

TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA EMPRESA EN PROCESO DE INSOLVENCIA

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Contables

Contaduría Pública

Eliana María Tejada Carvajal

Ruben Dario Raga Perlaza

Validación de Funciones

2024

Tabla de Contenidos

Resumen.....	3
Palabras clave.....	5
Problemática abordada.....	7
Objetivos.....	9
Metodología.....	10
Resultados.....	20
Conclusiones.....	25
Referencias.....	26

RESUMEN

HI combustibles SAS es una empresa privada con amplia experiencia en el sector energético de hidrocarburos, dedicada a la operación y administración de estaciones de servicio, así como a la distribución, comercialización y transporte de combustibles líquidos, gas natural vehicular y lubricantes.

Entró en situación de insolvencia, admitida al proceso de reorganización regulado por la Ley 1116 de 2006.

Según la Superintendencia de Sociedades la sociedad, cumple con el supuesto de cesación de pagos establecido en el artículo noveno numeral primero de la ley 1116 de 2006 debido a que se tiene obligaciones vencidas superiores a 90 días.

Las empresas se enfrentan a desafíos financieros significativos debido a la competencia, cambios del mercado y en ocasiones por la gestión inadecuada de los recursos.

Las estrategias de mejora continua puede ser una opción viable para recuperar la estabilidad en este tipo de crisis.

Establecer las acciones futuras y compromisos que se debe desarrollar en la empresa para superar las dificultades para lograr su viabilidad.

Es un plan que se pone en escrito para y que representa el compromiso de todos los que integran la empresa, socios y acreedores para recuperarse.

Las áreas para mejorar desde la parte económico-financiera para obtener capital de trabajo necesario, como se va a sostener su funcionamiento y crecimiento.

Hay que establecer las responsabilidades de cada miembro, con un equipo de trabajo bien capacitado para afrontar y sacar adelante la recuperación de la empresa.

Se debe optimizar los recursos asegurando la sostenibilidad a largo plazo en la comercialización y venta de combustible.

Mejorar la gestión financiera y la liquidez de la empresa reduciendo las deudas y mejorando el manejo del efectivo, optimizar los recursos operativos y financieros.

Los planes de mejora continua son importantes en los procesos de reestructuración e insolvencia, para las empresas que están en crisis financieras, que permiten la optimización de los recursos, se identifican las ineficiencias y la implementación de nuevas estrategias.

El plan puede ayudar a la empresa a mejorar sus finanzas y operaciones, mejorando su liquidez y la capacidad de pago, asegurando que este sea viable a largo plazo.

Es posible llegar al éxito de una reorganización por medio de la mejora continua, reestructuración financiera, donde se recupera la estabilidad de la empresa y el crecimiento a largo plazo.

***PALABRAS CLAVE:** insolvencia, reorganización, liquidez, eficiencia, sostenibilidad, optimizar, acreedores, viabilidad, cesación, estatutarias, reestructuración financiera.*

Problemática abordada en la práctica o pasantía

La empresa enfrenta una crisis financiera que la llevado a un proceso de reorganización o llamado comúnmente “proceso de insolvencia”.

Esta situación evidencia deficiencias en la gestión financiera y el uso de los recursos, la falta de control de los gastos, la ineficiencia de la administración de los recursos financieros, han ido deteriorando la economía de la empresa.

La empresa ha pasado por una mala gestión de sus finanzas, generando deficiencias en el flujo de caja y un aumento de sus deudas. Problemas de gestión que incluyeron la toma de decisiones si un análisis financiero adecuado que sobreestimo la capacidad de la empresa para poder cumplir con sus obligaciones.

No se han implementado controles financieros efectivos, que no permitan un uso desmedido de los recursos y que se adapten a la realidad económica de la empresa.

Se deben tomar medidas correctivas, la situación financiera de la empresa ha afectado la confianza con sus proveedores y clientes, poniendo en riesgo las relaciones comerciales.

Hay que tratar de encontrar indicadores que permitan anticipar, las posibles situaciones de crisis, de forma que se puedan tomar medidas correctivas que puedan evitar el fracaso financiero y la posible desaparición de la empresa.

