Suministros y Soluciones O&T: una empresa resiliente con gran potencial

Luis Espinoza Usme

Richard López Espinosa

Universidad Piloto de Colombia

Especialidad en Gerencia y Administración Financiera

Lic. César Orlando González

Julio, 2022

Resumen

En la presente investigación se pretende analizar a la empresa Suministros y Soluciones O&T, con el propósito de determinar cuáles son las herramientas y estrategias que pueden sugerirse a la gerencia para que tenga una gestión óptima, y obtener una sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo. Para alcanzar los objetivos establecidos, se hace uso de un enfoque cuantitativo, a través del análisis de la información financiera de la empresa durante un periodo de cinco años, comprendido entre 2017 y 2021; un diagnóstico 360 grados, para analizar la gerencia estratégica, los productos con foco en el cliente, el Smart Factory la cadena de suministro, para identificar las oportunidades de mejoramiento; aunado a ello, se entrevista a la gerente de la empresa.

En ese mismo sentido, este trabajo pertenece a la tipología de campo y descriptivo, puesto que se utilizan datos obtenidos de la realidad y se aplican herramientas financieras, exploratorias y de gestión; y se lleva a cabo un análisis FODA, que posibilite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa. Una vez estudiados los datos financieros del periodo escogido y con la investigación académica pertinente, se recolecta la información y se estructura para crear la propuesta de mejoramiento.

Con base en ello, se concluyó, entre otros aspectos, que la empresa no tiene un ciclo de conversión óptimo, el apalancamiento con proveedores es bajo, el esquema piramidal de la empresa no permite tomar las decisiones correctas y que el personal no está en un proceso constante de cualificación. Por ende, la propuesta de mejoramiento aquí planteada busca corregir lo identificado y aportar el mejoramiento en general de O&T.

Palabras clave: Gestión, Análisis Financiero, Diagnóstico 360, Matriz FODA, Propuesta de Mejoramiento.

Abstract

In the present investigation, it is intended to analyze the company O&T Supplies and Solutions, with the purpose of determining what tools and strategies can be suggested to the management so that it has an optimal management, and obtain sustainability in the short, medium and long term. To achieve the established objectives, a quantitative approach is used, through the analysis of the company's financial information for a period of five years, between 2017 and 2021; a 360-degree diagnosis, to analyze strategic management, customer-focused products, the Smart Factory, and the supply chain, to identify opportunities for improvement; In addition to this, the manager of the company is interviewed.

In the same sense, this work belongs to the field and descriptive typology, since data obtained from reality are used and financial, exploratory and management tools are applied; and a SWOT analysis is carried out, which makes it possible to identify the weaknesses, opportunities, strengths and threats of the company. Once the financial data of the chosen period has been studied and with the pertinent academic research, the information is collected and structured to create the improvement proposal.

Based on this, it was concluded, among other aspects, that the company does not have an optimal conversion cycle, the leverage with suppliers is low, the company's pyramid scheme does not allow making the right decisions and that the staff is not in an ongoing qualification process. Therefore, the improvement proposal presented here seeks to correct what has been identified and contribute to the overall improvement of O&T.

Keywords: Management, Financial Analysis, 360 Diagnosis, SWOT Matrix, Improvement Proposal.

Tabla de Contenido

Problema 10

Pregunta de Investigación 12

Metodología 13

Tipología 13

Diseño Metodológico 13

Limitaciones 14

Objetivos 16

Objetivo General 16

Objetivos Específicos 16

Marco de Referencia 17

Marco Teórico – Conceptual 17

Marco Legal 19

Capítulo 1. Recolección y Análisis de Información Financiera y Estratégica de la Compañía 20

Análisis de la Matriz FODA 20

Estrategias FO 21

Estrategias DO 21

Estrategia FA 22

Estrategia DA 23

Delimitaciones Estrategias FODA 23

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter 24

Competidores del Sector 25

Proveedores 25

Compradores 26

Sustitutos 26

Análisis de la Información 27

Gerencia con Foco en la Estrategia 27
Productos con Foco en el Cliente 28
Smart Factory 29
Cadena de Suministro Colaborativo 30
Diagnóstico Financiero 31
Estado de Situación Financiera 31
Análisis Vertical 32
Análisis Horizontal 34
Estado de Resultados 35
Análisis Vertical 36
Análisis Horizontal 38
Análisis Indicadores Financieros 39
Margen Neto 39
Rotación de Cartera 41
Rotación de Proveedores 43
Rotación de Inventario 45
Ciclo de Conversión del Efectivo 47
Capítulo 2. Plan de Acción Estratégico para una Sostenibilidad a Corto, Mediano y Largo Plazo 50
2.1 Oportunidades de Mejora – Corto Plazo 50
Estrategia y Gerencia 50
Comercial 51
Cadena de Suministro 51
Personal 51
2.2 Oportunidades de Mejora – Mediano y Largo Plazo 52
Estrategia y Gerencia 52

Comercial 52

Capítulo 3. Indicadores de Seguimiento al Plan de Acción Estratégico 53

Rotación de Cartera 53

Rotación de Proveedores 53

Margen Neto 54

ROI y WACC 60

Conclusiones y Recomendaciones 63

Referencias 66

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz FODA 20

Tabla 2 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 32

Tabla 3 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera……...34

Tabla 4 Análisis Vertical del Estado de Resultados.....36

Tabla 5 Análisis Horizontal del Estado de Resultados.....38

Tabla 6 Margen Neto y Variación Suministros y Soluciones O&T……39

Tabla 7 Margen Neto y Variación del sector.....39

Tabla 8 Rotación y Días de Cartera Suministros y Soluciones O&T ……41

Tabla 9 Rotación y Días de Cartera del sector 41

Tabla 10 Rotación y Días de Proveedores O&T.....43

Tabla 11 Rotación y Días de Proveedores Sector.....43

Tabla 12 Rotación y Días de Inventarios Suministros y Soluciones O&T 45

Tabla 13 Rotación y Días de Proveedores del sector.....45

Tabla 14 Ciclo de Conversión del Efectivo Suministros y Soluciones O&T 47

Tabla 15 Ciclo de Conversión del Efectivo del sector.....47

Tabla 16 Proyección de Indicador Rotación de Cartera 53

Tabla 17 Proyección de Indicador Rotación de Proveedores 54

Tabla 18 Proyección de Indicador Margen Neto con apertura de punto de venta nacional en el año 2023.....54

Tabla 19 Proyección de Indicador Margen Neto sin apertura de punto de venta nacional.....554

Tabla 20 Flujo de Caja Proyectado con apertura de punto de venta nacional en el año 2023. 565

Tabla 21 Flujo de Caja Proyectado sin apertura de punto de venta nacional 586

Tabla 22 Comparación de flujo de caja proyectado de estrategia de apertura de venta.....57

Tabla 23 Flujo de Caja Libre Proyectado con apertura de punto de venta en el año 2023…….57

Tabla 24 Flujo de Caja Libre Proyectado sin apertura de punto de venta nacional……..58

Tabla 25 Variación del Capital del Trabajo Proyectado con apertura de punto de venta en el año 2023 59

Tabla 26 Variación del Capital del Trabajo Proyectado sin apertura de punto de venta 59

Tabla 27 ROI y WACC Simulado con apertura de punto de venta en el año 2023 60

Tabla 28 ROI y WACC Simulado sin apertura de punto de venta 60

Tabla 29 Valor de continuidad con apertura de punto de venta en el año 2023 61

Tabla 30 Valor de continuidad sin apertura de punto de venta nacional 62

Lista de Figuras

Figura 1 Cinco Fuerzas de Porter 24

Figura 2 Margen Neto y Variación – O&T y Sector.....40

Figura 3 Rotación y Días de Cartera – O&T y Sector 42

Figura 4 Rotación y Días de Proveedores – O&T y Sector.....44

Figura 5 Rotación y Días de Inventario – O&T y Sector 46

Figura 6 Ciclo de Conversión de Efectivo – O&T y Sector.....48

Figura 7 ROI y WACC.....60

Problema

La economía colombiana se ha destacado, en los últimos años, por su creciente representación en el mercado internacional. El sector textil no ha sido ajeno a este hecho, puesto que, según datos de ProColombia (2022), este sector representa un poco más del 5 % del total de las exportaciones del país. A nivel nacional, el sector textil enfrenta grandes retos debido a las altos costos arancelarios a las confecciones con el Decreto 414 de 2021, lo que ha incrementado el contrabando; según Pérez (2021), en su artículo “En Colombia, una de cada tres prendas es de contrabando” para el diario Portafolio, “de acuerdo con la Cámara Colombiana de la Confección y Afines (CCCA), este flagelo puede estar representado en la actualidad el 32% del sector en el país, una cifra significativa que afecta de manera directa a la industria formal” (párr. 3).

Aunado a ello, se halla el gran reto de los costos elevados de la formalización que genera una carga impositiva día a día, dado que, de acuerdo con Salazar (2021), en el artículo titulado “La tarifa del impuesto de renta a empresas en Colombia es de las más altas de la OCDE” para La República, “la tarifa nominal que se paga en las empresas de Colombia es de 32%, el promedio de los países de la OCDE es de 22%” (párr. 1).

> [Aún con los retos internos], el sector Textil y de Confecciones se ha caracterizado por ser uno de los más resilientes y pujantes, al buscar estrategias que lo ayuden a reinventarse tras el impacto del COVID-19 en el último año, afrontando la coyuntura actual como uno de los más importantes para la industria nacional, al representar entre el 6% y el 8% del PIB industrial del país y generar alrededor de 580.000 empleos formales, según el DANE. (Comunicaciones Fenalco Antioquia, 2021, párr. 2).

Suministros y Soluciones O&T es una empresa colombiana, con seis años en el mercado, y ha consolidado su experiencia en el abastecimiento de prendas e insumos de dotación empresarial, como eje integrador fundamental entre las actividades de manufactura, comercialización y distribución, con la garantía de cumplimiento en los tiempos de entrega y calidad ajustada a las necesidades de los clientes.

La misión de O&T se basa en la proveeduría de productos y servicios de excelente calidad que proporcionen bienestar, seguridad y satisfacción a cada sector empresarial. Por otro lado, la visión está enfocada en consolidarse como el aliado estratégico principal para cada uno de sus clientes y abarcar, para el año 2025, el territorio nacional en el abastecimiento de prendas e insumos de dotación empresarial.

En la actualidad, la empresa no tiene un proceso automatizado o colaborativo de control de inventarios y la elaboración de documentos como órdenes de compra se realiza manualmente; todo esto se hace a través de documentación física, lo que puede conllevar errores, así como pérdidas en el inventario por la falta de control estricto. Además, su seguimiento a la calidad del producto por medio de un servicio posventa no es óptimo, la empresa no puede evaluar si sus productos están dentro de los parámetros exigidos por el mercado, no es usual que se haga un benchmarking para comparar el producto ofrecido en el mercado y poder brindar un valor agregado.

Por otra parte, no se enfocan en la capacitación especializada a sus empleados, lo que puede traer consigo errores en el momento de la manufactura, incurrir en sobrecostos y pérdida de materia prima.

A nivel estratégico la compañía no cuenta con una planeación estratégica definida, debido a que la gerencia cumple varios roles lo que le impide tener un control sobre los procesos que impactan directamente en la cadena de producción y distribución, en la estructuración de planes de ventas y negociación con proveedores que enfoquen los esfuerzos del personal en un solo fin. De la misma manera, no contempla herramientas de medición como KPIs o un plan de acción

que le permita tener un control efectivo sobre el cumplimiento de la misión y la visión, esto aunado a la falta de reportes detallados a nivel contable, que revele en tiempo real la situación financiera de la compañía y así tomar decisiones acertadas y oportunas. Así mismo, la ausencia de un área de planeación financiera impide gestionar de manera óptima los recursos de la compañía desde todos los ejes fundamentales como: recaudo de cartera, pago a proveedores, financiación con terceros y gestión de excedentes enfocados en la visión y la consolidación financiera a futuro. De tal manera, con este proyecto de consultoría se pretende impactar en la empresa, específicamente en la mejora de los procesos de control y medición estratégicos, con la optimización del uso de las herramientas tecnológicas existentes, con el propósito de fortalecer la dirección estratégica y enfocar los esfuerzos en el cumplimiento de la misión y la visión de la compañía.

Pregunta de Investigación

¿Qué herramientas y estrategias se pueden sugerir a la gerencia para la gestión óptima de la compañía, que permitan una sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo?

Metodología

La metodología que se usa en el desarrollo de este trabajo es el análisis cuantitativo de la información financiera de cinco periodos, comprendidos entre el año 2017 y el año 2021. Asimismo, se lleva a cabo un diagnóstico 360 grados a la organización, donde se analizan las áreas de gerencia estratégica, productos con foco en el cliente, Smart Factory y cadena de suministro, con el objetivo de generar un diagnóstico integral y evidenciar las principales oportunidades de mejora internas.

Tipología

La tipología de este trabajo es de campo y descriptivo. En primer lugar, es de campo debido a que los datos utilizados son de carácter real, dado que se recolectan de una realidad, para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación; a su vez, es descriptivo porque se aplican herramientas de carácter financiero, exploratorio y de gestión. Cabe resaltar que es la primera vez que se realiza un análisis de esta envergadura en la compañía O&T.

