



Análisis de la implementación del modelo de negociación VMI, como estrategia para mejorar la administración del capital de trabajo en una empresa del sector retail: Caso Comercializadora Textil S.A.

Andrés Felipe Navarro Ramírez

Marco Fernando Rojas Zamora

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración Financiera

Asesora: Judith Cecilia Vergara Garavito PhD

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
SANTIAGO DE CALI

2021

© 2021 por Andrés Felipe Navarro Ramírez y

Marco Fernando Rojas Zamora

Todos los Derechos Reservados

RESUMEN

En este trabajo se analiza la implementación del modelo de negociación VMI como estrategia para mejorar la administración del capital de trabajo en la Comercializadora Textil S.A., empresa vallecaucana del sector del *retail* dedicada a la comercialización de prendas de vestir. Dicho cambio en el modelo de negocio, surgió con el fin de afrontar las dificultades económicas a nivel nacional, generadas por la pandemia producto del virus COVID-19 y el paro nacional que se estableció por más de un mes en el 2021. Por medio de la recopilación, análisis y elaboración de indicadores de datos financieros históricos de la empresa, se logra evidenciar un cambio positivo en la liquidez, manejos de inventarios y un ahorro significativo en el capital de trabajo.

Palabras clave: modelo VMI, *retail*, vestuario, manejo de inventarios, capital de trabajo, liquidez

Clasificación JEL: D22, G30

ABSTRACT

This paper analyzes the implementation of the VMI negotiation model as a strategy to improve the management of the working capital of the retail company Comercializadora Textil S.A., dedicated to the commercialization of clothing items.

This change in the business model was developed as a response to the economic crisis consequence of the global COVID-19 pandemic, as well as at the national strike that took place in various cities and lasted over a month in 2021. Through compilation, analysis and elaboration of historical financial data indicators of the company, it was possible to show a positive change in liquidity, inventory management and significant savings in working capital.

Keywords: VMI model, retail, clothing, inventory management, working capital, liquidity

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. OBJETIVOS DE ESTE ESTUDIO	13
1.1. OBJETIVO GENERAL	13
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2. MARCO TEÓRICO.....	14
3. METODOLOGÍA.....	25
4. RESULTADOS	39
4.1. INDICADORES DE LIQUIDEZ	40
4.2. CICLO DE CAJA.....	44
4.3. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.....	49
4.4. INDICADORES DE ACTIVIDAD.....	52
4.5. INDICADORES DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO: KTNO Y PKTNO.....	55
4.6. FLUJO DE CAJA LIBRE	58
4.7. MARGEN EBITDA	60
4.8. COSTO LOGÍSTICO.....	62
5. CONCLUSIONES.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Beneficios del VMI	22
Tabla 2 Plan anual comercial (PAC) de Comercializadora Textil S.A.	33
Tabla 3 Cuadro explicativo sobre los períodos establecidos para el análisis	36
Tabla 4 Porcentaje de participación según modelo de negociación período de enero a julio de 2021	39
Tabla 5 Indicadores de liquidez	43
Tabla 6 Indicadores del ciclo de caja	44
Tabla 7 Indicadores de endeudamiento	51
Tabla 8 Indicadores de actividad	53
Tabla 9 Indicadores KTNO y PKTNO	57
Tabla 10 Flujo de caja libre	59
Tabla 11 Margen EBITDA.....	61
Tabla 12 Informe detallado de costos logísticos. Presentación por el trimestre en miles de pesos (\$).....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema del modelo colaborativo	19
Figura 2 Esquema del modelo de transferencia por mandato (costo).....	20
Figura 3 Esquema del modelo totalmente automatizado	21

INTRODUCCIÓN

El mundo ha protagonizado en los últimos años un cambio tecnológico acelerado, al igual que el surgimiento de la llamada cuarta revolución industrial que, en conjunto, han vuelto indispensable que las empresas locales se tecnifiquen con desarrollo a nivel de capital fijo y con la implementación de modelos de negocio más adaptables tanto a las diversas situaciones que surgen en el día a día como a la dinámica económica. Esto con el fin de volver cada vez más eficientes los procesos de las áreas empresariales y de hacer las compañías más competitivas y rentables.

De acuerdo con lo anterior, las empresas del sector de ventas minoristas de vestuario han comprendido que es indispensable buscar métodos que les ayuden a pronosticar de manera cada vez más precisa la demanda efectiva que van a tener en cada período del año si desean obtener mejores márgenes de ganancias; sin embargo, la carencia de datos y la estacionalidad del sector de la moda pone ciertos obstáculos en las predicciones de ventas (Xia, 2014).

Al observar el panorama nacional, *Portafolio* (2019) señala que, en Colombia, los reportes a 2018 referentes al gasto de los hogares en vestuario: “Aumentó 4,65% en términos reales, en comparación con el 2017, y se proyecta que la cifra siga creciendo a una tasa anual de 4,8%, hasta el 2022” (párr. 2). Estos datos resultaban alentadores para las compañías de este sector, ya que evidenciaban una mejoría

en el consumo de los hogares en este rubro y los incentivaba a mejorar su operación para aprovechar estas proyecciones positivas.

Sin embargo, la crisis económica mundial generada por el coronavirus a partir del 2020 ha sido motivo de preocupación para todas las empresas a nivel mundial, y en especial para aquellas que se dedican a la comercialización de productos no esenciales, tales como los *retailers* que están en el negocio de ropa, belleza, artículos de lujo y mejoras para el hogar. Dichas compañías se vieron obligadas a cerrar sus tiendas, sus oficinas y demás instalaciones, para tratar de subsistir con las restricciones impuestas por los gobiernos para evitar la propagación del coronavirus.

La compañía en la cual se va a centrar este caso de estudio es Comercializadora Textil S.A., una empresa familiar establecida en Cali, que tiene más de 30 años de experiencia en el sector del *retail*. Su objeto social es la comercialización de prendas de vestir para la familia y el hogar. Su canal principal de distribución son tiendas físicas dotadas con mobiliario, visual *merchandising* (comercialización), *layout* (diseño), señalética y elementos tecnológicos en aplicativos e infraestructura que respaldan el proceso de venta y el servicio al cliente.

En el caso específico de Comercializadora Textil S.A., actualmente tiene presencia en 45 tiendas a nivel nacional, localizadas en los departamentos de Valle del Cauca, Cauca y Risaralda, y ofrece productos para toda ocasión y para toda la familia; sin

embargo, no desarrolla procesos de producción propia, por lo cual requiere una amplia base de proveedores que se encargan de suministrar la mercancía necesaria para mantener el *stock* requerido en inventarios. Entre sus proveedores, que son 100% nacionales, se destacan marcas tales como Leonisa, St. Even, Punto Blanco, Co'Coon y Gef, entre otros.

Las empresas del sector del *retail* del vestuario están influenciadas por un mercado estacional con variaciones significativas, de acuerdo con las temporadas que se presentan durante el año; de igual forma, por una demanda determinada por hábitos de consumo cada vez más exigentes y específicos para los distintos consumidores. A esto se le suma la moda como un factor relevante para dicho mercado.

Estas variables hacen más complejo predecir los niveles de ventas, llevando a estas compañías a manejar *stocks* de inventarios elevados, que afectan la liquidez y producen pérdidas por obsolescencia o deterioros; además, a incurrir en sobrecostos logísticos o, por el contrario, llevar a presentar desabastecimiento, lo que ocasiona pérdidas en ventas y la prestación de un servicio deficiente (Valencia y otros, 2015). Esta situación no es ajena a Comercializadora Textil S.A., por cuanto presentaba pérdidas a lo largo de todo el año debido a la mala gestión de sus inventarios, y solo generaba rentabilidad en unos meses específicos.

Con miras a mejorar la administración del capital de trabajo, Comercializadora Textil S.A. decidió implementar un modelo de negocio de inventario administrado por el

proveedor (VMI, por sus siglas en inglés *vendor management inventory*), como un mecanismo estratégico y de mayor contundencia en el corto plazo, que posibilitara estabilizar y mantener a la compañía, comercial y financieramente no solo frente a las dificultades vividas por la crisis económica producto de la pandemia generada por el coronavirus COVID-19, sino a la problemática económica social agravada por el paro nacional del 2021.

En este proyecto se plantea analizar la efectividad de la adaptación e implementación del modelo VMI en Comercializadora Textil S.A, a partir de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles han sido los resultados de la implementación del modelo VMI en la empresa Comercializadora Textil S.A. comparados con los de su anterior modelo de negocio?

Para llevar a cabo este análisis, fue necesario revisar la forma de adaptar el modelo VMI con proveedores certificados y con proveedores sin certificar, recopilar un histórico de datos financieros de la empresa, formular los indicadores financieros respectivos año por año de acuerdo con los datos obtenidos, y hacer la comparación respectiva para ver la evolución y los cambios presentados en los indicadores. Con base en lo anterior se estableció el período que se iba a analizar. Los datos se recolectaron gracias al apoyo de las siguientes áreas de la empresa: área financiera, área de planeación y logística y área de contabilidad, y a la investigación en diferentes fuentes de datos socioeconómicos nacionales. Para seleccionar los

indicadores financieros en los que se iba a profundizar se tomaron como referencia otros estudios que abordaran esta problemática.

En lo que respecta al resto del documento, contiene la revisión de literatura y el marco teórico enfocado en estudios hechos previamente en este tema, el planteamiento de la metodología a utilizar en el estudio, la presentación de los indicadores analizados y el comparativo histórico realizado, las conclusiones del trabajo, la bibliografía y por último los anexos del proyecto.

1. OBJETIVOS DE ESTE ESTUDIO

1.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la efectividad de adaptar e implementar el modelo de negociación VMI como estrategia para mejorar la administración del capital de trabajo en la empresa Comercializadora Textil S.A.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener datos históricos del área financiera de la compañía, para crear los indicadores financieros necesarios para desarrollar el análisis.
- Obtener documentación del área administrativa de la empresa sobre los procedimientos llevados a cabo con proveedores certificados y con proveedores sin certificar, para adaptar el modelo VMI.
- Crear los indicadores financieros históricos de la compañía, para contrastarlos entre sí.
- Identificar en qué aspectos financieros y administrativos de la empresa surgieron cambios con la implementación del modelo VMI.
- Concluir cuál es la efectividad de implementar el modelo de negocio VMI en la compañía, con base en el análisis de los indicadores financieros y los cambios administrativos de la Comercializadora Textil S.A.

2. MARCO TEÓRICO

La problemática económica mundial producto de la pandemia por el virus COVID-19, por la cual muchas empresas tuvieron que tomar acciones para darle manejo a las repercusiones financieras ocasionadas por esta, afectó de manera considerable el sector *retail* de prendas de vestir y textiles a nivel nacional. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021), en su *Boletín técnico Encuesta Mensual de Comercio (EMC) julio 2021*, las ventas en el período enero-junio 2021 registraron una variación negativa del 13,7%, en comparación con las del mismo período de 2019, que denotan que, a pesar de la recuperación que se viene dando en este sector, aún no se alcanzan los niveles de ventas de la prepandemia.

Para hacer un adecuado análisis del cambio generado en Comercializadora Textil S.A. debido a la implementación del modelo de negociación VMI como estrategia para mejorar la administración del capital de trabajo, es necesario basarse en los conceptos básicos sobre el VMI y en su aplicación en otras empresas. Por esta razón, es preciso leer artículos e indagar sobre diferentes casos relacionados con dicha temática.

Arango y otros (2011a) definen el VMI como un sistema colaborativo entre cliente y proveedor, donde el proveedor se responsabiliza de la gestión de los niveles de inventario y de las decisiones sobre las cantidades y fechas de reabastecimientos

para sus clientes, gracias a una evaluación sistemática del *stock* en venta, generando así una correcta coordinación en la cadena de suministro que termina por beneficiar a ambas partes.

De manera más simple, Alzate (2014) presenta el VMI como: "(...) Una asociatividad colaborativa entre el proveedor y el cliente para la gestión eficiente del abastecimiento de inventarios" (p. 20).

A su vez, la asociación Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS), clasifica el VMI en las siguientes versiones, según la adaptación que se le haga al modelo (Montenegro y otros, 2018):

- *Vendor-Managed Inventory* (VMI): el reabastecimiento debe ser gestionado por el proveedor con información del cliente.
- *Retailer-Managed Inventory* (RMI): el minorista tiene la aprobación sobre el proceso de pedido.
- *Co-Managed Inventory* (CMI): modelo en el cual hay altos niveles de colaboración entre las partes, pero no se encuentran completamente formalizados.
- *Supplier-Managed Inventory* (SMI): modelo en el cual el proveedor decide cuándo y cuánto entregar.

Este sistema, o estos acuerdos entre ambas partes, fue reconocido en la industria a partir de los años ochenta gracias al caso implementado en 1987 por las empresas Procter & Gamble (P&G), K-mart y Wal-Mart, donde P&G optó por encargarse del

manejo y la gestión de inventarios de las referencias de pañales desechables, y los minoristas del *retail* K-mart y Wal-Mart brindaban un espacio adecuado para la exhibición de dichos productos (Taylor, 2008). Este modelo resulto exitoso para las tres compañías, ya que P&G logró aumentar sus ventas gracias al mayor volumen de exposición de sus pañales en los establecimientos comerciales, mientras que K-mart y Wal-Mart, en primera instancia, se beneficiaron de la disminución en sus costos, al no asumir los costos del inventario total en exhibición, sino que estos se tenían en cuenta solo cuando la mercancía ya era vendida a los clientes y, en segunda instancia, mejoraron en su servicio al no quedarse sin *stock* en ningún momento (Saboyá, 2020).

No obstante, no todos los casos de implementación del VMI resultan ser positivos. Saboyá (2020) expone en un artículo un ejemplo de cómo una multinacional y sus 30 proveedores clave, a pesar de haber hecho una buena planeación inicial para implementar el VMI, el proceso fue negativo al menos durante los primeros 5 años, a causa de fallas constantes en la herramienta que servía como puente de intercambio de información entre proveedores y cliente.

Otro ejemplo fallido, pero a nivel nacional, es el de Nestlé Purina con una empresa del sector *retail* colombiana, en el que el proveedor acordó en 2018 ejecutar el piloto del modelo VMI en 5 tiendas del comprador en Bogotá. El paso siguiente fue hacer el trabajo de campo, donde estableció los mínimos de exhibición y espacio que necesitaba para lograr el incremento de ventas del producto, posteriormente cargó

los datos en el sistema, y acto seguido procedió a implementar el modelo. Fue entonces cuando el proveedor evidenció, por medio de la herramienta de información y pedidos, que la empresa *retail* no estaba cumpliendo con los mínimos solicitados en el acuerdo, provocando que el producto de Purina no incrementara sus ventas de la manera esperada (Saboyá, 2020).

Por lo anterior, resulta relevante tener en cuenta la investigación realizada por Solano y otros (2020), donde, como producto de su análisis de 61 artículos considerados, establecen cuatro condiciones elementales que deben ser tenidas en cuenta para implementar un modelo VMI en una empresa:

1. *Capacidad para modelar sistemas complejos*: es indispensable que el vendedor suministre los datos de su modelo de manejo de inventario de la manera más clara y realista posible, teniendo en cuenta todas las necesidades que tenga en esta operación y las ventas esperadas. De esta manera, el modelo matemático resultará más ajustado al contexto de las empresas.
2. *Fácil aplicabilidad*: estos modelos deben procurar ser de sencillo manejo analítico, útiles y de bajo costo de implementación, sin llegar a una sobre simplificación, con el fin de poder ser replicados en distintos tipos de escenarios empresariales, con el menor riesgo de imperfección en el sistema.
3. *Flexibilidad*: el modelo VMI debe ser de fácil adaptación, de modo que pueda ser utilizado en diferentes sectores, pero siempre cumpliendo los supuestos establecidos.

4. *Variedad de soluciones*: al ser modelos flexibles, logran adaptarse a diferentes contextos o situaciones presentados en el día a día de las empresas involucradas, y permiten modificar diversas variables que hayan sido establecidas en un principio y que sean influyentes en los niveles de ventas o salidas.