A pesar de tener un control más estricto de la información contable presentada por la empresa, esta sigue operando en el mercado con fondos propios negativos.

Las técnicas de inteligencia artificial son viables para aplicar en la contabilidad y las finanzas, ayudando fundamentalmente al análisis del fracaso empresarial, en este caso para la empresa de manera predictiva.

Aunque son múltiples escenarios que podrían ayudarnos a acercarnos a un diagnóstico más eficiente de la situación de insolvencia, el más cercano para la empresa es el incumplimiento de las obligaciones y alto índice de endeudamiento.

En la empresa hubo momentos en que se adquirieron obligaciones de pago superiores económicamente a la capacidad financiera y comercial, también a su patrimonio capital y social.

Cuando la empresa se acumuló de deudas, en muchos de los casos desentendiéndose de sus obligaciones, habiendo intentado en algún momento llegar a acuerdos de pago que también fueron incumplidos.

El dinero disponible en cuentas fue retirado para evitar su embargo, los bienes muebles son ineficientes para el pago de las deudas.

Hay riesgos internos como la deficiencia en la administración por la falta de formación profesional.

De no tomarse medidas como un plan de mejoramiento la empresa podría enfrentarse al aumento del endeudamiento, pérdida de la confianza de sus proveedores y acreedores, al igual que el de sus clientes, esto puede llevar a la empresa a la liquidación lo que provoca una pérdida del capital y de puestos de trabajo.

Todos los empresarios están sujetos a factores de riesgo que constituyen variables con un comportamiento futuro que no puede predecirse con certeza (variables aleatorias) y que afectarán a la empresa. (Campuzano, A. B. y Sánchez Paredes, 2016, p. 130)

Objetivo General

Diseñar un plan de mejora continua que optimice los procesos financieros y operativos de la empresa, permitiendo la reducción de costos y contribuyendo a la recuperación de su estabilidad, mediante la implementación de prácticas responsables, sostenibles y eficientes.

Objetivo Específicos

1. Evaluar de la situación actual de la empresa.
2. Un análisis de las finanzas y procesos de la empresa para identificar los principales problemas de ineficiencia y las oportunidades, que permita tomar decisiones basadas en datos concretos.
3. Identificar factores internos y externos que afecten la insolvencia, las principales fuentes de insolvencia.
4. Utilizar herramientas y técnica de mejora continua en procesos operativos y financieros.
5. Proponer estrategias para mantener las mejoras que se puedan implementar a largo plazo.

Metodología

Enfoque general

Se evalúa la situación actual de la empresa, donde se identifican las principales causas de la crisis, especialmente el uso ineficiente de los recursos. Es necesario optimizar los recursos, mejorar la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Un aspecto importante es la elaboración de un flujo de caja que identifique las necesidades de capital de trabajo, garantizando los recursos suficientes para cubrir las operaciones y cumplir con las obligaciones que se hayan reestructurado.

Para superar la crisis es vital reconocer que dificultades se han venido presentando durante algún tiempo y que el cambio se ha ido postergando, La falta de liderazgo y decisiones oportunas ha complicado el manejo de la organización, afectando su capacidad de responder. La situación actual de la empresa financieramente no permite identificar claramente los cambios necesarios, por lo que se necesita una gestión eficiente.

La importancia de un proceso financiero bien estructurado radica en mantener el equilibrio entre la liquidez y la rentabilidad. Ante una crisis la empresa debe enfocarse en generar recursos para responder por el pago de sus obligaciones. La gerencia debe contar con habilidades necesarias para manejar el personal y tener un conocimiento suficiente de la empresa, de manera que pueda liderar el cambio de manera efectiva.

Los líderes de cada área deben estar capacitados y al tanto del proceso de reorganización, con el fin de guiar sus equipos de trabajo de manera eficiente. Los empleados también juegan un papel importante en el éxito del cambio. Deben estar convencidos de la necesidad de

reorganización para formar un equipo unido, con objetivos claros que estén alineados con la nueva estrategia de la empresa.