El tiempo limitante permite considerar esta investigación como transversal, pues se realiza una única vez y no se hará un seguimiento de control y de análisis de resultados obtenidos; su esencia es cuantitativa y cualitativa, dado que los datos a evaluar son de tipo matemáticos, gráficos y, a su vez, se contemplan con la información recolectada mediante entrevistas a los directivos de la compañía.

Diseño Metodológico

Esta investigación inicia con una entrevista a la gerente de Suministros y Soluciones O&T S.A.S., con el fin de conocer de manera completa la estructura de la compañía y así hacer un análisis 360 grados del área de gerencia estratégica, productos con foco en el cliente, Smart Factory y cadena de suministro.

Posteriormente, se realiza una transcripción y revisión de los estados financieros de los años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021, a partir de estos datos, para hacer el análisis financiero y obtener los indicadores financieros, con el propósito de evaluar las diferentes alternativas a proponer, además de las herramientas y las estrategias. Paralelamente, se lleva a cabo una investigación académica de la metodología óptima que se puede aplicar a esta investigación en bibliotecas virtuales, así como de consultas en estudios previos que se puedan usar como referencia.

Finalizada la recolección de información, se compila y estructura, para dar forma a la propuesta y lograr generar las estrategias y herramientas que permitan un mayor control de la compañía en sus procesos; se evalúan en conjunto con la gerencia de la empresa para conocer la viabilidad y la oportunidad de estas y, así, generar los indicadores para su medición y control.

Limitaciones

En la etapa de desarrollo inicial de esta investigación, se reconocen como posibles limitaciones los siguientes aspectos, que pueden condicionar la recolección de datos y los resultados de esta investigación.

- Recursos económicos: en razón a que la financiación de esta investigación proviene de recursos propios de los investigadores, las fuentes de financiación son limitadas y, por ende, se restringe la adquisición de información específica, así como las posibles consultorías con profesionales especializados como guía a esta investigación.
- Recursos tecnológicos: si la investigación llegase a exigir la adquisición y el posterior uso de programas o tecnologías avanzadas podría limitar la ejecución de esta.
- Recurso de tiempo: con el objetivo de realizar una investigación para un diagnóstico completo y total, los investigadores deben tener inmersión total en el ambiente empresarial de la compañía, a fin de detectar las falencias reales de esta y dar una respuesta acertada; evidentemente, este tipo de inmersiones representa una limitante.

- Recurso humano: actualmente, se cuenta con dos profesionales disponibles para lograr el objetivo propuesto, lo que podría sugerir que la investigación requiere personal especializado en algún área, o en su defecto, más de dos personas.
- Obtención de información secundaria: la información del sector disponible en las páginas gubernamentales no es clara para lograr una comparación aproximada a la realidad con la compañía, por lo tanto, es una limitante; no obstante, se dispone de la información obtenida en páginas de análisis económicos y prensa especializada en economía nacional e internacional.
- Obtención de información primaria: como limitante principal, se halla la posibilidad de que la gerencia no tenga el tiempo suficiente para resolver las preguntas que puedan surgir.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un plan de acción estratégico que permita asegurar una sostenibilidad en el corto, medio y largo plazo de la empresa O&T.

Objetivos Específicos

1. Recolectar y analizar información financiera y estratégica para evidenciar la situación actual de la compañía.
2. Proponer un plan de acción estratégico que permita asegurar una sostenibilidad en el corto, medio y largo plazo de la empresa O&T
3. Generar indicadores de seguimiento al plan de acción para medir la sostenibilidad en el corto, medio y largo plazo.

Marco de Referencia

Marco Teórico – Conceptual

Dentro de la gestión estratégica usada para dirigir una organización al éxito existe el denominado ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual fue expuesto por Edward Deming, quién se basó en los conceptos del norteamericano Walter Shewhart; este ciclo permite obtener el principal objetivo de cada compañía, participación más amplia en el mercado, reducción de costos conllevando a una mayor rentabilidad.

Uno de los pilares de dicho ciclo es Planear, en el que se deben establecer los objetivos y la metodología para lograrlos, ajustándose a las políticas de la organización y a las necesidades de los clientes. En este punto se pueden usar metodologías de planeación como las siete preguntas clave: ¿Qué?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quién?, ¿cómo? y ¿cuánto? Esto debido a que permiten tener mayor claridad sobre el problema existente y la posible solución.

El segundo pilar es Hacer, donde se deben tener el problema y la potencial solución, y poner en marcha el plan de intervención, que no se debe interpretar como el resultado final sino como una prueba; por lo tanto, se debe tener en cuenta un Hacer en pequeña escala dependiendo el proyecto, al igual que una intervención nula en los procesos o en las operaciones de la organización, con el fin de recopilar la información necesaria y realizar los ajustes necesarios en esta etapa.

Seguidamente, el tercer pilar es Verificar, el cual se evalúa el éxito de la “prueba piloto” realizada en el segundo pilar; en este se debe corroborar si se da respuesta a la información recopilada en el pilar del Planear, si se ajusta a las necesidades de la organización, y si responde al problema inicialmente planteado junto con sus objetivos. En el último pilar, llamado Actuar, es donde se pone en marcha el plan de acción, con los ajustes y cambios requeridos identificados

en las tres etapas anteriores; si se detecta alguna mejora a realizar, este modelo planteado permite volver al inicio con el resultado de este último pilar, gracias a su característica cíclica.

(Porter, 1979) estableció un punto de partida para el análisis con enfoque estratégico con la concepción de 5 fuerzas que permiten a la gerencia de las empresas enfrentar de manera estratégica todos los hechos producidos por factores externos que afectan la estabilidad y permanencia en el mediano y/o largo plazo de las compañías.

Según (Flórez Ríos, 2008) en su publicación “Evolución de la teoría financiera del siglo XX” para ecos de la economía menciona que las finanzas tienen sus raíces en la economía desde su aparición en el siglo XX estructurándose como una disciplina autónoma, madura y con un alto grado de madurez, pero con el enfoque del manejo de la incertidumbre y el riesgo con el único fin de alcanzar el mayor valor agregado para las empresas y sus inversionistas, jugando un papel importante en la interpretación de la realidad económica y la toma de decisiones a nivel corporativo y estratégico”. En un enfoque de finanzas corporativas, Flórez menciona un avance significativo en temas relacionados con los análisis y métricas utilizadas para monitorear la creación de valor para los accionistas y destaca el rol de la función financiera en una corporación y su potencial para generar valor”.

Marco Legal

Suministros y soluciones O&T está comprometida con el cumplimiento de la normativa legal vigente en Colombia, respecto a todo lo concerniente a las empresas de dotación, para generar confianza ante el mercado en general, a través de la siguiente normatividad:

- Está registrada ante la Cámara de Comercio con matrícula no. 02652955 del 10 de febrero de 2016.
- Cuenta con el registro único tributario (RUT), el cual se tramitó con el formulario no. 14765038311 e inició la actividad económica ante la DIAN desde el 05 de febrero de 2016.
- Se encuentra en la implementación de procesos que permitan el cumplimiento del Decreto Resolución 1072/2015, el cual regula el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo; dicha resolución es de obligatorio cumplimiento para todas las empresas constituidas en Colombia, sin importar su naturaleza o tamaño.
- Cuenta con COPASST y Comité de convivencia, según requisitos legales
- Cumple la Resolución 0312 de 2019, por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes

Capítulo 1. Recolección y Análisis de Información Financiera y Estratégica de la Compañía

Análisis de la Matriz FODA

Para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee Suministros y Soluciones O&T, a continuación, se presenta la matriz FODA, con el análisis de los factores internos y externos:

Tabla 1

Matriz FODA

Análisis FODA	
Debilidades	**Amenazas**
1. Falta de planeación y control de inventarios. 2. No existen mapas de procesos. 3. No se ha definido un organigrama. 4. No se cuentan con aplicativos que permitan ver la información en tiempo real. 5. Falta de formación especializada de los funcionarios de la compañía.	1. Falta de reconocimiento en el mercado por sus pocos años de funcionamiento, lo que ocasiona que algunos proveedores solo le vendan de contado. 2. Competencia directa con empresas grandes y que cuentan con gran flujo de caja. 3. Ingresos de productos importados a un menor costo. 4. Falta de cumplimiento de los proveedores con los tiempos de entrega o entrega de los productos terminados y/o materias primas. 5. Volatilidad de los precios en materias primas y productos terminados.
Fortalezas	**Oportunidades**
1. Cumplimiento con la entrega de los productos en el tiempo adecuado a sus clientes, contribuyendo de esta forma para que los mismos alcancen la metodología Just in time. 2. Diversificación de productos en el portafolio.	1. Gracias al art. 230 del CST, que indica la obligatoriedad de la entrega de dotación a los empleados cada cuatro meses y a la Ley 9 de enero 24 de 1979 - art. 122, que indica la obligación por parte de los empleadores para la entrega de elementos de protección personal

3. Precios competitivos frente a su competencia directa e indirecta. 4. Oferta del portafolio vía canales digitales (página Web), WhatsApp, vía Telefónica, de forma presencial. 5. Ubicación geográfica estratégica, ya que las oficinas principales de los clientes actuales y prospectos están ubicadas en Bogotá. 6. Capacidad de endeudamiento para el desarrollo de la capacidad instalada y por ende el desarrollo del negocio. 7. Reconocimiento de la marca O&T en la ciudad por su buen servicio (voz a voz dentro y fuera del mismo gremio).	(EPPS), se proporciona un mercado con gran demanda. 2. Importación de productos y materias primas que permitan reducir el costo de ventas. 3. Adquisición de maquinaria, equipo e implementación de aplicativos para el control de inventarios y consulta de información en tiempo, para lograr así el mejoramiento de la productividad.

Estrategias FO

- F5,4O2: aprovechar la ubicación actual de la compañía y las de las oficinas para realizar visitas comerciales a clientes prospecto, para poder ampliar la participación de mercado; asimismo, impulsar la página web para que la empresa sea reconocida tanto por una persona como por las pequeñas, medianas y grandes empresas.
- F1,2O1: ofrecer todos los productos que requieren los clientes actuales y prospectos para el cumplimiento de lo establecido en los estatutos legales del país, en los tiempos oportunos.
- F3: mantener la estrategia de precio competitivo, con el propósito de asegurar los clientes actuales y atraer nuevos.

Estrategias DO

- O4D1,4: implementar aplicativos o aprovechar los de fácil acceso como OneDrive o Google Drive, que permitan controlar los inventarios, lo que deriva en la disminución del riesgo de pérdida de mercancía y evitará la compra de excesos de artículos y materias

primas. Ofrecer información en tiempo real, para una toma de decisiones acertada de quien corresponda.

- D2: establecer capacitaciones específicas de los procesos existentes y asegurar la divulgación de los nuevos procesos a todos los empleados en busca de la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de la compañía. De igual forma, explorar con las cajas de compensación la posibilidad de recibir cursos de formación en los temas de interés para la empresa.
- D2,3: definir un plan estratégico que abarque las falencias de procesos, defina jefaturas y establezca objetivos de la compañía, para que así todos los empleados tengan claro el horizonte de la empresa y se apersonen de este.

Estrategia FA

- A1: aplicar el uso de certificaciones comerciales con clientes, proveedores y terceros financieros, para mostrar el comportamiento frente a obligaciones y los clientes que respaldan el ingreso de liquidez a futuro y de esta forma poder alcanzar negociaciones a crédito con los nuevos proveedores.
- F1,2,3,4A2: integrar la gran oferta de productos, con un buen precio y el tiempo oportuno, en diferentes canales de acceso, para que los clientes encuentren todo lo que necesitan, a un precio llamativo y cuando lo requiera, lo que hace que la empresa sea competitiva en el sector.
- A4,5: tener varios proveedores que ofrezcan los mismos productos y así tener contingencias en caso de que alguno no cumpla.
- A5: aplicar un esquema de licitación con los proveedores críticos (críticos hace referencia a aquellos que distribuyen los productos o las materias primas más

importantes para el desarrollo de la actividad y que son de gran volumen), con el objetivo de pactar precios y cantidades en un periodo determinado.

- A3: buscar proveedores que asocian empresas pequeñas para realizar el proceso de importancia y así poder ser competitivos en el mercado.

Estrategia DA

- D1,A2: realizar una planificación y un buen control del inventario derivará en una reducción del costo por exceso y permitirá tener más flujo de caja, lo que, al mismo tiempo, permitirá generar un cumplimiento de obligaciones a terceros en un tiempo adecuado. Esto traerá como resultado la entrega de los productos por parte de los proveedores en un menor tiempo, de modo que la empresa cumplirá a sus clientes de forma rápida y efectiva, siendo así competitiva ante las grandes empresas.

Delimitaciones Estrategias FODA

A continuación, se procede a delimitar las estrategias del análisis realizado a la matriz FODA, las cuales son de gran relevancia para la gestión óptima de la compañía desde la gerencia estratégica, pues aportan al aseguramiento de la sostenibilidad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo; empero, esto no significa que las estrategias que no se incluyan no tengan impacto en la empresa, sino que se aprecian como recomendaciones generales para tener en cuenta. Se toma en cuenta tres ejes centrales para trabajar sobre las estrategias mencionadas, a saber:

1. La implementación inmediata de una planeación estratégica, que permita no solo tener claras las estrategias de la compañía sino definir los procesos de la compañía y establecer jefaturas que descentralicen las decisiones en las casuísticas diarias de los procesos; con esto, los colaboradores tendrán clara la hoja de ruta a seguir y fluirá el funcionamiento de la empresa.