Montenegro y otros (2018) también mencionan en su trabajo los pasos que se deben seguir para iniciar la implementación del modelo VMI cuando las acciones más relevantes de la administración del inventario están a cargo del proveedor:

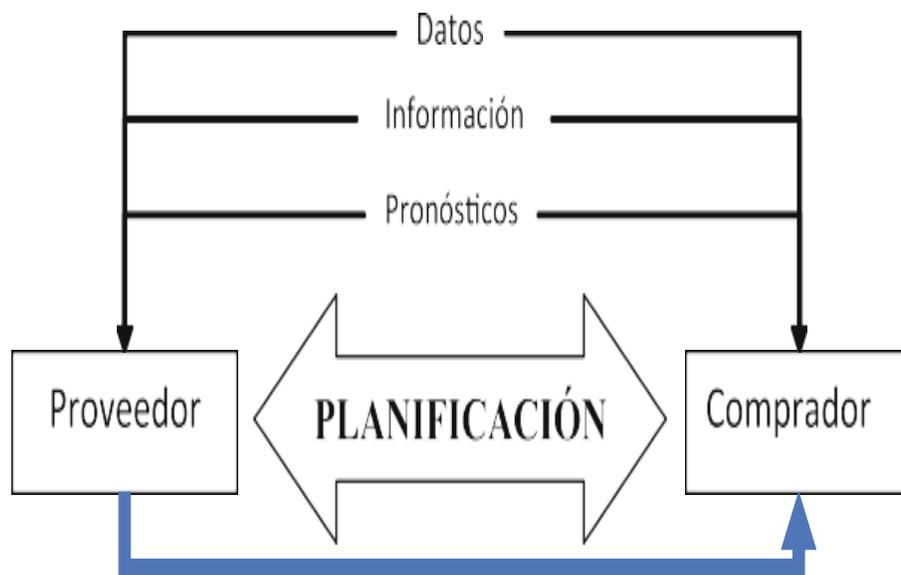
- 1) *Recopilación de información*: se deben obtener datos precisos de los movimientos de ventas del cliente y de los espacios destinados al producto.
- 2) *Previsión de ventas*: de acuerdo con la información recopilada de ventas detalladas y de los centros de distribución del cliente, se realiza una estimación del volumen del producto que se va a proveer.
- 3) *Previsión de pedidos*: el fabricante debe planificar las entregas según el flujo de ventas, el *stock* de inventario y los tiempos y costos de transporte acordados.
- 4) *Generación de pedidos*: el proveedor debe estar pendiente del reabastecimiento del inventario en las tiendas del cliente.
- 5) *Entrega de pedidos*: se refiere a la entrega oportuna de mercancía al cliente, sin permitir que haya desabastecimiento del producto.

Arango y otros (2011b) catalogan la implementación del VMI según su nivel de integración entre las partes en tres categorías: modelo colaborativo, modelo de transferencia por mandato (costo) y modelo totalmente automatizado.

- *Modelo colaborativo*: tiene como meta que las empresas cooperen entre sí; es decir, el cliente o comprador deberá colaborar con sus proveedores compartiendo información sobre la demanda de la mercancía. De este modo, ambos proceden a formular de manera conjunta un pronóstico de la demanda futura y el plan de reabastecimiento (Arango y otros, 2011b). En la figura 1 se presenta un esquema de este modelo.

Figura 1

Esquema del modelo colaborativo



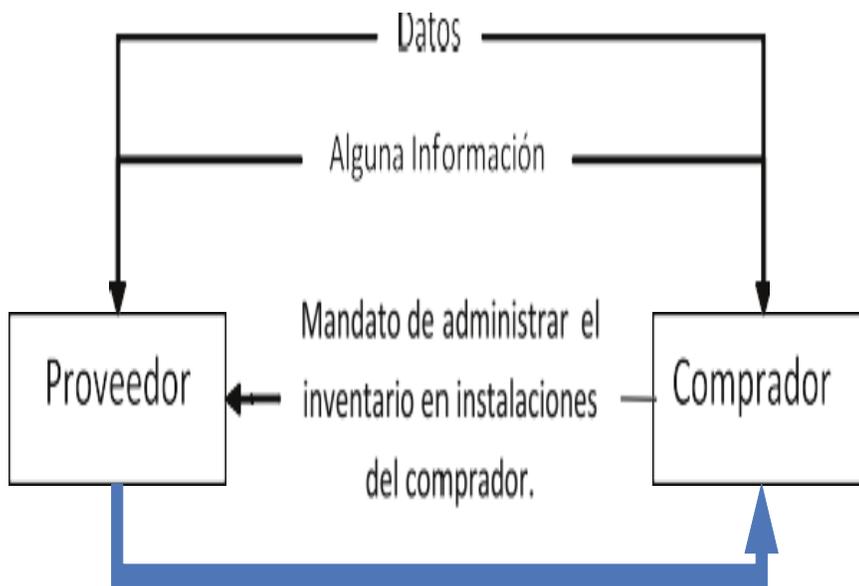
Nota. Tomado de Arango y otros (2011b, p. 25).

- *Modelo de transferencia por mandato (costo)*: básicamente, se trata de otorgarle toda la responsabilidad de la gestión del inventario al proveedor, liberando

al cliente de estos costos y requiriendo poca o casi nula integración entre las partes (b y otros, 2011). La figura 2 ilustra este modelo.

Figura 2

Esquema del modelo de transferencia por mandato (costo)



Nota. Tomado de Arango y otros (2011b, p. 25).

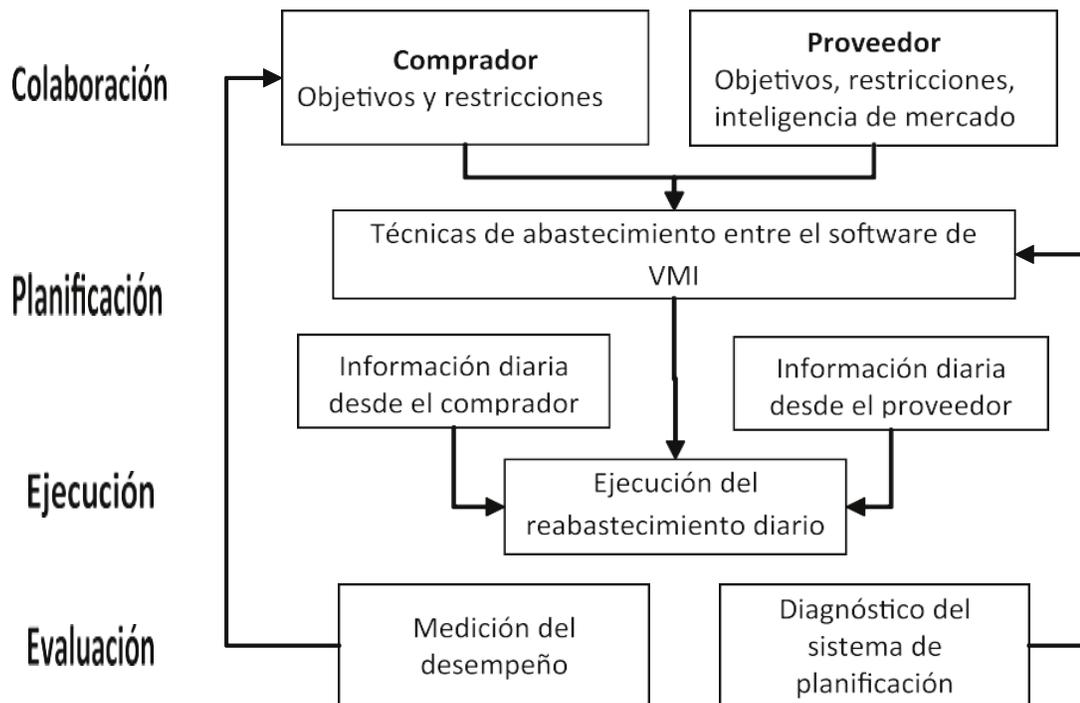
- *Modelo totalmente automatizado:* se divide en cuatro etapas, que son: colaboración, planificación, ejecución y evaluación; además, reúne los aspectos positivos de los dos modelos expuestos anteriormente, logrando reducir los costos totales en la cadena de suministro de inventario.

En la etapa de colaboración, ambas partes (proveedor y cliente) establecen los objetivos y las restricciones de la implementación del VMI. Posteriormente, en la

planificación se crea la herramienta informática (*software*) en la cual se formula la estrategia de reabastecimiento. Luego, en la ejecución se produce el proceso operativo de reabastecimiento, con base en la información diaria que se envían ambas partes por medio de la herramienta. Finalmente, en la etapa de evaluación se analiza el desempeño del modelo VMI, para ver si está cumpliendo o no con los objetivos deseados o si necesita ajustes (Arango y otros, 2011b). En la figura 3 se puede observar de manera esquemática el procedimiento.

Figura 3

Esquema del modelo totalmente automatizado



Nota. Tomado de Arango y otros (2011b, p. 26).

Aun cuando ya se ha expuesto varias de las bondades que aporta la implementación del modelo VMI en las compañías, es conocido que en el ámbito latinoamericano este tipo de sistema no ha sido muy utilizado. Arango y otros (2011a) recalcan que a nivel nacional, y en especial en las mipymes, que conforman la gran mayoría de las empresas colombianas, existe resistencia a este tipo de estrategias colaborativas debido a la desconfianza al momento de compartir información sensible, tal como nivel de inventarios, costos operacionales y previsiones de la demanda.

De acuerdo con el párrafo anterior, es pertinente mencionar explícitamente los beneficios que ofrece este sistema tanto para proveedores como para los clientes o compradores, y los beneficios compartidos (Arango y otros, 2011b).

Tabla 1

Beneficios del VMI

Beneficios para el proveedor	Beneficios para el cliente	Beneficios compartidos
Gracias a la colaboración y al intercambio de información, las promociones pueden ser fácilmente incluidas en los planes de inventario.	Disminución en los costos de planificación de pedidos, producto de transferir esta responsabilidad a los proveedores.	Ambos mejoran su servicio al cliente.

Beneficios para el proveedor	Beneficios para el cliente	Beneficios compartidos
El fabricante puede priorizar qué productos producir y reabastecer gracias al conocimiento del inventario del vendedor.	El proveedor les presta un mejor y más detallado servicio a los clientes, generando una mejora en las condiciones del distribuidor.	Ambos reducen el tiempo y el costo de los pedidos.
Producto de los pronósticos conjuntos entre cliente y proveedor, se alcanzan menores niveles de desabastecimiento.	Gracias al flujo de información constante entre ambas partes, el distribuidor logra mejorar su servicio al cliente al mantener sus <i>stocks</i> de mercancía.	Disminución del porcentaje de error en la gestión de inventarios y en la distribución de la mercancía.
Reducción de errores en los pedidos.	Reducción de faltantes de mercancía y de niveles de inventario.	
Reducción en los tiempos de abastecimiento del fabricante.		

Beneficios para el proveedor	Beneficios para el cliente	Beneficios compartidos
Incremento del retorno en las inversiones del proveedor.		

De manera resumida, los modelos VMI le traen al cliente beneficios tales como la reducción de costos de pedido y el mayor aprovechamiento de los espacios de exhibición, ya que se logra un mejor manejo de los niveles de inventarios; además, esto conlleva la posibilidad de aumentar la oferta de diversos productos. En lo que se refiere al proveedor, los beneficios de este radican en la disminución de errores en los pedidos, la disminución de costos de transporte de mercancías y la alineación de la producción directamente con la demanda del cliente (Hammer & Bernasconi, 2016).

3. METODOLOGÍA

El Gobierno nacional, para tratar de controlar la pandemia originada por el virus COVID-19, ordenó entrar en cuarentena total entre marzo y junio del 2020, y posteriormente seguir con restricciones de movilidad a lo largo de ese año, y parte del 2021. Sumado a esta situación, en Colombia tuvo lugar el paro nacional que inició en abril 28 del 2021 y que se extendió por aproximadamente cuarenta días, afectando principalmente a la población de ciudades como Cali, Popayán y Buenaventura, donde están situada la mayoría de las tiendas de Comercializadora Textil S.A. Esto ocasionó que los ingresos de esta compañía disminuyeran considerablemente, lo que dio lugar a que la empresa recurriera a diferentes acciones aprobadas desde el ámbito normativo, tales como renegociación de contratos con empleados y proveedores, adelanto de períodos vacacionales y solicitud de descuento a arrendadores, entre otras.

Adicional a estas acciones, y teniendo en cuenta que la compañía manejaba pasivos altos con proveedores, derivados de su modalidad de compra en firme,¹ con plazos de pago a 45, 60 y 90 días, también poseía niveles altos de inventarios por la mercancía que no pudo vender durante el confinamiento. Todos estos factores llevaron a la empresa a incumplir en el pago de los proveedores, una situación que era difícil de manejar para ambas partes.

¹ La compra o venta en firme se trata de una negociación en la que el comprador o intermediario adquiere el producto, mercancía o mobiliario, que otro ofrece a un precio fijo, asumiendo el riesgo de quedarse con el *stock* que no logre vender.

Debido a estas circunstancias apremiantes, Comercializadora Textil S.A. usó como referencia la experiencia de trabajo que tenía con unos pocos proveedores certificados bajo la modalidad de negociación VMI, en la que encontró una opción de mejorar la situación comercial y financiera que estaba viviendo con los demás proveedores. Fue así como Comercializadora Textil S.A. tomó la decisión de negociar con varios de los proveedores, planteándoles que siguieran trabajando bajo este nuevo sistema; además, les solicitó que se hiciera devolución en documentos del *stock* que se tenía a la fecha. De este modo, se disminuyó de manera considerable el pasivo, e incluso en algunos casos donde la compañía ya había pagado mercancías que a la fecha no se habían vendido, quedaron saldos a favor de Comercializadora Textil S.A., a manera de anticipo a proveedores.

Profundizando en los detalles de la negociación, Comercializadora Textil S.A. les planteó a muchos de sus proveedores un cambio en el manejo comercial y logístico, que hasta ese momento era de compra en firme. Dicho cambio incluía variables tales como la forma de pago de la mercancía, la cual sería pagada en menor tiempo, pero solo se cancelaría el valor de la mercancía que se fuera vendiendo; adicionalmente, la responsabilidad de la administración del inventario recaería en el proveedor, brindándole mayor flexibilidad en la decisión del manejo de su portafolio en cada uno de los puntos de venta. En lo que concierne a la responsabilidad sobre la merma, esta sería de manera conjunta, al igual que el compromiso del constante intercambio de información de los movimientos de ventas y demás. En el anexo 1 se observa el formato con las condiciones planteadas por el comprador. El archivo

es conocido en la empresa como “PT-LOG-006_v02_Mercancía en modelo de negociación VMI”.

Un aspecto relevante es el hecho de que un gran porcentaje del portafolio de proveedores de Comercializadora Textil S.A. no está certificado bajo los criterios que maneja la compañía, los cuales están basados en estándares internacionales. Esta situación es una limitante para implementar el modelo VMI si se tienen en cuenta las características de este sistema. Por tal razón, para poder incluir a este tipo de proveedores, la empresa le hizo una adaptación al modelo. Dichos ajustes básicamente plantean que si el proveedor no cumple con la totalidad de las condiciones generales establecidas en el procedimiento “PT-LOG-007-version 2-Mercancía en modelo de negociación VMI sin certificar”, Comercializadora Textil S.A. le brindará acompañamiento, apoyo logístico y la asesoría necesaria, hasta que el proveedor pueda desarrollar los procesos de forma autónoma, y obtener así su certificación. En relación con el cumplimiento de los requisitos establecidos en el formato de la compañía, los proveedores no certificados han sido clasificados en tres categorías:

- *Proveedores VMI no certificado carga consolidada*: ingresan al CEDI2 el producto totalizado por referencia, talla y color, y los demás procesos asociados a la mercancía los adelanta Comercializadora Textil S.A.

2 CEDI: siglas que se refieren al centro de distribución de Comercializadora Textil S.A.

- *Proveedores VMI no certificado Cross Docking (Logycom, 2020)*³ en CEDI: ingresan al CEDI con un proceso de separación por tienda; es decir, el producto llega empacado, y referenciado a qué tienda debe ser dirigido. Lo que se refiere al embalaje y el transporte lo asume Comercializadora Textil S.A.
- *Proveedores VMI no certificado Cross Docking en tiendas*: son los que en la actualidad llevan directamente a las tiendas sus productos empacados, y Comercializadora Textil S.A. se encarga solo de surtir y colocar la mercancía en exhibición.