Es crucial asegurar que los empleados de la empresa comprendan y acepten las nuevas políticas y procedimientos. Se debe realizar un análisis exhaustivo de los recursos disponibles, evaluando el manejo de los inventarios para detectar posibles pérdidas, y examinar todo lo relacionado con la cadena de suministros. Además, se deben revisar los contratos con los proveedores para garantizar suministro constante de combustible.

Reducir costos operacionales a través del uso eficiente de los recursos es esencial para mejorar viabilidad de la empresa. También se debe refinanciar las deudas para extender los plazos de pago, reducir las tasas de interés y de esa manera poder mejorar el flujo de caja manteniendo la liquidez. La auditorías periódicas serán fundamentales para asegurar que todas las medidas que sean implementadas estén generando los resultados esperados.

Por último, es importante velar por el desarrollo del objeto social de la empresa y el cumplimiento estricto de las disposiciones legales y estatutarias. La revisoría fiscal debe cumplir adecuadamente sus funciones, asegurando que las acciones adoptadas contribuyan al proceso de reorganización y a la mejora continua de la empresa.

Metas

Reducción de las deudas en los próximos meses, renegociando con proveedores y acreedores para mejorar las condiciones de pago y evitando el pago de intereses adicionales, implementando controles financieros.

Tener un calendario de pagos que priorice las deudas, negociarlas y extender su plazo en cuanto sea posible.

Aumentar la liquidez de la empresa por medio de una gestión eficiente de las cuentas por pagar y por cobrar.

Implementar un sistema de cobro que sea más efectivo, ajustando las políticas de crédito de los clientes para asegurar ingresos de manera más rápida a la empresa.

Optimizar los costos operativos, con un control estricto de gastos, para identificar y eliminar gastos que sean innecesarios.

Realizar auditorías para identificar áreas donde se pueden usar mejor los recursos, desde servicios generales, papelería, gastos de representación, atención al personal, para implementar nuevas políticas basadas en la eficiencia de los recursos.

Capacitar al personal administrativo y operativo en gestión financiera para el control, manejo y uso adecuado de los recursos, presupuestos y control de costos de la empresa.

Implementación de controles financieros, que limiten el gasto y mejoren el flujo de la caja.

Asegurar la cadena de suministro con los contratos de los proveedores, revisarlos y ajustarlos para garantizar la estabilidad de la empresa y el continuo abastecimiento de combustible.

Encargados

Se debe definir las responsabilidades de las personas que estén involucradas y garantizar que todas las áreas estén informadas del proceso en el que se encuentra la empresa, para poder llevar a cabo un plan de mejoramiento oportuno y adecuado que ayude a salvaguardar la empresa.

Todas las personas encargadas deben tener una comunicación fluida, comprometidos con los objetivos del plan de mejoramiento, para llevar a cabo al éxito y recuperación de la empresa.

Asesor de insolvencia y asesor financiero, son quienes deben supervisar la renegociación de las deudas y la implementación de los controles financieros para mejorar la gestión financiera, donde se logre acuerdos más favorables para la empresa.

Controlar que se optimice el flujo de caja, se gestione los riesgos financieros posibles y haya liquidez.

Supervisar y garantizar que se cumplan las metas financieras y hacer correcciones y ajustes de ser necesario.

La Gerencia, lidera el plan de mejora, velando para que en todas las áreas de la empresa estén alineados con el plan de mejoramiento.

Decidir sobre la reestructuración operativa y financiera, supervisar el trabajo de los demás directivos de la empresa.

Informar sobre el progreso del plan de mejoramiento a todas las personas involucradas en el proceso.

Asegurar que se implementen las estrategias y políticas financieras adecuadas.

Jefe Administrativo y de recursos humanos, responsable de la capacitación del personal sobre nuevas políticas que se deban implementar y procedimientos a realizar.

Trabajar con el asesor financiero para asegurar la implementación de las nuevas políticas donde se puedan ahorrar mucho en algunas áreas de la empresa.

Ajustar los procesos operativos de la empresa acorde a la situación de reestructuración de la empresa.