2. Estabilizar el recaudo de cartera, crear una política de pago a proveedores y establecer un control de inventaros óptimo, que permita adoptar una política de inventarios Justo a Tiempo.
3. Se evalúan los recursos actuales de la compañía para la optimización de estos, a fin de obtener el mayor beneficio posible de estos, sin generar inversiones adicionales.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

De acuerdo con lo afirmado por Porter (1979), se puede concluir que a las empresas son influenciadas por cinco fuerzas que, a su vez, son barreras para su actividad económica. Por ello, se debe analizar de forma detallada su resultado para el desarrollo de las estrategias del negocio.

Figura 1

Cinco Fuerzas de Porter

Nota. Tomada de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” (p. 59), por M. E. Porter, 1979, *Harvard Business Review, 86*(1), 58-77.

Con base en la teoría de Porter (1979), se procede a identificar cuáles son las cinco fuerzas que generan presión sobre el desarrollo operativo de Suministros y Soluciones O&T S.A.S.

Competidores del Sector

Hoy en día, Suministros y Soluciones O&T cuenta con varios competidores en el sector de dotaciones, intendencia y EPPS; no obstante, de estos, tres poseen gran relevancia por su tamaño y el tipo de productos que ofrecen. El primero es Dota calle S.A.S., el segundo es Dota Security S.A.S, y el tercero es Inter suministros de Colombia S.A.S; estas empresas fabrican y comercializan dotaciones (prendas de vestir y calzado de diferentes tipos), algunos artículos en piel para negocios específicos y, además, ofrecen EPPS al mercado, específicamente a empresas de vigilancia, que son el nicho de más participación de mercado para O&T.

Estas empresas tienen un método de venta de sus productos a través de las visitas a clientes prospectos, sus asesores comerciales son sus propios dueños, y ello genera una carencia en la fuerza comercial; asimismo, en la búsqueda de ahorrar en costos importan las materias primas para la elaboración, lo que disminuye la calidad de los productos ofrecidos. De tal manera, se realizó una visita para validar las condiciones de negociación y se logró identificar que el tiempo de entrega oscila entre 20 y 30 días hábiles, la compra debe ser de contado los primeros tres meses, después de transcurrido este tiempo se evalúa la posibilidad de otorgar un monto específico de crédito, y los plazos de pago debe ser no mayor a 30 días calendario después de radicar la factura.

Proveedores

Al estar ubicados en Bogotá, la capital de Colombia se cuenta con una gran ventaja y es que hay grandes empresas ubicadas en la misma ciudad, tales como Textilita, que elabora telas de alta calidad; Coltejer, que ofrece una alta gama de telas de origen nacional: Manufacturas

Eliot S.A.S., propietario de Pat Primo y Se ven Seven; el Mayorista; entre otros. Adicional a esto, para los demás elementos que participan en la elaboración de los productos o para la adquisición de elementos terminados hay lugares específicos, como los barrios Alquería, Policarpa y Restrepo; al contar con toda esta oferta gracias a la ubicación de la compañía, se tiene una gran oportunidad de competencia por estrategia de negociación con proveedores.

Compradores

El sector de dotaciones, EPPS e intendencia tiene una gran ventaja, y es que para todos los sectores se requiere el uso de ellos, por protección de la integridad de los trabajadores, presentación de estos y por la normatividad colombiana que obliga la asignación por parte de los empleadores; empero, el nicho de mayor atracción para la empresa es el de las empresas de seguridad privada, debido a que cuentan con una gran población de empleados, tales como G4S Secare Solutions Colombia S.A., que tiene entre 9 500 y 10 000 empleados; Securitas Colombia S.A., que cuenta con más de 7 000 empleados; Prosegur S.A.; entre otras. Además, uno de los elementos que tienen en común es que sus oficinas principales están ubicadas en Bogotá, lo que ofrece un mercado de gran relevancia para la O&T.

Sustitutos

El mercado colombiano ofrece diferentes alternativas para la adquisición de dotación por parte de las empresas y una de ella es la opción de entregar bonos con un valor equivalente al de la dotación; sin embargo, se presentan problemas con la disponibilidad de las prendas, ya sea por el tamaño de la prenda, el tipo o simplemente que no hay.

Análisis de la Información

Se realizó el levantamiento de información con el grupo focal en la alta gerencia, con respecto a cuatro aspectos relevantes: gerencia con foco en la estrategia, productos con foco en el cliente, Smart Factory, y cadena de suministro colaborativo, en los cuales se abarca en 360 grados la operación de la compañía O&T, y arroja los siguientes resultados:

Gerencia con Foco en la Estrategia

Como parte de una estrategia gerencial, la atracción de personal se debe realizar con foco en el conocimiento y la experiencia específica de las personas en los procesos de selección; aunque esto puede conllevar un costo mayor de personal, esta inversión se traduce en alta calidad en el producto final. Para la atracción de personal, actualmente, se utiliza la estrategia de recomendación o voz a voz, y si bien se tiene en cuenta una experiencia o estudio previo, esto no es requisito excluyente dentro de los procesos de selección de la compañía.

En esta misma línea, la capacitación del personal se fundamenta solo en el entrenamiento brindado en el momento de la incorporación a los procesos y no se opta por brindar capacitaciones de actualización ni especializadas en las labores que desempeñan, el aprendizaje por parte de sus empleados es autónomo, lo que en la mayoría de las empresas es casi nulo.

En cuanto a los flujos de trabajo, en la actualidad, la compañía cuenta con un proceso definido de elaboración de productos finales, pero no se encuentra documentado ni estandarizado, y ello puede representar un riesgo en los procesos, dado que no se tiene control ni un seguimiento sobre este, haciendo que no se detecten a tiempo las fallas y no se realicen los ajustes pertinentes para que la producción esté enfocada siempre en la calidad.

Con relación a la información de uso gerencial, tales como cuadros de seguimiento y programas que centralizan la información, que le permitan tomar decisiones de manera oportuna y rápida, la compañía cuenta con un software contable llamado Word Office, en el que se

centralizan todos los registros contables y causaciones de nómina para llevar un control estricto de los gastos. Asimismo, la compañía hace uso de los portales de sus respectivos bancos, de forma que minimiza el uso de efectivo en las instalaciones, lo que permite que el efectivo este administrado de una manera controlada y eficaz, respondiendo así al papel fundamental de las finanzas, que es la consecución y la distribución del capital necesario para la operación de una empresa.

Con respecto al manejo de la información y la accesibilidad a esta de los perfiles estratégicos de la compañía, se da con base en los servidores dentro de la compañía, pero no se cuenta con espacios de trabajo colaborativos como Google Drive o OneDrive.

Productos con Foco en el Cliente

La compañía tiene un portafolio de clientes Pareto, que son las empresas de vigilancia y constructoras, aun así, y por la afectación de la crisis mundial sanitaria derivada por la COVID – 19, diversificaron decidieron abrir nuevos mercados en los sectores de alimentos y salud, con la elaboración de elementos de protección personal y cumplimiento de protocolos de bioseguridad establecidos por el gobierno nacional; la compañía se destaca ante sus clientes con una relación costo - calidad superior a la de los otros proveedores de sus clientes.

Así pues, para atender los requerimientos específicos de sus clientes, deben tener una comunicación formal con la compañía a través de correo electrónico o el portal web; esto ayuda a controlar que los requerimientos sean atendidos en su totalidad, pues son productos ajustados a la necesidad del cliente. Lo anterior permite tener un valor agregado en el producto haciendo que cada solicitud sea única, y ello es aprovechado por la compañía, dado que mantiene *stocks* en inventario para que los requerimientos sean atendidos de manera más ágil y estos productos no sean encontrados en el mercado de manera inmediata.

Es de mencionar que la compañía tiene un contacto estrecho con sus clientes Pareto, lo que hace que, en los lapsos de tiempo donde estos no hacen solicitudes, realicen contactos con promociones, descuentos o divulgación de nuevos productos que se puedan adaptar a las necesidades actuales de estos para mantener la estrecha relación comercial. Entonces, se determina que la compañía enfoca todos sus esfuerzos en la atención oportuna de los clientes y mantiene contacto continuo con estos, de modo que genera descuentos y divulgación de nuevos productos, pero esto no es suficiente, puesto que, como se evidenció en la gerencia con foco de estrategia, no realizan un seguimiento estricto a los procesos de producción, y ello puede conllevar errores en estos y, a su vez, sobrecostos.

Smart Factory

Como se identificó en el módulo de productos con foco en el cliente, la solicitud de productos es manejado a través de correos y/o portal web. En este punto empieza el proceso de producción, luego se traslada al programa contable por medio de órdenes de pedido electrónicas, las cuales llegan de manera rápida al área correspondiente, como también se ha abordado el proceso de producción no está estandarizado ni documentado, lo cual puede conllevar sobrecostos por no identificar de manera oportuna los errores, dado que esta se hace por observación directa y no se tiene un proceso de calidad estandarizado; esto no significa que este tipo de errores afecten en el producto final, pero sí puede implicar sobre costos. En cuanto al mantenimiento de los activos fijos, hay una tendencia al mantenimiento empírico y correctivo, no hay una cultura de adquirir la asesoría especializada en el mantenimiento preventivo y así prever las posibles fallas en estos ni la terminación de vida útil, pues, por los volúmenes de producción que se manejan dentro de la compañía, tienden a ser cortos.

En lo que respecta a la salida del producto, aunque la solicitud de pedido se maneja de forma electrónica, la salida de los productos terminados se realiza de forma manual en planillas

y formatos previamente definidos, lo que no permite que las respectivas áreas de la compañía como ventas, compras y gerencia tengan la información de primera mano para 1) tener opciones de ofertas específicas para venta de productos con baja rotación; 2) tener tiempos de reacción suficientes para contar el inventario que se requiere para la producción; y 3) la gerencia no puede ver en tiempo real la información para tomar acciones sobre alguna de las áreas que interviene en la cadena de producción y venta.

Cadena de Suministro Colaborativo

En cuanto a las compras de la cadena de suministro se realizan a través de solicitudes directas con proveedores por medio de correo electrónico, se realiza un estudio de mercado con tres cotizaciones y se escoge al más competitivo con relación precio – especificaciones de producto; en cuanto al aprovisionamiento de materias primas, se realiza por observación directa y por datos manuales, no se tiene una herramienta de control ofimática o programa de manejo de inventarios, por lo que la planificación de los requerimientos se hace cuando llega alguna solicitud por parte de los clientes. Esto puede supeditar los tiempos de entrega hacia los clientes a los tiempos de entrega de los proveedores y generar un riesgo de incumplimiento en estos.

Ahora bien, el control y el registro de las materias primas se realizan de igual manera que la salida del producto terminado, por medio de planillas y formatos ya estandarizados, lo que no permite que las áreas puedan tomar decisiones de manera oportuna en cuanto a la cadena de suministro. Así, se determina que en la cadena de suministro se encuentra una falencia que puede poner en riesgo la producción de la compañía, supeditando tiempos de entrega a actores externos y con falta de control en tiempo real de los inventarios de materias primas.

Diagnóstico Financiero

En este punto, se obtuvieron los estados de resultado y situación financiera de los últimos cinco años de la compañía O&T y, al mismo tiempo, se recopiló la información del sector, con el propósito de realizar un análisis financiero de la compañía, una comparación con el sector, para poder determinar el desempeño a nivel financiero y ubicar las posibles fallas en la que pueda estar incurriendo.

Lo primero que se identifica al analizar tanto el estado de resultado y el estado de situación financiera es que el manejo contable de la compañía es muy básico y, aunque se evidencia que a través de los años se ha mejorado la calidad de reportes, no es lo suficientemente detallado para el propósito gerencial, lo que genera un limitante para el análisis que se efectúa en la empresa.

De igual manera, en razón de la coyuntura del COVID – 19, el análisis se lleva a cabo con base en los años prepandemia (2017, 2018 y 2019) y los años postpandemia (2020 y 2021), teniendo en cuenta que el comportamiento no se puede analizar de manera lineal, debido a que esto fue un evento externo que no se lograba prever, por lo que el comportamiento de todas las empresas se vio afectado de manera negativa, y esto alteraría el resultado del análisis respecto a las decisiones de la compañía; empero, lo anterior permite evidenciar y analizar las decisiones estratégicas tomadas por la compañía para superar esta situación y mantenerse en el mercado. Por tanto, la metodología utilizada es la comparación con base en un año en específico, en este caso el año 2017.

Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera muestra el comportamiento de los activos, pasivos y patrimonio que ha presentado la empresa Suministros y Soluciones O&T, para revisar los cambios reales en el incremento y el decremento de los diferentes rubros que lo componen. Este

análisis se hace para determinar si las decisiones aplicadas por la gerencia han sido las indicadas o si se requiere algún cambio o ajuste; así, se lleva a cabo un análisis vertical y horizontal al estado de situación financiera de la empresa O&T.

