine el estado de la empresa, pero conozco la importancia de tener ese tipo de herramientas.	Los dos entrevistados concuerdan en que en la empresa no existe herramientas para tomar decisiones de aspectos financieros pero los dos consideran importante la implementación de ese tipo de herramientas en la compañía.

*Elaboración propia con información de Natujugos²

Gracias a los datos proporcionados por el equipo de trabajo de Natujugos, se documenta el diagnóstico para las áreas financiera y contable de Natujugos, así:

- **INGRESOS:** La empresa cuenta con solvencia económica, dado que vende diariamente 800 unidades aproximadamente, representando ingresos diarios por operaciones aproximadamente de \$1'800.000. Esto le da la capacidad a la empresa de cubrir sus deudas mensuales (ver Tabla 3), compras a proveedores (las cuales se hacen 2 veces por semana) que suman \$2'125.000 cada una y cubrir la nómina pagada quincenalmente (\$6'059.499).

Tabla 7: Ingresos Diarios por Unidad

Producto	Precio de Venta (Promedio)	Total Unidades Mes (Promedio)	Total
Jugo Natural	\$2.250	800	\$1.800.000

- **ACTIVOS NO CORRIENTES:** Natujugos cuenta con maquinaria semi-industrial (3 neveras, 6 refrigeradores, 2 licuadoras semi-industriales, 1 despulpadora industrial y 1 exprimidor de naranja industrial) avaluada en \$11'800.000, un carro y dos motos a nombre del representante legal de la compañía para la distribución de los jugos avaluados en \$21'500.000 (Carro en 16'000.000 – Motos en \$5'500.000), y un edificio de tres pisos avaluado en \$350'000.000, donde el sótano es la bodega de almacenamiento de material de empaque y el primer piso es la fábrica de producción y transformación de la materia prima.

Tabla 8: Activos No Corrientes

Maquinaria	\$11.800.000
Vehículos	\$21.500.000
Edificios	\$350.000.000
Total Activos No Corrientes	\$383.300.000

² Para mejor entendimiento ver Anexo 1: "Fase 2".

- ENDEUDAMIENTO: Actualmente la organización cuenta con 5 créditos que representan entre el 25% y el 30% de sus ingresos anuales, representados en:

Tabla 9: ENDEUDAMIENTO NATUJUGOS

Entidad Bancaria	Valor del crédito	Plazo	Tasa de Interés	Cuota Mensual
Cooperativa de Ahorro y Crédito CREAMFAM	\$41'000.000	60 meses	19,56% E.A	\$2'500.000
Cooperativa de Ahorro y Crédito CREAMFAM	43'000.000	6 meses	15,38% E.A	5'000.000
Cooperativa de Ahorro y Crédito CREAMFAM	10'000.000	6 meses	19,56% E.A	3'000.000
Cooperativa de Ahorro y Crédito CREAMFAM	3'000.000	60 meses	31,99% E.A	200.000
Banco FINANDINA	7'000.000	24 meses	11,21% E.A	350.000
TOTALES	104'000.000			11'050.000

*Fuente: Elaboración propia con información de la organización Natujugos

- **ROTACIÓN DE CARTERA:** El modelo de negocios de Natujugos está basado en las ventas a crédito; es decir que cada cliente pide jugos durante 15 días, y cada quincena se les cobra el valor total. El pago a proveedores se realiza de forma inmediata, generando iliquidez en la empresa durante 15 días para la recolección de la cartera. Además, existen inconvenientes a la hora de su cobro, puesto que los clientes trabajan en locales comerciales y en ocasiones son despedidos sin previo aviso, teniendo como consecuencia cartera no recuperada para la organización. En términos cuantitativos el valor promedio mensual de la cartera es de \$17'000.000.
- **NÓMINA:** La organización cuenta con 12 empleados, de los cuales 9 están contratados a término indefinido (4 operarios en planta, 4 vendedores y un administrador en centro de distribución), 1 auxiliar administrativo contratado por obra o labor y dos directivos.