Director comercial, desarrollar estrategias de ventas que impulsen el crecimiento de la empresa, aumentado sus ingresos, incluyendo ofertas de productos donde sea viable y servicios adicionales que generen valor agregado al servicio al cliente.

Fortalecer la relación de los clientes existentes para asegurar un ingreso en ventas constantes a la empresa.

Trabajar con la gerencia y el asesor financiero para hacer estrategias de ventas y que éstas estén conformes a las metas financieras de la empresa.

Implementar ajustes en la cadena de suministro de combustible.

Cronología

Se debe considerar plazos específicos y acciones que garanticen el éxito del proceso de reorganización y plan de mejoramiento.

Esta cronología debe ser flexible y adaptable a las condiciones y situaciones que puedan presentarse mientras se lleva a cabo el proceso.

Cronología en periodos de tiempo

Mes 1 - 2: Diagnostico de la situación financiera y operativa de la empresa.

Mes 3- 6: Primeras medidas de reestructuración, que incluye, negociación de las deudas y obligaciones, revisión de los procesos operativos de la empresa.

Mes 6-12: Revisar según las medidas tomadas el impacto en la empresa, realizar los ajustes necesarios en el proceso.

Informes mensuales de los estados financieros para evaluar el progreso y desempeño financiero, donde se incluya el balance general, estado de resultados, flujo de caja.

Esto permite identificar cambios respecto a lo que se proyecte y se toma las decisiones basadas en los datos.

Generar informes detallados al cierre de cada mes donde se evidencie los resultados obtenidos comparando con los objetivos al inicio del proceso.

Evaluación del progreso de la empresa con cada área y modificar las estrategias basadas en los resultados que se obtengan.

Auditorías internas para asegurar el cumplimiento de los procesos implementados, que estos se sigan correctamente, que no se pierdan los recursos y que se pueda detectar a tiempo alguna ineficiencia.

Hacer en cualquier momento **controles financieros** para hacer seguimiento de los gastos, la gestión de la cartera y las cuentas por pagar.

Con lo aprendido mediante la implementación del plan de mejoramiento y reorganización, hacer **un plan a largo plazo** que aseguraría la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Evaluación y seguimiento

El plan debe incluir un sistema de seguimiento mensual de los indicadores financieros y operativos, donde se debe revisar, la reducción de las deudas, mejora de la liquidez y la eficiencia del uso de los recursos de la empresa.

Las auditorías internas deben realizarse para garantizar el proceso de reestructuración por lo menos cada tres meses.

Revisar la disminución de la deuda mes a mes, hacer seguimiento en el cumplimiento de los pagos teniendo en cuenta las negociaciones bajo los nuevos términos en que se hayan realizado.

Generar informes que permitan evaluar el progreso en la reducción de las deudas, el incremento de la liquidez y el margen operativo.

Es necesario asegurar las acciones implementadas para que se den los resultados que se esperan y poder hacer los ajustes que sean necesarios a tiempo.

Medir la eficiencia operativa, la rotación de inventarios, costo del combustible vendido.

Es fundamental que durante el proceso se evalúe y se haga seguimiento al personal, que tengan retroalimentación continua, sobre mejorar las prácticas en gestión financiera y operativa.

Viabilidad

La viabilidad dependerá:

El compromiso de los directivos y empleados de la empresa, para adaptarse a los cambios y nuevas políticas que se establezcan.

La capacidad que se genere de flujo de caja suficiente para cumplir con las obligaciones que hayan sido renegociadas o reestructuradas.

La mejora en la eficiencia de las operaciones de la empresa, lo que permitiría reducir costos y que esto no comprometa con la calidad del servicio que se presta.

Para que este plan de mejoramiento sea viable, implica cambios operacionales y financieros, deben estar orientados a recuperar la capacidad de pago de la empresa y generar suficiente flujo de caja para mantener la operación y cumplir con todas las obligaciones financieras.

Es importante que haya una planificación financiera detallada donde se considere diferentes escenarios económicos, debe tener mecanismos para hacer frente a las variaciones e imprevistos.