El anexo 2 compila en el formato “PT-LOG-007-version 2-Mercancía en modelo de negociación VMI sin certificar” las condiciones que deben cumplir los proveedores no certificados.

Teniendo en cuenta los procedimientos descritos anteriormente en este capítulo, y los objetivos del presente trabajo, se procedió al levantamiento de la información financiera.

En primera instancia, se determinó el período que se iba a estudiar, pues se deseaba contrastar la situación financiera de la empresa: en años previos a la implementación intensiva del VMI, durante el mayor pico de la pandemia y en la

³ Cross Docking: Técnica logística en la cual se optimiza el tiempo de almacenaje, haciéndolo inexistente o muy limitado. En este proceso se procura que la mercancía no se guarde en el almacén, sino que, al arribar ésta salga directamente a los clientes.

actualidad. Por estas razones, se eligió el período comprendido entre enero de 2017 y junio de 2021.

Los datos fueron obtenidos gracias a la colaboración de personas vinculadas a distintas áreas de la compañía:

- *Jefe de Planeación y Distribución.* Adscrito al área de Planeación de la cadena de abastecimiento, suministró información sobre criterios de negociación del modelo VMI, el formato “FO-CDC-001_v03_Criterios de calidad para evaluación de proveedores”⁴, el formato “FO-COP-027_v02_Evaluación de proveedores”⁵, el formato “FO-COP-029_v01_Lista de chequeo para monitorear negociaciones VMI”⁶, el archivo “Procedimiento PT-COP-005_v06_Registro de proveedores”⁷ y la base de datos de todos los proveedores, para cuantificar la participación de los proveedores VMI sobre el total de proveedores de la compañía. Adicionalmente, brindó detalles de la implementación del modelo tanto con proveedores certificados como no certificados y de aspectos sobre la planeación y análisis de la demanda.
- *Jefe de Logística.* Especialista en la implementación del modelo VMI. Suministró información sobre los procedimientos “PT-LOG-006_v02_Mercancía en modelo de negociación VMI”, “PT-LOG-007_v02_Mercancía en modelo de negociación VMI sin certificar”, el formato “FO-LOG-019_v01_Formulario de

4 Anexo 3

5 Anexo 4

6 Anexo 5

7 Anexo 6

evaluación de proveedor para modelo VMI”⁸; además, compartió detalles relacionados con el acompañamiento y la asesoría que se les brinda a los proveedores VMI sin certificar.

- *Coordinador de Planeación Financiera.* Proporcionó los Estados de Situación Financiera, los estados de resultados y los informes de costos logísticos correspondientes a los años 2017, 2018, 2019, 2020 y el primer semestre del 2021. También aportó información sobre los proyectos financieros que ha emprendido la compañía y que tienen incidencia directa en los resultados evidenciados en estos indicadores, como lo es el proyecto de Credi-fácil, que consiste en un programa de créditos ofrecido directamente por la compañía, apoyándose en los excelentes resultados obtenidos con la implementación del modelo VMI.

En segunda instancia se verificaron las bases de datos obtenidas, y se organizaron y depuraron de manera que se facilitara la construcción y análisis de los indicadores financieros. Con las bases de datos listas, se observaron los cambios en la estructura de costos y gastos de compañía, al igual que el impacto en las cuentas que definen el capital de trabajo, como son: la cuenta de disponible, los inventarios y la cuenta de proveedores. Para evidenciar de manera notoria estas variaciones, se construyeron y analizaron los indicadores financieros directamente relacionados con la administración del capital de trabajo: indicadores de liquidez, ciclo de caja, endeudamiento, actividad o eficiencia, KTNO, PKTNO, margen ebitda y flujo de caja

⁸ Anexo 7

libre; adicionalmente, se analizaron las variaciones en los costos logísticos, teniendo en cuenta que son los que están directamente relacionados con la implementación del modelo de negociación VMI, sin desconocer la variación en otras partidas del estado de resultados.

Específicamente, se analizaron los siguientes indicadores:

- *Indicadores de liquidez*: razón corriente, prueba ácida, índice de liquidez, capital neto de trabajo.
- *Ciclo de caja o de conversión*: días de inventarios, días de cuentas por cobrar, ciclo operativo, días de cuentas por pagar, ciclo de pagos y ciclo de caja o ciclo de conversión (FE).
- Indicadores de endeudamiento: endeudamiento y autonomía.
- Indicadores de actividad: rotación de inventarios.⁹
- Indicadores de administración de capital de trabajo: KTNO y PKTNO.
- Margen Ebitda y flujo de caja libre.

Para el cálculo de los inventarios promedio, con el fin de obtener mayor precisión se optó por hacer un cálculo trimestral y acumulativo a medida que avanzan los trimestres del año. En lo que concierne al cálculo de la cartera promedio y a las cuentas por pagar promedio, se tomaron el valor del saldo del rubro correspondiente

⁹ Para la construcción de estos indicadores se requirió información adicional sobre ventas a crédito y compras de mercancías a crédito.

del final del período inmediatamente anterior y el valor del saldo final del período que se está calculando, y este resultado se dividió por dos.

En tercera instancia, con el fin de evidenciar los resultados obtenidos a partir de la implementación del modelo VMI, fue necesario definir la periodicidad con la que se construirían los indicadores. Para determinarla, se tuvo en cuenta la demanda estacional que tienen las empresas del *retail* de prendas de vestir influenciadas por la moda, las temporadas y las festividades que se presentan a lo largo del año, las cuales todos los años se comportan de manera similar. De igual forma, se tuvieron en cuenta las actividades programadas por la compañía con la finalidad específica de evacuar altos niveles de inventarios y de baja rotación, que, sumadas a las temporadas y festividades, conforman el plan anual comercial (PAC), el cual se detalla a continuación para dar mejor claridad en el análisis.

Tabla 2*Plan anual comercial (PAC) de Comercializadora Textil S.A.*

	Meses	Festividades	Características
Trim. 1	Enero	Vacaciones y regreso a actividades	Se evidencian altos niveles y descompensación en los inventarios resultantes de la temporada decembrina.
	Febrero	Ahorratón	Actividades promocionales para evacuar altos niveles de inventario.
	Marzo	Mes de la Mujer	Se realizan reposiciones de mercancía, especialmente en la categoría de dama e infantiles.
Trim. 2	Abril	Mes del Niño	Empieza a llegar la mercancía para la Fiesta de la Madre.
	Mayo	Fiesta de la Madre	Mejora en los niveles de ventas. Empieza a llegar mercancía para la Fiesta del Padre.
	Junio	Fiesta del Padre	Mejora en los niveles de ventas por la Fiesta del Padre y el pago de la prima de servicios.

	Meses	Festividades	Características
Trim. 3	Julio	Vacaciones	Se refleja en una mayor venta de mercancía deportiva y de playa.
	Agosto	Vacaciones	Se refleja en una mayor venta de mercancía deportiva y de playa.
	Septiembre	Amor y Amistad, colegial	Se vende mercancía para mujer y hombre, al igual que prendas colegiales.
Trim. 4	Octubre	Ahorratón	Actividades promocionales para evacuar altos niveles de inventario.
	Noviembre	Pretemporada decembrina	Empiezan a llegar grandes volúmenes de mercancías para la temporada decembrina.
	Diciembre	Temporada decembrina	Altos picos en ventas, con una participación aproximada del 40% de todo el año.

Nota. Elaboración propia, con información tomada de Comercializadora Textil S.A. (2021).

Otro factor que se consideró para determinar la periodicidad del análisis en los indicadores fue el tiempo que a la fecha de este trabajo había transcurrido desde la implementación progresiva del modelo, el cual es de un año (julio de 2020 a julio de 2021); además, se trajo a colación el período crítico de la pandemia, que para efectos del estudio sirve como un punto de inflexión que derivó en la implementación intensiva del VMI.

Por lo anterior, se definió trabajar con una periodicidad trimestral, tomando como objeto de estudio los años 2017, 2018, 2019 y 2020, y 2021 hasta junio, debido a que era la información de la que se disponía a la hora de hacer el análisis. Los años 2017, 2018 y 2019 son la referencia del comportamiento de la empresa antes de la implementación del modelo VMI; en el 2020, se presenta el período de la pandemia con el confinamiento obligatorio, el cual, como se mencionó previamente, se tomó como un punto de inflexión. Para el segundo semestre de ese año, Comercializado Textil S.A. implementa de forma contundente el modelo de negociación VMI. Por último, se observa el primer semestre de 2021, donde se evidencian claramente los resultados financieros de la implementación del modelo. A continuación, en la tabla 3 se presenta el cuadro explicativo con los respectivos colores de diferenciación entre los períodos y los aspectos relevantes para tener en cuenta en el análisis de los indicadores de los años mencionados.

Tabla 3

Cuadro explicativo sobre los períodos establecidos para el análisis

Período	Año	Trimestres	Descripción
Prepandemia	2017	1, 2, 3 y 4	Período antes de la pandemia del COVID-19. El abastecimiento funciona en su gran mayoría bajo el modelo de negociación en firme. Solo con unos pocos proveedores certificados vienen trabajando bajo el modelo de negociación VMI certificado, que participa en el 1% de las compras.
	2018	1, 2, 3 y 4	
	2019	1, 2, 3 y 4	
	2020	1	
Pandemia- confinamiento	2020	2	Período donde se presenta el fenómeno de la pandemia ocasionada por el COVID-19. Confinamiento total, no hay apertura de tiendas, el ingreso por ventas es casi nulo. Se toman diferentes acciones para contrarrestar la ausencia de ingreso, tales como renegociación de contratos con empleados, contratistas, asesores, arrendamientos y no pago a proveedores, entre otros.
	2020	3 y 4	

Período	Año	Trimestres	Descripción
Postpandemia con modelo VMI	2021	1	Se levantó el confinamiento total, se hizo apertura de tiendas con restricciones de movilidad. Se implementa con determinación el modelo de negociación VMI, continúan las acciones enfocadas a la reducción de gastos. En noviembre de 2020 se implementa Credi-fácil (crédito directo a clientes detallistas), a partir de la liquidez que se empieza a evidenciar en este período. Este sistema de crédito lo venía ofreciendo la entidad Sistecrédito.
Con modelo VMI y confinamiento	2021	2	El modelo VMI alcanza un 50% de participación. Se presenta confinamiento y restricción de movilidad por el desorden público derivado del paro nacional, que duró alrededor de 40 días. Se afecta Comercializadora Textil S.A. por la ausencia de ingresos, el cierre y pérdida total de tres tiendas, y el 35%, de otra. La cartera tiene aumento negativo derivado de la implementación del proyecto Credi-fácil, y una cultura de no pago que va en aumento.

Nota. Elaboración propia, con información de Comercializadora Textil S.A. (2021).

En cuarta instancia, se formuló cada uno de los indicadores en cada período de tiempo preestablecido, usando como insumo la tabla de estado de resultados (anexo 8) y la tabla de estado de situación financiera (anexo 9), ambas consolidadas y organizadas para desarrollar el ejercicio. Estos indicadores financieros también fueron agrupados en una tabla, y organizados según la metodología ya explicada.

Finalmente, y con el propósito de concluir sobre la efectividad de la implementación del modelo de negocio VMI en la compañía, se analizaron las variaciones en los indicadores financieros, tomando como base comparativa los resultados obtenidos en el trimestre 1 y 2 del 2021 (trimestres donde se reflejan claramente los resultados obtenidos por el modelo VMI) frente a los mismos trimestres de 2017, 2018 y 2019 (años donde aún no se había implementado el modelo y no se presentaron situaciones anormales que afectaran el análisis).

4. RESULTADOS

Es importante tener en cuenta que hasta mediados del 2020 solo el 1% de participación en las compras de la compañía eran a proveedores que trabajaban con el modelo VMI; sin embargo, al revisar de nuevo estos datos con fecha corte de inicio de julio de 2021 se observa que más del 57% de las unidades de mercancía compradas por Comercializadora Textil S.A. entre enero y julio de 2021 son a proveedores que se acogieron al modelo VMI, ya fuera en su faceta de VMI certificado o de no certificado, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Porcentaje de participación según modelo de negociación, período de enero a julio de 2021

Tipo	Unidades	Porcentaje
Negociación VMI	3.021.736	57,7%
Negociación firme	2.218.272	42,3%
Total compra compañía	5.240.008	100,0%

Tipo de VMI	Unidades	VMI
VMI certificado	795.306	26,3%
VMI sin certificar	2.226.430	73,7%
Total compra VMI	3.021.736	100,0%

4.1. INDICADORES DE LIQUIDEZ

A través de los indicadores de liquidez se puede detallar la capacidad financiera que tiene la compañía para cumplir con las cuentas por pagar a corto plazo si llegara a ser necesario recurrir a los activos corrientes para pagar estas deudas.

De manera general, los cuatro indicadores de liquidez que se estudiaron arrojaron resultados positivos después de la implementación del modelo VMI; es decir, en los trimestres 1 y 2 del 2021, los datos obtenidos son mejores que los presentados en los mismos trimestres de 2017, 2018 y 2019 (tabla 5).

Para el caso de la razón corriente, donde se dividen el total de activos corrientes entre los pasivos a corto plazo, se obtuvo que el promedio entre los trimestres 1 y 2 del 2021 es de 2,69, indicando que por cada peso de deuda la compañía tiene \$2,69 en activos corrientes para responder, mientras que, en 2017, 2018 y 2019 se tenía en promedio \$1,61, \$1,54 y \$1,62 respectivamente, para responder por cada peso de deuda. Cabe aclarar que un resultado óptimo en este indicador debe estar por el orden de 1,5 por cada peso de deuda.

En la prueba ácida, donde se excluyen del cálculo el valor de los inventarios, el resultado promedio entre los trimestres 1 y 2 del 2021 es de 2,24, lo que quiere decir que por cada peso de deuda a corto plazo la compañía tiene \$2,24 en activos corrientes para responder, valor superior al compararlos frente a los de 2017, 2018

y 2019, donde en promedio se disponía de \$0,64, \$0,71 y \$0,80, respectivamente, para responder por cada peso de deuda. Para este indicador, un resultado óptimo debe estar por el orden de \$1 por cada peso de deuda. De lo anterior se infiere que los bajos resultados en este indicador en 2017, 2018 y 2019 se deben al modelo de negociación en firme, el cual mantenía un pasivo corriente alto, representado especialmente en la cuenta de proveedores. Esta situación ha sido revertida con la implementación del modelo VMI.

En lo que se refiere al índice de liquidez o solvencia, el cual mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo en forma inmediata, es decir, cubrir sus deudas con base en su disponible, al igual que en los indicadores de razón corriente y prueba ácida, los resultados son muy positivos. Los cálculos reflejaron que en los trimestres 1 y 2 del 2021 por cada peso de deuda a corto plazo la compañía contaba en promedio con \$0,25 en disponible, y para 2017, 2018 y 2019 la empresa contaba en promedio con \$0,07, \$0,11 y \$0,07 respectivamente en su disponible para cubrir cada peso que debe a corto plazo. Estos resultados también evidencian lo positivo de la implementación del modelo en relación con la liquidez inmediata de la compañía.

Otro indicador que se analizó fue el capital neto de trabajo, el cual surge de restar de los activos corrientes el valor de los pasivos a corto plazo. Este indicador permite evidenciar el monto del dinero que le quedaría a la empresa luego de haber pagado los pasivos de corto plazo. En los resultados conseguidos, se resalta un mayor valor

en los trimestres 1 y 2 del 2021, donde la compañía quedó en promedio con \$22.340 millones después de haber pagado sus deudas a corto plazo. Un resultado muy positivo frente a los mismos trimestres de 2017, 2018 y 2019, donde la empresa quedó en promedio con \$12.834.110, \$14.477 y \$16.981 millones respectivamente, después de haber pagado sus deudas a corto plazo. Lo expresado previamente refleja un mejor manejo en el capital de trabajo por parte de Comercializadora Textil S.A., al implementar de manera adecuada el modelo VMI (tabla 5).

