



Plan de Mejoramiento a la gestión administrativa y comercial para la empresa AMI Soluciones
Sostenibles SAS

Modalidad: Emprendimiento, planes de negocio.

Deiver van Jaimes Jaimes
CC. 1098220426
Yanira Alexandra Peñaranda Espinosa
CC. 1098769177
Juan Sebastian Pineda Quijano
CC. 1098699432

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BUCARAMANGA
08 de junio de 2023**



Plan de Mejoramiento a la gestión administrativa y comercial para la empresa AMI Soluciones
Sostenibles SAS

Modalidad: Emprendimiento, planes de negocio.

Deiver van Jaimes Jaimes
CC. 1098220426

Yanira Alexandra Peñaranda Espinosa
CC. 1098769177

Juan Sebastian Pineda Quijano
CC. 1098699432

**Trabajo de Grado para optar al título de
PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

DIRECTOR

Diego Armando Gómez Luna

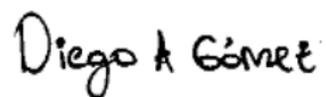
ID Financiero

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BUCARAMANGA
08 de junio de 2023**

Nota de Aceptación



Firma del Evaluador- Catalina Santamaria O.



Firma del Director Diego Armando Gómez Luna

DEDICATORIA

Con gran afecto y agradecimiento, dedicamos este trabajo de grado a todas las personas que de una u otra manera mostraron su apoyo y motivación, y han sido fundamentales para nuestra formación académica y personal.

Con cada uno de sus consejos nos han guiado durante este proceso, y gracias a su paciencia y comprensión nos han permitido concentrarnos en nuestros estudios.

Este trabajo de grado no hubiera sido posible sin su apoyo incondicional y su amor. Espero que nuestro esfuerzo y dedicación en este proyecto sea una muestra de nuestra gratitud hacia ustedes.

Gracias por estar siempre ahí, y por ser una fuente constante de inspiración y motivación. Esperamos que este proyecto sea de su agrado, y que podamos seguir creciendo juntos en el futuro.

AGRADECIMIENTOS

Es un honor para nosotros presentarles nuestro trabajo de grado. Queremos expresar el más profundo agradecimiento a todas las personas que nos brindaron su apoyo, motivación y conocimientos para la realización de este proyecto.

En primer lugar, queremos agradecer a nuestro director de tesis, Diego Armando Gómez Luna, por su orientación y apoyo constante durante todo el proceso. Sus sugerencias y comentarios nos han ayudado a mejorar nuestro trabajo ya profundizar en los temas propuestos.

También queremos agradecer a cada uno de nuestros profesores y compañeros de estudio, quienes nos han brindado su ayuda y conocimientos. Sus enseñanzas han sido fundamentales para nuestra formación académica y personal.

Además, agradecemos a cada una de nuestras familias y amigos, quienes siempre nos han brindado su paciencia y apoyo. Han sido una fuente constante de motivación para nosotros y nos han brindado el soporte emocional que necesitábamos en los momentos difíciles.

Este trabajo de grado es el resultado de un esfuerzo colectivo, y por ello queremos agradecer a la empresa Ami Soluciones Sostenibles S.A.S por habernos brindado su apoyo incondicional y facilitarnos cada uno de los datos necesarios para este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u>	<u>11</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>12</u>
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>13</u>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	14
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.4. ESTADO DEL ARTE.....	16
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u>	<u>17</u>
2.1. MARCO CONCEPTUAL:.....	17
2.2. MARCO LEGAL:	19
2.3. MARCO TEÓRICO:	20
<u>3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	<u>22</u>
3.1. MATRIZ DOFA:	23
3.2. ENCUESTA DE AUTODIAGNÓSTICO	27
<u>4. ANALISIS ADICIONALES</u>	<u>36</u>
4.1. ANÁLISIS DE RIESGO DE CARTERA	36
<u>5. RESULTADOS</u>	<u>39</u>
5.1. RESULTADOS FINANCIEROS	41
5.2. RESULTADOS DE CARTERA.....	42
<u>6. CONCLUSIONES</u>	<u>44</u>
<u>7. RECOMENDACIONES.....</u>	<u>46</u>
<u>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>48</u>

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

9.	APENDICES	50
10.	ANEXOS.....	63

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Resultados encuesta de autodiagnóstico Ami soluciones sostenibles sas.....	28
Tabla 2. Estado de resultados Carvajal. Proyección ventas Ami	36
Tabla 3. Altura de mora máxima según categoría de riesgo para una cartera comercial.	37

LISTADO DE GRAFICOS

Gráfico 1. Cantidad de facturas según clasificación de riesgo	38
Gráfico 2. Saldos de cartera por calificación de riesgo.....	38

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Matriz Dofa	24
---	-----------

RESUMEN EJECUTIVO

Este informe presenta el desarrollo del trabajo de grado sobre el mejoramiento empresarial aplicado a la empresa Ami Soluciones Sostenibles SAS, una empresa dedicada a la comercialización y distribución de empaques biodegradables. La empresa busca ofrecer soluciones sostenibles y amigables con el medio ambiente en el sector de empaques.

En este trabajo se presenta una caracterización detallada de la empresa, incluyendo su nombre, objeto social, tamaño y constitución legal. Además, se realiza una reseña histórica de la empresa, destacando su fundación en el año 2018 y su ubicación en la ciudad de Girón, Santander. Se aplican diferentes herramientas de análisis para desarrollar los objetivos del trabajo. Se utiliza la metodología DOFA junto con una encuesta de autodiagnóstico empresarial para evaluar la situación actual de la empresa y proponer acciones de mejora.

Además, se aborda el desarrollo de la misión, visión y valores corporativos de la empresa, los valores corporativos. El informe también incluye un análisis financiero basado en los indicadores financieros de la empresa. Se evalúan ratios de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, cobertura de intereses y eficiencia. Los resultados muestran la situación financiera de la empresa, como su capacidad de pago a corto plazo, rentabilidad de los activos y nivel de endeudamiento.

Finalmente, se realiza un análisis de las ventas de la empresa y se ofrecen recomendaciones para mejorar la estrategia comercial y la gestión del equipo de ventas.

PALABRAS CLAVE: Fortalecimiento empresarial, análisis financiero, matriz dofa, valoración de empresas, gestión administrativa.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la fundación WWB, “El fortalecimiento empresarial es el proceso de acompañamiento empresarial para fortalecer emprendedores en 4 áreas: financiera; mercadeo y comercial; producción; y administrativa, buscando la organización y sostenibilidad de los negocios”. Proporciona herramientas y estrategias prácticas y efectivas para mejorar la gestión empresarial en áreas clave como finanzas, recursos humanos, marketing y operaciones. La finalidad de este proyecto es ayudar a la empresa Ami soluciones sostenibles a identificar y aprovechar las oportunidades de crecimiento, mejorar su capacidad de innovación y enfrentar los desafíos del entorno empresarial en constante evolución.

Se trabajará en sinergia con el personal de la empresa Ami soluciones sostenibles para identificar cada una de las problemáticas que se presentan en la empresa y de igual manera identificar las áreas de mejora y desarrollar un plan de acción efectivo y personalizado.

Las metodologías a usar en el desarrollo del trabajo son: metodología DOFA, encuesta de autodiagnóstico empresarial y análisis de indicadores financieros.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La producción y comercialización de plástico en Colombia, sobrepasa el millón de toneladas al año, 62% de este, se utiliza en el segmento alimentario. Se calcula que de las más de 6 mil toneladas de residuos orgánicos que llegan a los rellenos sanitarios de algunas de las principales ciudades del país, alrededor de 840 toneladas son plástico. (Reyes Monsalve & Serrano Torres, 2021). Para contribuir al cuidado del medio ambiente, se deben sustituir los plásticos de un solo uso por productos a base de materiales biodegradables y compostables a su vez.

Las empresas en Colombia, en especial las MiPymes, surgen de ideas de negocio, pero la mayoría de las veces no cuentan con una planeación estratégica y financiera sólida que les permita competir en el mercado y evitar un cierre prematuro. Ami soluciones sostenibles sas es una microempresa ubicada en Girón, Santander, la cual está dedicada a la comercialización de empaques biodegradables para alimentos. La empresa Ami soluciones sostenibles sas, inició como una idea de negocio y su gestión administrativa, comercial y financiera se ha estado implementando desde su nacimiento. Sin embargo, aún existen elementos de la planeación que hacen falta por establecer, como, por ejemplo: un plan de ventas que sirva como guía para saber cuál es la meta propuesta, los indicadores de gestión, los incentivos y a partir de ahí poder construir la proyección financiera.

¿Qué estrategias permitirían mejorar la gestión administrativa y comercial de Ami soluciones sostenibles SAS?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el año 2022 se aprobó en el senado de la república de Colombia, la ley 2232 de 2022, la cual busca reducir la producción y consumo de plásticos de un solo uso. A futuro prohíbe el uso de ciertos productos plásticos de un solo uso y plantea una sustitución gradual hacia envases, empaques, bolsas, entre otros, biodegradables. (Ministerio de relaciones exteriores, 2022)

Con el éxito de emprendimientos como Ami soluciones sostenibles sas, la cual comercializa empaques biodegradables elaborados a partir de bagazo de caña y almidón de maíz, se contribuye a reducir la contaminación ambiental, cumpliendo con reglamentaciones como la citada anteriormente. Ami soluciones sostenibles sas, ayuda a sus clientes, principalmente de la industria de alimentos a reducir su huella de carbono.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de fortalecimiento empresarial a través de herramientas de planeación estratégica y análisis financiero que le permitan mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa Ami soluciones sostenibles SAS.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de una encuesta diagnóstica y análisis DOFA.
- Realizar un análisis de los estados financieros para determinar las falencias que posee la empresa.
- Investigar modelos de ventas para proyectar las ventas y proponer esquema de incentivos y promociones.
- Proponer acciones de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos con el diagnóstico de la situación actual de la empresa y el análisis de los estados financieros.

1.4. ESTADO DEL ARTE

Benjumea, A & Moncada, L. (2017). Plan de mejoramiento para el área comercial de la empresa fusión pulpas ubicada en la comuna 17 de la ciudad Santiago de Cali. [Tesis de grado] Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Santiago de Cali.

Delgado, E. (2013). Diseño e implementación de una propuesta de mejora de los procesos administrativos y comerciales en la empresa Cootrasaravita Ltda. [Tesis de grado] Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.

Macavilca, F. (2018). Fortalecimiento económico financiero para una empresa en busca de un mejor posicionamiento en el mercado. [Tesis de maestría] Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.

Preciado, L & Ruiz, L. (2021, junio 15). Fortalecimiento empresarial del área administrativa para natural way ciencia fitness ubicada en el municipio de Facatativá [Tesis de pregrado] Universidad de Cundinamarca, Bogotá.

Zaldúa, A. (2021). Diagnóstico y plan de mejoramiento para el área de ventas de la empresa importadora oriental GZR. [Tesis de grado] Universidad Santo Tomas, Bogotá.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO CONCEPTUAL:

El mejoramiento continuo es un enfoque ampliamente utilizado en la gestión empresarial para identificar y eliminar las debilidades y optimizar los procesos administrativos y comerciales de una organización. Se basa en la filosofía de que siempre hay oportunidades para mejorar y crecer.

Cita: "El mejoramiento continuo no es solo un objetivo, es una actitud. Es el compromiso constante de buscar formas de hacer las cosas mejor, más eficientes y más efectivas". - Stephen Covey

El fortalecimiento empresarial se basa en cuatro áreas clave:

Análisis de la situación actual: El primer paso es realizar un análisis detallado de la situación actual de la empresa, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto ayudará a desarrollar un plan de acción efectivo y personalizado para la empresa.

Desarrollo de estrategias: A partir del análisis de la situación actual, se deben desarrollar estrategias efectivas para el crecimiento sostenible y la innovación en la empresa. Esto incluye la identificación de oportunidades de mercado, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la mejora de los procesos operativos, la gestión financiera adecuada, y la identificación de nuevos canales de distribución.

Gestión del cambio: El fortalecimiento empresarial puede requerir cambios significativos en la empresa, por lo que es importante gestionar adecuadamente estos cambios y asegurar que los empleados estén preparados y motivados para implementarlos. Esto puede incluir capacitación, comunicación efectiva y el establecimiento de objetivos claros y alcanzables.

Evaluación y mejora continua: Una vez implementadas las estrategias y los cambios, es importante realizar una evaluación constante de la empresa para medir

su eficacia y hacer ajustes según sea necesario. Esto puede incluir el seguimiento de indicadores clave de rendimiento, la evaluación de la satisfacción del cliente, y la realización de encuestas de opinión de los empleados.