Tabla 10: Nómina Natujugos

Cargos Planta de Producción	Salario	Prestación Social	Total Salario
Operario 1	\$ 820.857	\$ 210.000	\$ 1.030.857
Operario 2	\$ 820.857	\$ 210.000	\$ 1.030.857
Operario 3	\$ 820.857	\$ 210.000	\$ 1.030.857
Operario 4	\$ 820.857	\$ 210.000	\$ 1.030.857
Total Salarios Planta de Producción			\$ 4.123.428
Cargos Centro de Distribución	Salario	Prestación Social	Total Salario
Vendedor 1	\$ 820.857	\$ 210.000	\$ 1.030.857
Vendedor 2	\$ 820.857	\$ 210.000	\$ 1.030.857
Vendedor 3	\$ 820.857	\$ 210.000	\$ 1.030.857
Vendedor 4	\$ 820.857	\$ 210.000	\$ 1.030.857
Administrador	\$ 1.400.000	\$ 210.000	\$ 1.610.000
Auxiliar administrativo	\$ 410.428	No Aplica	\$ 410.428
Directivo 1	\$ 820.857	\$ 210.000	\$ 1.030.857
Directivo 2	\$ 820.857	No Aplica	\$ 820.857
Total Salarios Centro de Distribución			\$ 7.995.570
Total Salarios			\$ 12.118.998

Adicionalmente, Natujugos cuenta con 1 vendedor el cual no está vinculado directamente con la organización; este obtiene \$300 por unidad vendida, diariamente vende 116 unidades representándole una utilidad de \$870.000

Todo esto genera unos gastos de nómina aproximadamente de \$12.988.998 mensuales.

- **PROVEEDORES:** Mensualmente, Natujugos compra insumos, materia prima y material de empaque por \$17'000.000.
- **GESTIÓN:** La organización conoce la información financiera, sus ingresos, costos, gastos fijos y variables y cartera de manera informal, es decir, no cuenta con documentación, organización y control de esta, por tanto, se evidencia un desconocimiento de sus finanzas.

6.2. Etapa II: Caracterización

Después de realizar el diagnóstico de la compañía en su gestión financiera y contable a través de la revisión documental y la entrevista, se desarrolla un taller con los directivos de la empresa para la realización de la Matriz CADBO, en el cual se construyen los ingresos totales y gastos totales del año 2016.

Para la elaboración del taller se realizó una reunión con el equipo de trabajo de Natujugos que participó en la entrevista semiestructurada; el objetivo de este taller fue determinar los ingresos diarios, mensuales y anuales de la organización y los gastos diarios, mensuales y anuales de la organización.

Se aclara al equipo de trabajo, la necesidad de proporcionar detalladamente los ingresos y gastos totales de la organización, con el fin de lograr documentar esos datos para el desarrollo de la matriz de Ingresos Vs Gastos CADBO. Luego, se

les explica la finalidad de esta matriz. Por último, se requiere el material de trabajo para el desarrollo del taller: lápiz, papel y calculadora.

La primera fase constaba en determinar los ingresos; en esta, se asignó la tarea de determinar cuántos son los ingresos diarios aproximados de la compañía, donde diariamente, concordaron los participantes del taller, los ingresos en promedio son aproximadamente de \$1.800.000; como mensualmente hay un promedio de 25 días, se multiplicó el valor diario por los días del mes, dando como resultado unos ingresos mensuales por \$45.000.000; para finalizar la fase, se multiplicó esos ingresos mensuales por los 12 meses del año y el resultado equivalió a \$540'000.000.

La segunda fase, donde se determinaban los gastos de la organización, fue muy similar a la primera, aunque con algunas variaciones; primero se determinó cuantos eran los gastos promedio mensuales, donde los participantes concordaron que eran aproximadamente de \$44.800.000; de allí se lograría desglosar los gastos diarios de la compañía gracias a que se divide el valor entre los 25 días del mes, obteniendo unos gastos diarios de \$1.792.000; por último, el valor de los gastos mensuales se multiplican por los 12 meses del año, el resultado de esta cuenta equivalió a \$537.600.000

Finalizado el taller se documenta esta información en la siguiente tabla:

Tabla 11. Ingresos y Gastos diarios, mensuales y anuales de NATUJUGOS

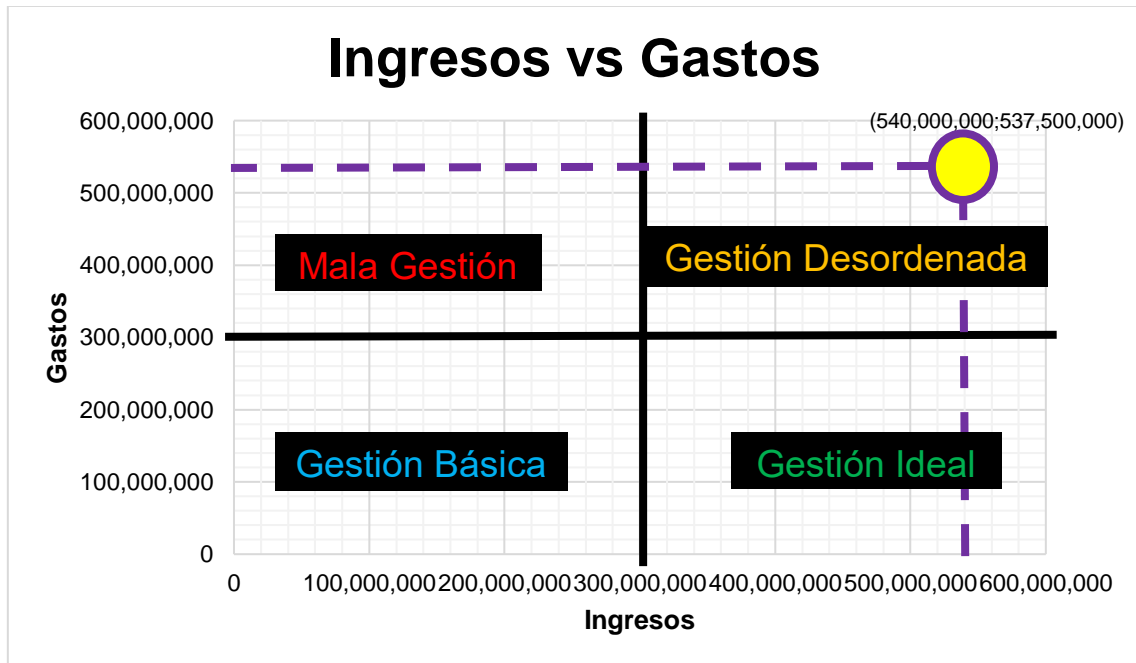
Periodo	Ingresos	Gastos
Día	1.800.000	1.792.000
Mes	45.000.000	44.800.000
Año	540.00.000	537.600.000

*Fuente: *Elaboración Propia con información de Natujugos*

Gracias a la información dispuesta en la tabla 6, se logra construir la Matriz de Ingresos vs Gastos CADBO, en donde, en el eje “X” se ubicaron los ingresos anuales de Natujugos, y en el eje “Y” los gastos anuales de la misma. Además, esta matriz está dividida en cuatro cuadrantes principales (Mala Gestión, Gestión Desordenada, Gestión Básica y Gestión Ideal), fundamentales para determinar la posición en que se ubica la compañía en la matriz de Ingresos vs Gastos CADBO y realizar su respectivo análisis.

Para ello, se evidencia en el Gráfico 2 la construcción de la matriz para la empresa Natujugos con la información anteriormente expuesta:

Gráfico 2. Matriz Ingresos Vs Gastos CADBO para NATUJUGOS



*Fuente: *Elaboración Propia con información de Natujugos*

Según el desarrollo de esta matriz, se puede concluir que la compañía se ubica en el cuadrante de “Gestión Desordenada”; esto quiere decir que a pesar de que la organización percibe altos ingresos por sus operaciones, sus gastos también lo son. Por tanto, la organización debe formalizar los diferentes procesos de las áreas contable y financiera con el fin de organizar, medir y controlar sus gastos

para que estos se optimicen, continuar aumentando sus ingresos, que logren ubicar a la empresa en una “Gestión Ideal” según esta matriz.

6.3. Etapa III: Plan de Acción

Para alcanzar la Gestión ideal, según la Matriz de Ingresos vs Gastos CADBO, para la empresa Natujugos, se recomienda a la organización implementar algunas herramientas financieras y contables que se presentan más adelante, con el fin de lograr el crecimiento, credibilidad y sostenibilidad de la organización; asimismo, para generar soporte en la ejecución de los proyectos que se formulan por el ápice estratégico de la empresa y controlar los movimientos financieros, dándole lógica al objetivo básico financiero (obtener utilidades).

De otro lado, se lograría reducir las barreras para acceder a los créditos del sistema financiero, se obtendría sostenibilidad económica por medio del control de la información contable y permitirá el crecimiento de la organización a partir de la toma de decisiones pertinentes teniendo como garante los indicadores financieros.