Tabla 5*Indicadores de liquidez*

	Año									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Trim. 1	Trim. 2								
Razón corriente	1,76	1,46	1,54	1,55	1,67	1,57	1,58	1,55	2,64	2,74
Prueba ácida	0,67	0,61	0,70	0,72	0,81	0,78	0,71	0,78	2,14	2,34
Índice de liquidez	0,06	0,08	0,12	0,09	0,06	0,08	0,01	0,06	0,12	0,38
Capital neto de trabajo en pesos	13.862.110	11.806.110	15.037.572	13.916.385	17.537.428	16.244.012	18.351.660	16.447.745	21.662.904	23.017.250

Nota. Elaboración propia con información de Comercializadora Textil S.A. (2021)

4.2. CICLO DE CAJA

En este conjunto de indicadores se evalúa básicamente el tiempo que tarda la empresa en transformar en efectivo las compras de materia prima o inventario.

En el caso de Comercializadora Textil S.A., no aplica el concepto de compra de materia prima para manufacturar un producto, ya que la empresa no es fabricante. Por tal razón, en este caso se tiene en cuenta desde el momento en que se adquiere un producto terminado para la venta, hasta cuando se cobra por su venta.

A continuación, en la tabla 6 se presentan los resultados obtenidos en los períodos de análisis definidos.

Tabla 6

Indicadores del ciclo de caja

	Año									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Trim. 1	Trim. 2								
Días de inventarios	127	118	130	117	116	112	168	270	52	50

	Año									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Trim. 1	Trim. 2								
Días de cuentas x cobrar	124	115	64	76	148	115	150	151	135	123
Ciclo operativo	251	233	194	193	264	227	318	421	187	173
Días de cuentas x pagar	71	65	167	138	120	114	136	248	85	85
Ciclo de pagos	71	65	167	138	120	114	136	248	85	85

Ciclo de caja o ciclo de conversión (FE)	180	168	27	55	144	114	182	173	103	88
--	-----	-----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	----

Nota. Elaboración propia, con información de Comercializadora Textil S.A. (2021).

En el ciclo de caja o ciclo de conversión de efectivo, se evidenció que el promedio de días entre los trimestres 1 y 2 del 2017 y 2019 disminuyeron respecto a los mismos períodos del 2021, pasando de 174 y 129 días respectivamente a 95 días.

Por el contrario, al contrastar el promedio de días entre los trimestres 1 y 2 del 2018 con los del 2021 la situación desmejoró, pasando de 41 a 95 días. Debido a lo anterior, si se toma como referencia la variación obtenida en la comparación del 2018 frente al 2021, se podría pensar que la implementación del modelo VMI no produjo los resultados esperados. Sin embargo, se hizo indispensable analizar cada uno de los componentes del ciclo de caja por separado; es decir, el ciclo operativo detallando los días de inventarios y los de cartera, al igual que el ciclo de pagos, compuesto básicamente por los días de cuentas por pagar. No obstante, se tuvo en cuenta que la implementación del modelo VMI no afecta necesariamente a todos los componentes del ciclo de caja.

El ciclo operativo se puede definir como el promedio de días en que el inventario es vendido a crédito, más el promedio de días en que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo. Con respecto a este indicador, se pudo observar que entre los trimestres 1 y 2 del 2021 se obtuvo un promedio de 180 días. Al hacer la comparación respecto a los promedios entre los trimestres 1 y 2 de 2017, 2018 y 2019, los resultados obtenidos fueron de 242, 193 y 245 días, respectivamente, denotando consecuencias positivas por la disminución en días de este indicador. Esta mejora es atribuible a la reducción significativa en la cuenta días de inventarios, al pasar de 123, 123 y 114 días en promedio entre los trimestres 1 y 2 de 2017, 2018 y 2019, respectivamente, a un promedio de 51 días entre los trimestres 1 y 2 del 2021. También es preciso recordar que esta variación es producto de la reducción de los saldos en las cuentas de inventarios, ya que la mercancía que se

adquiere bajo el modelo de negociación VMI (aproximadamente del 40% al 50% de las existencias) ya no pertenece a Comercializadora Textil S.A., sino que le pertenece al proveedor.

Por el contrario, en lo que se refiere a los días de cartera (días de cuentas por cobrar), se constató una variación negativa en los trimestres 1 y 2 del 2021, donde se alcanzó un promedio de 129 días, mientras que en el 2017 el promedio de días entre los dos primeros trimestres del año fue de 119, en el 2018 fue de 70 días, y para el 2019 el mismo cálculo arrojó un promedio de 132 días. Estos resultados provienen de que Comercializadora Textil S.A. tenía para el 2018 un volumen de ventas a crédito importante, manejado por la empresa Sistecrédito. En esta alianza, Sistecrédito se encargaba de realizar el estudio financiero, y les asignaba el cupo de crédito a los clientes de Comercializadora Textil S.A. Posteriormente, la entidad cancelaba el valor de la venta a la empresa en aproximadamente 30 días, y por esta intermediación Sistecrédito cobraba una comisión.

Esta alianza condujo a que el volumen de ventas a crédito aumentara significativamente y a que el recaudo de esta cartera se hiciera en promedio a 30 días. Para el 2019, en los trimestres 1 y 2 las ventas a créditos fueron más bajas respecto al 2018, y los niveles de cartera fueron más altos. En el 2021 se presenta una situación que es necesario mencionar en el análisis y que lleva a que el indicador de días de cuentas por cobrar se vea afectado: Comercializadora Textil S.A., alentado y apalancado por la liquidez resultante de la implementación del

modelo VMI, decidió llevar a cabo el proyecto denominado Credi-fácil, el cual consiste en darles crédito directo a sus clientes, con la expectativa de captar ingresos financieros a partir de las tasas de interés ofrecidas por la misma comercializadora.

Debido a lo explicado en el párrafo anterior, entre los trimestres 1 y 2 del 2021 los ingresos financieros (representados en la cuenta *financieros* del estado de resultados del anexo 8) alcanzaron un promedio, en miles de pesos, de \$120.919. Al compararlos con los de 2017, 2018 y 2019 en estos mismos trimestres, se obtuvo un promedio en miles de pesos de \$91.448, \$63.984 y \$41.485 respectivamente, indicando la consolidación del proyecto Credi-fácil. Aun así, es prudente notificar que esta variación positiva en ingresos financieros no obedece solo al resultado del proyecto, sino también a que fue afectada por los resultados obtenidos de cuentas en fiducia, donde se depositaron los excedentes de efectivo captados por las ventas de la temporada decembrina del 2020, al igual que los descuentos por pronto pago obtenidos de la negociación con los proveedores.

Sin embargo, a pesar de que las variaciones mostradas en los ingresos financieros del 2021 fueron muy positivas, el indicador de días de cuentas por cobrar no ha mejorado. Esto obedece a que el proyecto empezó a revelar un mal comportamiento en el recaudo, debido a una cultura de no pago producto de la mala situación financiera generalizada en la población que es cliente habitual de Comercializadora

Textil S.A., y la cual aún sufre económicamente por los rezagos de la pandemia y los desmanes ocasionados en el paro nacional.

En lo que respecta al ciclo de pagos, se establece como el promedio de días transcurridos en que se dan salidas de efectivo para pagar las cuentas a los proveedores. En esta parte, el modelo VMI, al menos en sus comienzos, no ayuda a los resultados obtenidos en el ciclo de caja. Esto teniendo en cuenta que bajo este tipo de procedimiento las cuentas por pagar a proveedores solo suman al ser vendida la mercancía, lo cual no sucedía bajo la negociación en firme, donde toda la mercancía que se recibía de los proveedores se convertía en una obligación, que se cancelaba aproximadamente a 45, 60 y 90 días. De acuerdo con lo anterior, los plazos de pago están afectando de manera negativa los resultados del ciclo de pagos, debido a que, para promover la implementación de este modelo, Comercializadora Textil S.A. debió ofrecerles a sus proveedores plazos de pago de 30 días, e incluso hasta de 15 días a los proveedores de escaso músculo financiero. La compañía tiene la expectativa de que, en la medida en que los proveedores se fortalezcan gracias al VMI, se puedan ir aumentando gradualmente los plazos de pago, para así mejorar cada vez más los resultados y la liquidez de la compañía.

4.3. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Este conjunto de indicadores posibilita la medición del nivel de participación de los acreedores en el financiamiento de la compañía; además, permite medir el posible

riesgo en el que incurren tanto los acreedores como los dueños de la empresa, y si conviene o no un determinado nivel de endeudamiento.

Para este estudio se utilizaron dos índices: el de endeudamiento y el de autonomía. El índice de endeudamiento indica, por cada peso que se utiliza para financiar los activos, cuánto está financiado por terceros y cuál es la relación de esto respecto al patrimonio de la empresa. Se construye dividiendo los pasivos con terceros entre los activos totales. El índice de autonomía muestra la relación entre el patrimonio de la empresa y la deuda que la compañía tiene. Se construye dividiendo los pasivos con terceros entre el patrimonio (tabla 7).

Tabla 7*Indicadores de endeudamiento*

	Año									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 1	Trim. 2						
Endeudamiento	0,53	0,65	0,67	0,67	0,68	0,70	0,70	0,74	0,49	0,52
Autonomía	1,13	1,83	2,05	2,03	2,11	2,29	2,36	2,78	1,02	1,16
Proveedores	12.688.100	18.507.497	16.174.417	15.329.434	17.743.899	19.755.888	21.886.869	18.791.442	7.471.288	6.301.667

Nota. Elaboración propia, con información de Comercializadora Textil S.A. (2021).

De acuerdo con los datos de la tabla 7, a partir de la implementación del modelo de negociación VMI se produjo un impacto notorio tanto en los indicadores de endeudamiento como en la cuenta *proveedores*. Esto se detalla claramente en la disminución de los índices en los trimestres 1 y 2 del 2021, respecto a los años predecesores. En relación con el indicador de endeudamiento se evidenció una mejora, ya que el valor óptimo de este índice oscila entre 0,4 y 0,6, y en lo que va corrido del 2021 este se sitúa en un promedio de 0,51, mientras que, en los años anteriores, en los mismos períodos de evaluación, no bajaba de 0,6. Por el contrario, este resultado es inversamente proporcional al indicador de autonomía, si se tiene en cuenta que la empresa pasó de endeudarse menos con terceros a endeudarse más con los socios. Esta variación está ligada al cambio que tuvo la cuenta de proveedores, la cual se redujo de manera significativa, pasando de un promedio, en miles de pesos, entre los trimestres 1 y 2 de 2017, 2018 y 2019 de \$15.597.798, \$15.751.926 y \$18.749.894, respectivamente, a un promedio de \$6.886.477, en miles de pesos, entre los trimestres 1 y 2 del 2021.

4.4. INDICADORES DE ACTIVIDAD

Los indicadores de actividad le proporcionan información a la empresa sobre la eficiencia en la utilización de los activos y otros recursos, en palabras sencillas, presentan la velocidad en la que se transforman algunas cuentas en efectivo (tabla 8).

Tabla 8*Indicadores de actividad*

	Año									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Trim. 1	Trim. 2								
Rotación de cartera	0,73	1,57	1,41	2,36	0,61	1,57	0,60	1,20	0,67	1,46
Rotación de inventarios	0,71	1,52	0,69	1,54	0,78	1,60	0,53	0,67	1,71	3,58
Rotación de cuentas por pagar	1,28	2,77	0,54	1,30	0,75	1,59	0,66	0,73	1,06	2,11

Ventas a crédito acumuladas	1.501.551	3.217.296	3.182.230	5.345.060	1.769.790	4.812.857	1.700.576	2.472.385	2.364.321	5.852.388
Cartera promedio	2.068.060	2.052.066	2.252.682	2.267.405	2.914.580	3.069.209	2.838.000	2.067.289	3.545.890	3.999.787
Costo de mercancía vendida acumulada	14.450.124	32.764.783	16.352.381	34.391.954	15.282.515	33.530.382	13.857.325	17.285.225	12.161.517	24.886.984
Inventario promedio	20.343.677	21.569.819	23.655.927	22.283.653	19.650.346	20.907.439	25.909.453	25.933.905	7.091.419	6.953.261
Compras de mercancías acumuladas	10.933.879	31.830.576	11.725.836	27.675.433	14.881.896	33.105.644	15.103.559	15.483.779	13.434.365	25.436.286
Cuentas por pagar promedio (proveedores)	8.565.474	11.475.172	21.696.739	21.274.248	19.869.300	20.875.295	22.848.597	21.300.883	12.658.062	12.073.252

Nota. Elaboración propia, con información de Comercializadora Textil S.A. (2021)

Dado que varios de los índices de actividad formulados en el ejercicio no son afectados directamente por la implementación del VMI o tienen una estrecha relación con indicadores analizados previamente en el apartado de *ciclo de caja*, como días de cuentas por cobrar, días de inventarios y días de cuentas por pagar, sería redundante explicar todas las cuentas presentadas en la tabla 8; por ende, solo se detalló la rotación de inventarios.

La rotación de inventarios permite relacionar el número de veces que rota el inventario en un año en la compañía, por lo que se puede decir que, cuanto más alta sea esta medida, más mercancía nueva está ingresando a la empresa. Caso contrario ocurre si el índice es bajo. Esto indica que se tienen *stocks* de productos difíciles de vender que pueden estar deteriorados o ya no estar a la moda.

Al igual que en la cuenta días de inventarios, este indicador muestra una variación positiva, al pasar de un promedio entre los trimestres 1 y 2 del 2018 de 1,12 veces y 1,19 veces al año, para los mismos trimestres en el 2019, a una cifra promedio de 2,65 veces al año entre los trimestres 1 y 2 del 2021, mayor eficiencia en el manejo del inventario. Esto es atribuible directamente a la implementación del modelo VMI.

4.5. INDICADORES DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO:

KTNO Y PKTNO

El capital de trabajo neto operativo (KTNO) es un indicador que permite conocer la cantidad de flujo de caja que necesita utilizar la empresa para reponer el capital de trabajo, por lo que se espera que, al comparar entre un período actual y uno previo, la variación sea negativa, indicando que la empresa necesita una menor porción del flujo de caja para reponer su capital de trabajo y, por lo tanto, será mayor el flujo de caja libre (FCL) de la compañía.

En lo que respecta a la productividad del capital neto operativo (PKTNO), se define como el porcentaje que se debe invertir en capital de trabajo por cada unidad de ventas. Este indicador también se espera que sea lo más bajo posible, ya que esto revela que la empresa puede mantener su funcionamiento y crecer demandando menos capital de trabajo.

Una vez expuestos los conceptos sobre el KTNO y el PKTNO, podemos evidenciar que ambos indicadores reflejan una mejor administración en el capital de trabajo de Comercializadora Textil S.A. Esto teniendo en cuenta que su variación a la baja es altamente representativa, al pasar de un KTNO en promedio en miles de pesos de \$6.647.399, \$7.873.655 y \$5.755.549 entre los trimestres 1 y 2 de 2017, 2018 y 2019, respectivamente, al resultado promedio de \$1.719.408 entre los trimestres 1 y 2 del 2021. Esta situación lleva a la compañía a aumentar de forma importante su

FCL y, por ende, a mejorar la valoración de esta. Los mismos resultados se ven expresados en el indicador PKTNO, el cual pasó de un promedio entre los trimestres 1 y 2 del 2017 de 26,48%, en el 2018 de 25,65% y 20,44% para los mismos períodos del 2019, a 6,33% para los trimestres 1 y 2 del 2021, denotando que la empresa tiene que invertir menos capital de trabajo para generar sus ventas (tabla 9).

Tabla 9*Indicadores KTNO y PKTNO*

	Año									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Trim. 1	Trim. 2								
Capital de trabajo neto operativo KTNO	8.603.718	4.691.081	8.563.296	7.183.655	6.621.605	4.889.492	7.812.033	4.852.131	1.349.274	2.089.543
PKTNO (productividad del KTNO)	42,94%	10,02%	37,04%	14,26%	30,82%	10,07%	39,24%	19,32%	7,21%	5,45%
Ventas acumuladas	20.038.145	48.806.701	23.120.988	50.371.081	21.484.958	48.572.667	19.909.208	25.117.677	18.710.112	38.347.134
Cartera	1.420.680	1.388.691	1.425.439	1.454.885	1.947.745	2.257.002	2.162.880	621.458	2.253.503	3.161.296
Inventarios	19.871.138	21.809.887	23.312.275	21.058.204	22.417.759	22.388.378	27.536.022	23.022.115	6.567.058	5.229.914
Proveedores	12.688.100	18.507.497	16.174.417	15.329.434	17.743.899	19.755.888	21.886.869	18.791.442	7.471.288	6.301.667

Nota. Elaboración propia con información de Comercializadora Textil S.A. (2021)

4.6. FLUJO DE CAJA LIBRE

El flujo de caja libre suministra la información relacionada con la cantidad de efectivo que esta generando la compañía, luego de pagar los gastos concernientes con el mantenimiento o expansión de activos de la empresa.