La gestión de equipos de ventas: se refiere a las actividades y estrategias utilizadas para dirigir, motivar y supervisar a un equipo de vendedores con el objetivo de alcanzar los objetivos de ventas de una organización. Algunas actividades y estrategias son:

Liderazgo en ventas: Implica el desarrollo de habilidades de liderazgo efectivas para inspirar, guiar y motivar al equipo de ventas hacia el logro de los objetivos establecidos. Esto incluye establecer una visión clara, fomentar un ambiente de trabajo positivo, brindar apoyo y reconocimiento, y fomentar el desarrollo profesional de los vendedores.

Selección y reclutamiento: Se refiere a la identificación y contratación de los vendedores adecuados para el equipo de ventas. Esto implica definir los perfiles de los candidatos, llevar a cabo procesos de selección rigurosos, evaluar las habilidades y competencias necesarias, y asegurar un buen ajuste con la cultura organizativa y los valores de la empresa.

Capacitación y desarrollo: Involucra la provisión de programas de capacitación y desarrollo que permitan a los vendedores adquirir las habilidades, conocimientos y técnicas necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva. Esto puede incluir capacitación en ventas, técnicas de negociación, manejo de objeciones, conocimiento del producto, entre otros aspectos relevantes.

Gestión del desempeño: Se refiere al seguimiento y evaluación del desempeño de los vendedores para identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Esto incluye el establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs), la realización de evaluaciones de desempeño periódicas, el feedback constructivo y el establecimiento de planes de desarrollo personalizados.

Motivación y compensación: Implica la implementación de estrategias de motivación y compensación para incentivar y recompensar el desempeño

sobresaliente del equipo de ventas. Esto puede incluir sistemas de incentivos, bonificaciones por logro de objetivos, reconocimiento público, oportunidades de crecimiento y desarrollo, entre otros estímulos.

2.2. MARCO LEGAL:

El marco legal de la prohibición de plásticos de un solo uso en Colombia se encuentra en varias normativas que han sido promulgadas a nivel nacional y local. A continuación, se presenta una síntesis de las principales leyes y regulaciones que prohíben o regulan el uso de plásticos de un solo uso en el país:

Resolución 668 de 2016 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: Esta resolución establece las directrices para la implementación de la Estrategia Nacional para la Gestión Integral de los Residuos Plásticos en Colombia. En ella se promueve la reducción del uso de plásticos de un solo uso y se fomenta la implementación de alternativas sostenibles.

Ley 1834 de 2017 del Congreso de la República: Esta ley prohíbe el uso de bolsas plásticas en los establecimientos comerciales en todo el territorio nacional, y establece sanciones para quienes incumplan con esta prohibición.

Ley 2058 de 2020 del Congreso de la República: Esta ley prohíbe el uso de plásticos de un solo uso en las áreas protegidas del Sistema Nacional de Parques Naturales de Colombia, incluyendo playas, manglares y humedales.

Decretos Municipales y Departamentales: Varios municipios y departamentos en Colombia han promulgado decretos locales que prohíben o regulan el uso de plásticos de un solo uso. Por ejemplo, la ciudad de Bogotá ha implementado la prohibición del uso de bolsas plásticas en los establecimientos comerciales desde

el año 2017, y otras ciudades como Medellín, Cartagena y Cali también han adoptado medidas similares.

Es importante tener en cuenta que la legislación relacionada con la prohibición de plásticos de un solo uso en Colombia está en constante evolución y puede haber cambios o actualizaciones en el marco legal. Por lo tanto, es recomendable consultar las últimas regulaciones y normativas vigentes en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Congreso de la República y las autoridades locales correspondientes para obtener información actualizada y precisa sobre la prohibición de plásticos de un solo uso en Colombia.

2.3. MARCO TEÓRICO:

Gestión empresarial: La gestión empresarial es el conjunto de actividades y estrategias que buscan administrar y dirigir una empresa para alcanzar sus objetivos y metas. Incluye áreas como la planificación, organización, dirección y control. (Daft, R.L. (2018). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning, México).

Fortalecimiento empresarial: El fortalecimiento empresarial implica la implementación de acciones y estrategias para mejorar la competitividad y sostenibilidad de una empresa en el mercado. Puede incluir aspectos como el mejoramiento de la gestión administrativa, financiera, comercial y operativa de la empresa. (Lussier, R.N. (2017). Management Fundamentals: Concepts, Applications, SkillDevelopment. Cengage Learning, Estados Unidos).

Administración empresarial: La administración empresarial se refiere a la planificación, organización, dirección y control de las actividades y recursos de una empresa para lograr sus objetivos. Incluye la toma de decisiones, la gestión del talento humano, el diseño de procesos y la implementación de estrategias de

negocio. (Robbins, S.P. y Coulter, M. (2018). Administración. Pearson Educación, México).

Comercialización: La comercialización, también conocida como marketing, es un conjunto de acciones que buscan identificar, satisfacer y retener a los clientes para generar ventas y rentabilidad en una empresa. Incluye la investigación de mercado, la segmentación de clientes, la promoción, la distribución y el servicio al cliente. (Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). Principios de marketing. Pearson Educación, México).

Mejoramiento continuo: El mejoramiento continuo es una filosofía de gestión que busca identificar y eliminar las ineficiencias y errores en los procesos empresariales con el objetivo de incrementar la calidad, la productividad y la competitividad de la empresa. Incluye la aplicación de metodologías como el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y herramientas como el diagrama de flujo y el análisis de causa y efecto. (Deming, W.E. (2012). La salida de la crisis. Díaz de Santos, España)

3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Ami Soluciones Sostenibles SAS es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de empaques biodegradables. Su objetivo principal es ofrecer soluciones sostenibles y amigables con el medio ambiente en el sector de empaques.

Es una microempresa que brinda un servicio personalizado y cercano a sus clientes. Está constituida legalmente como una Sociedad por Acciones Simplificadas.

Su portafolio de servicios incluye una amplia variedad de productos sostenibles, como portacomidas, platos, vasos, cubiertos, bowl, servilletas ecológicas y bolsas Kraft. Estos productos son cuidadosamente seleccionados para cumplir con los estándares de calidad y contribuir a la reducción del impacto ambiental.

A continuación, se describe la caracterización de la empresa:

✓ **Caracterización de la empresa:**

Nombre de la empresa: Ami Soluciones Sostenibles SAS

Objeto Social: Comercialización y distribución de empaques biodegradables.

Tamaño de la empresa: Micro – Empresa

Constitución Legal: Sociedad por acciones simplificadas

✓ **Reseña Histórica:**

Ami Soluciones Sostenibles sas, fue constituida en el año 2018, se dedica a la comercialización y distribución de empaques biodegradables, está ubicada en la ciudad Girón, Santander Km 7 + 400 mt 22 – 31 Bodegas San Jorge – Bodega 53.

✓ **Portafolio de Productos:**

- Portacomidas
- Platos
- Vasos
- Cubiertos
- Bowl
- Servilletas Ecológicas
- Bolsas Kraft

Para desarrollar el primer objetivo se aplica la metodología Dofa y una encuesta de autodiagnóstico empresarial, con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa y a partir de los resultados proponer acciones de mejora.

3.1. MATRIZ DOFA:

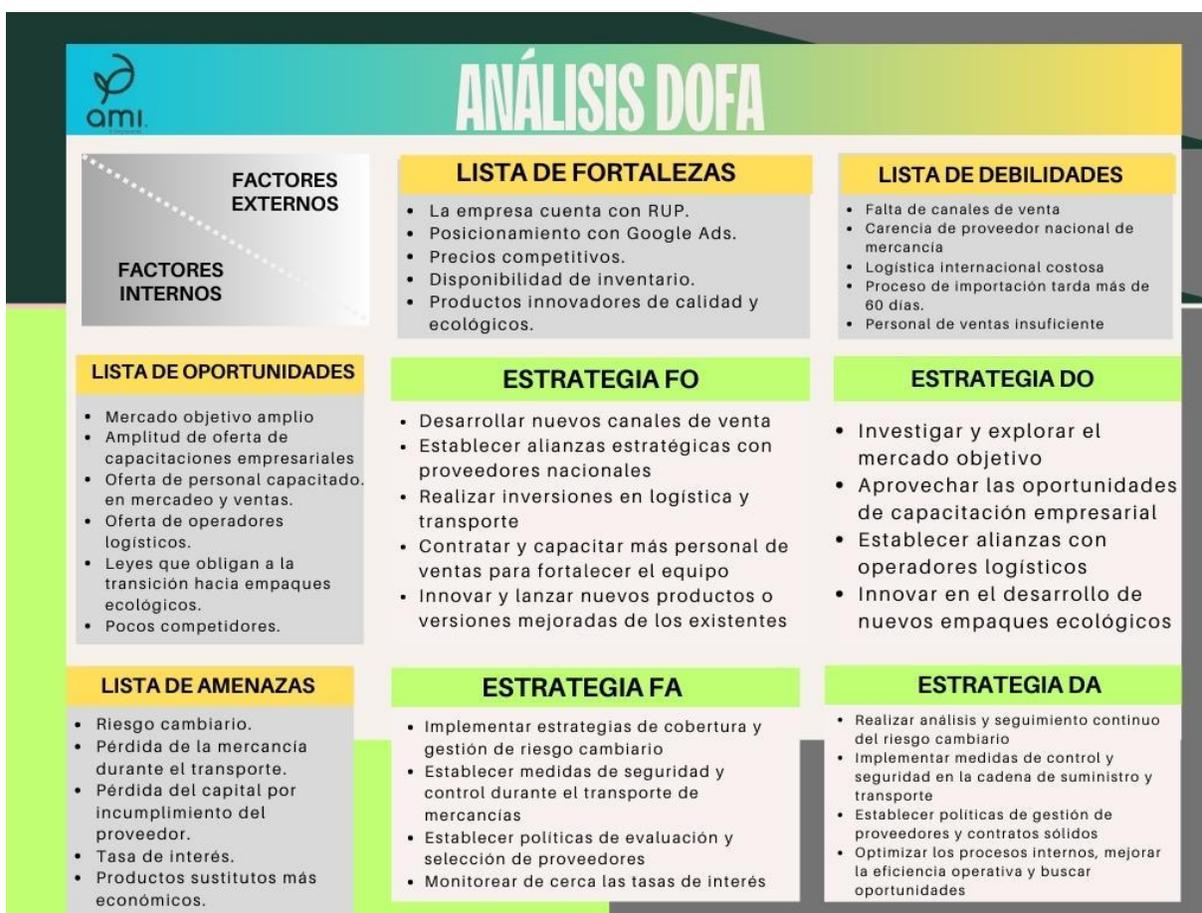
Se utiliza la herramienta de análisis estratégico conocida como FODA, DOFA, DAFO para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa Ami Soluciones Sostenibles sas.

Las características principales de una matriz DOFA son:

1. Es una herramienta visual que se utiliza para analizar la situación actual de una empresa o proyecto y planificar la estrategia futura.
2. Se divide en cuatro cuadrantes: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, cada uno de los cuales representa una dimensión del análisis.
3. Las Fortalezas y Debilidades se refieren a las características internas de la empresa o proyecto, mientras que las Oportunidades y Amenazas se refieren a factores externos.

4. Permite a las empresas identificar áreas clave en las que deben centrar sus esfuerzos para mejorar y aprovechar las oportunidades, así como minimizar las amenazas y limitar las debilidades.
5. Ayuda a las empresas a comprender cómo los cambios en el entorno externo pueden afectar su negocio y cómo deben adaptarse a esos cambios.

Ilustración 1. Matriz Dofa



Fuente: *Elaboración propia*

El análisis DOFA se divide en dos partes:

- ✓ la primera consiste en la evaluación interna de la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades.
- ✓ La segunda parte se enfoca en el análisis externo, evaluando las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en su entorno de mercado.

A partir de la construcción de esta matriz DOFA se identificaron importantes fortalezas y oportunidades en el mercado objetivo, que, al analizarlas en conjunto con las debilidades y amenazas encontradas en la empresa, se formularon las siguientes estrategias:

Estrategias de Crecimiento:

1. Desarrollar nuevos canales de venta para ampliar la distribución y llegar a un mayor número de clientes.
2. Establecer alianzas estratégicas con proveedores nacionales para garantizar un suministro más eficiente y reducir la dependencia de importaciones.
3. Realizar inversiones en logística y transporte para agilizar el proceso de importación y reducir los tiempos de espera.
4. Contratar y capacitar más personal de ventas para fortalecer el equipo y atender la creciente demanda del mercado objetivo.