Por las razones anteriormente expuestas, se presenta la tabla 7, donde se especifican las herramientas en el ámbito contable que debe implementar la organización. Esta tabla está dividida por tres casillas: en la primera se especifica el nombre de la herramienta, y quien sería el responsable de implementarla, luego se describe la herramienta, y, por último, se determina como se debe llevar a cabo en la organización:

Tabla 12. Herramientas Contables

Herramienta y Responsable	Descriptor	Como se debe llevar a Cabo
--	-------------------	-----------------------------------

<p>Balance General Gerencia General</p>	<p>Para la empresa Natujugos sería fundamental implementar esta herramienta debido a que el balance general da a conocer la estructura de la empresa, proporcionando información acerca de la distribución de los activos, pasivos y el patrimonio de la organización. Este sirve para determinar si la compañía cuenta con solvencia y liquidez económica, y si su músculo financiero es apto para cubrir sus obligaciones actuales y su crecimiento futuro.</p>	<p>Para llevar a cabo el Balance General, lo primero que se debe hacer es registrar los activos circulantes o activos corrientes, las cuales incluyen: caja, bancos, cuentas por cobrar, e inventarios. Segundo, se debe identificar los activos fijos, donde entran la maquinaria y equipo, equipos de transporte, mobiliario y equipo de oficina, equipos de cómputo, edificios, y terrenos.</p> <p>Tercero, se deben sumar el total de los activos.</p> <p>Como cuarto paso, se deben contabilizar los pasivos circulantes, que incluye las siguientes cuentas: obligaciones bancarias, cuentas por pagar a proveedores, anticipos de clientes, cuentas por pagar a acreedores, e impuestos por pagar.</p> <p>Quinto, registrar los pasivos fijos, los cuales son las obligaciones de la empresa que tienen una exigibilidad mayor a un año, como son: los créditos bancarios y los documentos por pagar.</p> <p>Sexto, se debe realizar la suma del total de los pasivos.</p>
--	---	---

		<p>Séptimo, se debe ingresar el capital con el que está operando la empresa, es decir los recursos que los accionistas han invertido en la misma.</p> <p>Octavo, se suma el total de pasivos con el total del capital.</p> <p>Por último, es necesario que se compare la suma del total de activos con la suma del total de pasivos más capital. Esta operación debe dar un resultado de igualdad, esto es la prueba de que el balance está correctamente realizado y se está respetando la ecuación de contabilidad.</p>
<p>Estado de Resultados</p> <p>Gerencia General</p>	<p>Esta herramienta permitirá a Natujugos conocer de manera detallada los ingresos obtenidos por la venta de sus jugos, los gastos que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que genera en ciertos periodos de tiempo. Esto le ayudará a la gerencia de la compañía a realizar una evaluación de la rentabilidad y su capacidad de generar utilidades, medir cuánto se está invirtiendo por cada peso que se está</p>	<p>Para la elaboración del estado de resultados, lo primero que se debe llevar a cabo es contar el monto total de las ventas netas; se pueden separar en distintos rubros como ventas a crédito o ventas de contado y tener en cuenta los descuentos sobre ventas y las devoluciones sobre estas.</p> <p>Como segundo, se debe determinar el costo de ventas para obtener la utilidad bruta; a través de la siguiente</p>

	<p>ganando, e identificar en qué parte del proceso se están consumiendo más recursos económicos.</p>	<p>formula: $\text{Inventario inicial} + \text{Compras de mercancía} - \text{inventario final}$.</p> <p>Tercero, se deben definir los gastos operativos para conocer la utilidad operativa; estos son aquellos desembolsos que realiza la empresa para llevar a cabo las actividades propias de la organización, tales como salarios, renta, gastos de servicio telefónico, compra de papelería, etc.</p> <p>Cuarto, se aplica la tasa de impuestos para obtener el monto de la utilidad después de impuestos.</p> <p>Por último, se calcula la utilidad neta.</p>
<p>Estado de Flujos de Efectivo</p>	<p>Esta es una herramienta vital para controlar los ingresos y egresos de Natujugos, puesto que, además de permitir enfrentar las obligaciones diarias, sirve para medir los fondos con los que dispondría la empresa; además le permitirá a la organización planear los gastos en los que pueda incurrir y optimizar los recursos financieros que ingresen a la compañía.</p>	<p>Para la elaboración del estado de flujos de efectivo, lo primero que se debe llevar a cabo es contar el dinero disponible en caja y bancos al inicio del día; estos se deben separar en distintos rubros.</p> <p>Como segundo, se debe determinar que ingresos va obteniendo la compañía durante el transcurso del día.</p> <p>Tercero, se ingresar los egresos de la compañía durante el día; es muy importante que se discrimine que</p>