Con el fin de profundizar en los resultados de los indicadores KTNO y PKTNO que denotaron una mejor administración en el capital de trabajo por parte de Comercializadora Textil S.A, se optó por formular el flujo de caja libre en los periodos preestablecidos para detallar el impacto que la implementación del modelo ha tenido en este rubro.

Como se observa en la tabla 10, efectivamente el flujo de caja libre de la compañía ha mejorado notoriamente, pasando de arrojar cifras negativas en casi todos los trimestres de los años previos al 2021 ha mostrar resultados positivos, es así, como en el primer trimestre de 2021 la compañía reporta un flujo de caja libre de \$6.612.175 millones de pesos y para el segundo trimestre del año logra mantener esta cuenta en positivo con \$3.029.904 millones de pesos.

De acuerdo a lo anterior si, existe una relación directa entre lo que muestran los indicadores KTNO y PKTNO y lo que está denotando el flujo de caja libre de la empresa.

Tabla 10*Flujo de caja libre*

	Año							
	2018		2019		2020		2021	
	Trim. 1	Trim. 2						
UAI	-2.437.688	-2.312.210	-2.317.918	-2.506.892	-2.397.381	-5.281.689	-998.537	-1.514.417
Impuestos operativos	-804.437	-763.029	-764.913	-827.274	-791.136	-1.742.957	-329.517	-499.758
Utilidad operativa después de impuestos	-1.633.251	-1.549.180	-1.553.005	-1.679.617	-1.606.245	-3.538.732	-669.020	-1.014.659
Depreciaciones y amortizaciones	296.269	490.239	211.508	421.671	204.667	412.015	177.729	350.298
Flujo de caja bruto	-1.336.982	-1.058.941	-1.341.497	-1.257.947	-1.401.578	-3.126.717	-491.291	-664.361
Aumento del KTNO	-40.422	2.492.574	-1.941.691	-2.294.163	1.190.428	-37.361	-6.462.759	-2.762.589
Aumento activos fijos por reposición	1.991.838	2.874.989	1.965.107	753.908	-330.874	-430.846	-640.706	-931.677
Flujo de Caja Libre	-3.288.397	-6.426.505	-1.364.913	282.308	-2.261.133	-2.658.510	6.612.175	3.029.904

Nota. Elaboración propia con información de Comercializadora Textil S.A. (2021)

4.7. MARGEN EBITDA

Como se mencionó en la introducción de este estudio, Comercializadora Textil S.A. es una compañía que presentaba grandes pérdidas a lo largo de todo el año debido a la mala gestión de sus inventarios, y solo genera rentabilidad en el último trimestre del año gracias a las ventas de la época decembrina, sin embargo, para el análisis de la efectividad del VMI al ser implementado en esta empresa, también es menester identificar que efecto tuvo la ejecución del modelo en la rentabilidad de la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior, se revisó el margen EBITDA, el cual permite conocer una medida de la ganancia operativa de una compañía como porcentaje del total de los ingresos de esta.

A pesar que durante el 2021 los resultados del margen EBITDA en los dos primeros trimestres del año aún son negativos y arrojan un promedio de -3,71%, al comparar esta cifra con la de los promedios entre los trimestres 1 y 2 de los años 2017, 2018 y 2019 se evidencia que la empresa a mejorado en su rentabilidad en términos de procesos operativos, ya que en los años previos las cifras de este indicador fueron aún más bajas, siendo -5,19% en el 2017, -6,44% en el 2018 y -7,05% en el 2019 (tabla 11).

Tabla 11*Margen EBITDA*

	Año									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 1	Trim. 2						
Utilidad Operativa	-1.833.260	-1.856.993	-2.437.688	-2.312.210	-2.317.918	-2.506.892	-2.397.381	-5.281.689	-998.537	-1.514.417
(+) Gasto depreciación	125.220	254.657	134.790	288.995	173.068	344.516	164.958	332.678	151.871	298.838
(+) Gasto de amortización	8.349	17.607	37.491	77.257	38.441	77.155	39.708	79.337	9.211	14.003
(+) Gasto de provisiones	153.461	340.291	123.987	123.987	0	0	0	0	16.648	37.457
EBITDA	-1.546.230	-1.244.437	-2.141.419	-1.821.970	-2.106.410	-2.085.221	-2.192.714	-4.869.674	-820.808	-1.164.119
Margen EBITDA	-7,72%	-2,66%	-9,26%	-3,62%	-9,80%	-4,29%	-11,01%	-19,39%	-4,39%	-3,04%

Nota. Elaboración propia, con información de Comercializadora Textil S.A. (2021).

4.8. COSTO LOGÍSTICO

Adicional al análisis de las variaciones obtenidas y explicadas en cada uno de los indicadores financieros mostrados a lo largo de este capítulo, y con el fin de seguir evidenciando aspectos surgidos a partir de la implementación del modelo de negociación VMI, se hizo énfasis en analizar la reducción en costos logísticos obtenidos en la empresa, los cuales se detallan en la tabla 12.

Tabla 12

Informe detallado de costos logísticos. Presentación por el trimestre en miles de pesos (\$)

Cuenta	Año									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Trim. 1	Trim. 2								
Nómina personal CEDI	283.992	288.192	264.336	280.258	250.874	279.857	270.147	160.662	217.369	213.431
Nómina de conductores	25.257	26.779	23.933	25.123	32.100	31.812	26.686	18.505	28.021	28.229
Material de empaque	63.706	67.650	12.726	19.769	15.913	20.262	14.024	622	14.869	14.354
Combustible	7.022	7.664	5.615	6.903	6.751	8.119	6.175	820	4.344	4.012
Mantenimiento de vehículos	6.392	4.671	4.094	3.410	1.960	4.980	3.471	182	10.112	7.942
Arrendamiento	63.113	62.251	66.705	61.676	59.281	58.126	63.768	3.439	58.483	44.936
Servicios públicos	16.345	20.414	20.099	21.882	24.054	23.171	24.666	14.812	21.481	16.733
Peajes	3.266	3.314	2.253	2.674	2.120	2.862	1.864	368	1.659	959
Seguro transporte	13.591	11.404	11.608	12.562	11.723	14.446	3.203	3.203	3.198	3.198
Depreciación flota y equipo de transporte	9.136	9.134	8.964	10.124	11.091	11.091	11.091	11.091	11.174	8.694
Viáticos de transportes	1.065	1.430	1.374	1.892	1.435	2.167	1.421	213	1.145	1.002
Total costo logístico CEDI	492.885	502.903	421.706	446.272	417.302	456.894	426.516	213.915	371.854	343.488

Nota. Elaboración propia, con información de Comercializadora Textil S.A. (2021).

En la tabla 12, al comparar los trimestres 1 y 2 del 2021 con los costos de 2017, 2018 y 2019 se logra identificar la importante disminución de costos logísticos en los rubros de personal (nomina personal CEDI), arrendamiento, servicios públicos, seguros y viáticos de transporte. Estos ahorros obedecen en su mayoría a la disminución en la operatividad en el CEDI y a la disminución de áreas requeridas tanto para la operación logística como para el bodegaje de la mercancía en *stock*.

5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este trabajo se orientan de manera acertada a resolver la pregunta de investigación: ¿Cuáles han sido los resultados de la implementación del modelo VMI en la empresa Comercializadora Textil S.A. comparados con su modelo de negocio anterior? Esto se logró a través del cumplimiento de los objetivos propuestos.

La implementación del modelo de negociación VMI mostró resultados muy positivos en Comercializadora Textil S.A., no solamente desde el punto de vista financiero, sino también en aspectos comerciales, los cuales se espera que se vayan consolidando aún más. En particular, con aquellos proveedores que aún están en vía de certificación, y que resultan un reto para la empresa, que los acompaña hasta lograr su certificación total. Es importante que los proveedores del entorno vallecaucano y latino asimilen que el VMI no solo presenta bondades para los compradores, sino que, de acuerdo con lo expuesto en el marco teórico y en los resultados obtenidos, ellos también alcanzan beneficios, expresados en unas mayores ventas con una menor inversión en capital de trabajo; además, gracias a la información de la demanda de sus clientes, se pueden disminuir los desaciertos que suelen cometer los compradores que trabajan con un modelo de compra en firme.

Como estrategia para mejorar la administración del capital de trabajo en la compañía Comercializadora Textil S.A., al realizar el análisis de la implementación del modelo de negociación VMI fue necesario abordar aspectos de elaboración de contratos, detalles de negociación con proveedores y documentación de procedimientos y formatos. Lo anterior fue indispensable para conocer en profundidad los cambios que han generado impactos tanto positivos como negativos en la empresa. Entre las variaciones que se encontraron, se destacan las mejoras en la eficiencia en los procesos de la cadena de abastecimiento, que disminuyeron la operación logística en el centro de distribución CEDI. También se resalta el decrecimiento en el manejo de espacios tanto de procesamiento como de bodegaje, la disminución de operaciones de planeación de las compras, el análisis de muestrarios, montaje y seguimiento de órdenes de compra y(o) requisiciones de mercancía, entre otros.

Adicionalmente se evidenciaron mejoras en los tiempos de respuesta en el abastecimiento y mayor asertividad en el análisis de la demanda, que conlleva la disminución de agotados de mercancía. Esto se reflejó en mejores niveles y rotación de inventarios y en disminución de los costos, especialmente los logísticos.

En cuanto a la parte logística, se observó que la implementación del modelo VMI logró disminuir significativamente tanto el número de operaciones como el número de unidades procesadas en el CEDI. Esto se debe a que gran parte de la mercancía llega directamente a las tiendas o, en su defecto, llega con un nivel de alistamiento

y con mucha más terminación por parte de los proveedores, rescatando así el concepto de *Cross Docking* CEDI y *Cross Docking* en Tienda.

Esta disminución operativa en el CEDI lleva a Comercializadora Textil S.A. a entregar una de las cuatro bodegas que tenía arrendadas. Igualmente, a requerir menos personal y menos transporte. Esto, teniendo en cuenta que gran parte de la mercancía es entregada en las tiendas de forma directa los proveedores 100% certificados. Además, se mermó el material de empaque, debido al menor número de unidades procesadas y transportadas. También se produjo un descenso en el costo de las pólizas de seguro, gracias a la menor necesidad de transporte de mercancía y al menor riesgo de pérdida de la mercancía almacenada. Adicionalmente, se incurre en menos consumo de servicios públicos, lo que significa que la compañía logró aumentar su rentabilidad como resultado de la disminución de costos y gastos, especialmente en lo que se refiere a costos logísticos, que es donde el modelo tuvo su mayor impacto.

También hubo un mejor comportamiento en las cuentas referentes a gasto por pérdida de inventario o deterioro, teniendo en cuenta que el modelo VMI hace responsable de este gasto a ambas partes. En relación con los gastos de promoción, mercadeo y ventas, los resultados han sido igualmente positivos. Esto teniendo en cuenta que, a pesar de que Comercializadora Textil S.A. desde hacía varios años ya había empezado a hacer partícipe de sus actividades de mercadeo a los proveedores, estos denotaban falta de compromiso frente a la rotación de sus

productos; pero, a partir de la implementación del modelo, los proveedores entendieron que sus ventas dependían en gran parte de ejecutar adecuadamente esta acción.

A pesar de que aún no se logran los niveles de ventas que se tenían antes de la pandemia, la implementación del VMI ha contribuido a mejorar el margen EBITDA de Comercializadora Textil S.A., en otras palabras la empresa ha mejorado su rentabilidad en términos de operatividad, sin embargo si los ingresos logran aumentar escalonadamente en lo que transcurre del año y se empiezan a tener niveles de ventas semejantes a los de 2019 y años previos, se esperaría que la compañía logre ser rentable a lo largo de todo el año y no solo en su último trimestre.

Finalmente, en cuanto a la administración del capital de trabajo por parte de la compañía, se evidenció una variación muy positiva, producto de los mejores manejos de inventarios y proveedores que permite la implementación del modelo, esto se tradujo en una mayor liquidez y un flujo de caja libre positivo en los dos primeros trimestres del 2021, hecho casi que inusual en esta empresa pero que de seguir sucediendo mejoraran considerablemente su valoración en el mercado.

La mejor liquidez también permitió obtener otros ingresos financieros a través de la negociación de mejores descuentos por pronto pago y la puesta en marcha del proyecto Credi-fácil.

Como recomendación, se plantea evaluar los resultados de dicho nuevo proyecto, ya que los efectos del VMI en algunos indicadores del ciclo de caja pudieron ser mejores, pero el incremento de algunos rubros, tales como las cuentas por cobrar, a causa del no pago de los clientes de la compañía que están usando el sistema de crédito para comprar, tergiversan el impacto del modelo. No obstante, también sería prudente hacerle dicha evaluación al Credi-fácil, para que Comercializadora Textil S.A. pueda identificar si ese sistema es o no es beneficioso, o si, en su defecto, se debe retornar a seguir ofreciendo estos créditos a partir de terceros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzate Ríos, L. (2014). *Desarrollo del sistema VMI para la gestión de los procesos de abastecimiento internacional en empresa pyme de elementos de protección personal: CASO SUMINVAL S.A.S.* [tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio Institucional. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/7758/T05806.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arango Serna, M. D., Adarme Jaime, W., y Contreras Portilla, P. (2011a). Vendor Managed Inventory (VMI) en mipymes – Agrocadena del plátano. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, 59, 181-192. <https://www.redalyc.org/pdf/430/43021205017.pdf>
- Arango, M. D., Zapata, J. A., y Adarme Jaimes, W. (2011b). Aplicación del modelo de inventario manejado por el vendedor en una empresa del sector alimentario colombiano. *Revista EIA*, 15, 21-32. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372011000100003
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2021). *Boletín técnico Encuesta Mensual de Comercio (EMC) julio 2021.* file:///D:/Datos/Downloads/bol_emc_jun21.pdf
- Hammer, H., & Bernasconi, C. (2016). *Best Practice in Implementing VMI. A recommendation by ECR Community.* GS1 Switzerland.

https://www.ecr.digital/wp_contents/uploads/2016/07/Best_Practice_in_Implementing_VMI.pdf

Logística y Comercio Exterior – Logycom (23 de octubre, 2020). *¿Qué es el cross docking en logística y cuáles son sus ventajas?*
<https://www.logycom.mx/blog/cross-docking-en-logistica>

Montenegro Carrascal, M. V., Pulido Reina, J. S., y Palacio León, Ó. (2018). *Coordinación de existencias mediante la Administración de Inventarios por parte del Proveedor – VMI*. <https://cutt.ly/PE7JKV8>

Portafolio (4 de febrero, 2019). *Colombianos gastaron \$293.642 en vestuario. Las ventas tuvieron un crecimiento de 4,8%, durante 2018, así lo reveló Inexmoda*. <https://www.portafolio.co/economia/colombianos-gastaron-293-642-en-vestuario-525983>

Saboyá Acosta, D. P. (2020). *Análisis de la implementación del modelo logístico VMI en el sector retail en Colombia* [trabajo de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37649/SaboyaAcostaDianaPaola2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Solano Payares, C. J., García Barrios, D. A., Mendoza Mendoza, A. A., y Palencia Castro, D. A. (2020). Modelos de Inventario Administrado por el Vendedor (VMI): Síntesis de Investigación 2012-2017. *Revista EIA*, 17(34), Reia34017. <https://cutt.ly/SE7JB1d>

Taylor, G. D. (2008). *Logistics Engineering Handbook*. CRC Press.