Estrategias de Defensa:

1. Implementar estrategias de cobertura y gestión de riesgo cambiario para mitigar las fluctuaciones en el tipo de cambio.

2. Establecer medidas de seguridad y control durante el transporte de mercancías para reducir las pérdidas y proteger los activos de la empresa.
3. Establecer políticas de evaluación y selección de proveedores para reducir el riesgo de incumplimientos y proteger el capital de la empresa.
4. Monitorear de cerca las tasas de interés y buscar opciones de financiamiento competitivas para minimizar el impacto en los costos financieros.

Estrategias de Adaptación:

1. Investigar y explorar el mercado objetivo amplio para identificar segmentos específicos y adaptar la oferta de productos y servicios según sus necesidades.
2. Aprovechar las oportunidades de capacitación empresarial para fortalecer las habilidades internas y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.
3. Establecer alianzas con operadores logísticos para optimizar la cadena de suministro y reducir los costos asociados a la logística internacional.
4. Innovar en el desarrollo de nuevos empaques ecológicos y promover la transición hacia productos más sostenibles para cumplir con las leyes y demandas del mercado.

Estrategias de Supervivencia:

1. Realizar análisis y seguimiento continuo del riesgo cambiario para tomar decisiones financieras más informadas y proteger la estabilidad financiera de la empresa.
2. Implementar medidas de control y seguridad en la cadena de suministro y transporte para minimizar las pérdidas y proteger la viabilidad del negocio.

3. Establecer políticas de gestión de proveedores y contratos sólidos para reducir el riesgo de incumplimientos y salvaguardar los recursos financieros de la empresa.
4. Optimizar los procesos internos, mejorar la eficiencia operativa y buscar oportunidades de reducción de costos para mantener la rentabilidad en un entorno competitivo.

3.2. ENCUESTA DE AUTODIAGNÓSTICO

Otra herramienta utilizada para conocer la situación actual de la empresa es la encuesta de autodiagnostico empresarial.

Sirve para evaluar la situación de la empresa Ami Soluciones Sostenibles sas, en sus diferentes áreas y aspectos clave, a través de una serie de preguntas que permiten a los responsables de la empresa identificar fortalezas y debilidades, y tomar decisiones basadas en la información obtenida.

Las características comunes de una encuesta de autodiagnóstico empresarial son las siguientes:

1. Se enfoca en diferentes áreas clave de la empresa, como finanzas, marketing, recursos humanos, operaciones, entre otras.
2. Contiene preguntas específicas relacionadas con cada área, diseñadas para evaluar el rendimiento actual de la empresa en esa área.
3. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, y pueden requerir respuestas numéricas o de texto.
4. La encuesta puede ser anónima o no, dependiendo de la preferencia del autor y la empresa que la está utilizando.
5. Los resultados de la encuesta son analizados para identificar áreas de mejora y oportunidades para el crecimiento empresarial.

En el anexo 1 se encuentra la formulación de las preguntas de la encuesta con sus respectivas opciones de respuesta.

En la tabla 1, se encuentran los resultados de la encuesta de autodiagnóstico aplicada por Ami soluciones sostenibles sas.

Tabla 1. Resultados encuesta de autodiagnóstico Ami soluciones sostenibles sas

Área	Sub Área	Puntaje Sub Área	Puntaje Área	Puntaje General
DIRECCIÓN	Gestión de Dirección	3,6	3,6	3,0
ADMINISTRACIÓN	Gestión financiera	4,0	2,9	
	Gestión de costos	2,5		
	Gestión de compras	2,0		
	Gestión administrativa	2,3		
RECURSOS HUMANOS	Gestión de Recursos Humanos	2,1	2,1	
COMERCIALIZACIÓN	Mercado	3,0	2,8	
	Precio y Producto	3,6		
	Promoción	2,3		
	Distribución	4,0		
	Política de ventas	2,3		
	Satisfacción del cliente	1,9		
PRODUCCIÓN	Infraestructura	4,5	3,8	
	Inventario	3,5		
	Materiales y proveedores	5,0		
	Maquinaria e instalaciones			
	Proceso			
	Calidad	2,9		
	Residuos			

A partir de los resultados del análisis Dofa, y de la encuesta de autodiagnóstico aplicado a la empresa Ami Soluciones Sostenibles sas, se evidencia que la misma carece de sus fundamentos administrativos como misión, visión, valores corporativos, por lo tanto, se crean los mismos y se dejan a consideración por parte de la empresa para su implementación.

Creación de la Misión de la empresa

Ami Soluciones Sostenibles sas, es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de empaques biodegradables para la industria de alimentos, con más de cuatro años de experiencia en el mercado, somos una empresa con responsabilidad ambiental, nuestros productos son de alta calidad, biodegradables y compostables.

Creación de la Visión de la empresa

En el 2030 seremos la empresa líder en comercialización de productos biodegradables del oriente colombiano, siendo reconocidos a nivel nacional por nuestra responsabilidad ambiental, ayudando a nuestros clientes de la industria de alimentos a reducir su huella de carbono suministrando nuestros empaques eco-amigables de la más alta calidad.

Valores Corporativos

Los valores corporativos de la empresa Ami Soluciones Sostenibles sas, son los principios éticos y morales que guían las decisiones y acciones de la empresa. Estos valores sirven como la base para la cultura organizacional y ayudan a establecer la identidad de Ami Soluciones Sostenibles SAS.

- Integridad
- Innovación
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Orientación al cliente

Para darle desarrollo al segundo objetivo se analizan los indicadores financieros de la empresa a partir de los estados financieros 2021- 2022.

3.2 Análisis Financiero:

Los indicadores financieros son medidas utilizadas para evaluar el desempeño financiero de una empresa. Estas medidas pueden ser utilizadas para evaluar el rendimiento actual de la empresa, así como para predecir su rendimiento futuro.

Algunos de los indicadores financieros más comunes incluyen:

1. Ratio de liquidez: mide la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo.
2. Ratio de rentabilidad: mide la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de sus operaciones.
3. Ratio de endeudamiento: mide la cantidad de deuda que tiene la empresa en relación con sus activos totales.
4. Ratio de cobertura de intereses: mide la capacidad de la empresa para pagar los intereses de su deuda.
5. Ratio de eficiencia: mide la eficacia de la empresa para utilizar sus activos para generar ganancias.

A continuación, presentamos los resultados de los principales indicadores financieros de la empresa Ami soluciones sostenibles SAS del periodo 2021-2022, los cuales fueron calculados a partir de la información de los estados financieros que se pueden encontrar en:

Anexo 2. Balance general

Anexo 3. Estado de resultados

Anexo 4. Flujo de caja.

- **Ratios de liquidez:**

$$\text{Ratio de liquidez o Circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Con corte a 31 de diciembre de 2022, el ratio de liquidez fue de 6,77, lo que en significa que la empresa tiene 6,77 veces mas activos corrientes que pasivos corrientes, lo que a su vez indica que tiene suficiente efectivo y otros activos líquidos para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que cuando este indicador es muy alto puede indicar que la empresa no esta utilizando eficientemente sus activos corrientes para generar ingresos.

$$\text{Ratio de liquidez acida o Prueba acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Se obtuvo un resultado de 2,03. Un ratio de liquidez acida de 2,03, se considera un buen indicador de solvencia financiera. Significa que la empresa tiene suficiente efectivo y otros activos líquidos para asumir sus obligaciones inmediatas, incluso excluyendo los inventarios.

- **Ratio de rentabilidad:**

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

El margen bruto a cierre de 2022 se ubicó en 0,28 o 28%. Este valor quiere decir que la empresa obtuvo el 28% de ganancia sobre las ventas, después de descontar el costo de la mercancía vendida. Este valor puede ser considerado bueno ya que es superior a la rentabilidad ofrecida por un instrumento de renta fija como los CDT.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$$

La rentabilidad de los activos ROA (return on assets) para el cierre de 2022 fue de 1,4%, lo que quiere decir que el total de activos de la empresa solo está rentando el 1,4%, lo que sugiere que puede estar teniendo problemas para generar rentabilidad a partir de sus activos.

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$$

La rentabilidad del patrimonio ROE (returnonequity) para el cierre de 2022 fue de 4,02%, lo que quiere decir que el capital invertido por el propietario de la empresa retorno un beneficio del 4,02% a cierre de año. Esta rentabilidad puede considerarse baja si tenemos en cuenta que para febrero del periodo 2022, la DTF (depósito a término fijo a 90 días) se ubicó en 4,31% y a cierre de 2022 se ubicó en 13,42%

- **Ratios de endeudamiento:**

$$Endeudamiento\ Total = \frac{Pasivo\ total}{Activo\ total}$$

El endeudamiento total a cierre de 2022 se ubicó en 65,9%, lo que significa que la empresa financió el 65,9% de sus activos con deuda, mientras que el 34,1% restante lo financió con recursos propios. Es importante revisar el costo de este capital ya que para el cierre de este periodo los activos solo rentaron el 1,37%.

$$Endeudamiento\ a\ corto\ plazo = \frac{Pasivo\ corriente}{Patrimonio\ Neto}$$

Un endeudamiento a corto plazo del 42,8% indica que la empresa ha financiado el 42,8% de sus activos con deudas a corto plazo, es decir, con deudas que vencen en un plazo de un año o menos. En otras palabras, la empresa ha utilizado préstamos y otras formas de financiamiento a corto plazo para financiar una parte significativa de sus operaciones.

Es importante tener en cuenta que un nivel alto de endeudamiento a corto plazo puede tener implicaciones positivas y negativas para la empresa. Por un lado, el financiamiento a corto plazo puede ser una forma efectiva de obtener fondos rápidos y flexibles para financiar gastos operativos y oportunidades de crecimiento.

Por otro lado, el financiamiento a corto plazo también puede aumentar el riesgo financiero de la empresa y hacerla más vulnerable a los cambios económicos y del mercado. Si la empresa tiene dificultades para generar suficientes ingresos y

beneficios para pagar sus deudas a corto plazo, puede verse obligada a restringir su crecimiento, reducir costos o incluso declararse en quiebra.

$$\text{Endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Un endeudamiento a largo plazo del 150,78% indica que la empresa ha financiado más del 100% de sus activos con deudas a largo plazo, es decir, con deudas que vencen en un plazo mayor a un año. En otras palabras, la empresa ha utilizado préstamos y otras formas de financiamiento a largo plazo para financiar sus operaciones y sus inversiones de largo plazo, como maquinaria, bienes inmuebles y otros activos fijos.

- **Ratio de cobertura de intereses:**

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Gastos Financieros}}$$

Una cobertura de intereses del 2,13 significa que la empresa es capaz de cubrir sus gastos de intereses 2,13 veces con sus ganancias operativas.

- **Ratio de eficiencia:**

$$\text{Ratio de eficiencia} = \frac{\text{Gastos de Operacion}}{\text{Ingresos brutos}}$$

Para el cierre de 2022 se obtuvo un ratio de eficiencia de 0,8, lo que significa que el 80% de la utilidad operativa se empleó en gastos operacionales, dejando solo un 5,6% del total de las ventas como resultado operacional, al cual todavía debe restarle gastos financieros e impuestos.

3.3 Análisis de ventas

A partir de la encuesta de autodiagnóstico se determina una ausencia de una estrategia comercial y gestión del equipo de ventas definidos. Por ellos se plantea

la revisión de los siguientes modelos de ventas y recomendaciones para la gestión del personal comercial.

Algunas prácticas comunes que pueden ayudar a mejorar el rendimiento del personal de ventas son:

- Establecer objetivos claros y alcanzables para el personal de ventas.
- Proporcionar capacitación y desarrollo continuo.
- Proporcionar retroalimentación regular y constructiva.
- Proporcionar incentivos y recompensas para el personal que cumpla o supere los objetivos establecidos.

Algunos modelos de ventas que pueden contribuir al crecimiento de la empresa son:

Modelo de embudo de ventas: Este modelo conceptualiza el proceso de ventas como un embudo, donde los clientes pasan por diferentes etapas, desde la conciencia del producto hasta la compra. Estas etapas suelen incluir la generación de leads, la calificación de leads, la presentación de propuestas, el cierre de ventas y el seguimiento posterior a la venta. El modelo de embudo de ventas ayuda a los vendedores a comprender y gestionar eficazmente cada etapa del proceso de ventas.