		<p>tipo de egresos van teniendo, por ejemplo, nomina, impuestos, pago a proveedores, papelería, etc.</p> <p>Cuarto, se calcula el dinero que queda disponible al final del día mediante la siguiente formula: Ingresos totales – Egresos totales= Saldo final en efectivo.</p>
<p>Sistema de Costeo ABC</p> <p>Gerencia General</p>	<p>Esta herramienta de es fundamental para Natujugos, puesto que permitirá costear cada uno de los procesos de manera independiente para la producción de sus diferentes tipos de productos, brindando beneficios que se podrían ver reflejados en utilidades y en disminución de los costos indirectos de fabricación.</p>	<p>Para implementar el sistema de costeo ABC, lo primero que se debe de hacer es definir objetos de costo, actividades clave, recursos y causantes de costo relacionados a los jugos.</p> <p>Segundo, se definen las actividades que apoyan los resultados obtenidos de la transformación de los jugos (gastos de ventas, transporte, etc.)</p> <p>Tercero, se desarrolla un diagrama basado en procesos que represente el flujo de actividades, los recursos y la relación entre ellos; y Definir la vinculación entre actividades y resultados.</p> <p>Se calcula e interpreta la nueva información basada en actividades, disponiendo así de información de costos más exacta para la planeación y la toma de decisiones</p>

		(De esta manera se puede lograr disminuir los costos)
--	--	---

**Elaboración propia*

Por último, se presenta la tabla 7, donde se especifican las herramientas en el ámbito financiero que debe implementar la organización. Esta, se describe bajo la misma metodología de la tabla 8:

Tabla 13: Herramientas Financieras

Herramienta y Responsable	Descriptor	Como se debe llevar a Cabo
<p>EBITDA</p> <p>Gerencia General</p>	<p>Natujugos requiere implementar este rubro dentro de los estados de resultados puesto que muestra la utilidad depurada sin tener en cuenta intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, y permite obtener una idea clara del rendimiento operativo de la compañía.</p>	<p>Para calcular el EBITDA se debe tener información de los estados de resultados; este se calcula a partir del resultado final de la utilidad de la empresa, sin incorporar los gastos por intereses e impuestos, ni las disminuciones de valor por amortizaciones o depreciaciones.</p>
<p>Liquidez Corriente</p> <p>Gerencia General</p>	<p>Este indicador le mostrará a la compañía su capacidad para hacer frente a sus pagos de corto plazo, por lo que requerirá de un análisis periódico para prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia.</p>	<p>Para calcular la liquidez corriente se debe tener información del Balance general, del cual se calcula dividiendo el Activo Corriente sobre el pasivo Corriente.</p>

<p>Prueba Ácida</p> <p>Gerencia General</p>	<p>Este indicador verificará la capacidad de Natujugos para cancelar sus obligaciones corrientes, sin depender de la venta de sus existencias; es decir, todos aquellos saldos de efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación (que se haga efectivo fácilmente), diferente de los inventarios.</p>	<p>Para realizar la prueba ácida a la empresa se debe tener información del Balance general, del cual se calcula restando del Activo Corriente los inventarios, y el valor que resulta se divide sobre el pasivo Corriente.</p>
<p>Rotación de Cartera</p> <p>Gerencia General</p>	<p>Este es uno de los principales indicadores que Natujugos debe tener en cuenta puesto que su modelo de negocio está basado en las ventas a crédito. Este indicador muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.</p>	<p>Para determinar la rotación de la cartera se necesita información del balance general y del estado de resultados, este se calcula dividiendo las ventas sobre las cuentas por cobrar.</p>
<p>Margen Bruto</p> <p>Gerencia General</p>	<p>Este índice permitirá conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de Natujugos para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.</p>	<p>Para calcular el margen bruto se debe tener información del estado de resultados, este se calcula dividiendo la utilidad bruta sobre las ventas.</p>
<p>Margen Operacional</p>	<p>Este indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo,</p>	<p>Para calcular el margen bruto se debe tener información del estado de resultados, este se calcula</p>

Gerencia General	independientemente de la forma como ha sido financiado.	dividiendo la utilidad operacional sobre las ventas.
Flujo de Caja Libre Gerencia General	Determinar el FCL es fundamental para Natujugos puesto que determina el saldo de tesorería que se encuentra libre en la empresa, es decir, que sirve para conocer el dinero disponible una vez que se han atendido los pagos obligatorios.	Para calcular el flujo de caja libre se debe tener información del estado de resultados, luego de obtener la utilidad neta, se suman las amortizaciones, se le resta la inversión en activos fijos, y se resta la inversión en necesidades operativas de fondos (NOF) que es igual a: Caja + Clientes + Existencias – Proveedores

**Elaboración propia*

6.3.2. Simulaciones

A continuación, se presentan simulaciones del Estado de Resultados, del Balance General y de los Indicadores Financieros de la compañía Natujugos, gracias a la información proporcionada por la compañía durante el desarrollo del proyecto.