- Valencia-Cárdenas, M., Díaz-Serna, F. J., y Correa Morales, J. C. (2015).
Planeación de inventarios con demanda dinámica. Una revisión del estado
del arte. *DYNA* 82(190), 182-191.
<http://dx.doi.org/10.15446/dyna.v82n190.42828>
- Xia, M., & Wong, W.K. (2014). A seasonal discrete gray forecasting model for
fashion retail. *Knowledge-Based Systems*, 57, 119-126.
<https://doi.org/10.1016/j.knosys.2013.12.014>

ANEXOS

Anexo 1. Formato “PT-LOG-006_v02_Mercancía en modelo de negociación VMI”

1. OBJETIVO

Describir las directrices a tener en cuenta para llevar a cabo una negociación de abastecimiento de mercancía en modelo VMI, así como las actividades a seguir para el funcionamiento de este modelo a través de todos los procesos que intervienen.

2. ALCANCE

Aplica para la planeación y distribución de mercancía desde la bodega del proveedor hasta las tiendas de propiedad de la compañía.

La planeación del abastecimiento, la distribución del inventario, el empaque de la mercancía y la documentación es realizada por el proveedor en sus instalaciones, al igual que los resurtidos de agotados, entendiéndose que el proveedor es responsable del inventario hasta tanto no se genere la venta.

3. DEFINICIONES

- **VMI – Vendor Managed Inventory (Inventario Administrado por el Proveedor):** Es un sistema para optimizar el rendimiento de la cadena de suministro, en el que el proveedor se responsabiliza por la gestión de los niveles de stock en los clientes. El

proveedor tiene acceso a los niveles de stock del cliente y asume, él mismo, las decisiones sobre los reabastecimientos. El VMI se integra en la cadena de suministro como una forma de establecer una real colaboración y compartir información entre el proveedor y el cliente.

4. REGLAS GENERALES

- Para aplicar a este modelo de negociación el proveedor debe cumplir con un mínimo de requisitos demostrables, como son:
 - El producto ofrecido por el proveedor debe ser acorde con el modelo de negocio de la compañía.
 - Preferiblemente, el proveedor debe presentar experiencia previa en el manejo de este tipo de modelo.
 - Debe cumplir con unos estándares mínimos de calidad determinados por el área de Logística de la compañía. Ver documento IN-LOG-002 “Especificaciones para la Recepción de Mercancía de Proveedores”.
 - Tener el total de su portafolio asignado al modelo VMI.
 - Debe tener dentro de sus bodegas un área mínima de paquetero.
 - Debe contar con un área de almacenamiento idónea para el procesamiento de sus unidades.
 - Debe contar con un sistema de procesamiento de datos que le permita generar información de trazabilidad, manejo del inventario y medición de la rotación de cada producto por tienda.
 - Debe contar con personal calificado para realizar análisis de la rotación, elaboración de la planeación, análisis de los días de cobertura para garantizar la venta proyectada, el abastecimiento en los tiempos requeridos, evitar agotados; separación de pedidos, empaque.
 - Debe contar con personal idóneo para realizar rutas de visitas a tiendas para trabajo de campo.

- Debe tener al menos una vinculación con un operador logístico para despacho nacional o flota propia que garantice el transporte de acuerdo con las necesidades de la compañía.
- Debe contar con insumos de empaque contramarcados que generen seguridad a la carga.

Estos requisitos se validan en visita realizada por el jefe de logística a las instalaciones del proveedor.

- El proveedor definirá el portafolio de acuerdo con las directrices otorgadas por la compañía.
- La categoría debe velar por el mantenimiento de los rangos de precios en el portafolio escogido por el proveedor.
- Deberán existir unos plazos máximos de rotación, una vez estos se cumplan se deberá realizar cambio de producto.
- Al proveedor se le asigna un presupuesto de venta el cual es la base para que defina las unidades a entregar a la compañía. Igualmente el proveedor debe hacer una propuesta de presupuesto de venta, de acuerdo con el conocimiento de su producto. Finalmente se define en conjunto con las partes el presupuesto a ejecutar.
- Existe un margen de utilidad establecido en la negociación, el cual es responsabilidad de la categoría por lo cual deberá mantener seguimiento y control sobre el mismo. Igualmente, el proveedor debe garantizar que el costo pactado en la negociación sea el facturado.
- En los casos en los que se presenten errores en la facturación, el proveedor debe generar de manera inmediata las respectivas notas contables y enviarlas al área de contabilidad con copia al líder de la categoría respectiva.
- La variación del inventario relacionada con mermas será asumida de acuerdo a negociación
- La variación del inventario relacionada con averías será asumida 50% por el proveedor y 50% la compañía.

- El inventario del proveedor deberá registrarse independientemente del inventario compañía.
- La información del inventario y de la venta deberá estar disponible para ambas partes, proveedor-compañía.
- Las unidades producidas por el proveedor con el fin de satisfacer la necesidad de las tiendas, de acuerdo con su análisis de inventario, se deben enviar completamente a las tiendas. No se deben hacer despachos parciales (color, referencia o talla) de estos lotes producidos.

- No está permitido realizar traslados de mercancía en modelo de negociación VMI a tiendas que no manejen el producto o la marca en ese modelo de negociación.
- La remisión debe emitirse con la fecha real del despacho total.
- El despacho deberá corresponder a la lista de empaque enviada por el proveedor.
- Las unidades de la remisión deberán corresponder a la lista de empaque y a la mercancía física.
- Al realizar los despachos deber tener en cuenta las fechas de corte de cada mes.
- La fecha límite de llegada a tienda deberá ser hasta el día 25 de cada mes, teniendo en cuenta que sea día hábil, de lo contrario la entrega deberá realizarse antes de esta fecha.
- Los abastecimientos deben realizarse preferiblemente los días lunes, martes y miércoles para garantizar la legalización de la transacción.
- La negociación debe establecer que los faltantes encontrados en el momento de la entrega serán asumidos por el proveedor.
- Si la carga es recogida por operador logístico, el proveedor debe entregar con la carga un documento de lista de empaque donde indica: Referencia, Talla, Color, Unidades, Destino; por destino y total. Adicionalmente debe enviar una lista consolidada de Referencia, Talla y Color (Remisión).
- Los fletes ocasionados por el movimiento de la mercancía a su destino serán asumidos en su totalidad por el proveedor.
- Cuando un proveedor activo cambie del modelo de compra en firme al modelo VMI, o si el proveedor es nuevo, el líder de categoría debe enviar un correo electrónico a Logística, Distribución, Planeación, Contabilidad, Tesorería, Comercial, Mercadeo,

Canales Especiales, informando: condiciones del VMI, tiendas que aplican, mermas y averías (porcentaje), días de pago (30 o 60), margen.

- El área de planeación debe entregar al proveedor el reporte de la venta consolidada del día 20 del mes al día 20 del siguiente mes, para que elabore la facturación.
- El proveedor debe generar la respectiva factura, discriminando el producto por referencia, y la envía por correo electrónico al área Contabilidad en formatos de Excel y en PDF, con copia al Comprador y Líder de la Categoría.
- El proveedor debe facturar con el costo asociado al periodo de venta, es decir, si ocurre un aumento del costo en un periodo ya iniciado NO se verá reflejado en la facturación de este periodo, empezará a aplicar a partir del siguiente periodo.
- Las devoluciones de mercancía por baja rotación o cambio de colección se deben realizar con base en las directrices establecidas en el procedimiento “Devoluciones de Mercancía”, el cual incluye la periodicidad con la que se pueden ordenar estas devoluciones.
- Las condiciones establecidas en la negociación deben plasmarse en un contrato (modelo establecido por la compañía) y ser firmado por las partes en el momento en el que el proveedor ha sido aprobado por las áreas de la compañía para este modelo.
- En dicho contrato se establecerán las respectivas penalidades por incumplimientos parciales y totales respecto a: Márgenes establecidos, Precios promedio, Venta anual, y demás obligaciones citadas en el contrato.
- La firma del contrato de un proveedor nuevo para VMI debe estar sujeta a la aprobación formal (escrita) de las áreas implicadas y principalmente si ha aprobado la prueba piloto.
- La negociación podrá tener cambios o ser cancelada de acuerdo a incumplimiento de lo establecido en el contrato y este procedimiento.

4.1. INVENTARIOS

- El área de Control de Inventarios da a conocer a los proveedores la programación de inventarios parciales o cíclicos a través del comprador o Líder de Categoría. El proveedor decide si asistirá o no a la toma física.
- En los inventarios parciales, si el proveedor decide asistir, se permite que su funcionario haga el conteo y posteriormente el Auxiliar VIP del área de Control de Inventarios repite el conteo. Entre las dos partes trabajan las inconsistencias. El proveedor contabiliza las mermas y factura según lo acordado en la negociación.
- Posteriormente al conteo cíclico, el proveedor solicita el informe de merma al Comprador, quien a su vez lo comunica a Control de Inventarios para que lo genere. El proveedor elabora la respectiva factura de acuerdo con el informe de mermas, así como la respectiva nota contable, y realiza la baja de unidades en su inventario.
- Cuando el comprador recibe la factura y nota contable, la envía a Control de Inventarios para su revisión. Una vez revisada, Control de Inventarios la envía con su visto bueno a Contabilidad para que se registre y posteriormente el área de Tesorería realice el pago.
- Control de Inventarios atiende las consultas del proveedor derivadas de la revisión de inventario que realiza a través del sistema, en los casos en los que detecten diferencias de unidades.

Nota: El presente documento es de estricto cumplimiento y su desviación o incumplimiento por parte del Colaborador, es considerado por la Empresa como falta disciplinaria.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1. INGRESO DE PROVEEDORES AL MODELO VMI

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN
Proveedores que pertenecen al portafolio:		
LIDER DE CATEGORÍA	DE	Realiza acercamiento de vinculación a modelo VMI
PROVEEDOR		Proveedor acepta pertenecer al modelo VMI

LIDER DE CATEGORÍA	5.A.1	Si el proveedor cuenta con una calificación “satisfactoria general B”, programa con el representante del proveedor una reunión o una visita a sus instalaciones para verificar su categorización
LIDER DE CATEGORÍA	5.A.2	Coordina con el Jefe de Logística y Jefe de Planeación la visita o reunión.
LIDER DE CATEGORIA / JEFE DE LOGISTICA / JEFE DE PLANEACIÓN	5.A.3	En la reunión o visita de acuerdo a calificaciones y diagnóstico realizado de acuerdo a entrevista o visita se procede a categorizar el proveedor en la etapa en la que iniciara el proceso, si se cumple con las reglas generales de este proceso ingresara a piloto VMI de lo contrario ingresara a proceso de certificación (ver procedimiento modelo VMI sin certificar)
JEFE DE LOGISTICA		Notifica la categorización posterior a la reunión o visita a través de correo electrónico al líder de categoría
Proveedor nuevo:		
LIDER DE CATEGORÍA	01	Programa una reunión con el representante del proveedor para conocer su portafolio y verificar si es compatible con el modelo de negocio de la compañía.
LIDER DE CATEGORÍA	02	Una vez avalado el portafolio, programa con el representante del proveedor una visita a sus instalaciones.
LIDER DE CATEGORÍA	03	Coordina con el Jefe de Logística y Jefe de Planeación la visita.
LIDER DE CATEGORIA / JEFE DE LOGISTICA / JEFE DE PLANEACIÓN	04	En la visita se revisan por cada una de las partes (Compras, Planeación y Logística) los aspectos descritos en el formato FO-LOG-019 “Formulario de evaluación de proveedor para modelo VMI”, el cual queda como

			evidencia de la revisión y aprobación del proveedor para el modelo de negocio
LIDER CATEGORÍA	DE	06	Realiza el proceso de registro del proveedor (Procedimiento PT-COP-005 “Registro de Proveedores”) y se matricula su portafolio en el sistema como “Compra en Consignación” (marcación con el número 5 – VMI) Como paso final para la aprobación del proveedor, se acuerda con el área de logística la realización de un piloto de tres (3) entregas VMI en el CEDI.
LIDER CATEGORÍA	DE	07	Nota: Cuando el proveedor cuenta con reconocimiento y de antemano es conocido que su infraestructura es la adecuada para trabajar con el modelo VMI, es posible aprobarlo con la realización de un piloto de una (1) sola entrega VMI en el CEDI.
JEFE DE LOGISTICA		08	Elabora un informe de cada entrega, indicando el estatus del proveedor con el piloto, con el fin de que las categorías estén informadas del avance del proceso.
		09	Al finalizar el piloto informa por correo electrónico si el proveedor queda aprobado o no.
LIDER CATEGORÍA	DE	10	Informa por correo electrónico al proveedor la aprobación o NO aprobación de su compañía para trabajar con el modelo VMI.

5.2. NEGOCIACIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO VMI

RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
-------------	----	-----------	-------------

LIDER CATEGORÍA	DE	01	Establece acuerdo comercial (contrato) donde estipula las condiciones de la negociación.
LIDER CATEGORÍA COMPRADOR	DE /	02	Si el proveedor ya estaba registrado, su portafolio debe pasar como VMI. Para esto envía por correo electrónico al área de inventarios la solicitud del cambio, detallando el proveedor que debe migrar al nuevo modelo. Con un tiempo mínimo de 15 días hábiles antes de la primera entrega del proveedor, debe hacer un chequeo de todos los documentos y del estado físico de la mercancía que el proveedor despachará para garantizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos en todos los procedimientos de la compañía. Registro en el formato FO-COP-029 "Lista de chequeo para monitorear negociaciones VMI", el cual queda firmado como revisado por cada responsable.
COMPRADOR AUXILIAR COMPRA	/ DE	03	Analiza los datos del presupuesto acordado con la compañía y determina el pedido a enviar a cada tienda, de acuerdo con el análisis de rotación, cobertura y demás información necesaria para determinar el abastecimiento y reabastecimiento adecuado.
PROVEEDOR		04	Realiza comparación frecuente del inventario disponible con el punto de pedido y generación de pedidos recomendados de reabastecimiento.
PROVEEDOR		05	Gestiona la realización y alistamiento del pedido en su Compañía.
PROVEEDOR		06	Envía el pedido a destino adjuntando lista de empaque y remisión
PROVEEDOR		07	En un lapso de hasta 4 días contados a partir de la fecha de envío del pedido a la tienda destino, envía los siguientes

documentos vía correo electrónico y físicos al departamento de Logística:

- Lista de empaque (documento electrónico)
- Remisión (documento electrónico)
- Guía sellada de recibido - tienda (imagen original)

Las listas y remisiones deberá enviarlas al momento de realizar el embarque

La guía deberá indicar el documento remisión al cual pertenece

Recibe el correo electrónico con lista de empaque (archivo electrónico) en archivo plano con los siguientes campos:

- remisión
- Referencia
- Color
- Talla
- Cantidad
- Código de barras
- Unidad de medida
- Costo sin IVA
- Tienda destino

08

AUXILIAR
DOCUMENTAL
LOGISTICA

09

Alista el archivo de acuerdo a requerimiento del sistema y lo importa al sistema de información.

10

Genera entrada VMI en el sistema Y posteriormente genera traslado por tienda

11

Adjunta en el documento de entrada la guía de recibido de la tienda como soporte de la transacción.

5.3. NOVEDADES POR FALTANTE O CALIDAD EN LA RECEPCIÓN EN DESTINO

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN
TIENDA DESTINO	01	Recibe la mercancía del proveedor VMI, de acuerdo a procedimiento establecido PT-VEN-004 manejo administración y control de almacenes tiendas (validando lo recibido contra. Traslado y remisión, posteriormente procede a recibir en el sistema el documento
	02	Cuando detecte faltantes o sobrantes debe reportar la novedad al Auxiliar Documental de Logística por correo electrónico, máximo 24 horas después del recibo del producto.
AUXILIAR DOCUMENTAL LOGISTICA	03	Realiza la notificación de la respectiva novedad al proveedor y al área de contabilidad. Genera la devolución por consignación y adjunta como soporte el correo de la novedad notificada por la tienda.
CONTABILIDAD	04	Al cancelar la obligación, el área de contabilidad efectúa el cruce de la novedad existente con la factura.
TIENDA DESTINO	05	Si en la recepción de la mercancía detecta problemas de calidad, deberá notificar la novedad por correo electrónico a la categoría respectiva y seguir los lineamientos establecidos en el procedimiento PT-LOG-001 "Devolución de Mercancía".