Venta consultiva: Esta estrategia se centra en comprender las necesidades y los problemas del cliente y en ofrecer soluciones personalizadas. Los vendedores que adoptan este enfoque se convierten en asesores y expertos en el producto o servicio que están vendiendo. Se enfocan en establecer relaciones a largo plazo con los clientes y en brindarles un valor agregado a través de su conocimiento y experiencia.

Venta relacional: Esta estrategia se basa en la construcción de relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Los vendedores se centran en comprender las necesidades individuales de los clientes, establecer la confianza y la lealtad, y brindar un excelente servicio al cliente. La venta relacional se basa en la premisa de que los clientes satisfechos son más propensos a realizar compras repetidas y a recomendar el producto o servicio a otros.

Venta basada en soluciones: En este enfoque, los vendedores se centran en ofrecer soluciones completas que aborden los desafíos y problemas específicos de los clientes. En lugar de simplemente vender productos o servicios individuales, se enfocan en identificar las necesidades y diseñar una solución integral que combine varios componentes. Esto implica un enfoque más consultivo y colaborativo con los clientes.

Venta social: Esta estrategia aprovecha las redes sociales y otras plataformas en línea para establecer y desarrollar relaciones con los clientes. Los vendedores utilizan estas plataformas para interactuar con los clientes, compartir contenido relevante, generar interés en el producto o servicio y aumentar la visibilidad de la marca. La venta social se centra en la construcción de una presencia en línea sólida y en la participación activa en conversaciones y comunidades en línea.

Otro hallazgo importante de la encuesta diagnóstica es la insuficiente planeación estratégica, por lo tanto se recomienda que la empresa inicie cada periodo con una revisión de sus resultados y proyecte el crecimiento para el siguiente periodo. Uno de los principales pasos de la planeación estratégica es proyectar el crecimiento de las ventas.

A continuación se observa el crecimiento de la empresa líder del mercado la cual es Carvajal Empaques, la cual en promedio aumentó sus ventas en un 17.17% en

los últimos cuatro años. De tal manera, se plantea a modo de ejemplo el crecimiento de las ventas de la empresa Ami, para los años 2023, 2024 y 2025.

Tabla 2. Estado de resultados Carvajal. Proyección ventas Ami

Estado de Resultados Carvajal Empaques	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos netos por ventas	1.416.256	1.460.548	1.283.883	1.893.967	2.464.993
%variación		3,13%	-12,10%	47,52%	30,15%
Promedio Crecimiento	17,17%				
Proyeccion Ventas Ami	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos netos por ventas	581.542.075	672.348.350	787.824.172	923.132.964	1.081.681.041

Fuente: Estado de resultados Carvajal empaques obtenido de Emis. Proyección de ventas Ami, elaboración propia.

4. ANALISIS ADICIONALES

4.1. ANÁLISIS DE RIESGO DE CARTERA

El método de calificación de riesgo de crédito escogido es el propuesto por la Superintendencia de la economía solidaria en el anexo 1 del capítulo II de la circular básica contable y financiera. Para efectos de la calificación de la cartera de la empresa Ami soluciones sostenibles sas, solo será tomada en cuenta la altura en mora de la cartera.

De acuerdo a la circular se establece lo siguiente: “las operaciones crediticias deben clasificarse en una de las siguientes categorías de riesgo, según corresponda: • Categoría A o “riesgo normal” • Categoría B o “riesgo aceptable, superior al normal” • Categoría C o “riesgo apreciable” • Categoría D o “riesgo

significativo” • Categoría E o “riesgo de incobrabilidad””. (Superintendencia de la economía solidaria, 2021).

Siguiendo los lineamientos de la circular básica contable y financiera, la altura en mora para cada una de las categorías de riesgo para una cartera comercial son las siguientes.

Tabla 3. Altura de mora máxima según categoría de riesgo para una cartera comercial.

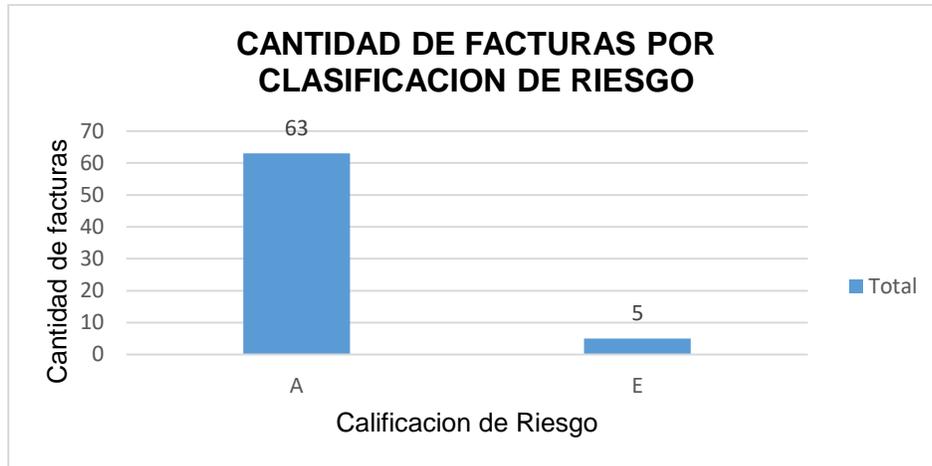
	CARTERA COMERCIAL				
	CATEGORIA DE RIESGO				
	A	B	C	D	E
MAXIMA ALTURA DE MORA (DIAS)	30	30 - 90	90 - 120	120 - 150	>150

Fuente: Elaboración propia

CALIFICACIÓN DE LA CARTERA AMI SOLUCIONES SOSTENIBLES SAS

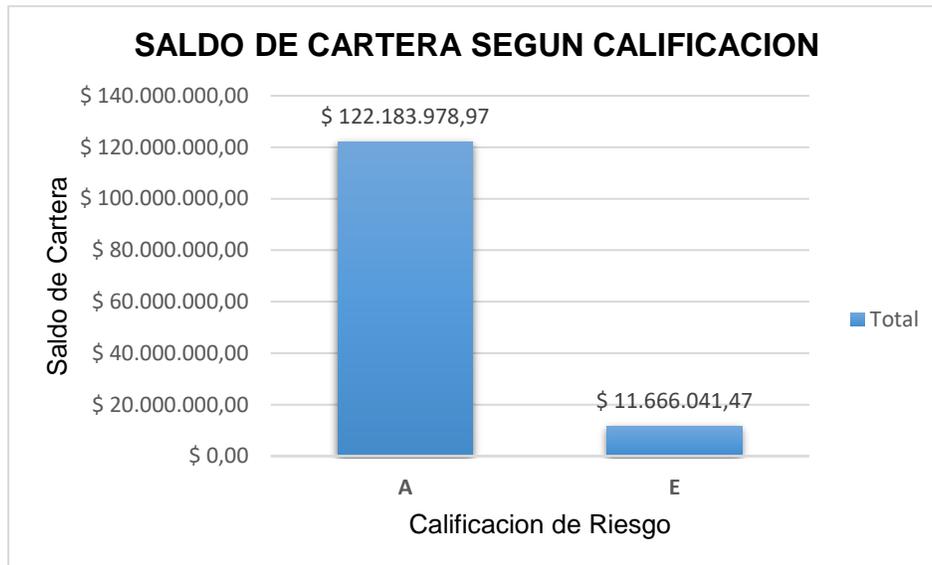
Con corte a 24 de abril de 2023, la empresa tiene 68 facturas vigentes de las cuales 63 presentan una altura de mora inferior a 30 días, por lo tanto, se clasifican con categoría de riesgo A o riesgo normal, y las 5 facturas restantes se clasifican dentro de la categoría de riesgo E o en riesgo de incobrabilidad.

Gráfico 1. Cantidad de facturas según clasificación de riesgo



Fuente: *Elaboración propia*

Gráfico 2. Saldos de cartera por calificación de riesgo



Fuente: *Elaboración propia*

En cuanto a los saldos de cartera, las facturas clasificadas en riesgo A, representan el 91% del saldo total de cartera con un valor de \$122'183.979 pesos colombianos (COP). El restante 9% del saldo de cartera clasificado en riesgo de incobrabilidad o riesgo E, presenta un saldo de \$11'666.041 COP

5. RESULTADOS

La empresa Ami Soluciones Sostenibles SAS se enfrenta a diversos desafíos y oportunidades en su gestión administrativa y comercial. Mediante el diseño de una propuesta de fortalecimiento empresarial, basada en herramientas de planeación estratégica y análisis financiero, se busca mejorar su desempeño y lograr un crecimiento sostenible.

- El diagnóstico de la situación actual de la empresa, realizado a través de una encuesta de autodiagnóstico y análisis DOFA, ha permitido identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta información ha servido de base para formular estrategias de crecimiento, defensa, adaptación y supervivencia, con el objetivo de aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos.
- Se ha propuesto el desarrollo de nuevos canales de venta, establecimiento de alianzas estratégicas, inversiones en logística y transporte, y contratación y capacitación de personal de ventas, entre otras acciones, para fortalecer la empresa y atender la creciente demanda del mercado objetivo.
- Para garantizar la estabilidad financiera de la empresa, se recomienda implementar estrategias de cobertura y gestión de riesgo cambiario, establecer medidas de seguridad y control en el transporte de mercancías, y monitorear de cerca las tasas de interés y buscar opciones de financiamiento competitivas.

- Se ha creado la misión, visión y valores corporativos de la empresa, con el objetivo de proporcionar una base sólida para la toma de decisiones y el desarrollo de la cultura organizacional.
- Mediante el análisis financiero de los indicadores financieros de la empresa, se ha evaluado su desempeño financiero y se han identificado áreas de mejora. Se destaca la solvencia financiera de la empresa, evidenciada por los ratios de liquidez y liquidez ácida favorables. Sin embargo, se observa que la rentabilidad de los activos y el retorno del patrimonio son relativamente bajos, lo que indica la necesidad de mejorar la eficiencia en la generación de ingresos a partir de los activos.
- Se recomienda optimizar los procesos internos, buscar oportunidades de reducción de costos y mejorar la eficiencia operativa para mantener la rentabilidad en un entorno competitivo.

En resumen, el trabajo de grado ha permitido diseñar una propuesta integral de fortalecimiento empresarial para Ami Soluciones Sostenibles SAS, abordando tanto aspectos estratégicos como financieros. Las estrategias propuestas, basadas en el diagnóstico de la situación actual y el análisis financiero, tienen como objetivo mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa y lograr un crecimiento sostenible en el mercado de empaques biodegradables.

5.1. RESULTADOS FINANCIEROS

Optimizar la gestión de los activos corrientes: Aunque el ratio de liquidez indica que la empresa tiene suficiente efectivo y activos líquidos para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, es importante evaluar si se están utilizando eficientemente estos activos para generar ingresos. Se sugiere realizar un análisis detallado de los componentes del activo corriente y buscar oportunidades para mejorar su rentabilidad.

Evaluar la gestión de inventarios: Dado que el ratio de liquidez ácida, que excluye los inventarios, es favorable, es recomendable examinar la gestión de inventarios de la empresa. Reducir los niveles de inventario en exceso puede liberar capital y mejorar la eficiencia operativa.

Mejorar la rentabilidad de los activos: El ROA indica que la empresa está teniendo dificultades para generar rentabilidad a partir de sus activos. Se sugiere revisar las estrategias de inversión y buscar oportunidades para optimizar la utilización de los activos existentes, como mejorar la productividad de la maquinaria y los equipos, reducir los costos operativos o explorar nuevas líneas de negocio.

Incrementar la rentabilidad del patrimonio: El ROE de la empresa es relativamente bajo en comparación con la rentabilidad ofrecida por otros instrumentos de inversión. Se recomienda analizar las fuentes de rentabilidad y buscar formas de mejorar el rendimiento del capital invertido. Esto podría incluir estrategias como la reducción de costos, el aumento de los márgenes de beneficio o la exploración de nuevas oportunidades de crecimiento.

Monitorear y controlar el endeudamiento: Aunque un nivel moderado de endeudamiento puede ser beneficioso, es importante tener en cuenta los riesgos asociados. Se recomienda monitorear de cerca la carga de la deuda y asegurarse de que los flujos de efectivo sean suficientes para cubrir los pagos de intereses y amortización. Además, se puede considerar la diversificación de las fuentes de

financiamiento para reducir la dependencia excesiva de la deuda a corto y largo plazo.