Una relación y comunicación constante con los acreedores aseguran las condiciones de pago de las negociaciones vigentes y llevar a cabo la viabilidad del plan de mejoramiento y reorganización de la empresa.

La capacidad de Adaptación de las circunstancias permite estabilidad y fortalecimiento de la empresa a lo largo del tiempo.

Para poner en marcha la viabilizaría de la empresa, se requiere de manera imprescindible lo siguiente:

-Que quien se encuentre al frente del programa de recuperación tenga conocimiento del negocio.

-Que el negocio que desarrolla la empresa sea líquido y rentable

-Un administrador dispuesto al cambio y un equipo de colaboradores que lo acompañe en esa misión.

Álvaro Isaza Upegui, Álvaro Londoño Restrepo (2007) Comentarios al régimen de insolvencia Empresarial

Resultados esperados

Estabilidad económico-financiera donde se refleje una reducción de deudas y mejore la liquidez.

En la negociación de sus obligaciones y acreedores la empresa debería poder reducir su carga financiera, reduciendo el riesgo de incumplimiento a futuro.

Manejo eficiente de los recursos de la empresa, contribuyendo a la estabilidad financiera y operativa.

Capacidad de toma de decisiones oportunas para guiar a la empresa hacia su recuperación y crecimiento.

Recuperar la confianza de los acreedores y clientes hace que sus relaciones comerciales sean más estables y duraderas.

Sostenibilidad mediante una gestión más efectiva de los recursos de la empresa, orientada a la eficiencia y la transparencia, lo que debería poder mantener su operación en el tiempo y posicionarse nuevamente en el mercado.

Mejora organizacional, donde haya optimización de los procesos internos y se fortalezca la cultura organizacional de la empresa, orientada a la eficiencia y la transparencia.

Tablas de elaboración propia basada en el plan de mejoramiento

Tabla 1.

Plan de mejoramiento de H1 combustibles SAS en proceso de insolvencia

Área	Problema Detectado	Objetivo de Mejora	Estrategia Propuesta	Responsable	Plazo
Gerencia y gestión financiera	Ineficiencia en la administración de recursos.	Optimizar el uso de recursos y mejorar la liquidez.	Refinanciamiento de deudas, auditorías periódicas, y controles financieros estrictos.	Asesor financiero, Gerencia	Corto plazo (3-6 meses)
Asesor de insolvencia y asesor financiero	Costos operativos elevados y uso ineficiente de recursos.	Reducir costos operativos y mejorar la eficiencia en el uso de	Implementación de un control estricto de gastos, optimización de procesos operativos.	Asesor de insolvencia y asesor financiero	Mediano plazo (6-12 meses)
Director comercial	Relaciones comerciales debilitadas, poca liquidez.	Aumentar ingresos y mejorar la relación con clientes y proveedores.	Desarrollo de estrategias de ventas, fortalecimiento de la relación con clientes, ajustes en políticas de crédito.	Director Comercial, Gerencia	Corto plazo (3-6 meses)
Jefe Administrativo y de recursos humanos	Falta de capacitación y alineación con los objetivos del plan de mejoramiento,	Capacitar al personal y asegurar el compromiso con los objetivos de la empresa.	Programas de capacitación en gestión financiera, comunicación efectiva sobre la importancia del cambio.	Jefe de Recursos Humanos, Gerencia	Corto plazo (3-6 meses)
Estrategia General	Deficiencias en la toma de decisiones y falta de liderazgo.	Recuperar la estabilidad financiera de la empresa.	Mejora continua en procesos operativos y financieros, comunicación y coordinación entre todas las áreas.	Gerencia, Asesor de Insolvencia	Largo plazo (12-18 meses)

Tabla 2*Tabla de evaluación financiera inicial.*

Indicador	Valor Actual	Meta a Corto Plazo	Meta a Largo Plazo
Obligaciones vencidas (días)	>90 días	60 días	30 días
Índice de liquidez	0.8	1.2	1.5
Deuda a corto plazo	500	350	200
Deuda a largo plazo	800	650	400
Flujo de caja operativo (mensual)	50 millones	0 millones	30 millones