5.4. FACTURACIÓN

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN
PROVEEDOR	01	De acuerdo a instructivo Genera informe mensual de la venta comprendida entre el día 21 del mes y el día 20 del mes siguiente,

PROVEEDOR	02	De acuerdo con el informe, genera la factura y la envía por correo electrónico a Contabilidad, en formato de Excel y en formato PDF.
CONTABILIDAD	03	Envía a Control de Inventarios la factura recibida.
CONTROL DE INVENTARIOS	04	Revisa en la factura las unidades y el costo vs la información del sistema. Si encuentra novedades notifica inmediatamente al comprador o líder de categoría para dar solución.
COMPRADOR / LIDER DE CATEGORÍA	05	Hace revisión de las novedades reportadas y en conjunto con el proveedor realizan las aclaraciones del caso.
	06	Informa a Control de Inventarios los motivos de las novedades.
INVENTARIOS	07	Envía correo electrónico a Contabilidad aprobando la factura para contabilización.
CONTABILIDAD	08	Realiza la contabilización de la factura, elabora las notas contables a las que haya lugar de acuerdo con las novedades y libera la factura para pago.
TESORERÍA	09	Ejecuta los pagos en los tiempos pactados en la negociación.

6. DOCUMENTOS / REGISTROS REFERENCIADOS

- Formato Lista de Empaque
- IN-LOG-002 “Especificaciones Para la Recepción de Mercancía de Proveedores”
- PT-LOG-001 “Devolución de Mercancía”
- PT-COP-005 “Registro de Proveedores”
- FO-LOG-019 “Formulario de evaluación de proveedor para modelo VMI”
- FO-COP-029 “Lista de chequeo para monitorear negociaciones VMI”

7. ANEXOS

- N/A

8. HISTORIAL DE CAMBIOS

VERSIÓN N	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
01	15/05/20 17	Versión inicial
02	01/09/20 19	<ul style="list-style-type: none"> – Se reestructura el documento de acuerdo con la actualidad del proceso y las responsabilidades asignadas. – Se incluye el diligenciamiento de los formatos de Evaluación del proveedor para el modelo VMI y de Lista de chequeo para monitorear negociaciones VMI”, con el fin de dejar evidencia de la aprobación de un proveedor para el ingreso al modelo VMI y hacer seguimiento a los pasos de la negociación.

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORADO POR:		Jefe de Logística	
		Jefe de Planeación	
		Jefe de Distribución	
		Líder de Categoría	
REVISADO POR:		Gerente de Producto	
APROBADO POR:		Gerente General	

Anexo 2. Formato PT-LOG-007-version 2-Mercancia en modelo de negociación VMI sin certificar”

1. OBJETIVO

Brindar acompañamiento a nuestros proveedores en los procesos de la cadena de abastecimiento en la etapa inicial de cambio de modelo de negociación de compra en firme a VMI SIN CERTIFICAR para lograr la vinculación al modelo de negociación VMI (PT-LOG-006 Mercancía en modelo de negociación VMI)

2. ALCANCE

Este procedimiento cubre desde la planeación de las compras a partir del análisis de la información suministrada por Planeación hasta que el producto llega a las tiendas.

3. DEFINICIONES

- **VMI – Vendor Management Inventory (Inventario Administrado por el Proveedor):** es un sistema para optimizar el rendimiento de la cadena de suministro, en el que el proveedor se responsabiliza por la gestión de los niveles de stock en los clientes. El proveedor tiene acceso a los niveles de stock del cliente y asume, él mismo, las decisiones sobre los reabastecimientos. El VMI se integra en la cadena de suministro como una forma de establecer una real colaboración y compartir información entre el proveedor y el cliente.
- **VMI no certificado:** etapa inicial del modelo de negociación VMI certificado que corresponde al proveedor del portafolio que tenga interés en aplicar para un modelo VMI, sin embargo algunas de sus calificaciones se encuentran en C en la certificación de proveedores o cuentan con calificación de modelos virtuales no satisfactoria o que por diferentes motivos aún no puedan cumplir con la totalidad de las reglas generales del procedimiento PT-LOG-006 Mercancía en modelo de negociación VMI, por lo tanto, la compañía le otorga al proveedor acompañamiento en la ejecución de los procesos de la cadena de abastecimiento.

- **VMI no certificado carga consolidada:** proveedores que actualmente ingresan al cedi el producto totalizado por referencia talla color y todos los procesos asociados al producto los realiza Comercializadora Textil S.A.
- **VMI no certificado Cross Docking en cedi:** proveedores que actualmente ingresan al cedi con un proceso de separación por tienda y el empaque y transporte lo asume Comercializadora Textil S.A. o proveedores que ingresan al cedi como carga consolidada pero que su calificación es óptima para iniciar el proceso de separación por tienda el empaque y transporte lo asume Comercializadora Textil S.A.
- **VMI no certificado Cross Docking en tiendas:** Proveedores que actualmente ingresan a las tiendas con un proceso de separación por tienda y el empaque y transporte lo asume por sí mismos o proveedores que ingresan al cedi como Cross Docking pero que su calificación es óptima para iniciar el proceso de envió a tiendas

Procesos de la cadena de abastecimiento:

- **Planeación:** el conjunto de acciones y técnicas de cálculo necesarias para aprovisionar producto (stock) cuyo objetivo principal es mantener unos niveles de stock adecuados para atender la demanda media solicitada por el conjunto de clientes en un periodo de tiempo. El objetivo es mantener un equilibrio entre la demanda y el suministro. El conjunto de acciones a las que se hace mención en su definición, se refiere a acciones de tipo administrativo y de tipo tecnológico.
- **Distribución:**
Es el proceso que consiste en asignar el producto al consumidor, teniendo en cuenta la demanda.
- **Compras:** Es el conjunto de actividades para aprovisionamiento y adquisición de producto terminado teniendo en cuenta el lead time del proveedor, instalaciones y medios de distribución y perfil del mismo para que el bien adquirido satisfaga las necesidades en relación a su valor

- **Logística:** La administración de Logística es aquella parte de SCM que planea, implementa y controla eficiente y efectivamente el flujo normal y en reversa y el almacenamiento de bienes, servicios y su información relacionada, entre el punto de origen y el punto de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades del cliente

4. REGLAS GENERALES

Para aplicar a este modelo de negociación el proveedor debe cumplir con un mínimo de requisitos, como son:

- El producto ofrecido por el proveedor debe ser acorde con el modelo de negocio de la compañía.
- El producto debe cumplir con unos estándares mínimos de calidad determinados por el área de Logística de la compañía. Ver documento IN-LOG-002 “Especificaciones para la Recepción de Mercancía de Proveedores” para lograr la certificación total a VMI.
- Tener el total de su portafolio asignado al modelo VMI.
- Tener dentro de sus bodegas un área mínima de paquetero y separación para lograr la certificación total a VMI.
- Contar con un área de almacenamiento idónea para el procesamiento de sus unidades para lograr la certificación total a VMI.
- Contar con un sistema de procesamiento de datos que le permita generar información de trazabilidad, manejo del inventario y medición de la rotación de cada producto por tienda para lograr la certificación total a VMI.
- Contar con personal calificado para realizar análisis de la rotación, elaboración de la planeación, análisis de los días de cobertura para garantizar la venta proyectada, el abastecimiento en los tiempos requeridos, evitar agotados; separación de pedidos, empaque para lograr la certificación total a VMI.
- Contar con personal idóneo para realizar rutas de visitas a tiendas para trabajo de campo.
- Tener al menos una vinculación con un operador logístico para despacho nacional o flota propia que garantice el transporte de acuerdo con las necesidades de la compañía para lograr la certificación total a VMI.

- Contar con insumos de empaque contramarcados que generen seguridad a la carga para lograr la certificación total a VMI.
- Al momento de cambio de modelo de negociación el inventario pasa a ser propiedad del proveedor, esto implica que se realice una devolución del valor y unidades del inventario y se cargue nuevamente como inventario que no pertenece a Comercializadora Textil S.A.; la devolución será cruzada con la obligación o deuda actual que tenga Comercializadora Textil S.A. con el proveedor, este saldo podría ser a favor de Comercializadora Textil S.A. o del proveedor.
- En caso de que el proveedor no cumpla las reglas generales del procedimiento PT-LOG-006-version 2-Mercancia en modelo de negociación VMI, la compañía realizará acompañamiento y otorgará el recurso para llevar el proceso de la manera óptima, hasta que el proveedor pueda realizar los procesos de forma autónoma.
- El proveedor definirá el portafolio de acuerdo con las directrices otorgadas por la compañía.
- La categoría debe velar por el mantenimiento de los rangos de precios en el portafolio escogido por el proveedor.
- Deberán existir unos plazos máximos de rotación, una vez estos se cumplan se deberá realizar cambio de producto, este cambio será definido por la categoría realizando un análisis de la necesidad de la devolución.
- Al proveedor se le asigna un presupuesto de venta el cual es la base para que defina las unidades a entregar a la compañía, igualmente el proveedor debe hacer una propuesta de presupuesto de venta de acuerdo con el conocimiento de su producto y finalmente se define en conjunto el presupuesto a ejecutar.
- Existe un margen de utilidad establecido en la negociación el cual es responsabilidad de la categoría, por lo cual deberá mantener seguimiento y control sobre el mismo, igualmente el proveedor debe garantizar que el costo pactado en la negociación sea el facturado.
- En los casos en los que se presenten errores en la facturación, el proveedor debe generar de manera inmediata las respectivas notas contables y enviarlas al área de contabilidad con copia al líder de la categoría respectiva.

- La variación del inventario relacionada con mermas será establecida formalmente a través de correo electrónico.
- La variación del inventario relacionada con averías será establecida formalmente a través de correo electrónico.
- Se establecerá un contrato si el proveedor ha realizado el proceso de transición a VMI certificado, por lo tanto, todos los acuerdos y autorizaciones se realizarán a través de correos electrónicos.
- El inventario del proveedor deberá registrarse independientemente del inventario compañía.
- La información del inventario y de la venta deberá estar disponible para ambas partes, proveedor-compañía.
- Los proveedores que se encuentran como VMI sin certificar Cross Docking no deben realizar despachos parciales de la planilla por tienda entregada por el área de planeación.
- Los proveedores no deben realizar traslados de mercancía en modelo de negociación VMI no certificado a tiendas que no manejen el producto o la marca en ese mismo modelo de negociación.
- La remisión debe emitirse con la fecha real del despacho total.
- El despacho debe corresponder a la lista de empaque enviada por el proveedor.
- Las unidades de la remisión deben corresponder a la lista de empaque y a la mercancía física.
- Los proveedores VMI sin certificar Cross Docking al realizar los despachos de producto deben tener en cuenta las fechas de corte de cada mes.
- Para los proveedores VMI sin certificar Cross Docking la fecha límite de llegada a tienda debe ser hasta el día 25 de cada mes, teniendo en cuenta que sea día hábil, de lo contrario la entrega debe realizarse antes de esta fecha.
- Si el envío es realizado a tiendas los abastecimientos deben realizarse preferiblemente los días lunes, martes y miércoles para garantizar la legalización de la transacción.
- La negociación debe establecer que los faltantes encontrados en el momento de la entrega son asumidos por el proveedor.
- Si la carga es recogida por operador logístico, el proveedor debe entregar con la carga un documento de lista de empaque donde indica: Referencia, Talla, Color,

Unidades, Destino; por tienda y total. Adicionalmente debe enviar una lista consolidada de Referencia, Talla y Color (Remisión).

- Los fletes ocasionados por el movimiento de la mercancía a su destino son asumidos en su totalidad por el proveedor en la instancia VMI sin certificar Cross Docking en tiendas.
- Cuando un proveedor activo cambie del modelo de compra en firme al modelo VMI no certificado, o si el proveedor es nuevo, el líder de categoría debe enviar un correo electrónico a las áreas de logística, distribución, planeación, contabilidad, tesorería, comercial, mercadeo y canales especiales, informando condiciones del VMI no certificado, tiendas que aplican, mermas, averías (porcentaje) y días de pago.
- El área de planeación debe entregar al proveedor el reporte de la venta consolidada del día 26 del mes al día 25 del siguiente mes, para que elabore la facturación.
- El proveedor debe generar la respectiva factura, discriminando el producto por referencia y la envía por correo electrónico al área Contabilidad en formatos de Excel y en PDF, con copia al comprador y líder de la categoría.
- El proveedor debe facturar con el costo asociado al periodo de venta, es decir, si ocurre un aumento del costo en un periodo ya iniciado NO se verá reflejado en la facturación de este periodo, empezará a aplicar a partir del siguiente periodo.
- Las devoluciones de mercancía por baja rotación o cambio de colección se deben realizar con base en las directrices establecidas en el procedimiento “Devoluciones de Mercancía”, el cual incluye la periodicidad con la que se pueden ordenar estas devoluciones.
- El proveedor emite correo electrónico aceptando las condiciones pactadas en la negociación con la gerencia general, gerencia de producto y líder de categoría.

4.1. INVENTARIOS

- El área de Control de Inventarios da a conocer a los proveedores la programación de inventarios parciales y anuales a través del comprador o líder de categoría. El proveedor decide si asistirá o no a la toma física.
- En los inventarios parciales, si el proveedor decide asistir, se permite que su funcionario haga el conteo y posteriormente el auxiliar VIP del área de control de

<p>inventarios repite el conteo. Entre las dos partes trabajan las inconsistencias. El proveedor contabiliza las mermas y factura según lo acordado en la negociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el inventario anual, el proveedor comunica si va a asistir a la toma física y el área de control de inventarios le programa el horario adecuado para que lo realice. La toma física se lleva a cabo con el proveedor contratado por Comercializadora Textil S.A. en presencia del proveedor VMI. • Posteriormente a la toma física, el proveedor solicita el informe de merma al comprador, quien a su vez lo comunica al área de control de Inventarios para que lo genere, el proveedor elabora la respectiva factura de acuerdo con el informe de mermas, así como la respectiva nota contable y realiza la baja de unidades en su inventario. • El proveedor envía por correo electrónico la factura y nota contable al área de control de Inventarios con copia al área de compras para su revisión. Una vez revisada, el área de control de inventarios la envía con su visto bueno al área de contabilidad para que se registre y posteriormente el área de tesorería realice el pago. • El área de control de inventarios atiende las consultas del proveedor derivadas de la revisión de inventario que realiza a través del sistema, en los casos en los que detecten diferencias de unidades. 		
<p>Nota: <i>El presente documento es de estricto cumplimiento y su desviación o incumplimiento por parte del Colaborador, es considerado por la Empresa como falta disciplinaria.</i></p>		
<p>5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>		
<p>5.1. INGRESO DE PROVEEDORES AL MODELO VMI NO CERTIFICADO</p>		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN
<p>Proveedores que pertenecen al portafolio:</p>		
LÍDER DE CATEGORÍA	01	Solicita al jefe de logística la última calificación del proveedor.
JEFE DE LOGISTICA	02	Envía la calificación correspondiente al último semestre o año total cuando aplique, igualmente emite su concepto sobre el resultado de la calificación y a qué modelo

		logístico en la negociación VMI no certificado aplica el proveedor.
LIDER DE CATEGORIA	03	Revisa el informe detallado asociado a la calificación acumulada del proveedor.
	04	Proveedores no certificados:
PROVEEDOR		Informa estar de acuerdo en aplicar para modelo VMI no certificado.
JEFE DE LOGISTICA		Cataloga al proveedor en la instancia del modelo en que iniciara el proceso de certificación
PLANEADOR /JEFE DE PLANEACION		Realiza presupuesto en unidades y valores.
PLANEADOR /JEFE DE PLANEACION		Realiza proceso de planeación del abastecimiento por tienda.
PLANEADOR /JEFE DE PLANEACION		Entrega pedido al área de compras.
COMPRADOR		Elabora orden de compra VMI sin certificar y envía el número del documento al área de planeación.
PLANEADOR /JEFE DE PLANEACION		Realiza presupuesto de ingreso y agenda.
PLANEADOR /JEFE DE PLANEACION		Asocia la orden de compra VMI sin certificar a la planilla de distribución y se la envía al área de distribución.
		Proveedores no certificados carga consolidada
PROVEEDOR		Realiza cita de acuerdo a orden de compra.
PROVEEDOR		El producto debe ingresar al CEDI bajo procedimiento IN-LOG-002 especificaciones para la recepción de mercancía de proveedores. Bajo el soporte de remisión consolidada
SUPERVISOR DE CALIDAD/AUXILIAR CONTROL CALIDAD		Realiza procedimiento PT-CDC-001 control de calidad en la recepción de mercancía.
AUXILIAR LOGÍSTICA RECIBO		Realiza recepción de mercancía bajo procedimiento PT-LOG-002 recibo de mercancía.