Mejorar la eficiencia operativa: El ratio de eficiencia muestra que un porcentaje significativo de los ingresos brutos se destina a gastos operativos. Se sugiere identificar áreas donde se puedan reducir los costos sin comprometer la calidad o el rendimiento, buscar eficiencias en los procesos y considerar la implementación de tecnologías o sistemas que puedan mejorar la productividad y reducir los gastos operativos.

5.2. RESULTADOS DE CARTERA

Monitorear de cerca las facturas en riesgo de incobrabilidad: Las 5 facturas clasificadas en la categoría de riesgo E o en riesgo de incobrabilidad deben ser objeto de atención especial. Se recomienda realizar un seguimiento proactivo de estas facturas, estableciendo comunicación directa con los clientes para buscar soluciones y acuerdos de pago. Además, se puede considerar la implementación de medidas adicionales de seguridad, como la solicitud de garantías o el establecimiento de condiciones de pago más estrictas para futuras transacciones con estos clientes.

Fortalecer las políticas de gestión de crédito: Para evitar la aparición de más facturas en riesgo de incobrabilidad, se sugiere revisar y fortalecer las políticas de gestión de crédito de la empresa. Esto puede incluir la evaluación más rigurosa de la capacidad crediticia de los clientes antes de otorgarles crédito, el establecimiento de límites de crédito adecuados y la implementación de un seguimiento regular de los pagos para detectar a tiempo cualquier señal de incumplimiento.

Realizar una segmentación de la cartera: Es importante realizar una segmentación más detallada de la cartera para comprender mejor los diferentes perfiles de riesgo. Además de las categorías A y E, se recomienda analizar las facturas que se encuentran en las categorías B, C y D para identificar patrones de

incumplimiento y tomar medidas preventivas. Esto permitirá una gestión más efectiva de la cartera y una mejor identificación de los riesgos.

Establecer políticas de cobro más eficientes: Ante la presencia de facturas en riesgo de incobrabilidad, se sugiere revisar las políticas y procedimientos de cobro de la empresa. Es importante establecer plazos claros y comunicarlos a los clientes, implementar recordatorios de pago regulares, ofrecer opciones de pago flexibles y considerar la posibilidad de recurrir a agencias de cobro externas si es necesario.

Diversificar la cartera de clientes: Dependiendo del análisis de los perfiles de riesgo de los clientes actuales, puede ser beneficioso buscar diversificar la cartera de clientes. Esto implica buscar nuevos clientes y segmentos de mercado que puedan tener un menor riesgo crediticio. Diversificar la cartera reducirá la exposición a riesgos específicos y ayudará a mantener un equilibrio más saludable en términos de calificación de riesgo.

Establecer reservas para riesgos crediticios: Dado que existen facturas en riesgo de incobrabilidad, se recomienda establecer reservas específicas para hacer frente a posibles pérdidas crediticias. Esto ayudará a mitigar el impacto financiero de los incumplimientos y garantizará que la empresa pueda continuar operando sin problemas.

6. CONCLUSIONES

- A partir del análisis realizado utilizando la matriz DOFA, se identificaron importantes fortalezas y oportunidades en el mercado objetivo de la empresa. Estas fortalezas y oportunidades, junto con las debilidades y amenazas encontradas, permitieron formular estrategias de crecimiento, defensa, adaptación y supervivencia. Estas estrategias tienen como objetivo mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa, fortaleciendo su posición en el mercado y minimizando los riesgos.
- La encuesta de autodiagnóstico empresarial proporcionó información adicional sobre la situación actual de la empresa. A partir de los resultados de la encuesta, se evidenció la necesidad de establecer fundamentos administrativos como la misión, visión y valores corporativos. Se propusieron una misión y visión adecuadas para la empresa, así como una serie de valores corporativos que guiarán las decisiones y acciones de la organización.
- El análisis financiero de la empresa a través de indicadores financieros permitió evaluar su desempeño financiero. Los resultados de los indicadores financieros mostraron que la empresa cuenta con una buena liquidez, lo que le permite cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora en términos de rentabilidad, ya que la empresa puede estar teniendo dificultades para generar ganancias a partir de sus activos. Además, se observó un nivel de endeudamiento moderado, lo que indica una adecuada gestión de la deuda.

En conclusión, el trabajo de grado permitió diseñar una propuesta de fortalecimiento empresarial para la empresa Ami Soluciones Sostenibles SAS. A través del análisis estratégico, se identificaron áreas de mejora y se formularon

estrategias para mejorar la gestión administrativa y comercial. Además, se establecieron fundamentos administrativos como la misión, visión y valores corporativos. El análisis financiero reveló tanto fortalezas como áreas de mejora en el desempeño financiero de la empresa. En general, la propuesta busca impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, fortaleciendo su posición en el mercado y mejorando su rentabilidad y eficiencia operativa.

7. RECOMENDACIONES

- **Análisis de mercado y segmentación:** Realizar un estudio exhaustivo del mercado objetivo para identificar segmentos específicos que puedan beneficiarse de los productos biodegradables de Ami Soluciones Sostenibles SAS. Esto permitirá adaptar la oferta de productos y servicios según las necesidades y preferencias de cada segmento, ampliando así el alcance de la empresa.
- **Investigación y desarrollo de nuevos productos:** Promover la innovación en el desarrollo de nuevos empaques biodegradables y eco-amigables. Realizar investigaciones y pruebas de nuevos materiales y tecnologías que cumplan con los estándares de sostenibilidad y contribuyan a reducir aún más el impacto ambiental de los productos. Esto permitirá ampliar el portafolio de productos y atender las demandas cambiantes del mercado.
- **Expansión geográfica:** Evaluar la viabilidad de expandir la distribución de los productos de Ami Soluciones Sostenibles SAS a nuevas áreas geográficas. Identificar regiones con alto potencial de demanda y establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales para garantizar una mayor cobertura y presencia en el mercado.
- **Fortalecimiento de la cadena de suministro:** Analizar y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro de la empresa. Buscar opciones de logística y transporte más eficientes y sostenibles para agilizar el proceso de importación y reducir los tiempos de espera. Establecer alianzas con proveedores nacionales confiables para asegurar un suministro constante y reducir la dependencia de importaciones.
- **Implementación de estrategias de marketing y comunicación:** Desarrollar estrategias de marketing y comunicación efectivas para promover los productos y valores de sostenibilidad de Ami Soluciones Sostenibles SAS. Utilizar diferentes canales de comunicación, como redes sociales,

campañas publicitarias, participación en eventos y ferias comerciales, para llegar a un público más amplio y aumentar la visibilidad de la empresa.

- Enfoque en la responsabilidad social empresarial: Fortalecer las prácticas de responsabilidad social empresarial para generar un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. Establecer alianzas con organizaciones y proyectos ambientales para colaborar en iniciativas de conservación y educación ambiental. Esto no solo contribuirá al desarrollo sostenible, sino que también generará una imagen positiva y diferenciadora para la empresa.
- Evaluación continua y mejora: Implementar un sistema de seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas. Realizar análisis periódicos del desempeño empresarial y comparar los resultados con los objetivos establecidos. Identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, y ajustar las estrategias en consecuencia. La mejora continua es clave para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y mantener la competitividad.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bucheli, M. y Villota, I. (2019). Fortalecimiento empresarial Capacitación y acompañamiento al espíritu emprendedor. San Juan de Pasto: Editorial UNIMAR.
(PDF) LIBRO FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/350099587_LIBRO_FORTALECIMIENTO_EMPRESARIAL
- Moncayo, C. (s. f.). Análisis financiero mediante indicadores para la toma de decisiones – Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. Recuperado de <https://incp.org.co/analisis-financiero-mediante-indicadores-para-la-toma-de-decisiones/>
- Fajardo Garzón, O., & Millán Prieto, O. (2018, 8 marzo). Estrategia de fortalecimiento empresarial para la empresa Eficontable. Recuperado de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/6087>
- Fundación WWB Colombia. (2021, 4 octubre). Fortalecimiento empresarial - Fundación WWB Colombia. Recuperado de <https://www.fundacionwwbcolombia.org/personas/fortalecimiento-empresarial/>
- Grueso, S., & Grueso, S. (2022). Tasa de DTF en Colombia al 31 de diciembre de 2021. *Actualícese |*. Recuperado de <https://actualicese.com/df-en-colombia-al-31-de-diciembre-de-2021/>
- Preciado Aponte, L., & Ruiz Duque, L. (2021, 19 octubre). Fortalecimiento Empresarial Del Área Administrativa Para Natural Way Ciencia Fitness Ubicada En El Municipio De Facatativá. Recuperado de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/3816>

- Superintendencia de la economía solidaria. (2021). CONSIDERACIONES PARA LA CALIFICACIÓN Y DETERIORO DE LA CARTERA DE CRÉDITO. Recuperado de https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/data/sarc_anexo_1_consideraciones_para_la_calificacion_y_deterioro_de_la_cartera_de_creditos_2.pdf

9. APENDICES

Apéndice A. Cuestionario encuesta autodiagnóstica

Cuestionario del diagnóstico	Referencia para el puntaje					
	5	4	3	2	1	0
1 ¿Están definidas la misión, visión y políticas?	Están definidas, escritas y publicadas.		Están <u>definidas</u> pero no están escritas ni publicadas.		No están definidas.	No aplica.
2 ¿Se establecen periódicamente objetivos y estrategias para alcanzarlos?	Se establecen y comunican los objetivos de la organización, de las áreas y de cada empleado.	Se establecen y comunican los objetivos de la organización.	Los objetivos son transmitidos informalmente al personal.	Sólo la Dirección conoce los objetivos.	No se establecen objetivos.	No aplica.
3 ¿Están comprometidos los empleados con los objetivos de la organización?	Todos los empleados están comprometidos.	La mayoría de los empleados están comprometidos.	Aproximadamente la mitad de los empleados están comprometidos.	Pocos empleados están comprometidos.	Los empleados no están comprometidos.	No aplica.
4 ¿Cuentan con indicadores para monitorear el desempeño de la organización?	Existen indicadores ligados a cada uno de los objetivos definidos.	Existen indicadores para las diferentes áreas de gestión (dirección, calidad, productividad, recursos humanos, etc.) pero no están ligados a los objetivos.		Se cuenta sólo con indicadores económicos y/o financieros.	No utilizan indicadores.	No aplica.
5 ¿Se conoce la situación del sector al que pertenece su empresa?	La conocen a través de datos documentados procedentes de distintas fuentes, también participan en cámaras y/o federaciones del rubro y/o tienen vinculación con organismos públicos relacionados. Monitorean y/o proyectan las variables más importantes.	Lo conocen a través de datos documentados procedentes de distintas fuentes, también participan en cámaras y/o federaciones del rubro y/o tienen vinculación con organismos públicos relacionados.	Lo conocen a través de información proveniente de clientes, proveedores, empleados y competidores.	Tienen un conocimiento parcial a través de consultas esporádicas a fuentes informales (colegas y proveedores locales).	No conoce la situación del sector.	No aplica.

ADMINISTRACIÓN	Gestión financiera	6	¿Está definida la estructura de la organización? (Roles, responsabilidades, organigrama)	Está definida y documentada, se cumple, todos la conocen y la respetan.	Está definida y documentada. La conocen sólo los niveles directivos. No se comunica al resto del personal.	Está tácitamente incorporada al personal.	Está definida y comunicada pero no se cumple.	No está definida	No aplica.
		7	¿Se están formando sucesores?	Tomaron los recaudos de formar sucesores en todos los puestos.	Están formando sucesores en los puestos estratégicos.	No por el momento pero está dentro de los planes del próximo período, la incorporación de personal con habilidades específicas.	No lo habían tenido en cuenta y creen que es un problema.	No formarán sucesores por el momento. No lo consideran prioritario.	No aplica.
		8	¿Cuál es la política de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente y al compromiso social?	La política establecida incorpora el cumplimiento a las normativas vigentes del cuidado del ambiente y se planifican acciones sociales dentro de la comunidad.	La política establecida incorpora el cumplimiento a las normativas vigentes del cuidado del ambiente y se planifican acciones sociales dentro de la comunidad, pero no lo tienen sistematizado.	Solo se preocupan por el cuidado ambiental, pero no hay una real inserción en la comunidad.	Participación esporádica y no hay políticas para el cuidado del ambiente.	No hay inserción en la comunidad, ni políticas de cuidado del ambiente.	No aplica.
	Gestión financiera	1	¿Cuenta la empresa con presupuestos financieros (Flujos de Fondos proyectados)?	Cuenta con presupuesto financiero y contrastan con el plan de actividades frecuentemente.	Cuenta con presupuesto financiero, pero no es utilizado adecuadamente (análisis de costos de endeudamiento y plan de actividades, etc)	Cuentan con presupuestos financieros que carecen de rigurosidad.	No, pero consideran necesario hacerlo.	Desconoce el tema	No aplica.
		2	¿Conoce el plazo de financiación promedio otorgado por los proveedores?	Lo conoce y lo utiliza para tomar decisiones.		Lo conoce pero no lo utiliza para tomar decisiones.		No lo conoce.	No aplica.