Tabla 14: Simulación Estado de Resultados 2016

NATUJUGOS	
SIMULACIÓN ESTADO DE RESULTADOS	
2016	
INGRESOS OPERACIONALES	540,000,000
CMV	255,221,135
UTILIDAD BRUTA	284,778,865
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	95,946,840
GASTOS ARRENDAMIENTO	24,000,000
VIATICOS Y OTROS	29,842,025
EBITDA	134,990,000
UTILIDAD OPERACIONAL	134,990,000
INTERESES	132,600,000

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	2,390,000
UTILIDAD NETA	2,390,000

Tabla 15: Simulación Balance General 2016

NATUJUGOS	
SIMULACIÓN BALANCE GENERAL	
2016	
ACTIVOS	
BANCOS	0
CUENTAS X COBRAR	17,000,000
INVENTARIO	4,150,000
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	21,150,000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	361,800,000
VEHÍCULOS	21,500,000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	383,300,000
TOTAL ACTIVOS	404,450,000
PASIVOS	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	104,000,000
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	0
TOTAL PASIVOS	104,000,000
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	300,450,000
TOTAL PATRIMONIO	300,450,000
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	404,450,000

Tabla 16: Simulación Indicadores Financieros 2016



NATUJUGOS	
SIMULACIÓN INDICADORES FINANCIEROS	
2016	
LIQUIDEZ CORRIENTE	0.203
PRUEBA ÁCIDA	0.163

ROTACIÓN DE CARTERA	32
MARGEN BRUTO	52.74%
MARGEN OPERACIONAL	25.00%
MARGEN NETO	0.44%

6.3.3. Análisis de Simulación Indicadores Financieros

A continuación, se presenta el análisis de la simulación de los indicadores financieros:

- **Liquidez Corriente:** según este indicador, Natujugos no tiene liquidez suficiente para pagar las obligaciones financieras de la empresa, dado que, por cada peso que debe la compañía, solo cuenta con \$0,203 para el cubrimiento de estas.
- **Prueba Ácida:** según este indicador, si Natujugos tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios, en el año 2016 la empresa no alcanzaría a atender sus obligaciones, pues este índice está en 0,163.
- **Rotación de Cartera:** las cuentas por cobrar de la organización Natujugos rotan cada 32 días.
- **Margen Bruto – Margen Operacional – Margen Neto:** la rentabilidad de la compañía en términos generales es sana, pues hasta su margen operacional (25%) sus utilidades son altas con respecto a sus ingresos; a pesar de esto, el margen neto (0,44%) se está viendo castigado debido al pago de los intereses generados por las obligaciones financieras

 <p>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA UNALA</p>	<p>TRABAJO DE GRADO</p>		<p>Página 62 de 68</p>
---	-------------------------	--	------------------------

7. RECOMENDACIONES

- La formalización debe entenderse como un medio para lograr el crecimiento, sostenibilidad y éxito de las empresas; aquellas empresas que desde el principio sean organizadas en sus procesos, su crecimiento será menos complejo que otras donde prime el desorden. Teniendo en cuenta esto, se recomienda a la organización Natujugos que formalice cada uno de sus procesos; en términos logísticos el almacenamiento, la distribución y el bodegaje; en términos administrativos la documentación y la elaboración del direccionamiento estratégico; en términos legales la actualización para implementar cada normativa comercial y laboral; y por último, en términos de producción estandarizar cada fórmula y cada proceso de fabricación para obtener los registros fitosanitarios exigidos por el INVIMA.



Por tanto, la gerencia de Natujugos debe considerar la formalización y organización de sus procesos, como un factor de éxito para el crecimiento, expansión y desarrollo como empresa líder en el sector de las bebidas en la ciudad de Medellín.