Análisis Vertical

Tabla 2

Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera

SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T ESTADOS FINANCIEROS
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Análisis vertical
al 31 de diciembre

	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO					
Corriente					
Efectivo y equivalente al efectivo	1,51%	2,30%	6,63%	3,65%	17,29%
Cuentas comerciales por cobrar	87,72%	54,04%	46,16%	94,63%	81,02%
Cuentas por cobrar a otros	0,00%	0,00%	3,73%	0,34%	0,00%
inventarios	10,77%	43,66%	43,49%	0,86%	1,35%
Propiedad planta y equipo de Inversión y ANCMV	0,00%	0,00%	0,00%	0,69%	0,63%
Depreciación acumulada	0,00%	0,00%	0,00%	-0,18%	-0,29%
Total Activos Corrientes	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**
TOTAL ACTIVO	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**
PASIVO					
Corriente					
obligaciones financieras	0,00%	0,00%	1,10%	0,00%	0,00%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	14,18%	22,54%	13,28%	18,05%	17,92%
Beneficios a empleados	0,00%	0,00%	1,67%	0,91%	0,83%
pasivos por impuesto	27,79%	14,37%	4,72%	3,77%	1,64%
Otros Pasivos	0,00%	0,00%	19,60%	26,45%	23,81%
Total Pasivo Corriente	**41,97%**	**36,92%**	**40,36%**	**49,17%**	**44,20%**
No corriente					
Impuesto gravamen y tasas	0,00%	0,00%	7,90%	4,73%	4,43%
Otros pasivos	0,00%	22,36%	0,00%	0,00%	0,00%
Total Pasivos No Corrientes	**0,00%**	**22,36%**	**7,90%**	**4,73%**	**4,43%**
TOTAL PASIVO	**41,97%**	**59,27%**	**48,26%**	**53,90%**	**48,63%**
PATRIMONIO					
Capital emitido	5,50%	2,09%	1,84%	1,28%	1,15%
Reserva Legal	0,00%	2,00%	3,39%	2,36%	2,12%
Ganancias (pérdidas) del periodo	48,44%	18,63%	16,03%	10,05%	9,87%
Excedentes acomulados	4,09%	18,00%	30,49%	32,41%	38,22%
TOTAL PATRIMONIO	**58,03%**	**40,73%**	**51,74%**	**46,10%**	**51,37%**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Nota. Información tomada de Suministros y soluciones O&T.

Dada la contabilidad poco detallada que lleva la empresa O&T, no se puede tener un análisis a detalle de los resultados del análisis vertical del estado de situación financiera por falta información, tales como determinar el porcentaje de representación de los activos y pasivos de corto y largo plazo, sin embargo, se analizaron las cuentas de las cuales se tiene información y las que presentaron más relevancia por su peso en el estado de situación financiera, son las siguientes:

- La cuenta “Cuentas comerciales por cobrar” ha tenido un comportamiento volátil, en los años prepandemia se ve una equivalencia aceptable, al presentar días de rotación de cartera en promedio de 61, a raíz de la coyuntura del COVID-19, en los años postpandemia tuvo un incremento sustancial a una equivalencia en promedio del 87 %, con una rotación en promedio de 169 días.
- El rubro inventarios se ha visto afectado por los mismos factores que “Cuentas Comerciales por cobrar”, ya que en los años prepandemia se evidencia una equivalencia considerable (43% en promedio), que permitía tener una respuesta adecuada a los clientes, aunque la rotación de los periodos era alta, un promedio de 53 días, a raíz de la coyuntura, bajó su equivalencia a 1% en promedio para los años post pandemia y la rotación de inventarios disminuyó a 3 días en promedio.
- Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar tiene una representación en promedio del 17,19 % del total de los pasivos, con un promedio de 24 días en rotación de proveedores en los tres primeros años analizados, aunque el promedio no varió en gran manera en los años postpandemia, el promedio de días de rotación de proveedores incrementa a 47 días.

Análisis Horizontal

Tabla 3

Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera

SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T ESTADOS FINANCIEROS
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Análisis Horizontal
al 31 de diciembre

	2018	2019	2020	2021
ACTIVO				
Corriente				
Efectivo y equivalente al efectivo	300,14%	1214,43%	938,05%	5364,83%
Cuentas comerciales por cobrar	61,79%	57,58%	363,70%	340,99%
Cuentas por cobrar a otros	0,00%	100,00%	-86,72%	-100,00%
inventarios	964,29%	1108,97%	-65,85%	-40,28%
Propiedad planta y equipo de Inversión y ANCMV	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
Depreciación acumulada	0,00%	0,00%	100,00%	77,82%
Total Activos Corrientes	**162,61%**	**199,47%**	**329,81%**	**377,43%**
TOTAL ACTIVO	**162,61%**	**199,47%**	**329,81%**	**377,43%**
PASIVO				
Corriente				
obligaciones financieras	0,00%	100,00%	-100,00%	-100,00%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	317,46%	180,37%	446,92%	503,29%
Beneficios a empleados	0,00%	100,00%	-21,44%	-20,32%
pasivos por impuesto	35,84%	-49,14%	-41,73%	-71,87%
Otros Pasivos	0,00%	100,00%	93,61%	93,61%
Total Pasivo Corriente	**131,00%**	**188,01%**	**403,56%**	**402,78%**
No corriente				
Impuesto gravamen y tasas	0,00%	100,00%	-14,04%	-10,48%
Otros pasivos	100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
Total Pasivos No Corrientes	**100,00%**	**-59,73%**	**-65,38%**	**-63,95%**
TOTAL PASIVO	**270,88%**	**244,34%**	**451,99%**	**453,21%**
PATRIMONIO				
Capital emitido	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Reserva Legal	100,00%	93,12%	93,12%	93,12%
Ganancias (pérdidas) del periodo	0,98%	-0,90%	-10,84%	-2,75%
Excedentes acomulados	1155,54%	2231,47%	3404,70%	4460,24%
TOTAL PATRIMONIO	**84,30%**	**167,02%**	**241,44%**	**322,63%**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**162,61%**	**199,47%**	**329,81%**	**377,43%**

Nota. Información tomada de Suministros y soluciones O&T.

Este análisis muestra una gran fluctuación entre los periodos comparados y la mayor variación se da a partir del periodo 2020, año en el que más impactó los efectos de la pandemia mundial generada por el COVID-19 y lo cual se refleja en las finanzas de la compañía; no obstante, se observa que la empresa tiene las siguientes dificultades:

- La cartera estaba inusualmente alta para el periodo entre 2018 y 2019, presentando una disminución durante estos años, pero para los años 2020 y 2021 creció de una manera exponencial y, aunque la compañía tomó medidas de control, no han sido efectivas porque no ha descendido a niveles prepandemia.
- El periodo prepandemia muestra inventarios que permiten una respuesta más rápida y efectiva ante los pedidos de los clientes, y el periodo postpandemia muestra un inventario muy bajo, lo que traduce en poca efectividad para el cumplimiento de los pedidos por temas asociados a la cadena de suministros.
- Se identifica que las cuentas por pagar se han incrementado de manera constante, lo que evidencia que el ciclo de caja está afectando el cumplimiento de las obligaciones de cara a los proveedores.

Los datos relacionados reflejan que la política de cobro no es óptima y eficiente, el ciclo de caja está siendo afectado, en gran medida, pues los tiempos de recaudo de cartera y de pago a proveedores tienen una diferencia bastante marcada (123 días), lo que se puede ver en el estado de situación financiera al no disminuir los pasivos. La compañía está apalancada en el sistema financiero y está asumiendo costos de financiación por esta afectación.

Estado de Resultados

El estado de resultados recoge los ingresos y gastos de la compañía durante un periodo determinado, y con esta información se busca analizar cada uno de los rubros que allí se relacionan, para hallar cualquier anomalía que representa pérdida de utilidad y valor de la

compañía. Para ello, se implementa el análisis vertical y horizontal, pero se identifica la misma limitación, debido a que carece de información detallada para realizar un diagnóstico más oportuno. Cabe aclarar que para los años 2017 y 2018, la información no está detallada, se toma como referencia de análisis el año 2019 para los rubros que aplica.

Análisis Vertical

Tabla 4

Análisis Vertical del Estado de Resultados

SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

ESTADO DE RESULTADOS

Analisis vertical

Del 1 de enero al 31 de diciembre

	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS					
Ingreso de Actividades Ordinarias	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo Ventas	73,44%	73,00%	73,00%	73,44%	73,44%
UTILIDAD BRUTA	**26,56%**	**27,00%**	**27,00%**	**26,56%**	**26,56%**
GASTOS OPERACIONALES					
DE ADMINISTRACIÓN	**11,94%**	**12,26%**	**14,70%**	**17,18%**	**14,04%**
Personal	0,00%	0,00%	6,58%	9,24%	5,21%
Honorarios	0,00%	0,00%	0,45%	0,00%	0,00%
Impuestos	0,00%	0,00%	0,83%	1,27%	0,99%
Arrendamiento	0,00%	0,00%	0,63%	0,00%	0,00%
Servicios	0,00%	0,00%	0,81%	0,29%	1,05%
Legales	0,00%	0,00%	0,08%	0,19%	0,22%
Mantenimientos	0,00%	0,00%	0,21%	0,14%	0,55%
Depreciaciones	0,00%	0,00%	0,02%	0,02%	0,05%
Deterioro de cartera	0,00%	0,00%	2,29%	0,00%	0,00%
Diversos	0,00%	0,00%	2,80%	6,02%	5,98%
DE VENTAS	**0,00%**	**5,22%**	**3,63%**	**1,01%**	**5,82%**
Servicios	0,00%	0,00%	3,23%	0,15%	0,03%
Legales	0,00%	0,00%	0,06%	0,00%	0,00%
Mantenimientos	0,00%	0,00%	0,07%	0,00%	0,00%
Diversos	0,00%	0,00%	0,27%	0,86%	5,79%
UTILIDAD OPERACIONAL	**14,62%**	**9,52%**	**8,67%**	**8,37%**	**6,70%**
GASTOS NO OPERACIONALES	**0,87%**	**0,38%**	**1,05%**	**0,64%**	**0,99%**
Otros gastos	0,87%	0,38%	1,05%	0,64%	0,99%
INGRESOS NO OPERACIONALES	**0,00%**	**0,57%**	**0,61%**	**0,02%**	**0,16%**
Financieros	0,00%	0,00%	0,13%	0,02%	0,16%
Otros ingresos	0,00%	0,57%	0,00%	0,00%	0,00%
Recuperaciones	0,00%	0,00%	0,48%	0,00%	0,00%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	**13,74%**	**9,71%**	**8,23%**	**7,75%**	**5,87%**
Gastos por impuesto a las ganancias	4,67%	3,21%	2,72%	2,48%	1,82%
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
GANANCIA (PERDIDA) DEL AÑO	**9,07%**	**6,51%**	**5,51%**	**5,27%**	**4,05%**

Nota. Información tomada de Suministros y soluciones O&T.

El estado de resultados de Suministros y Soluciones O&T refleja el comportamiento de los costos y gastos de la compañía. Preliminarmente, se observa que a pesar de que en el año 2017 los ingresos brutos de la empresa estaban por el orden de $971 768 101 COP y para el 2021 se incrementó hasta los $2 116 225 093 COP, lo que representa un aumento del 217,77 %. Las utilidades no reflejan esta realidad, por el contrario, su equivalencia año tras año presenta una disminución en la rentabilidad. Las cuentas que presentan un alto grado de equivalencia durante los cinco años son las siguientes:

- El costo de ventas tiene una equivalencia de 73,26 % en promedio, pero este no ha presentado una variación de gran importancia; aun así, ha estado incrementando de forma sostenida en los periodos analizados, solo presenta una disminución para el año 2020, debido a la pandemia.
- Los gastos de administración representan en promedio el 14,02 %, con una variación por los incrementos de salarios del personal.
- Los gastos de ventas tienen una representación del 3,14 % en promedio, y su mayor variación se dio para el año 2021; empero, por la falta de información en las cuentas del estado, no se logra determinar con exactitud a qué obedecen.

De tal forma, los resultados alcanzados del análisis vertical muestran que el costo de venta es el que más está demandando porcentaje del total de los ingresos ordinarios, lo cual es un comportamiento normal en una compañía dedicada a este tipo de actividad.