Gestión costos	3	¿Cuenta con una política de crédito a clientes y evalúa plazos y cobranzas?	Cuentan con una política soportada con un sistema de crédito a cliente. Seguimiento o total de cobranzas.	Cuentan con una política solo a clientes con cierta antigüedad y antecedente. Seguimiento parcial de cobranzas.	Tiene una política, evalúa plazos, hay problemas con las cobranzas	Tiene una política pero no evalúa plazos y cobranzas.	No cuenta con una política ni tiene seguimiento de cobranzas.	No aplica.
	4	¿Poseen un sistema de costos y lo mantienen actualizado?	Cuentan con un sistema de costos que es revisado y actualizado periódicamente, y se utiliza para la toma de decisiones.	Cuentan con un sistema de costos que es revisado y actualizado periódicamente.	Cuentan con un sistema de costos que es revisado y actualizado esporádicamente.	Cuentan con un sistema de costos que no es revisado ni actualizado.	No cuentan con un sistema	No aplica.
	5	¿Qué variables tiene en cuenta para calcular el costo?	Consideran todos los componentes del costo, tanto directos (MP, MO, servicios) como indirectos (supervisión, mantenimiento, amortización, impuestos, seguros, etc.).	Consideran todos los componentes del costo directo y algunos del costo indirecto.	Consideran todos los componentes del costo directo.	Consideran sólo una variable (por ejemplo, MP o MO).	No calculan el costo.	No aplica.
	6	¿Conocen los costos fijo y variable de producción?	Los conocen. Evalúan y deciden planes y acciones para su mejora		Los conocen pero no los usan como herramienta de decisión		No se conoce.	No aplica.
	7	¿Conocen el punto de equilibrio?	Conocen el punto de equilibrio y lo utilizan para tomar decisiones.		Conocen el punto de equilibrio.		No lo conocen.	No aplica.
	8	¿Se controla el costo de inventario (Materia Prima, Producto en Proceso, Producto Terminado)?	Hacen control, cuentan con un sistema actualizado y realizan acciones para reducir el inventario.	Hacen control y cuentan con un sistema actualizado.	Hacen el control, pero sólo de Materia Prima y Producto Terminado	Se controla sólo el costo del inventario de Producto Terminado.	No	No aplica.
	9	¿Se organizan y realizan acciones en el área de producción para reducir costos?	Se organizan equipos multidisciplinarios y se evalúan sus resultados		Se realizan, pero en forma esporádica		No	No aplica.
Gestión compras y	10	¿Antes de comprar materias primas, comparan cotizaciones de diversos proveedores?	Se analizan antes de cada compra la cotización de diversos proveedores asegurando el mínimo costo real.	Comparan cotizaciones pero no en forma permanente	Sólo para la provisión de las principales materias primas.	Solo en forma aleatoria y para algunas materias primas e insumos.	No efectúan análisis de comparación	No aplica.

Gestión Administrativa y Tecnología de la Información.	1 1	¿Cuentan con un sistema de auditoría de proveedores?	Cuentan con una sistema bajo norma actualizada y revisada. Llevan un ranking de proveedores.	Sólo lo implementan con los proveedores principales.	Parcialmente. Cuentan con un sistema orientado a la calidad o tiempos de entrega solamente.	Informalmente	No	No aplica.
	1 2	¿Que medios utiliza como soporte del flujo de información?	Utiliza medios informáticos complementado con documentos impresos	Utiliza documentos impresos estándar complementados con medios informáticos	Utiliza solo documentos impresos estándar	Usa formas escritas no estandarizadas y no toda la información es escrita.	La información se transmite verbalmente.	No aplica.
	1 3	¿Cuenta con sistema informático de gestión?	Cuentan con un software de <u>gestión permanente</u> actualizado y proponen mejoras al proveedor del software.	Cuentan con un software de gestión permanentemente actualizado.	Cuentan con un software de gestión permanente <u>actualizado</u> pero no es usado al 100%	Cuentan con un software de <u>gestión</u> pero no se actualiza y no se usa al 100%	No tiene	No aplica.
	1 4	¿Cómo es la eficiencia de las tareas administrativas?	Los roles están asignados y las tareas se llevan a cabo de manera eficiente.		Están distribuidas las tareas y se producen algunas ineficiencias en la generación de información.		Las tareas no están distribuidas correctamente y se producen grandes ineficiencias.	No aplica.
RECURSOS HUMANOS	Gestión de Recursos Humanos	1	¿Conocen las capacidades de sus empleados y cuentan con un sistema de formación para el desarrollo de capacidades?	Conocen la capacidad de los empleados y poseen un plan de capacitaciones basado en el análisis de las necesidades de cada puesto.		Capacitan al personal esporádicamente según necesidades puntuales.	No se cuenta con un sistema de formación.	No aplica.
		2	¿Dispone de personal con conocimientos y capacidad para realizar distintas tareas?	Todos los sectores poseen personal polivalente que operan varios equipos y pueden realizar varias tareas.		El personal puede <u>operar</u> varios equipos y pueden realizar varias tareas, pero no lo aprovechan.	El personal está especializado en una tarea.	No aplica.
		3	¿Cuentan con un sistema que evalúe la capacidad y el desempeño de los empleados?	Posee un sistema para la evaluación de desempeño. Se registran y comunican los resultados. Estos son utilizados para mejorar las capacidades del personal.	Posee un sistema para la evaluación de desempeño. Se registran y comunican los resultados	Posee un sistema de evaluación de desempeño. No se registran ni comunican los resultados.	Evalúa el desempeño esporádicamente sin una sistemática.	No evalúa el desempeño del personal.

4	¿Tiene algún sistema para recibir sugerencias de los empleados?	Posee un procedimiento establecido, analiza las propuestas y toma decisiones relacionadas con las mejoras.	Posee un procedimiento informal, analiza las propuestas y toma decisiones relacionadas con las mejoras.	Posee un procedimiento informal, no siempre se analizan las propuestas y se toma decisiones relacionadas con las mejoras.	No se cuenta con un procedimiento. Se analizan las propuestas surgidas por iniciativa de los empleados.	No cuentan con ningún sistema de sugerencias.	No aplica.
5	¿Conoce el grado de satisfacción e insatisfacción de sus empleados respecto de su trabajo y dentro de la organización?	Posee encuestas de clima organizacional por puesto y en general, las analiza y toma decisiones respecto de los resultados.	Posee encuestas de clima organizacional en general, las analiza y toma decisiones respecto de los resultados.	Conoce el estado de ánimo de los empleados por su productividad y toma decisiones respecto de los resultados.	Conoce el estado de ánimo de los <u>empleados</u> pero no establece acciones de mejora.	No conoce el estado de ánimo de los empleados.	No aplica.
6	¿Existe un procedimiento y criterios para la selección de personal?	Posee un procedimiento escrito para la selección del personal y criterios de evaluación definidos para cada puesto.	Posee un procedimiento informal para la selección del personal. Los criterios de evaluación están definidos para cada puesto.	Posee un procedimiento informal para la selección de personal. El criterio de evaluación no varía con el puesto.	No se cuenta con un procedimiento. El criterio de evaluación no varía con el puesto.	No posee un procedimiento ni criterios definidos para la selección de empleados.	No aplica.
7	¿Se realiza un entrenamiento con supervisión a los empleados nuevos? ¿Está definido el tiempo de adaptación que se requiere para cada puesto?	Sí. Hay un plan formal de entrenamiento, para cada puesto, con el tiempo estimado que demanda.	Sí, hay entrenamiento supervisado, pero no hay un plan formal documentado.	Se chequea el trabajo al final, pero no se supervisa durante el desarrollo.	No hay supervisión del entrenamiento, algunos empleados colaboran.	No hay supervisión del entrenamiento, y ninguna de sus variantes.	No aplica.
8	¿Es suficiente el control de seguridad en el área de trabajo?	El control de seguridad es suficiente y revisado permanentemente, se utilizan todos los elementos de protección personal y se capacita periódicamente. Existen procedimientos y registros de incidentes y accidentes.	Se utilizan todos los elementos de protección personal y se capacita periódicamente.	Se utilizan todos los elementos de <u>protección personal</u> y se capacita esporádicamente.	Sólo se asegura la utilización de todos los elementos de protección personal.	No hay control de seguridad en el área de trabajo.	No aplica.

COMERCIALIZACIÓN	Mercado	1	¿Tienen establecido algún sistema que permita conocer el mercado de su empresa, productos e información de empresas competidoras?	Tienen implementado un sistema y lo utilizan periódicamente	Tienen un sistema y lo utilizan esporádicamente	Relevan información de fuentes informales, y no esta sistematizado	Por intuición.	No	No aplica.
		2	¿Conoce cuáles son el/los mercado/s objetivo/s de la empresa?	Conocen el mercado objetivo y hay una revisión periódica.		Lo conocen parcialmente y a través de fuentes informales.		Conocimiento escaso y de manera intuitiva	No aplica.
		3	¿Conocen las ventajas competitivas (diferenciación) de su empresa y sus productos respecto a sus competidores?	Si, y realiza estudios para conocerlo	Si, utiliza fuentes formales para conocerlo	Si, utiliza fuentes informales para conocerlo	Por intuición	No	No aplica.
		4	¿Tiene identificados los clientes que le generan la mayor parte de la facturación?	Tienen implementado un sistema de relevamiento y lo hacen periódicamente.	Tienen un sistema de relevamiento y lo realizan esporádicamente.	Relevan información de manera informal y no esta sistematizado.	Lo realizan de manera intuitiva.	No	No aplica.
	Precio y Producto	5	¿Tiene identificado los productos que generan la mayor cantidad de ventas en cantidades e importes?	Si. Lo analizan periódicamente.		Lo conocen parcialmente y de manera informal.		Se intuye la información.	No aplica.
		6	¿El precio de venta se determina teniendo en cuenta los costos, el precio de la competencia y el precio que <u>esta</u> dispuesto a pagar la demanda para fijar el precio de venta?	Se realiza un análisis que tiene en cuenta esas tres variables.		Considera el costo y los precios de la competencia.		Considera sólo el costo o los precios de la competencia.	No aplica.
		7	¿Cómo son los precios de los productos de la empresa en relación a la competencia?	Más bajos.	Ligeramente inferiores.	Similares.	Ligeramente superiores.	Más altos.	No aplica.

Promoción	8	¿Realizan actividades de promoción?	Regularmente, se realiza de manera planificada.		Esporádicamente, de manera no planificada.		Nunca	No aplica.
	9	¿Se analiza el costo-beneficio y se mide el impacto de las acciones de promoción?	Sí, se analiza y evalúa a través de indicadores definidos.		Se realiza una evaluación informal.		No	No aplica.
Distribución	10	¿Cómo son los plazos de entrega en relación a la competencia?	Más bajos.		Similares.		Más altos.	No aplica.
	11	¿Se cumplen los plazos de entrega pactados con el cliente o establecidos por la empresa?	El porcentaje de cumplimiento es alto, y esto constituye un factor de diferenciación en relación a la competencia.	El porcentaje de cumplimiento es alto.	En algunos casos no se cumplen los plazos establecidos.	El porcentaje de cumplimiento es bajo y consideran que deben mejorar este aspecto.	El porcentaje de cumplimiento es bajo y no lo consideran un aspecto prioritario.	No aplica.
	12	¿Es elevado el costo de distribución? ¿Se realizan acciones para disminuirlo?	Es bajo en relación al resto de los costos.		Es alto y se realizan acciones para reducirlo.		Es alto y no se realizan acciones para disminuirlo.	No aplica.
	13	¿Cuentan con una planificación de ventas?	Sí, se realizan estudios internos para definirla.		Sí, se realizan estudios con datos de fuentes externas.		No se planifica.	No aplica.
Política de ventas	14	¿La planificación se revisa para periodos determinados?	Se realizan <u>revisiones periódicamente</u> .		Se realizan revisiones esporádicas.		La planificación no se revisa.	No aplica.
	15	¿Realizan estimación de ventas?	Sí, se realizan estudios internos para definirla.		Las ventas se estiman informalmente.		No se realizan estimaciones de ventas.	No aplica.
	16	¿Aplica estrategias en los periodos en los que disminuyen las ventas? (estacionalidad)	Sí, cuentan con estrategias definidas.		Se toman acciones puntuales.		No.	No aplica.
	17	¿Se motiva a la fuerza de ventas?	Cuentan con un sistema formalmente establecido	Se <u>motiva</u> pero sin un sistema establecido		Solo en situaciones puntuales.	No.	No aplica.