Tabla 3*Tabla de metas y resultados esperados.*

Meta	Responsable	Plazo	Resultado
Reducción de deudas	Asesor financiero	6 meses	Reducción del 30% de las obligaciones
Aumento de liquidez	Gerencia	12 meses	Liquidez mínima de 1.2
Implementación de controles de gasto	Jefe administrativo	3 meses	Reducción del 15% en gastos operativos
Renegociación con proveedores	Asesor de insolvencia	6 meses	Aplazamiento de pagos con reducción de intereses
Optimización del flujo de caja	Director comercial	6 meses	Aumento del flujo de caja positivo en 5%

Tabla 4*Tabla de acciones correctivas.*

Problema Identificado	Acción Correctiva	Responsable	Plazo de Ejecución
Exceso de deudas a corto plazo	Refinanciar las deudas con nuevos plazos	Asesor financiero	3 meses
Mala gestión del flujo de caja	Implementar políticas de cobro eficaces	Director comercial	4 meses
Falta de controles en los gastos operativos	Auditorías mensuales internas	Jefe administrativo	Inmediato
Capitalización de la empresa	Nuevas fuentes de financiación	Gerente	6 meses

Tabla 5*Tabla de cronograma plan de mejora*

Actividad	Acciones Principales	Cronología
Diagnóstico	Evaluación de la situación financiera y operativa	Mes 1-2
Primeras Medidas de Reestructuración	Negociación de deudas, revisión de procesos y reducción de gastos	Mes 3-6
Revisión de Impacto	Ajustes según los resultados obtenidos	Mes 6-12
Evaluación Mensual	Auditorías internas y seguimiento de indicadores	Continuo

Tabla 6.*Tabla de indicadores clave.*

Indicador	Base	Objetivo	Responsable	Frecuencia
Reducción de deudas	1000 millones	600 millones	Asesor financiero	Mensual
Incremento de liquidez	0.8	1.2	Gerencia	Trimestral
Optimización de flujo de caja	-50 millones	30 millones	Director comercial	Mensual
Disminución de costos operativos	100 millones	85 millones	Jefe administrativo	Mensual

Conclusiones

El uso inadecuado de los recursos ha sido el principal problema. Es importante optimizar los recursos financieros y operativos para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Esto debe incluir la revisión y mejor gestión del flujo de caja, así como seguir con los controles financieros.

Tanto la gerencia como el personal deben estar capacitados para poder liderar cambios, esto hace que estén alineados con los objetivos de la empresa y la mejora continua.

Una comunicación fluida entre todos los empleados garantizara el compromiso con el plan de mejoramiento y enfocados a alcanzar las metas propuestas.

La planificación financiera debe tener en cuenta varios escenarios económicos para adaptarse a los cambios, esto mejora la estabilidad y viabilidad de la empresa en el tiempo.

Una estructura financiera solida lleva a un crecimiento constante.

Se debe resaltar la importancia de que las empresas mantengan su capacidad de adaptación a los cambios, económicos, sociales y regulatorios. La mejora continua es importante para mantener la competitividad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Referencias

Álvaro Isaza Upegui, Álvaro Londoño Restrepo (2007) Comentarios al régimen de insolvencia Empresarial.

Calaza Lopez Sonia. Reestructuración, insolvencia y exoneración de deudas. Estudio procesal.

Campuzano, A. B. y Sánchez Paredes, M. L. (2016). Prevención y gestión de la insolvencia: (ed.). Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/remington/58576?page=114>.

Correa Rodríguez Alicia, Acosta Molina Miguel, González Pérez Ana Lorenza. La insolvencia empresarial: un análisis empírico de la pequeña y mediana empresa.

Gutiérrez Torres Johana Carolina, Cadena Hernández Carlos Alfonso. La quiebra. Aproximaciones a los regímenes de insolvencia económica en Colombia.

Moya Jiménez Antonio. La responsabilidad de los administradores en empresas insolventes.

Veiga Copo Abel. Responsabilidades de Administradores SAS. Deberes legales, Perdidas, insolvencia y aseguramiento.