Análisis Horizontal

Tabla 5

Análisis Horizontal del Estado de Resultados

SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS
ESTADO DE RESULTADOS
Analisis Horizontal
Del 1 de enero al 31 de diciembre

	2018	2019	2020	2020
INGRESOS				
Ingreso de Actividades Ordinarias	40,75%	62,98%	53,42%	117,77%
Costo Ventas	39,92%	62,01%	53,43%	117,78%
UTILIDAD BRUTA	**43,07%**	**65,67%**	**53,41%**	**117,75%**
GASTOS OPERACIONALES				
DE ADMINISTRACIÓN	**44,44%**	**100,52%**	**120,67%**	**155,99%**
Personal	0,00%	100,00%	32,13%	5,68%
Honorarios	0,00%	100,00%	-100,00%	-100,00%
Impuestos	0,00%	100,00%	43,22%	58,00%
Arrendamiento	0,00%	100,00%	-100,00%	-100,00%
Servicios	0,00%	100,00%	-65,72%	73,97%
Legales	0,00%	100,00%	124,98%	255,89%
Mantenimientos	0,00%	100,00%	-35,83%	253,79%
Depreciaciones	0,00%	100,00%	33,33%	315,02%
Deterioro de cartera	0,00%	100,00%	-100,00%	-100,00%
Diversos	0,00%	100,00%	102,19%	185,21%
DE VENTAS	**100,00%**	**-19,46%**	**-78,90%**	**72,33%**
Servicios	0,00%	100,00%	-95,70%	-98,87%
Legales	0,00%	100,00%	-100,00%	-100,00%
Mantenimientos	0,00%	100,00%	-100,00%	-100,00%
Diversos	0,00%	100,00%	198,55%	2742,50%
UTILIDAD OPERACIONAL	**-8,32%**	**-3,30%**	**-12,16%**	**-0,14%**
GASTOS NO OPERACIONALES	**-39,63%**	**95,85%**	**11,80%**	**147,30%**
Otros gastos	-39,63%	95,85%	11,80%	147,30%
INGRESOS NO OPERACIONALES	**100,00%**	**24,54%**	**-96,22%**	**-56,04%**
Financieros	0,00%	100,00%	-86,06%	61,94%
Otros ingresos	100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
Recuperaciones	0,00%	100,00%	-100,00%	-100,00%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	**-0,52%**	**-2,38%**	**-13,47%**	**-6,98%**
Gastos por impuesto a las ganancias	-3,45%	-5,25%	-18,56%	-15,18%
GANANCIA (PERDIDA) DEL AÑO	**0,98%**	**-0,90%**	**-10,84%**	**-2,75%**

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Para realizar este análisis se tomaron como base los datos relacionados en el periodo 2020, pues, a partir de este, la información presentada en el estado de resultados fue más

detallada y esto permitirá realizar un análisis más real de la situación actual de la empresa. Así, se observa que los rubros han incrementado en concordancia y coherencia con el aumento de las ventas.

Análisis Indicadores Financieros

De acuerdo con los análisis verticales y horizontales realizados a la compañía O&T, seguidamente, se realiza el estudio de cinco indicadores escogidos de manera estratégica que permiten evidenciar de manera clara los hallazgos en los análisis realizados.

Margen Neto

Tabla 6

Margen Neto y Variación Suministros y Soluciones O&T

SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Totales	971.768.101	1.367.809.209	1.583.800.093	1.490.922.789	2.116.225.093
Utilidad Neta	88.142.646	89.010.815	87.345.302	78.583.698	85.720.474
Margen Neto	**9,07%**	**6,51%**	**5,51%**	**5,27%**	**4,05%**
Variación		**-2,56%**	**-0,99%**	**-0,24%**	**-1,22%**

Nota. Información tomada de Suministros y soluciones O&T.

Tabla 7

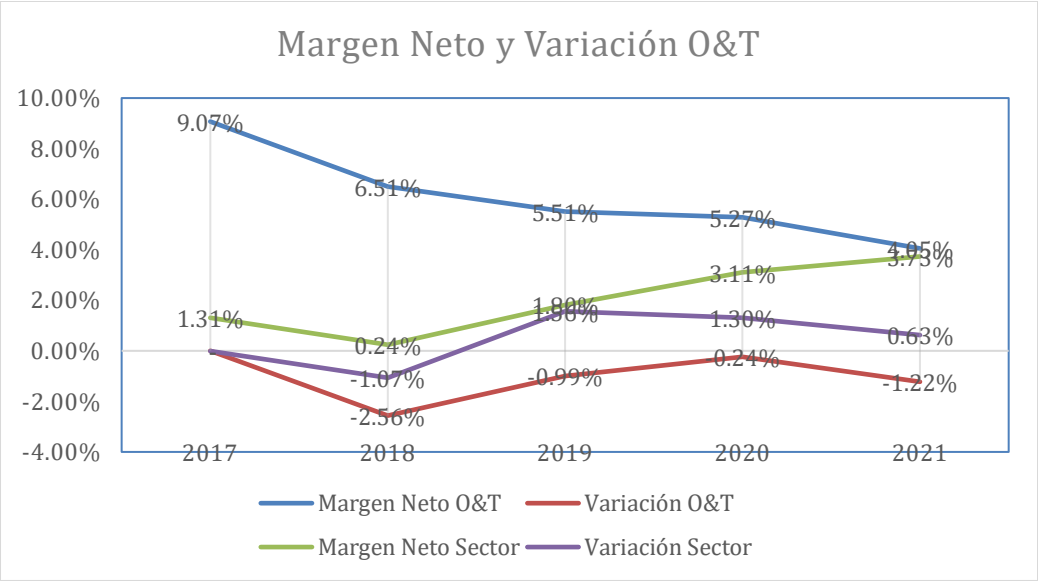
Margen Neto y Variación del sector

SECTOR	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Totales	5.373.930.207	5.599.278.917	6.548.511.333	5.554.491.429	7.521.624.263
Utilidad Neta	70.260.991	13.476.194	118.113.419	172.558.451	280.767.389
Margen Neto	**1,31%**	**0,24%**	**1,80%**	**3,11%**	**3,73%**
Variación		**-1,07%**	**1,56%**	**1,30%**	**0,63%**

Nota. Información tomada del Sistema Integrado de Información Societaria, Superintendencia de Sociedades.

Figura 2

Margen Neto y Variación – O&T y Sector



Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T - Sistema Integrado de Información Societaria, Superintendencia de Sociedades.

Conforme a los análisis del margen neto de la compañía y el sector se puede observar que este en O&T es superior al del sector, dado que en promedio se encuentra en 6,08 % y el sector se ubica en el 2,04 %, con una diferencia de 4,04 %, se determina que O&T ha realizado una gestión que le ha permitido tener unos resultados positivos frente al sector; sin embargo, al analizar de manera detallada los resultados de la variación del margen neto se identifica una tendencia a la baja en todos los periodos analizados, y el promedio de la variación es negativa con un margen del -1,25 %, y al compararla con el sector se concluye que no tiene la misma tendencia, debido a que este presenta un crecimiento en promedio del 0,61 %, lo que indica que O&T está deteriorando su gestión y ello se refleja en sus resultados; asimismo, teniendo en

cuenta lo observado en el análisis vertical practicado a la compañía, en la cuenta costo-ventas se observa que ha incrementado en menor proporción a los ingresos, lo que impacta desde la operación la utilidad y pierde efectividad operativa.

Rotación de Cartera

Tabla 8

Rotación y Días de Cartera Suministros y Soluciones O&T

SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Totales	971.768.101	1.367.809.209	1.583.800.093	1.490.922.789	2.116.225.093
Cuentas comerciales por cobrar	159.605.894	258.224.895	251.504.619	740.099.371	703.841.356
Rotacion Cartera	**6,09 VECES**	**5,30 VECES**	**6,30 VECES**	**2,01 VECES**	**3,01 VECES**
Dias Cartera	**59 DÍAS**	**68 DÍAS**	**57 DÍAS**	**179 DÍAS**	**120 DÍAS**

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Tabla 9

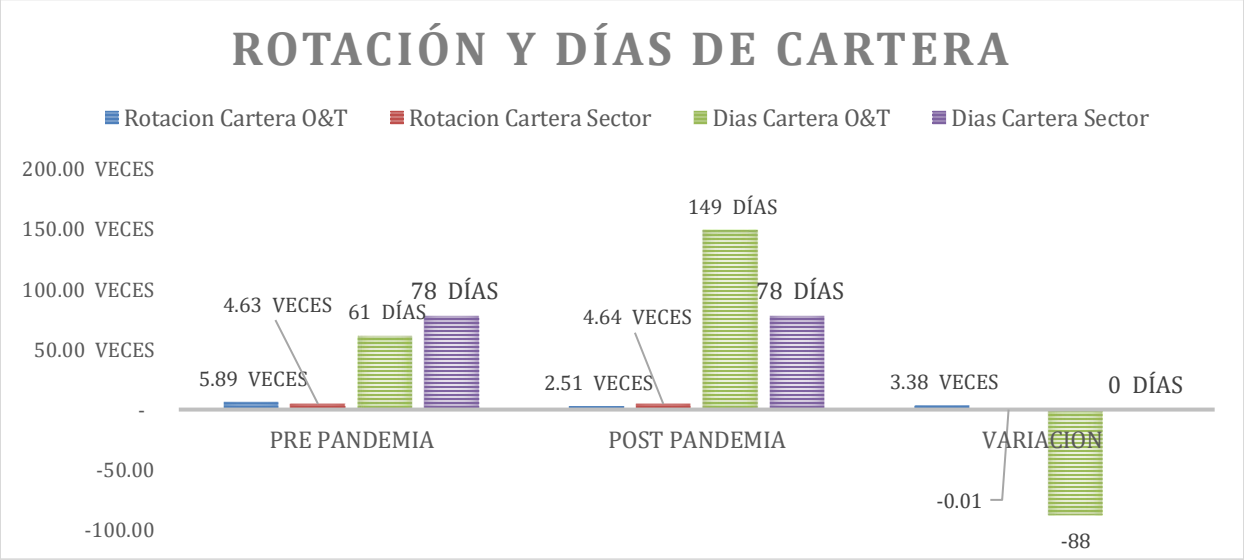
Rotación y Días de Cartera del sector

SECTOR	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Totales	5.373.930.207	5.599.278.917	6.548.511.333	5.554.491.429	7.521.624.263
Cuentas comerciales por cobrar	1.150.543.047	1.195.955.155	1.444.377.778	1.251.298.307	1.554.842.374
Rotacion Cartera	**4,67 VECES**	**4,68 VECES**	**4,53 VECES**	**4,44 VECES**	**4,84 VECES**
Dias Cartera	**77 DÍAS**	**77 DÍAS**	**79 DÍAS**	**81 DÍAS**	**74 DÍAS**

Nota. Información tomada del Sistema Integrado de Información Societaria, Superintendencia de Sociedades.

Figura 3

Rotación y Días de Cartera – O&T y Sector



Nota. Información tomada de Suministro y Soluciones O&T - Sistema Integrado de Información Societaria, Superintendencia de Sociedades.

Conforme al análisis del indicador de Rotación de cartera se identifica que la empresa O&T mantuvo un recaudo de cartera constante en el periodo prepandemia de 5,89 veces y 61 días, en promedio. Al compararlo con el sector, se determina que O&T tuvo una mayor efectividad, porque este presentaba un recaudo de cartera de 4,63 veces y 78 días, en promedio. En el periodo postpandemia se identifica que O&T deteriora de manera drástica su efectividad en el recaudo de cartera, pues aumentó a 88 días, resultado que no se ve reflejado en el sector porque no tuvo variación significativa en este indicador.

Rotación de Proveedores

Tabla 10

Rotación y Días de Proveedores O&T

SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T	2017	2018	2019	2020	2021
Costo Ventas	713.643.002	998.500.723	1.156.173.068	1.094.933.696	1.554.155.708
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	25.804.250	107.721.913	72.347.991	141.129.465	155.673.865
Rotacion Proveedores	**27,66 VECES**	**9,27 VECES**	**15,98 VECES**	**7,76 VECES**	**9,98 VECES**
Días Proveedores	**13 DÍAS**	**39 DÍAS**	**23 DÍAS**	**46 DÍAS**	**36 DÍAS**

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Tabla 11

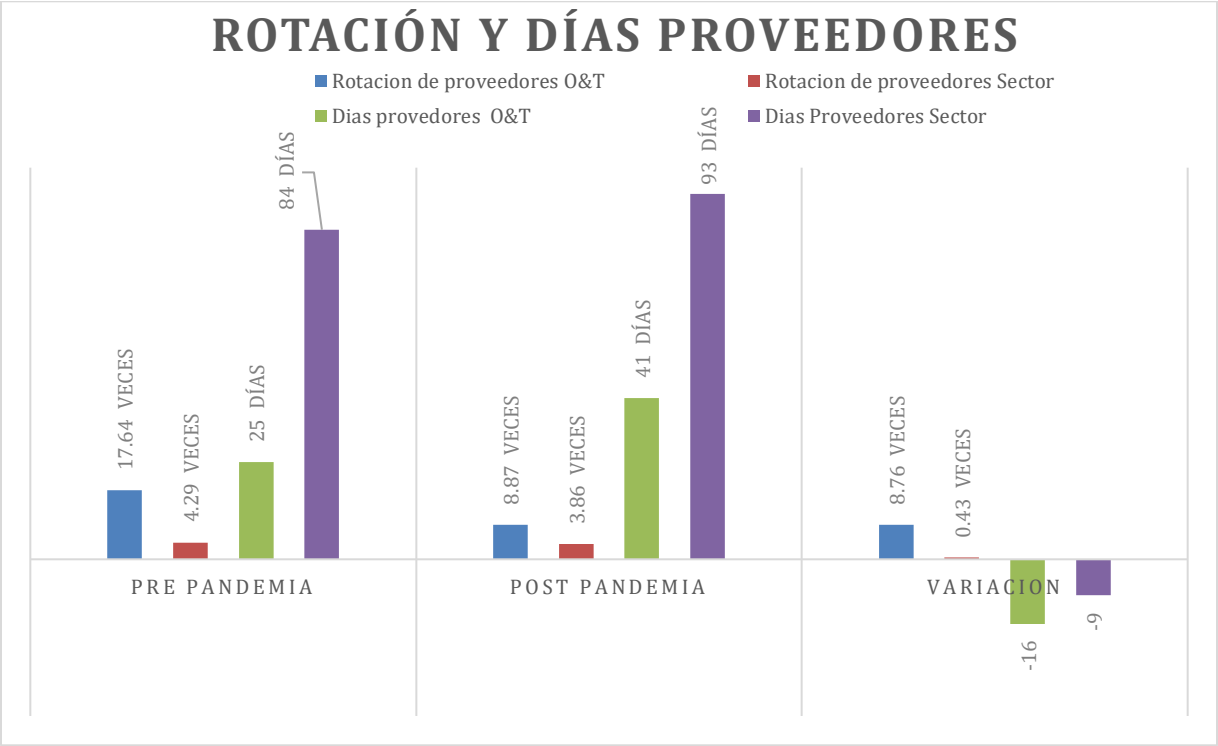
Rotación y Días de Proveedores Sector

SECTOR	2017	2018	2019	2020	2021
Costo Ventas	4.285.542.853	4.429.832.497	5.222.401.179	4.285.020.510	5.870.662.354
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	944.674.547	1.107.973.742	1.205.138.694	1.097.823.777	1.539.988.080
Rotacion Proveedores	**4,54 VECES**	**4,00 VECES**	**4,33 VECES**	**3,90 VECES**	**3,81 VECES**
Días Proveedores	**79 DÍAS**	**90 DÍAS**	**83 DÍAS**	**92 DÍAS**	**94 DÍAS**

Nota. Información tomada del Sistema Integrado de Información Societaria, Superintendencia de Sociedades.