Satisfacción del cliente	18	¿La política de la empresa se basa en satisfacer las necesidades de los clientes?	Sí, está definida formalmente.		Sí, pero su definición es informal.		No.	No aplica.
	19	¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes?	Se evalúa en forma periódica a través de medios formales (por ejemplo, encuesta de satisfacción). Lo utilizan para tomar decisiones.	Se evalúa en forma periódica a través de medios formales.	Informal y periódicamente.	Informal y esporádicamente.	No se evalúa la satisfacción de los clientes.	No aplica.
	20	¿Se escuchan y atienden los reclamos de los clientes?	Los reclamos son registrados. Se atienden y se analizan sus causas. Se realiza un seguimiento de los mismos.	Los reclamos son registrados y atendidos. Se realiza un <u>seguimiento</u> pero no se analizan sus causas.	Los reclamos son registrados y atendidos. No se realiza seguimiento ni análisis de sus causas.	No se registran los reclamos. Se atienden de manera puntual.	No se toman en cuenta los reclamos de los clientes.	No aplica.
	21	¿Se brinda un servicio de post-venta?	Sí, es uno de los factores que agregan valor al producto/servicio.		Sólo cuando el cliente lo solicita.		No.	No aplica.
	22	¿Se capacita al personal en Atención al Cliente?	Sí, periodicamente y existe documentación .		Sí, esporádicamente. No existe documentación .		Nunca.	No aplica.
PRODUCCIÓN Infraestructura	1	¿Cuentan con todas las instalaciones y servicios necesarios?	Cuenta con todas las instalaciones y servicios necesarios.	Hay restricciones menores.	Las instalaciones están <u>bien</u> pero fallan los suministros de agua, gas o energía.	Las instalaciones presentan deficiencias aparte de los problemas de suministro.	Instalaciones deficientes. Faltan servicios esenciales que se suplen con alternativas de altos costos de operación. Considera que aún tiene algunas falencias en relación a lo que establece la normativa vigente.	No aplica.
	2	¿Cómo son las condiciones de higiene y seguridad del establecimiento?	Cumple con la normativa vigente, analiza los riesgos y realiza acciones para disminuirlos.		Cumple con la normativa vigente.		Hay circulación a contraflujo y grandes distancias recorridas con transportes adecuados	No aplica.
	3	¿Se cuenta con un Lay-out adecuado, sin grandes distancias y contraflujos?	Cuenta con un <u>layout</u> que minimiza los desplazamientos de personas y materiales.	Hay restricciones menores.	Hay contraflujos y las distancias son apreciables	Hay circulación a contraflujo y grandes distancias recorridas con transportes adecuados	Hay circulación a contraflujo y grandes distancias recorridas sin transportes adecuados	No aplica.

	4	¿Cómo considera las condiciones de orden y limpieza de la planta?	Las condiciones son buenas y el personal está comprometido con el mantenimiento del orden y la limpieza.	Las condiciones son buenas, pero no todo el personal está comprometido.	Las condiciones son aceptables. No todo el personal está comprometido.	Las condiciones son regulares y el personal no está comprometido.	Las condiciones son malas y el personal no está comprometido.	No aplica.
	5	¿Cuentan con un sistema de gestión de inventario?	Se utiliza un sistema informático de gestión de inventario.	El stock se gestiona a través de una planilla electrónica y controles visuales.	Cuentan con un método manual, pero con dificultades en la actualización.	Método informal de control.	No tienen un sistema para su gestión.	No aplica.
	6	¿Cómo considera los niveles de inventario de materia prima, producto en proceso y producto terminado?	Bajos		Medios		Altos	No aplica.
Inventario	7	¿Conoce la rotación de inventario de su empresa y utiliza esa información?	Si, actualizado, revisado con una frecuencia periódica.	Algunos productos claves: en detalle	Conoce pero no se actualiza	La conoce pero no la utiliza para estimar un nivel de actividad y no calcula su impacto en costos.	No	No aplica.
	8	¿Se lleva a cabo la revisión de inventario real y físico?	Se lleva a cabo la revisión periódicamente, bajo una metodología establecida. Se analizan las diferencias y sus causas.	Se lleva a cabo la revisión periódicamente, bajo una metodología.	Se lleva a cabo la revisión periódicamente, sólo de los productos más importantes.	Hay un control esporádico y parcial.	No se lleva a cabo ninguna revisión de inventario.	No aplica.
	9	¿Es adecuada la señalización de lugares para el almacenamiento del inventario y el espacio destinado a los productos?	Está señalizado y los espacios son adecuados.	Falta señalización. Espacios adecuados y lugares preestablecidos.	Está señalizado, pero los espacios son inadecuados.	Parcialmente señalizado. Espacios inadecuados.	No señalizado. No hay lugares preestablecidos. Espacios inadecuados.	No aplica.
Materiales y proveedores	10	¿Se establecen los tiempos de entrega de parte de los proveedores, y se controla su cumplimiento?	Se establecen tiempos de entrega y se controla su cumplimiento.	Se establecen tiempos, pero existen en menor medida algunos incumplimientos.	Se establecen tiempos, pero generalmente no se cumplen.	Se establecen tiempos en algunos casos.	No se establecen tiempos de entrega.	No aplica.

Maquinaria e instalaciones	11	¿Están documentadas las especificaciones de calidad que debe cumplir la materia prima?	Están documentadas en normas/procedimientos.		No existe documentación. Todos conocen las especificaciones.		No existen explícitamente, sólo las conoce el que compra.	No aplica.
	12	¿Pueden conseguir materias primas con las especificaciones de calidad y cantidad requerida?	No hay problemas de disponibilidad de MP en la cantidad y calidad requerida.		Se evidencian algunos problemas puntuales, para algunas materias primas.		Existen problemas frecuentes de abastecimiento.	No aplica.
	13	¿Se verifica la cantidad y calidad de la materia prima ingresada?	Existen métodos, registros, instructivos para realizar la verificación.	Existen registros, pero utiliza un método informal para la verificación.	Hay un registro, pero sólo se verifica la cantidad del material.	Sólo se verifica la cantidad y no se registra.	Sólo se registra el ingreso, no se verifica.	No aplica.
	14	¿Existe una política de mantenimiento?	Cuentan con una política de mantenimiento escrita, que involucra un sistema de mantenimiento preventivo y autónomo, para los equipos y máquinas.	Cuentan con una política de mantenimiento preventivo y se analizan las causas de las fallas.	El mantenimiento es correctivo y se analizan las causas de las fallas.	Se realiza mantenimiento o cuando se producen las fallas y no se analizan las causas.	No cuentan con una política de mantenimiento.	No aplica.
	15	¿Los operarios de producción participan en la gestión de mantenimiento?	Realizan rutinas de mantenimiento, las registran y participan del análisis de causas.		Realizan rutinas de mantenimiento y/o participan en el análisis de causas.		No participan.	
	16	¿Cuenta con registros de mantenimiento de máquinas e instalaciones?	Se realizan de acuerdo a un sistema que contempla análisis de causas y plan de mejoras.	Hay <u>registros</u> pero no formales, se realizan análisis de causas y algunas acciones de mejoras.	No hay registros, pero se realizan análisis de causas y algunas acciones de mejoras.	Hay registros, pero no se realizan análisis de causas.	No se registran ni se analizan causas de problemas.	No aplica.
	17	¿Se cuenta con información de nuevas tecnologías relativas a equipos y procesos?	Existe un responsable de la vigilancia tecnológica.		No hay un responsable de la vigilancia tecnológica y la información la obtiene solo a través de contactos con proveedores.		No cuenta con información.	No aplica.

Proceso	18	¿Es competitiva la tecnología de producción de su empresa?	La tecnología es competitiva, y adecuada a la escala y al desarrollo tecnológico global.	La tecnología es superior a la de los competidores locales.	La tecnología es similar a la de los competidores locales.	La tecnología es inferior a la de los competidores locales.	Es obsoleta, no brinda seguridad en cuanto a la calidad y opera a altos costos.	No aplica.
	19	¿Estudian las inversiones en equipos e instalaciones en base a una estrategia a largo plazo?	Hacen estudios de proyecto de inversión, basados en análisis de prospectiva, teniendo en cuenta los objetivos y estrategias de la empresa.		Hacen estudios de inversión de manera intuitiva no sistémica.		No planifican las inversiones.	No aplica.
	20	¿Existe un Sistema de Planeamiento y Control de producción estructurado y se mantiene?	Utiliza un sistema de planeamiento y control de producción informatizado y actualizado.		Utiliza un sistema no informatizado de planeamiento y control de producción.		No existe un sistema para el planeamiento y control de producción.	No aplica.
	21	¿Cómo se comunica la programación de la producción?	Se entregan órdenes de producción, especificando la secuencia de fabricación.		Se entregan órdenes de producción sin una secuencia establecida.		Se comunica en forma verbal.	No aplica.
	22	¿Se registran y analizan los resultados de producción?	Existen informes de producción. Se evalúan periódicamente y se generan ideas de mejora de métodos, procesos y procedimientos.	Existen informes de producción. Se analizan cuando ocurre un problema con el fin de estudiar sus causas.	Existen informes de producción. Se analizan esporádicamente.	Existen informes de producción pero no se analizan los resultados.	No se registran resultados.	No aplica.
	23	¿Están estandarizados los métodos de producción?	Existen procedimientos escritos y actualizados.		La información no está escrita pero es conocida por el personal.		El personal procede de acuerdo a su experiencia.	No aplica.
	24	¿Están estandarizados los tiempos de producción?	Cuenta con tiempos estándar actualizados para todos los productos y procesos.	Cuenta con tiempos estándar actualizados para algunos productos y procesos.	Cuenta con tiempos estándar para todos los productos y procesos pero se encuentran desactualizados.	Cuenta con tiempos estándar para algunos productos y procesos pero se encuentran desactualizados.	No se han realizado estudios de tiempos.	No aplica.
	Calidad	25	¿Están definidas las especificaciones de calidad que debe satisfacer el producto?	Todos los productos cuentan con especificaciones documentadas y actualizadas.	Los productos principales cuentan con especificaciones documentadas y actualizadas.	Todos los productos cuentan con especificaciones pero no están documentadas.	Los productos principales cuentan con especificaciones pero no están documentadas.	Los productos no cuentan con especificaciones de calidad.

Residuos	26	¿Cómo considera el nivel de fallas y retrabajos?	Muy bajo	Bajo	Dentro del promedio.	Alto	Muy alto	No aplica.
	27	¿Se pone atención sobre la calidad a lo largo de todo el proceso?	Sí. Cada uno de los empleados es responsable del mantenimiento de la calidad del producto.	Se realizan controles de calidad en cada etapa del proceso productivo.	Solo en los procesos más complejos, se cuida y controla la calidad.	Se realizan controles al final del proceso.	No se realizan controles de calidad de manera sistemática.	No aplica.
	28	¿Se llevan registros de los defectos surgidos en todos los procesos de producción?	Hay registros de todos los defectos según un procedimiento y se utilizan para definir acciones de mejora.		Hay registros de <u>defectos</u> pero no se utilizan para definir acciones de mejora.		No hay registros de defectos.	No aplica.
	29	¿Organizan y realizan acciones de mejora de calidad en el lugar de trabajo?	Se realizan acciones en forma continua.		Sólo para resolver problemas puntuales.		No se realizan.	No aplica.
	30	¿Conoce los tipos de Residuos (Sólidos, Líquidos y Atmosféricos) que se generan a partir de las operaciones?	Se conocen los tipos de residuos por su clasificación y se realizan las gestiones para adecuar a la normativa vigente	Se conocen los tipos de residuos y se realiza la gestión de algunos de ellos		Se conocen los tipos de <u>residuos</u> pero no se realiza ninguna gestión sobre los mismos	No se tienen identificados	No aplica.
	31	¿Tienen identificados cuales son los sectores o procesos donde se generan, y las cantidades asociadas a los mismos?	Se conocen los sectores y/o procesos, registrándose las cantidades generadas en cada uno de ellos	Se tienen detectadas las causas u origen de su generación		Se registran solo las cantidades	No se analizan las causas o fuentes, ni se registran cantidades	No aplica.
	32	¿Conoce las responsabilidades legales que implica la generación de Residuos Peligrosos / Especiales y realiza las gestiones según lo establecido?	Si se conocen. Se realizan gestiones para adecuar a la normativa vigente (Inscripción en el registro de <u>generadores</u> / Verificar habilitación y vigencia del Transportista y Tratador / Solicitud de Manifiesto)	Se conocen las responsabilidades legales y se realizan ciertas gestiones		Se realizan <u>gestiones</u> pero no se conocen las responsabilidades	No se conocen y no se realiza ninguna gestión	No aplica.