- Un aspecto fundamental en la administración es la división del trabajo, esto permite que cada uno de los integrantes de la organización tengan un objetivo claro y trabajen por este; por tanto, esta tesis recomienda, la creación de tres áreas en la organización Natujugos para el óptimo funcionamiento de la compañía; estas deben ser, Área Financiera, Área Contable y Área de Costeo. Cada área deberá tener una estructura clara y formalizada, pero las tres deben trabajar en conjunto para recopilar información que optimice los recursos de la compañía y permita una toma de decisiones acertada por parte del ápice estratégico.

- El acompañamiento de expertos en las organizaciones es fundamental para dinamizar las empresas y dar una visión objetiva de la compañía; estos permiten identificar posibles oportunidades desaprovechadas y mejorar las problemáticas dentro de esta. Para la implementación de las herramientas financieras y contables propuesta en esta tesis de grado, se recomienda a la organización Natujugos solicitar un acompañamiento de expertos en las respectivas áreas; Con el fin de obtener una visión holística y un efectivo direccionamiento durante la implementación.
- Es necesario que la compañía disminuya los días de rotación de cartera y que sus obligaciones financieras se reduzcan considerablemente o que se unifiquen en una sola entidad financiera para tener una tasa única de interés fija; esto con el fin de generarle liquidez a la organización y cuente con mayor capital de trabajo para el sostenimiento de sus operaciones.

8. CONCLUSIONES

- Las áreas financiera y contable son de vital importancia en las organizaciones, debido a que son un insumo fundamental para la toma de decisiones. Mediante la elaboración de esta consultoría el proceso de diagnóstico fue posible identificar la ausencia de estas dos áreas en la compañía e identificar las problemáticas que le genera a Natujugos carecer de estas, tal como desconocimiento de los resultados que genera mensualmente la empresa, falta de información de calidad y oportuna para la toma de decisiones a la hora invertir, y riesgos en términos de sostenibilidad por falta de información.
- Cada organización es diferente y cada una tiene necesidades particulares en su modelo de negocios; por tanto, los procesos financieros y contables se debe acomodar a la organización para obtener información real y oportuna. En la presente consultoría se caracterizaron las necesidades puntuales de la organización Natujugos por medio de la matriz de ingresos vs gastos CADBO, que permitió conocer el estado actual de la empresa en términos de gestión, con el fin de diagnosticar la liquidez de la compañía; permitiendo a la empresa implementar las herramientas para ubicarse en posición estratégica en términos financieros.
- En todas las Organizaciones se torna necesario hacer uso de herramientas contables y financieras en los ápices estratégicos para la toma de decisiones y el análisis de los movimientos de la compañía. Mediante la elaboración de esta tesis fue posible reconocer las necesidades de la organización Natujugos para sus procesos contables y financieros. Por tanto, se recomendó a la empresa para su contabilidad hacer uso de herramientas como estado de resultados, balance general y



	<p>TRABAJO DE GRADO</p>		<p>Página 65 de 68</p>
---	-------------------------	--	------------------------

flujo de caja libre, y para su área financiera utilizar indicadores como rotación de cartera, margen bruto, prueba acida, entre otras.



- La presente Consultoría, permitió evidenciar las diferencias que existen entre los tipos societarios para la creación de una empresa en Colombia, identificando los beneficios y riesgos entre las dos formas de constituir una empresa acorde a las necesidades de Natujugos, la sociedad por acciones simplificadas (SAS) y la persona natural con establecimiento de comercio, con el fin de recomendar a Natujugos la opción más benéfica en términos de factibilidad.
- La elaboración de esta consultoría permitió identificar diferentes aspectos de la organización Natujugos referentes a las áreas financiera y contable. El trabajo se desarrolló con información proporcionada por los propietarios de la empresa. Para la realización de la consultoría se utilizó la modalidad consultoría empresarial, la cual permite a las empresas obtener hallazgos no evidentes para los directivos de una compañía, por medio de personas experimentadas con visión sistémica que identifican con facilidad mejoras trascendentales para la organización; a partir de esto fue posible proponer alternativas de solución óptimas para el mejoramiento organizacional a través de estas dos áreas fundamentales.
- El análisis de indicadores realizado a la información financiera de Natujugos permite evidenciar que la organización cuenta con solvencia, pero no con liquides, es decir, la compañía tiene la capacidad de generar ingresos suficientes para el sostenimiento de su operación diaria pero no para la generación de utilidades.

REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

- AINA. (13 de 01 de 2017). *Aina.Es*. Obtenido de <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>
- Alcaldía de Bogotá. (27 de 03 de 1971). *Alcaldia de Bogota.Gov*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>
- Ander-Egg, E. (1999). *El taller: una alternativa de renovación pedagógica*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- ANDI. (2013). *Asociacion Nacional de Industrias*. Obtenido de [andi.com.co: http://www.andi.com.co/es/GAI/Guilnv/CrEmp/ConsSoc/Paginas/default.aspx#](http://www.andi.com.co/es/GAI/Guilnv/CrEmp/ConsSoc/Paginas/default.aspx#)
- CEPAL. (2009). *Cepal.org*. Obtenido de Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Colombiano, C. d. (1971). Obligaciones Del Comerciante. En EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA.
- Comunidad Contable. (22 de 04 de 2013). *comunidadcontable.com* . Obtenido de <http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/niif-en-colombia.asp>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). *Producto Interno Bruto Por Ramas De Actividad Económica*. Bogotá.
- Eafit. (02 de 04 de 2017). *eafit.edu.co*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>
- El Tiempo. (1 de 6 de 2001). *Camara de Comercio*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-482174>
- En Colombia . (2016). *encolombia.com*. Obtenido de <https://encolombia.com/derecho/codigos/civil-colombiano/codcivillibro1r/>
- Entrevista de Trabajo. (2016). *Entrevista mixta o semiestructurada*. Obtenido de <http://www.entrevistadetrabajo.org/entrevista-mixta-o-semiestructurada.html>

 <p>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA UNALA</p>	<p>TRABAJO DE GRADO</p>	 <p>Natura Juguets de Natural</p>	<p>Página 67 de 68</p>
---	-------------------------	---	------------------------

- Epoch. (12 de 2010). *Epoch*. Obtenido de <http://fade.epoch.edu.ec/libros/Contabilidad-basica.pdf>
- Fierro Martinez, M. (2007). *Contabilidad General*. Bogota : Ecoe Ediciones .
- Garcia, O. (18 de 8 de 2009). *Oscarleongarcia.com*. Obtenido de <http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiondelosEEFF.pdf>
- Gómez Martínez, D., & Múnera, J. (1998). *Tecnología Administrativa*. Medellín.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc GrawHill.
- Invest In Bogota y Euromonitor. (21 de 12 de 2016). *Ivest In Bogota.Org*. Obtenido de <http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/en-que-invertir-en-bogota/industriales-en-bogota/alimentos-y-bebidas-en-bogota#Potencial de crecimiento del mercado colombiano de bebidas y alimentos>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (15 de 09 de 2016). *Mincit.gov*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/5308/formalizacion_empresarial
- Mira Meneses, A. F., Jurado Rúa, A. C., & Rios Franco, M. A. (11 de 2016). Nivel de Formalización Administrativo, Jurídico y Contable en Coomiran. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Pymes Y Autonomos . (29 de 07 de 2013). *pymesyautonomos.com*. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/en-que-consiste-el-flujo-de-caja-libre>
- PymesFuturo. (3 de 2017). *Pymesfuturo*. Obtenido de <http://www.pymesfuturo.com/Administracion.htm>
- Salazar López, B. (24 de 03 de 2017). *ABC Finanzas*. Obtenido de <https://www.abcf finanzas.com/administracion-financiera/que-es-administracion-financiera>
- SC. (02 de 04 de 2017). Obtenido de http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf
- Sinisterra Valencia, G. (2006). *Contabilidad de Costos*. Bogota: Ecoe Ediciones.

	<p>TRABAJO DE GRADO</p>		<p>Página 68 de 68</p>
---	-------------------------	--	------------------------

Stickney, C., Weil, R., Schipper, K., Francis, J., & Avolio Alecchi, B. (2012). *Contabilidad Financiera*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning .

Supersociedades. (5 de 12 de 2008). *Supersociedades*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

Universidad de Antioquia. (30 de 04 de 2017). *Registro y Sistematizacon de Información Cualitativa*. Obtenido de aprendeonline.udea.edu.co

Universidad EAFIT. (30 de 04 de 2017). *Universidad EAFIT*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2020%20EBITDA.pdf>

UNIVIA. (15 de 03 de 2014). *Contabilidad de Costos* . Obtenido de Blog de Apoyo Docentes UNIVIA: <https://contabilidaddecostosunivia.wordpress.com/2014/03/15/importancia-de-la-contabilidad-de-costos/>

Ventura, S. (12 de 03 de 2017). *Gestion.Org*. Obtenido de <http://www.gestion.org/gestion-tecnologica/3240/la-gestion-contable/>