Figura 4

Rotación y Días de Proveedores – O&T y Sector



Nota. Información tomada de Suministros y soluciones O&T - Sistema Integrado de Información Societaria, Superintendencia de Sociedades.

Al analizar la rotación y los días de proveedores de O&T en comparación con el sector, se puede notar que O&T no tiene definida una política clara de pago a proveedores, lo que refleja una fluctuación en los periodos analizados; caso contrario sucede en el sector, al mantener una política constante en el pago a proveedores. También se identifica que O&T está perdiendo una oportunidad de apalancamiento con proveedores porque su rotación en el periodo prepandemia fue de 17,64 veces y postpandemia es de 8,76 veces en promedio, de 25 días prepandemia y 41 días postpandemia en promedio.

De tal modo, al realizar una comparación entre periodos, se evidencia que ha mejorado su apalancamiento, puesto que el indicador en días incrementa, pero al compararlo con el sector, está en menor nivel de manera significativa, dado que esta muestra para el periodo prepandemia una rotación de 4,29 veces y postpandemia de 3,86 veces y en días 84 y 93 respectivamente. Con lo anterior, es posible deducir que O&T debe definir una política que le permita apalancarse y, a su vez, mejorar el ciclo del efectivo, debido a que está pagando a los proveedores más rápido que el tiempo que le toma recaudar.

Rotación de Inventario

Tabla 12

Rotación y Días de Inventarios Suministros y Soluciones O&T

SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T	2017	2018	2019	2020	2021
Costo Ventas	713.643.002	998.500.723	1.156.173.068	1.094.933.696	1.554.155.708
Inventarios	19.600.884	208.609.432	236.968.723	6.694.590	11.705.734
Rotacion Inventarios	**36,41 VECES**	**4,79 VECES**	**4,88 VECES**	**163,56 VECES**	**132,77 VECES**
Dias inventario	**10 DÍAS**	**75 DÍAS**	**74 DÍAS**	**2 DÍAS**	**3 DÍAS**

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Tabla 13

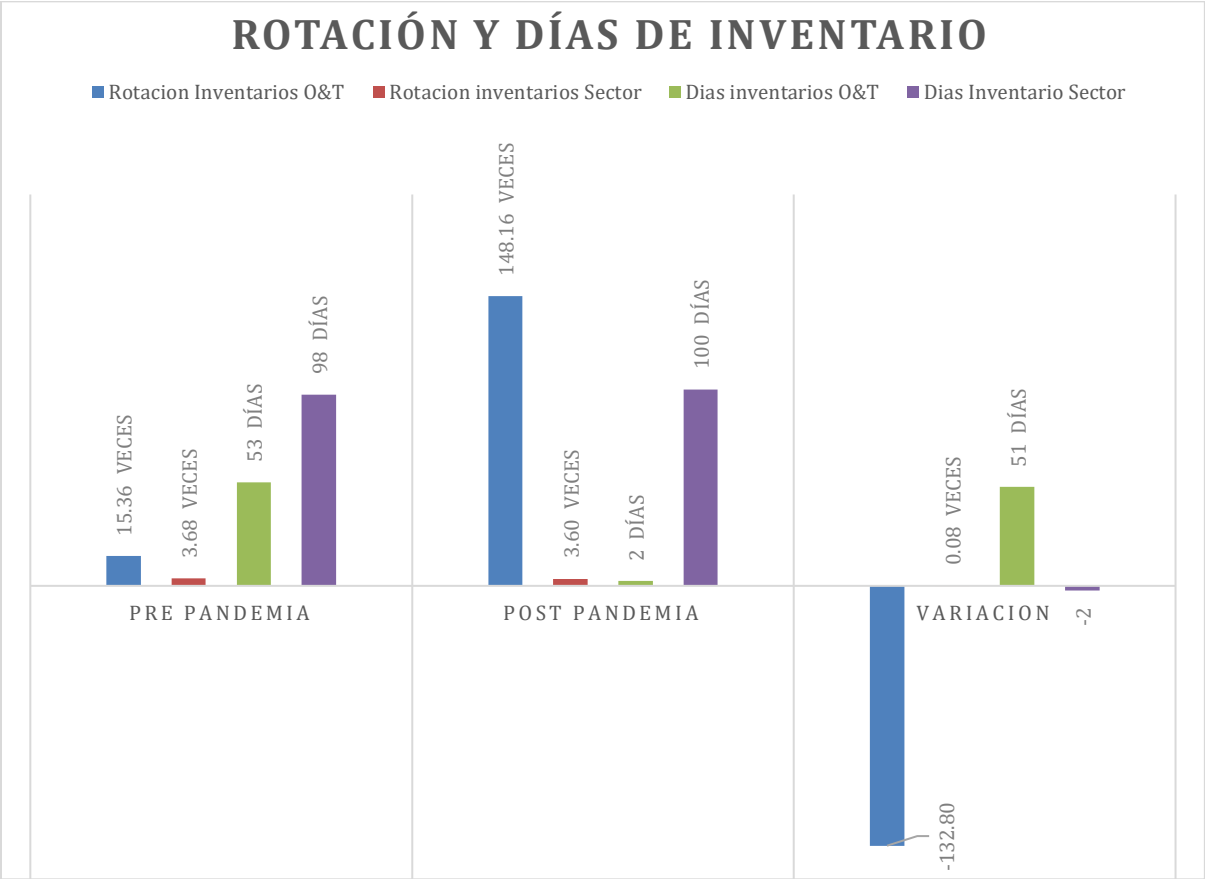
Rotación y Días de Proveedores del sector

SECTOR	2017	2018	2019	2020	2021
Costo Ventas	4.285.542.853	4.429.832.497	5.222.401.179	4.285.020.510	5.870.662.354
Inventarios	1.150.543.047	1.195.955.155	1.444.377.778	1.251.298.307	1.554.842.374
Rotacion Inventarios	**3,72 VECES**	**3,70 VECES**	**3,62 VECES**	**3,42 VECES**	**3,78 VECES**
Dias inventario	**97 DÍAS**	**97 DÍAS**	**100 DÍAS**	**105 DÍAS**	**95 DÍAS**

Nota. Información tomada del Sistema Integrado de Información Societaria, Superintendencia de Sociedades.

Figura 5

Rotación y Días de Inventario – O&T y Sector



Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T - Sistema Integrado de Información Societaria, Superintendencia de Sociedades.

Los resultados de este indicador muestran que O&T se vio bastante afectada por la pandemia, pues pasó de tener una rotación de inventario en prepandemia de 15,36 veces a

148,16 veces postpandemia y de 53 días a 2 días, respectivamente. Esto no ocurrió en el sector, dado que no presentó una variación en la rotación de 0,08 veces y de 2 días, lo que permite determinar que, dada la poca efectividad en la recuperación de cartera y la carencia de una política de pagos de O&T, la compañía toma la decisión de no mantener inventarios; no obstante, esto trae un gran riesgo respecto al cumplimiento en el tiempo de entregas a los clientes, pues se puede perder la oportunidad de negociaciones estratégicas con proveedores y disminuir el margen de utilidad, lo que haría perder, al final, la efectividad operativa de la compañía.

Ciclo de Conversión del Efectivo

Tabla 14

Ciclo de Conversión del Efectivo Suministros y Soluciones O&T

SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T	2017	2018	2019	2020	2021
Días de Inventario de Producto Terminado	10 DÍAS	75 DÍAS	74 DÍAS	2 DÍAS	3 DÍAS
Igual Ciclo de Producción	***10 DÍAS***	***75 DÍAS***	***74 DÍAS***	***2 DÍAS***	***3 DÍAS***
Días de cartera	59 DÍAS	68 DÍAS	57 DÍAS	179 DÍAS	120 DÍAS
Igual Ciclo Operativo	***69 DÍAS***	***143 DÍAS***	***131 DÍAS***	***181 DÍAS***	***122 DÍAS***
Días de Proveedores	13 DÍAS	39 DÍAS	23 DÍAS	46 DÍAS	36 DÍAS
Igual Ciclo de Conversión del Efectivo	**56 DÍAS**	**104 DÍAS**	**108 DÍAS**	**135 DÍAS**	**86 DÍAS**

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Tabla 15

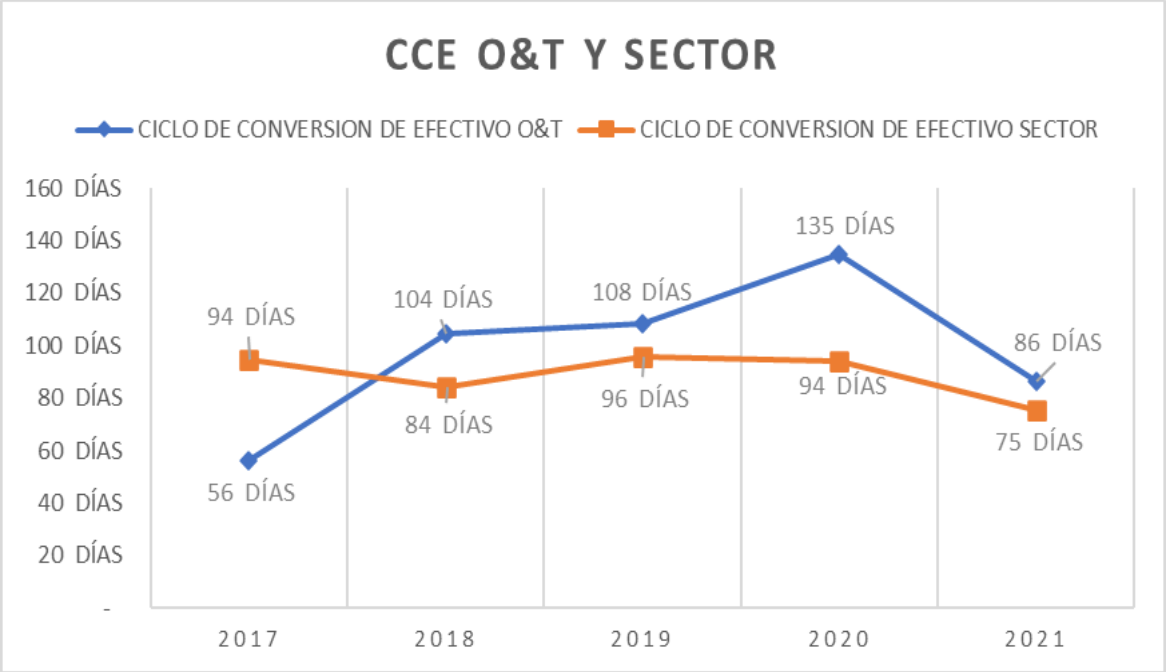
Ciclo de Conversión del Efectivo del sector

SECTOR	2017	2018	2019	2020	2021
Días de Inventario de Producto Terminado	97 DÍAS	97 DÍAS	100 DÍAS	105 DÍAS	95 DÍAS
Igual Ciclo de Producción	***97 DÍAS***	***97 DÍAS***	***100 DÍAS***	***105 DÍAS***	***95 DÍAS***
Días de cartera	77 DÍAS	77 DÍAS	79 DÍAS	81 DÍAS	74 DÍAS
Igual Ciclo Operativo	***174 DÍAS***	***174 DÍAS***	***179 DÍAS***	***186 DÍAS***	***170 DÍAS***
Días de Proveedores	79 DÍAS	90 DÍAS	83 DÍAS	92 DÍAS	94 DÍAS
Igual Ciclo de Conversión del Efectivo	**94 DÍAS**	**84 DÍAS**	**96 DÍAS**	**94 DÍAS**	**75 DÍAS**

Nota. Información tomada del Sistema Integrado de Información Societaria, Superintendencia de Sociedades.

Figura 6

Ciclo de Conversión de Efectivo – O&T y Sector



Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T – Sistema Integrado de Información Societaria, Superintendencia de Sociedades.

De acuerdo con el análisis realizado, se puede observar que hay una constante fluctuación de los días que tarda la compañía O&T para alcanzar su ciclo de conversión de efectivo óptimo, el cual presenta una tendencia de aumento para los periodos comprendidos entre el año 2017 y 2019, debido a los días de inventario, la poca efectividad en el recaudo de cartera y la carencia de una política de pagos; para los años 2020 y 2021, aumenta de manera considerable los días de cartera, pero se compensa con los días de inventario.