3	3	¿Qué aspectos conoce y se consideran importantes en referencia al Tratamiento de los residuos?	Se posee conocimientos de los aspectos técnicos al Tratamiento (Parámetros de funcionamiento y Monitoreo / Valores de referencia, etc.) y se conocen los costos asociados al mismo		Se tiene conocimiento sobre los aspectos técnicos		No se conocen los parámetros ni los costos de tratamiento	No aplica.
		¿Se realizan medidas correctivas o se induce a realizar acciones preventivas?	Se realizan acciones preventivas con el objetivo de realizar acciones de Mejora Continua y adecuar a la normativa vigente	Se realizan acciones preventivas con el objetivo de adecuar a la normativa vigente	Se realizan solo medidas correctivas para adecuar a la normativa vigente	Se realizan solo medidas correctivas ante la ocurrencia de un evento	No se realiza ningún tipo de medida	No aplica.
			5	4	3	2	1	

10. ANEXOS

Anexo A. Estado de situación financiera Ami



AMI SOLUCIONES
SOSTENIBLES S.A. SNIT.
901.150.146.8
ESTADO DE SITUACION
FINANCIERA EN PESOS MCTE
A DICIEMBRE DE 2022

A C T I V O	NOT A	2022	%	2021	%	VAR. ABS	VAR. REL
ACTIVO CORRIENTE		\$ 960,965,182	98.7%	\$ 325,514,243	96.8%	\$ 635,450,939	195.2%
Efectivo y equivalentes al efectivo	3	\$ 78,826,781	8.1%	\$ 151,632,465	45.1%	\$ (72,805,684)	-48.0%
Caja		\$ 2,382,874	0.2%	\$ 772,460	0.2%	\$ 1,610,214	208.5%
Bancos		\$ 76,444,107	7.9%	\$ 150,860,005	44.9%	\$ (74,415,898)	-49.3%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	4	\$ 209,600,521	21.5%	\$ 82,063,543	24.4%	\$ 127,536,977	155.4%
Cientes		\$ 63,951,581	6.6%	\$ 76,242,795	22.7%	\$ (12,291,214)	-16.1%
Anticipos y avances		\$ 35,341,897	3.6%	\$ 180,843	0.1%	\$ 35,161,254	19464.6%
Anticipos de impuestos		\$ 109,574,693	11.3%	\$ 5,390,106	1.6%	\$ 104,184,587	1932.9%
Deudores varios		\$ 732,351	0.1%	\$ 250,000	0.1%	\$ 482,351	192.9%
Inventarios	5	\$ 672,537,880	69.1%	\$ 91,818,234	27.3%	\$ 580,719,646	632.5%
Mercancías		\$ 672,537,880	69.1%	\$ 91,818,234	27.3%	\$ 580,719,646	632.5%
ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 6,372,850	0.7%	\$ 4,473,850	1.3%	\$ 1,899,000	42.4%
Propiedades, Planta y Equipo	6	\$ 6,372,850	0.7%	\$ 4,473,850	1.3%	\$ 1,899,000	42.4%
Maquinaria y equipo en montaje		\$ 6,372,850	0.7%	\$ 4,473,850	1.3%	\$ 1,899,000	42.4%
Otros Activos	7	\$ 6,190,000	0.6%	\$ 6,190,000	1.8%	\$ -	0.0%
Intangibles		\$ 6,190,000	0.6%	\$ 6,190,000	1.8%	\$ -	0.0%
TOTAL ACTIVO		\$ 973,528,032	100.0%	\$ 336,178,093	100.0%	\$ 637,349,939	189.6%

CARLOS ROGELIO MARIN
LOZA
Representante Legal

Patricia Ferrer Garcia
PATRICIA FERRER GARCIA
Contador
Publico
T.P.206644-
T

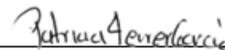


AMI SOLUCIONES SOSTENIBLES
S.A.S.NIT. 901.150.146.8

ESTADO DE SITUACION
FINANCIERA EN PESOS MCTE
A DICIEMBRE DE 2022

PASIVO	NOTA	2022	%	2021	%	VAR. ABS	VAR. REL
PASIVO CORRIENTE		\$ 141,925,617	22.1%	\$ 62,749,174	19.7%	\$ 79,176,443	126.2%
Pasivos Financieros	8	\$ 22,222,224	3.5%	\$ 35,555,556	11.2%	\$ (13,333,332)	-37.5%
Bancos nacionales		\$ 22,222,224	3.5%	\$ 35,555,556	11.2%	\$ (13,333,332)	-37.5%
Pasivos por impuestos corrientes	9	\$ 6,085,999	0.9%	\$ 17,347,000	5.5%	\$ (11,261,001)	-64.9%
Impuestos gravámenes y tasas		\$ 6,085,999	0.0%	\$ 17,347,000	5.5%	\$ (11,261,001)	-64.9%
Cuentas por pagar comerciales y otras	10	\$ 108,335,513	16.9%	\$ 4,108,353	1.3%	\$ 104,227,160	2537.0%
cuentas por pagar							
Proveedores		\$ 24,862,812	3.9%	\$ 815,502	0.3%	\$ 24,047,310	2948.8%
Costos y gastos por pagar		\$ 83,192,700	13.0%	\$ 3,292,851	1.0%	\$ 79,899,849	2426.5%
Otros Pasivos		\$ 280,000	0.0%	\$ -	0.0%	\$ 280,000	100.0%
Beneficios a empleados	11	\$ 5,281,881	0.8%	\$ 5,738,265	1.8%	\$ (456,384)	-8.0%
Obligaciones Laborales		\$ 5,281,881	0.8%	\$ 5,738,265	1.8%	\$ (456,384)	-8.0%
PASIVO NO CORRIENTE		\$ 500,000,000	77.9%	\$ 255,156,275	80.3%	\$ 244,843,725	0.0%
Cuentas por pagar comerciales y otras	12	\$ 500,000,000		\$ 255,156,275		\$ 244,843,725	96.0%
cuent.							
Accionistas		\$ 100,000,000		\$ 255,156,275		\$ (155,156,275)	-80.8%
Otros acreedores a largo plazo		\$ 400,000,000		\$ -		\$ 400,000,000	100.0%
		\$ -		\$ -		\$ -	
TOTAL PASIVO		\$ 641,925,617	100.0%	\$ 317,905,449	100.0%	\$ 324,020,168	101.9%
PATRIMONIO							
Capital social	13	\$ 165,000,000	49.8%	\$ 165,000,000	903.0%	\$ -	0.0%
Capital Social		\$ 165,000,000	49.8%	\$ 165,000,000	903.0%	\$ -	0.0%
Anticipos futuras capitalizaciones		\$ 300,000,000	90.5%	\$ -	0.0%	\$ 300,000,000	100.0%
Accionistas		\$ 300,000,000	90.5%	\$ -	0.0%	\$ 300,000,000	100.0%
Resultados del ejercicio		\$ 13,329,771	4.0%	\$ 10,602,589	58.0%	\$ 2,727,182	25.7%
Resultado del presente ejercicio		\$ 13,329,771	4.0%	\$ 10,602,589	58.0%	\$ 2,727,182	25.7%
Ganancias acumuladas		\$ (146,727,356)	-44.2%	\$ -	-	\$ 10,602,589	100.0%
Perdidas acumuladas		\$ (146,727,356)	-44.2%	\$ (157,329,945)	861.0%	\$ -	100.0%
				\$ (157,329,945)	861.0%	\$ -	100.0%
TOTAL PATRIMONIO		\$ 331,602,415	100.0%	\$ 18,272,644	100.0%	\$ 313,329,771	1714.7%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 973,528,032	100.0%	\$ 336,178,093	100.0%	\$ 637,349,939	189.6%

CARLOS ROGELIO MARIN
LOZA
Representante Legal


PATRICIA FERRER GARCIA
Contador
Publico
T.P.206844-

Anexo B. Estado de resultados Ami



**AMI SOLUCIONES
SOSTENIBLES S.A. SNIT.
901.150.146.8
ESTADO DE RESULTADOS
INTEGRAL EN PESOS MCTE
DE ENERO 1 A DICIEMBRE DE
2022**

	NOT A	2022	%	2021	%	VAR. ABS	VAR. REL
INGRESOS ORDINARIOS	14	\$ 672,348,350	100.0	\$ 581,542,075	100.0	\$ 90,806,275	15.6%
Venta de mercancías		\$ 672,348,350	100.0	\$ 581,542,075	100.0	\$ 90,806,275	15.6%
Menos Devoluciones		\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%
(-) COSTO DE VENTAS	15	\$ 482,477,772	71.8%	\$ 430,597,428	74.0%	\$ 51,880,344	12.0%
UTILIDAD BRUTA		\$ 189,870,578	28.2%	\$ 150,944,647	26.0%	\$ 38,925,931	25.8%
(-) GASTOS OPERACIONALES	16	\$ 152,353,881	22.7%	\$ 122,950,699	21.1%	\$ 29,403,182	23.9%
Gastos de Administración		\$ 152,353,881	22.7%	\$ 122,950,699	21.1%	\$ 29,403,182	23.9%
RESULTADO OPERACIONAL		\$ 37,516,697	5.6%	\$ 27,993,948	4.8%	\$ 9,522,749	34.0%
Ingresos No operacionales	17	\$ 3,764,990	0.8%	\$ 140,912	0.0%	\$ 3,624,078	2571.9%
Gastos No Operacionales - Financieros	18	\$ 17,593,916	2.8%	\$ 9,680,271	1.7%	\$ 7,933,645	82.1%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		\$ 23,687,771	3.5%	\$ 18,474,589	3.2%	\$ 5,213,182	28.2%
PROVISION IMPTO RENTA		\$ 10,358,000	1.5%	\$ 7,872,000	1.4%	\$ 2,486,000	31.6%
RESULTADO ANTES DE RESERVA LEGAL		\$ 13,329,771	2.0%	\$ 10,602,589	1.8%	\$ 2,727,182	25.7%
RESERVA LEGAL		\$ -		\$ -		\$ -	
RESULTADO NETO OPERACIONAL		\$ 13,329,771	2.0%	\$ 10,602,589	1.8%	\$ 2,727,182	25.7%

CARLOS ROGELIO MARIN
LOZA
Representante Legal

Patricia Ferrer Garcia
PATRICIA FERRER GARCIA
Contador
Publico
T.P. 206844-T

Anexo C. Flujo de efectivo Ami



AMI SOLUCIONES SOSTENIBLES S.A.SNIT. 901.150.146.8
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO EN PESOS MCTE
A DICIEMBRE 31 DE 2022
METODO DIRECTO

	2022
FLUJOS DE EFECTIVO ACTIVIDADES OPERACIONALES	(615,750,409)
Entrada efectivo de Clientes (Cédula 1)	548,576,363
Pagos de efectivo a proveedores (Cédula 2)	<u>1,039,150,107</u>
Efectivo neto generado por operaciones	(490,573,744)
Pago de gastos (Cédula 3)	103,557,664
Pago de impuestos (Cédula 4)	21,619,001
FLUJOS DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(1,899,000)
Compra de propiedad, planta y equipo (Cédula 5)	(1,899,000)
0) Adquisición nuevas inversiones (Cédula 5)	-
Compra otros activos (Cédula 5)	-
FLUJOS DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	544,843,725
Saldo inicial a largo plazo (Cédula 6)	(255,156,275)
Adquisición préstamo bancarios a largo plazo (Cédula 6)	500,000,00
0 Aumento de utilidades acumuladas (Cédula 6)	-
Anticipo recibido para futuras capitalizaciones	300,000,000
FLUJO DE EFECTIVO	(72,805,684)
SALDO INICIAL DEL DISPONIBLE	151,632,465
SALDO FINAL DE EFECTIVO A DICIEMBRE 31	78,826,781
	(0)

CARLOS ROGELIO MARIN
LOZA
Representante Legal

Patricia Ferrer Garcia
PATRICIA FERRER
GARCIA
Contador
Publico
T.P.206644-T