Por ello, no se ve un aumento drástico, aunque esto no significa que sea efectivo en recaudo real, se debe mejorar el recaudo de cartera y definir una política de pago, pues al comparar con el sector para el 2017 O&T tenía un ciclo de conversión del efectivo con 38 días por debajo del sector, y para los otros periodos analizados estuvo 20, 13, 41 y 11 días

respectivamente, lo que deja ver que O&T ha perdido efectividad al momento de convertir su operación en efectivo.

Capítulo 2. Plan de Acción Estratégico para una Sostenibilidad a Corto, Mediano y Largo Plazo

2.1 Oportunidades de Mejora – Corto Plazo

Como parte del plan estratégico a corto plazo, se presentan las siguientes oportunidades de mejora:

Estrategia y Gerencia

1. Hacer uso del sistema contable de manera eficiente, capacitar, mejorar o cambiar el área contable, para que la gerencia tenga información real de la empresa; de igual manera, se sugiere realizar cierres mensuales con fecha de entrega los primeros 10 días del mes siguiente. con el objetivo de tener información precisa que permita tomar decisiones enfocadas en la visión de la compañía.
2. Enfocados en la visión de la compañía, la gerencia debe proponer a la fuerza de ventas un crecimiento en ventas superior a la suma del IPC y crecimiento de la economía, esto con el propósito de generar posicionamiento en el mercado y los ingresos que le permitan entrar en el mercado nacional.
3. Acorde con el diagnóstico realizado, es importante que la gerencia realice una mesa de trabajo con el área encargada del recaudo de cartera, debido a que este indicador es clave para la liquidez de la compañía en el corto plazo, así como negociaciones con los proveedores para ampliar el plazo de pago y descuentos por volumen de compra. Actualmente, el indicador está en 119 días, se plantea una proyección de recaudo desde el año 2022 hasta el año 2025 de 100, 90, 80 y 70 respectivamente, a fin de no afectar drásticamente las relaciones comerciales que tenga vigentes la compañía.
4. Realizar negociaciones estratégicas con los proveedores para permitir subir el plazo de pago a 60 días.

Comercial

En concordancia con la estrategia de incremento de ventas, se debe acompañar esta con un incentivo en ventas del 2 % para la fuerza comercial, de forma que abarque dos enfoques, venta y recaudo, y que este último tome más relevancia conforme avance el desarrollo de esta estrategia, para así coordinar la fuerza comercial con el departamento de cartera y mejorar este indicador.

Cadena de Suministro

1. Se recomienda a la compañía continuar con el esquema de proveeduría actual, debido a que está basado en los denominados “satélites” de costura, y ello permite una eficiencia en los costos y una conversión rápida del inventario en efectivo.
2. Hacer uso del programa contable en el módulo de inventarios, con el fin de controlar en tiempo real las entradas y salidas.

Personal

Capacitar al personal actual en la elaboración de prendas de vestir con enfoque en la calidad para mantener el valor agregado por la compañía.

2.2 Oportunidades de Mejora – Mediano y Largo Plazo

Dentro del plan estratégico a mediano y largo plazo, se proponen las siguientes acciones a la compañía:

Estrategia y Gerencia

1. Realizar estudios de mercado para cada producto requerido en la cadena de suministro para conocer el estado actual de precios y lograr una disminución en los costos de producción de 0,50 % anual hasta el año 2025.
2. Conforme se conozca el comportamiento de las estrategias expresadas, en concordancia con la visión de la compañía y con el resultado de los modelos financieros entregados a la compañía, se contempla la apertura de un punto de venta entre el año 2023 y 2024, esto condicionado a los resultados. Este punto de venta debe aportar mínimo un 8 % en incremento de ventas para ser autosostenible y generar valor a la compañía.

Comercial

Por cada punto de venta abierto se debe incrementar la fuerza de ventas en una persona, y este costo debe ser asumido por la gestión óptima en ventas. De igual forma, se debe adelantar una estrategia de publicidad y divulgación en los medios locales para dar a conocer la marca O&T.

Capítulo 3. Indicadores de Seguimiento al Plan de Acción Estratégico

De acuerdo con el diagnóstico realizado, se usaron cinco indicadores clave que permitió evidenciar el estado actual de la compañía, de los cuales se propone realizar el seguimiento a cuatro como plan de acción inmediato para asegurar la permanencia en el tiempo:

Rotación de Cartera

El indicador más estratégico conforme a los hallazgos realizados en el diagnóstico es el de rotación de cartera, y se propone que se implementen las acciones dadas con el énfasis de reducción, así para los siguientes cuatro años:

Tabla 16

Proyección de Indicador Rotación de Cartera

Año	2022	2023	2024	2025
Rotación de cartera	100	90	80	70

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Rotación de Proveedores

El indicador que complementa al anterior para mejor el ciclo de caja de la compañía es el llamado rotación de proveedores, el cual debe mejorarse con las acciones dadas con el énfasis de ampliación, así para los siguientes cuatro años:

Tabla 17

Proyección de Indicador Rotación de Proveedores

Año	2022	2023	2024	2025
Rotación de Proveedores	50	55	60	60

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Margen Neto

Aunque este margen se ha mantenido por encima del sector, con las estrategias de negociación de proveedores y crecimiento en ventas se espera tener un comportamiento del margen al alza, a fin de generar valor y tener la capacidad de ampliar las instalaciones de la compañía según la visión de ser proveedor nacional.

Tabla 18

Proyección de Indicador Margen Neto con apertura de punto de venta nacional en el año 2023

Año	2022	2023	2024	2025
Margen Neto	4,7%	9,4%	12,1%	15,0%

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Tabla 19

Proyección de Indicador Margen Neto sin apertura de punto de venta nacional

Año	2022	2023	2024	2025
Margen Neto	4,7%	7,0%	9,7%	12,6%

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Con respecto a lo planteado sobre las estrategias a implementar, se procede a mostrar los resultados simulados:

Tabla 20

Flujo de Caja Proyectado con apertura de punto de venta nacional en el año 2023.

SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Del 1 De Enero Al 31 De Diciembre

Valores Expresados En Pesos Colombianos

	2022	2023	2024	2025
Saldo Inicial	**150.218.545**	**185.857.206**	**92.141.234**	**117.734.435**
INGRESOS	**2.499.667.634**	**2.857.461.196**	**3.147.915.807**	**3.409.420.043**
Ingresos por ventas	1.788.210.204	2.144.820.585	2.375.507.954	2.622.730.460
Ingreso por recaudo de cartera	703.841.356	687.773.155	714.940.195	678.716.558
Ingresos Financieros	7.616.075	24.867.456	57.467.658	107.973.024
Ingresos por prestamos	- 0	- 0	-	-
EGRESOS	**2.464.028.973**	**2.951.177.168**	**3.122.322.605**	**3.345.348.895**
Costos de producción	1.462.762.718	1.514.006.599	1.551.732.665	1.612.250.239
Inversiones a la vista	99.040.000	314.574.000	335.965.000	358.139.000
Incremento de inventarios	11.887.213	1.226.833	1.042.431	1.008.626
Pago de cuentas por pagar	155.673.865	261.996.143	300.876.442	337.620.486
Pago de beneficios a empleados	7.240.476	-	-	-
Gastos de administración y ventas	527.213.571	605.229.066	615.455.325	624.357.869
Gasto financiero	58.656.443	57.163.472	55.247.094	52.787.232
Pago de impuestos	52.734.336	55.002.760	127.125.031	173.395.049
Pago de préstamo	5.264.354	6.757.325	8.673.702	11.133.564
Distribución de utilidad	83.555.998	90.220.971	126.204.915	174.656.828
Compra de PP&E	-	45.000.000	-	-
Saldo Final	**185.857.206**	**92.141.234**	**117.734.435**	**181.805.584**

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Según las estrategias planteadas, se puede observar una estabilización en el recaudo de cartera, lo que permite mejorar el ciclo de conversión de efectivo y realizar distribución de utilidades a los socios.

Tabla 21

Flujo de Caja Proyectado sin apertura de punto de venta nacional.

SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Del 1 De Enero Al 31 De Diciembre

Valores Expresados En Pesos Colombianos

	2022	2023	2024	2025
Saldo Inicial	**150.218.545**	**185.857.206**	**153.764.529**	**108.955.935**
INGRESOS	**2.499.667.634**	**2.704.836.634**	**2.924.341.530**	**3.164.188.301**
Ingresos por ventas	1.788.210.204	1.996.261.583	2.210.970.607	2.441.069.476
Ingreso por recaudo de cartera	703.841.356	687.773.155	665.420.528	631.705.888
Ingresos Financieros	7.616.075	20.801.896	47.950.395	91.412.937
Ingresos por prestamos	- 0	- 0	-	-
EGRESOS	**2.464.028.973**	**2.736.929.311**	**2.969.150.124**	**3.166.241.059**
Costos de producción	1.462.762.718	1.514.006.599	1.551.732.665	1.612.250.239
Inversiones a la vista	99.040.000	212.935.000	312.695.000	333.333.000
Incremento de inventarios	11.887.213	1.226.833	1.042.431	1.008.626
Pago de cuentas por pagar	155.673.865	261.996.143	298.876.442	335.516.486
Pago de beneficios a empleados	7.240.476	-	-	-
Gastos de administración y ventas	527.213.571	537.620.209	543.884.972	548.706.945
Gasto financiero	58.656.443	57.163.472	55.247.094	52.787.232
Pago de impuestos	52.734.336	55.002.760	87.593.712	129.109.952
Pago de préstamo	5.264.354	6.757.325	8.673.702	11.133.564
Distribución de utilidad	83.555.998	90.220.971	109.404.104	142.395.013
Compra de PP&E	-	-	-	-
Saldo Final	**185.857.206**	**153.764.529**	**108.955.935**	**106.903.177**

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

A pesar de no tener una apertura de punto de venta nacional y de la cancelación de las obligaciones financieras a 10 años, se evidencia que las estrategias planteadas en las tablas 16 y 17 tienen un efecto positivo en el flujo de caja de la compañía al punto de tener inversiones a la vista y aún así generar excedentes de efectivo.

Tabla 22

Comparación de flujo de caja proyectado de estrategia de apertura de venta.

Concepto	2023	2024	2025
Flujo de caja libre sin punto de venta		108.955.935	106.903.177
Flujo de caja libre con punto de venta		117.734.435	181.805.584
Variación en Flujo de caja libre	- 45.000.000	8.778.500	74.902.406

*Año de inversión.

TIO	20%
TIR	39%
VPN	14.330.977
PAYBACK (AÑOS)	1,48358
B/C	2,70555

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Se identifica que la TIR de la inversión en la apertura del punto de venta nacional es 39%, mayor a la TIO expresada por la gerencia en sus inversiones, esto refleja que la apertura vista como una inversión es viable.

Tabla 23

Flujo de Caja Libre Proyectado con apertura de punto de venta en el año 2023.

SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS
FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO
Del 1 De Enero Al 31 De Diciembre
Valores Expresados En Pesos Colombianos

	2022	2023	2024	2025
utilidad	116.880.865	270.140.691	368.464.480	487.189.800
Impuestos	55.002.760	127.125.031	173.395.049	229.265.788
Gasto financiero	58.656.443	57.163.472	55.247.094	52.787.232
Ebit	230.540.067	454.429.194	597.106.624	769.242.821
Impuesto ajustado	73.772.821	145.417.342	191.074.120	246.157.703
EBIT después de impuestos	156.767.246	309.011.852	406.032.504	523.085.118
Depreciación	1.086.935	10.086.935	9.777.071	9.000.000
Flujo operativo	**157.854.181**	**319.098.787**	**415.809.575**	**532.085.118**
Inversiones de capital de trabajo	34.411.802	145.006.655	252.036.636	321.532.972
inversión en activos fijos	-	45.000.000	-	-
Total de inversiones	34.411.802	190.006.655	252.036.636	321.532.972
Flujo de caja libre	**123.442.379**	**129.092.132**	**163.772.939**	**210.552.146**

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Como puede evidenciarse en los resultados simulados, hay un incremento gradual del flujo de caja libre. Dichos aumentos se relacionan con las estrategias implementadas, mencionadas en el Capítulo 2, y a la propuesta de la apertura de un punto de venta.

Tabla 24

Flujo de Caja Libre Proyectado sin apertura de punto de venta nacional.

SUMINISTROS Y SOLUCIONES O&T ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO

Del 1 De Enero Al 31 De Diciembre

Valores Expresados En Pesos Colombianos

	2022	2023	2024	2025
utilidad	116.880.865	186.136.638	274.358.648	381.635.452
Impuestos	55.002.760	87.593.712	129.109.952	179.593.154
Gasto financiero	58.656.443	57.163.472	55.247.094	52.787.232
Ebit	230.540.067	330.893.822	458.715.695	614.015.838
Impuesto ajustado	73.772.821	105.886.023	146.789.022	196.485.068
EBIT después de impuestos	156.767.246	225.007.799	311.926.673	417.530.770
Depreciación	1.086.935	1.086.935	777.071	-
Flujo operativo	**157.854.181**	**226.094.734**	**312.703.744**	**417.530.770**
Inversiones de capital de trabajo	34.411.802	97.002.602	165.731.615	239.240.439
inversión en activos fijos	-	-	-	-
Total de inversiones	34.411.802	97.002.602	165.731.615	239.240.439
Flujo de caja libre	**123.442.379**	**129.092.132**	**146.972.129**	**178.290.331**

De la misma manera que la tabla 20. Este flujo de caja libre tiene el mismo comportamiento lo cual ratifica que las estrategias planteadas anteriormente son un factor clave para mejorar la liquidez de la compañía.

Tabla 25

Variación del Capital del Trabajo Proyectado con apertura de punto de venta en el año 2023

CAPITAL DE TRABAJO					
	2021	2022	2023	2024	2025
activo corriente	865.765.635	996.263.308	1.245.515.209	1.571.892.205	1.949.467.291
pasivo corriente	422.476.754	518.562.625	622.807.871	697.148.231	753.190.345
Capital de trabajo operativo	**443.288.881**	**477.700.683**	**622.707.338**	**874.743.974**	**1.196.276.946**
Variación de capital de trabajo operativo		34.411.802	145.006.655	252.036.636	321.532.972

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Tabla 26

Variación del Capital del Trabajo Proyectado sin apertura de punto de venta.

CAPITAL DE TRABAJO					
	2021	2022	2023	2024	2025
activo corriente	865.765.635	996.263.308	1.155.979.837	1.391.194.034	1.681.000.681
pasivo corriente	422.476.754	518.562.625	581.276.552	650.759.134	701.325.342
Capital de trabajo operativo	**443.288.881**	**477.700.683**	**574.703.285**	**740.434.900**	**979.675.339**
Variación de capital de trabajo operativo		34.411.802	97.002.602	165.731.615	239.240.439

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Implementadas las estrategias de inversión y de mejora estratégica de la compañía se observa un impacto positivo en el capital de trabajo, lo cual se evidencia en las Tablas 224 y 25, que, independiente la decisión que tome la gerencia de apertura del punto de venta, es indispensable que implemente las estrategias que mejoren el flujo de efectivo dentro de la compañía.

ROI y WACC

Tabla 27

ROI y WACC Simulado con apertura de punto de venta en el año 2023

		2022	2023	2024	2025
ROI		**23,02%**	**36,17%**	**37,32%**	**37,65%**
WACC	**19,317785%**	**19,318605%**	**19,563854%**	**19,576195%**	**19,593731%**

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Tabla 28

ROI y WACC Simulado sin apertura de punto de venta en el año 2023.

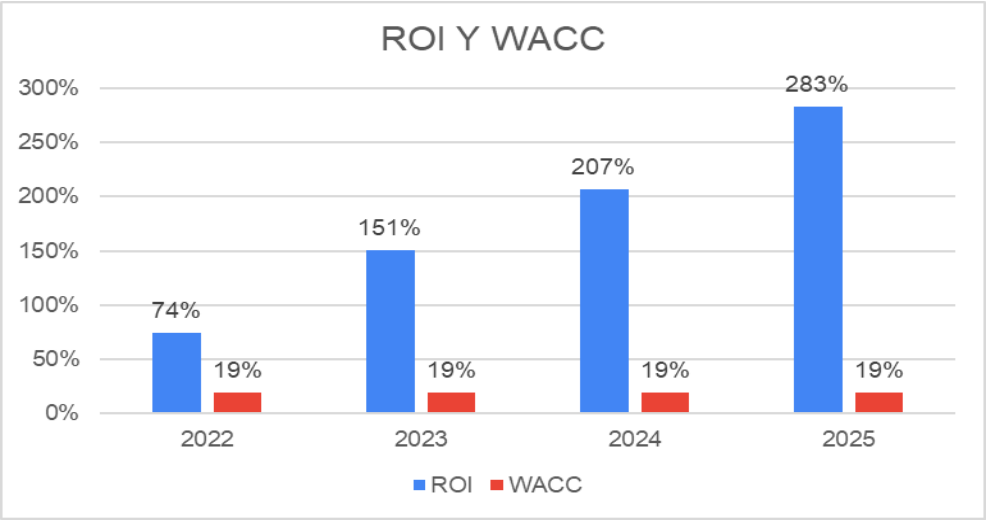
		2022	2023	2024	2025
ROI		**23,02%**	**29,21%**	**33,66%**	**36,16%**
WACC	**19,317785%**	**19,318605%**	**19,319721%**	**19,321265%**	**19,323460%**

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

El ROI tiene un comportamiento elevado debido al monto de la inversión y del tiempo que ya ha estado la compañía en el mercado.

Figura 7

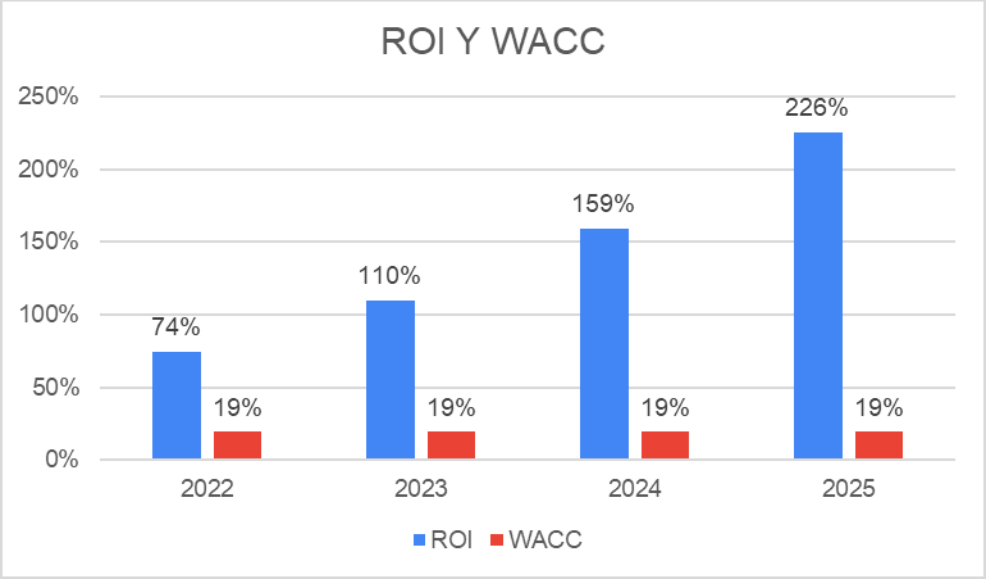
ROI y WACC Simulado con apertura de punto de venta en el año 2023



Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

Figura 8

ROI y WACC Simulado sin apertura de punto de venta



Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T.

En este punto, se observa un resultado positivo en la rentabilidad sobre las inversiones planteadas y simuladas, lo que hace que la compañía sea más rentable para los socios y que genere un mayor valor de mercado. Hay un incremento gradual no perceptible en el costo de capital esto debido al pago de las obligaciones financieras, debido que al disminuir el apalancamiento con terceros solo queda el apalancamiento con accionistas.

Tabla 29

Valor de continuidad con apertura de punto de venta en el año 2023

VALOR DE CONTINUIDAD				2025
Ultimo FCL conocido				210.552.146
Ultimo costo de capital conocido				19,3%
Crecimiento esperado del FCL	**PIB crecimiento promedio esperado**	**3,70%**	**Real =1,0%**	**4,74%**

MODELO CRECIMIENTO CONSTANTE	**1.511.854.189**

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T

Tabla 30

Valor de continuidad sin apertura de punto de venta nacional

VALOR DE CONTINUIDAD				2025
Ultimo FCL conocido				178.290.331
Ultimo costo de capital conocido				19,3%
Crecimiento esperado del FCL	**PIB crecimiento promedio esperado**	**3,70%**	**Real =1,0%**	**4,74%**

MODELO CRECIMIENTO CONSTANTE	**1.280.200.603**

Nota. Información tomada de Suministros y Soluciones O&T

En las tablas 29 y 30 queda evidenciado que las estrategias de mejora de indicadores base planteados en las tablas 16 y 17 permiten tener un valor de continuidad aceptable e implementando la estrategia de apertura de punto de venta nacional este valor mejora sustancialmente,

Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo de todas las empresas, sin importar su actividad económica, es aumentar el valor para los inversionistas al máximo posible y, por ello, resulta de gran importancia implementar estrategias que permitan alcanzar dicho fin. Así pues, el análisis de los datos históricos de 2017 a 2021 de la compañía Suministros y Soluciones O&T permitió identificar que el ciclo de conversión de efectivo no es óptimo, pues el recaudo de cartera es mayor al promedio del sector, el apalancamiento con proveedores es muy bajo y el control de inventarios no es eficiente, lo que al final destruye la gestión operacional de la compañía y disminuye el margen de utilidad de esta, por lo que es necesario sumar esfuerzos desde el área de cartera para realizar un recaudo eficiente, y desde el área de compras respecto a las negociaciones con proveedores, para que el pago sea acorde con las políticas de la organización y realizando un control de inventario estricto, pues esto evita el desabastecimiento de materias primas o comprometer recursos en compras excesivas de algunos insumos, productos o materias primas que pueden ser enfocados de manera estratégica.

Los reportes desde el área contable no son óptimos, no permiten hacer un análisis a fondo de la realidad económica de la organización, esto también afecta a la gerencia porque no se logra determinar de manera oportuna las oportunidades de mejora a nivel estratégico y operacional, se debe hacer énfasis en el reporte detallado y uso del software contable a disposición de la compañía.

De acuerdo con la información recolectada a través de entrevistas con la alta gerencia, se identificó que O&T es una empresa con un esquema piramidal, lo que no permite tener una toma de decisiones en mandos medios; también se concluyó que el personal no está totalmente cualificado para las funciones que desempeñan, lo que puede afectar la calidad final de los productos.

Se logra realizar la recolección y análisis de la información financiera y estratégica que permitió evidenciar las oportunidades de mejora que se expusieron en el desarrollo de este trabajo, así mismo.

El plan de acción estratégico propuesto permitirá una sostenibilidad y permanencia en el corto, mediano y largo plazo a la empresa O&T, esto respaldado por el modelo financiero entregado.

De manera parcial se generan indicadores de seguimiento al plan de acción por la carencia de información detallada de O&T, sin embargo, se considera que es un buen punto de inicio para la compañía respecto a la toma de decisiones más acertadas y enfocadas en la visión; con base en la información existente, se logra plantear modelos financieros en el archivo de Excel que acompaña este documento donde se plasman varias opciones de apertura de puntos de venta, no solo la planteada a lo largo de esta investigación.

Teniendo en cuenta factores como: ser una empresa nueva, no contar con un musculo financiero que le permita afrontar las coyunturas económicas como la pandemia, la guerra entre Ucrania y Rusia que afecta directamente el costo de la materia prima, y la inflación más alta de los últimos 20 años, ha tomado decisiones acertadas que le han permitido mantenerse en el mercado exponiendo el nivel de resiliencia que tiene, demostrando que la compañía tiene un gran potencial y que, con el enfoque adecuado, podrá mejorar la competitividad y el valor de mercado.

En ese sentido, cada alternativa aquí planteada dará inicio a un cambio que llevará a la compañía O&T a grandes retos, los cuales le permitirán tener procesos más especializados y aumenten la calidad de estos, al generar herramientas que facilitarán la toma de decisiones acertadas desde la visión de la gerencia y, a su vez, O&T tendrá una gestión operativa integradora, donde la cadena de suministro entrará en un proceso de mejora que permitirá optimizar recursos y tiempo de producción, a través de la planeación y el control que se dan gracias a la definición de procesos y estrategias.

Finalmente, es de señalar que para poder ejecutar las propuestas planteadas es necesario que O&T implemente los indicadores y las estrategias propuestas, además de un cronograma de ejecución que permita realizar seguimiento de lo planteado y tener espacios donde se evalué la evolución de las estrategias y se tomen las decisiones oportunas para seguir o modificar alguna.

Referencias

Comunicaciones Fenalco Antioquia. (21 de 06 de 2021). *Preocupación en el sector Textil por inconvenientes en la producción y altos costos en materia prima.* Obtenido de https://www.fenalcoantioquia.com/blog/preocupacion-en-el-sector-textil-por-inconvenientes-en-la-produccion-y-altos-costos-en-materia-prima/

Decreto 414 de 2021. Por el cual se modifica parcialmente el arancel de aduanas para la importación de confecciones. 16 de abril de 2021. (s.f.).

Flórez Ríos, L. S. (2008). Evolución de la Teoría Financiera en el siglo XX. *Ecos de Economía*, 145-168.

Pérez, M. C. (28 de julio de 2021). *En Colombia, una de cada tres prendas es de contrabando.* Obtenido de https://www.portafolio.co/negocios/empresas/en-colombia-una-de-cada-tres-prendas-es-de-contrabando-554523

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review, 57*, 137-145.

ProColombia. (2022). *Datos de Industria.* Obtenido de https://procolombia.co/swim-shown/datos-de-industria

Salazar, C. (13 de abril de 2021). *La tarifa del impuesto de renta a empresas en Colombia es de las más altas de la OCDE.* Obtenido de https://www.larepublica.co/economia/la-tarifa-del-impuesto-de-renta-a-empresas-en-colombia-es-de-las-mas-altas-de-la-ocde-3152287

Sistema Integrado de Información Societaria [SIIS] - Superintendencia de Sociedades. (2022). *Búsqueda de Sociedades.* Obtenido de https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/