ANALISTA DE DISTRIBUCION		Realiza planilla donde se plasma las cantidades a enviar por producto y tienda, comparándola con la información entregada por el área de planeación y si es el caso realiza los ajustes necesarios.
AUXILIAR DE LOGISTICA SEPARACION		Realiza la separación bajo procedimiento PT-LOG-006-separacion de producto.
AUXILIAR DE LOGISTICA DE EMPAQUE		Realiza la captura bajo procedimiento PT-LOG-007-traslados y despacho del producto.
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE LOGÍSTICA		Realiza entrada de acuerdo a procedimiento PT-LOG-012 entrada de mercancía dentro del serial para VMI sin certificar en el cual su soporte de entrada será una remisión consolidada. Esta entrada se realizará consolidada de acuerdo a captura del auxiliar de empaque
AUXILIAR DE LOGISTICA DE EMPAQUE		Realiza traslados bajo procedimiento PT-LOG-007-traslados y despacho del producto.
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE TRASNPORTE/SUPERVISOR DE TRANSPORTE		Realiza transporte bajo procedimiento PT-LOG-009 embarque y transporte de producto.
PROVEEDOR/ CONTABILIDAD/ TESORERIA		El proceso de facturación se realiza bajo numeral 5.4 FACTURACION asociado a este procedimiento
JEFE DE LOGISTICA		Emite informe de diagnóstico de avance en los aspectos que se van a monitorear, si el resultado de este diagnóstico es aprobado continua con los pasos de este procedimiento en numeral 05 avance de la certificación punto 2.

LIDER DE CATEGORIA		Si al mes el proveedor no presenta mejoras en su calificación, continuará en el modelo VMI sin certificar.
		Proveedores no certificados Cross Docking
		Proveedores no certificados Cross Docking en CEDI
PLANEADOR /JEFE DE PLANEACIÓN		Realiza proceso de planeación del abastecimiento y distribución por tienda.
PLANEADOR /JEFE DE PLANEACIÓN		Entrega pedido al área de compras.
COMPRADOR		Elabora orden de compra VMI sin certificar.
PROVEEDOR		Realiza cita de acuerdo a orden de compra.
PROVEEDOR		El producto debe ingresar al CEDI bajo procedimiento IN-LOG-002 especificaciones para la recepción de mercancía de proveedores, y PT-LOG-004 Mercancía en modalidad Cross Docking bajo soporte de remisión por tienda
SUPERVISOR DE CALIDAD/AUXILIAR CONTROL CALIDAD		Realiza procedimiento PT-CDC-001 control de calidad en la recepción de mercancía
AUXILIAR LOGÍSTICA RECIBO		Realiza recepción de mercancía bajo procedimiento PT-LOG-002 recibo de mercancía en modelo Cross Docking
AUXILIAR DE LOGÍSTICA DE EMPAQUE		Realiza la captura y empaque bajo procedimiento PT-LOG-007-traslados y despacho del producto
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE LOGÍSTICA		Realiza entrada de acuerdo a procedimiento PT-LOG-012 entrada de mercancía dentro del serial VMI sin certificar para el cual su soporte de entrada serán remisiones por tienda.
AUXILIAR DE LOGÍSTICA DE EMPAQUE		Rotula la carga de acuerdo a entrada VMI sin certificar

AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE TRANSPORTE/SUPERVISOR DE TRANSPORTE		Realiza transporte bajo procedimiento PT-LOG-009 embarque y transporte de producto
PROVEEDOR/CONTABILIDAD/TESORERÍA		El proceso de facturación se realiza bajo numeral 5.4 FACTURACIÓN asociado a este procedimiento
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE LOGÍSTICA		Emite comparativo de listas de empaque frente a captura área de empaque y genera informe detallado de variación
JEFE DE LOGISTICA		Emite informe de aprobación o desaprobación en esta modalidad, si este es aprobado continua con los pasos de este procedimiento en numeral 05 avance de la certificación punto 3 o 4
LIDER DE CATEGORIA		Si al mes el proveedor no presenta mejoras en su calificación, continuará en el modelo VMI sin certificar
		Proveedores no certificados cross docking (a tiendas)
PLANEADOR /JEFE DE PLANEACION		Realiza proceso de planeación del abastecimiento por tienda.
PLANEADOR /JEFE DE PLANEACION		Entrega pedido al área de compras.
COMPRADOR		Elabora orden de compra de VMI sin certificar.
PROVEEDOR		Realiza reparto acuerdo a orden de compra.
PROVEEDOR		El producto ingresa a tiendas bajo procedimiento IN-LOG-002 especificaciones para la recepción de mercancía de proveedores y PT-LOG-004 Mercancía en modalidad Cross Docking bajo soporte de remisión por tienda

AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE LOGISTICA		Realiza entrada de acuerdo a procedimiento PT-LOG-012 entrada de mercancía dentro del serial VMI sin certificar para el cual su soporte de entrada serán remisiones y documentos guías de transportadoras por tienda.
PROVEEDOR/ CONTABILIDAD/ TESORERIA		El proceso de facturación se realiza bajo numeral 5.4 FACTURACION asociado a este procedimiento.
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE LOGISTICA		Emite calificación en informe de calificación modelos virtuales para esta entrega.
JEFE DE LOGISTICA		Emite informe de aprobación o desaprobación en esta modalidad, si este es aprobado continua con los pasos de este procedimiento como 5 A 4 ´para piloto VMI
LIDER DE CATEGORIA		Si al mes el proveedor no presenta mejoras en su calificación, continuará en modelo VMI sin certificar
	05	Avance de la certificación
		<p>El proceso de certificación se realizará con un proceso de evaluación así:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Si el proveedor hace entregas consolidadas al CEDI, se le programa un piloto de una (1) entrega consolidada. 2) Si la logística avala el primer piloto se le programa un segundo piloto de una (1) entrega Cross Docking sin certificar en el CEDI. 3) Si logística avala ese segundo piloto, se le programa tercer piloto de entregas Cross Docking certificado en el CEDI si este aun no puede asumir transporte.

		<p>4) Si logística avala ese tercer piloto, se le programa cuarto piloto de entregas Cross Docking en la tienda</p> <p>5) Si el proveedor es Cross Docking en tiendas y no requiere piloto en este estado se le programa piloto VMI en cedi</p>
		Proveedores Certificados:
LIDER DE CATEGORÍA	5.A.1	Si el proveedor cuenta con una calificación “satisfactoria general B”, programa con el representante del proveedor una reunión o una visita a sus instalaciones para verificar si es compatible con el modelo de negocio VMI certificado.
LIDER DE CATEGORÍA	5.A.2	Coordina con el Jefe de Logística y jefe de planeación la visita.
LIDER DE CATEGORIA / JEFE DE LOGISTICA / JEFE DE PLANEACIÓN	5.A.3	En la reunión o visita se revisan por cada una de las partes (compras, planeación y logística) los aspectos descritos en el formato FO-LOG-019 “Formulario de evaluación de proveedor para modelo VMI”, el cual queda como evidencia de la revisión y aprobación del proveedor para el modelo de negocio.
LIDER DE CATEGORÍA	5.A.4	Una vez aprobado el proveedor, se acuerda con el área de logística las condiciones para evaluarlo en piloto VMI. Se programa un piloto de tres (3) entregas VMI en el CEDI. Para estos proveedores de acuerdo a su calificación en modelos virtuales se podrá certificar desde el primer piloto.
JEFE DE LOGISTICA	5.A.5	Elabora un informe de cada entrega, indicando el estatus del proveedor con el piloto, con el fin de que las categorías estén informadas del avance del proceso.
	5.A.6	Al finalizar el piloto informa por correo electrónico si el proveedor queda aprobado o no.

LIDER DE CATEGORÍA	5.A.7	Informa por correo electrónico al proveedor la aprobación o no aprobación de su compañía para trabajar con el modelo VMI.
Proveedor nuevo:		
LIDER DE CATEGORÍA	01	Programa una reunión con el representante del proveedor para conocer su portafolio y verificar si es compatible con el modelo de negocio de la compañía.
LIDER DE CATEGORÍA	02	Una vez avalado el portafolio, programa con el representante del proveedor una visita a sus instalaciones.
LIDER DE CATEGORÍA	03	Coordina con el jefe de logística y jefe de planeación la visita.
LIDER DE CATEGORIA / JEFE DE LOGISTICA / JEFE DE PLANEACIÓN	04	En la visita se revisan por cada una de las partes (compras, planeación y logística) los aspectos descritos en el formato FO-LOG-019 "Formulario de evaluación de proveedor para modelo VMI", el cual queda como evidencia de la revisión y aprobación del proveedor para el modelo de negocio.
LIDER DE CATEGORIA / JEFE DE LOGISTICA / JEFE DE PLANEACIÓN		Si en el Formulario de evaluación de proveedor para modelo VMI", el proveedor no tiene aprobación de cada una de las áreas, el proveedor deberá iniciar un proceso en modelo de negociación VMI no certificado.
JEFE DE LOGISTICA		Informa a la categoría de acuerdo a diagnostico en FO-LOG-019 "Formulario de evaluación de proveedor para modelo VMI", a qué modelo VMI sin certificar ingresa.
LIDER DE CATEGORÍA JEFE DE LOGISTICA	06	Realiza el proceso de registro del proveedor (Procedimiento PT-COP-005 "Registro de Proveedores") y se matricula su portafolio en el sistema como "Compra en Consignación" (marcación con el número 5 – VMI).
5.4. FACTURACIÓN		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	

	N°	DESCRIPCIÓN
JEFE DE PLANEACIÓN	01	Genera informe mensual de la venta comprendida entre el día 26 del mes y el día 25 del mes siguiente y la envía por correo electrónico al proveedor.
PROVEEDOR	02	De acuerdo con el informe, genera la factura y la envía por correo electrónico a Contabilidad, en formato de Excel y en formato PDF.
CONTABILIDAD	03	Envía al área de control de inventarios la factura recibida.
CONTROL DE INVENTARIOS	04	Revisa en la factura las unidades y el costo vs la información del sistema. Si encuentra novedades notifica inmediatamente al comprador o líder de categoría para dar solución.
COMPRADOR / LIDER DE CATEGORÍA	05	Hace revisión de las novedades reportadas y en conjunto con el proveedor realizan las aclaraciones del caso.
	06	Informa al área de control de inventarios los motivos de las novedades. En caso de que la novedad requiera realizar nota contable, el proveedor deberá enviarla para efectuar el debido proceso.
CONTROL DE INVENTARIOS	07	Envía correo electrónico a Contabilidad aprobando la factura para contabilización.
CONTABILIDAD	08	Realiza la contabilización de la factura, elabora las notas contables a las que haya lugar de acuerdo con las novedades y libera la factura para pago.
TESORERÍA	09	Ejecuta los pagos en los tiempos pactados en la negociación.

6. DOCUMENTOS / REGISTROS REFERENCIADOS

- Formato Lista de Empaque
- IN-LOG-002 “Especificaciones Para la Recepción de Mercancía de Proveedores”
- PT-LOG-001 “Devolución de Mercancía”
- PT-COP-005 “Registro de Proveedores”
- FO-LOG-019 “Formulario de evaluación de proveedor para modelo VMI”

- FO-COP-029 “Lista de chequeo para monitorear negociaciones VMI”
 - Formato archivo electrónico
- 7. ANEXOS**
- N/A
- 8. HISTORIAL DE CAMBIOS**

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORADO POR:		Jefe de Logística	
		Jefe de Planeación	
		Jefe de Distribución	
		Líder de Categoría	
REVISADO POR:		Gerente de Producto	
APROBADO POR:		Gerente General	

(Embal)	• Cumplimiento en la separación de las referencias por tallas.	5																	0
	• Cumplimiento con el embalaje exigido (gancho, tallero, bolsa).	5																	0
	• Cumplimiento en la entrega de la mercancía tiqueteada.	5																	0
	• La mercancía llega empacada en caja o en bolsa.	5																	0
	• Cumplimiento a la resolución 1950 "reglamento técnico de etiquetado de confecciones", incluyendo el No de SIC.	5																	0
	• Cumplimiento con el envío de la lista de empaque.	5																	0
	• La mercancía llega correctamente etiquetada (precios de venta).	5																	0
	• La mercancía llega totalmente etiquetada (precios de venta).	5																	0
	• Las cajas y bolsas llegan en buen estado.	5																	0
	Embalaje	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Doc)	• Oportunidad en el envío de la factura (fecha y completa).	5																	0
	• Cumplimiento con el No de orden de compra en la factura.	5																	0
	Documentos	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL ENTREGA		5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL CRITERIOS		5	TOTAL CUMPLIMIENTO FASE 1														0		

Anexo 4. Formato "FO-COP-027_v02_Evaluación de proveedores"

	COMERCIALIZADORA TEXTIL S.A. GESTIÓN LOGÍSTICA	FO-COP-027	Versión 1
	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Vigencia: 01-01-2014	Página 1 de 3

Fecha de Diligenciamiento:	
-----------------------------------	--

DILIGENCIADO POR			
Nombre:		Cargo:	

DATOS DE EVALUACIÓN			
Proveedor Evaluado:		Periodo Evaluado:	

Califique de 1 a 5 según escala Tabla 2 "Escala de Calificación"

No.	CRITERIO		ÁREA QUE EVALÚA	PESO	PUNTAJE	CUMPLIMIENTO CRITERIO
1	Calidad	Los pedidos entregados cumplen con las especificaciones técnicas y Criterios de Calidad.	Control de Calidad / Compras	25%	60%	0,00
		Proponen planes de acción frente al Reporte de No Conformes			20%	0,00
		Cumple con la ley de etiqueta			20%	
					0,0	
2	Entrega	Entrega la cantidad pactada	Control de Calidad / Recepción de Mercancía / Compras	25%	25%	0,00
		Entrega en la fecha pactada			25%	0,00
		Presenta la documentación completa y sin inconsistencias			15%	0,00
		Cumple con el Embalaje exigido (gancho, taller, bolsa)			10%	0,00
		Cumple con la lista de empaque			15%	0,00
		Cumple con la asignación del número de compra en la factura			10%	0,00
					0,0	
3	Servicio	Se obtiene respuesta inmediata a solicitudes y requerimientos	Compras	15%	20%	0,00
		Responde abierta y oportunamente a las devoluciones realizadas			35%	0,00
		Participación en planes comerciales			20%	0,00
		Responde a los requerimientos solicitados con respecto a la presentación y exhibición de las prendas.			25%	0,00
					0,0	
4	Diseño	Presenta propuesta actuales e innovadoras	Compras	15%	35%	0,00
		Maneja Colecciones (Propuestas de tendencias)			45%	0,00
		Cumple con la entrega de carta de color y combinaciones de cada prenda del mostrario.			20%	
					0,0	

5	Negociación	Maneja precios Competitivos	Compras	20%	20%	0,00
		Justifica objetivamente el alza de precio de su producto			15%	0,00
		Condiciones (Respaldo) (%)			35%	0,00
		Plazo de pago (días)			30%	0,00
						0,0
			100%		0,00	

TABLA DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE	Frecuencia Evaluación
EXCELENTE	4.5 - 5.0	Anual
BUENA	4.0 - 4.4	Semestral
REGULAR	3.0 - 3.9	Trimestral
ALERTA	2.9 - 0	Mensual

	COMERCIALIZADORA TEXTIL S.A. GESTIÓN LOGISTICA	FO-COP-027	Versión 02
	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Vigencia: 08-08-2014	Página 1 de 3

Fecha de Diligenciamiento:	
-----------------------------------	--

DILIGENCIADO POR			
Nombre:		Cargo:	

DATOS DE EVALUACIÓN			
Proveedor Evaluado:		Periodo Evaluado:	

Califique de 1 a 5 según escala Tabla 2 "Escala de Calificación"

No.	CRITERIO		ÁREA QUE EVALÚA	PESO	PUNTAJE	CUMPLIMIENTO CRITERIO
1	Calidad	Los pedidos entregados cumplen con las especificaciones técnicas y Criterios de Calidad.	Control de Calidad / Compras	60%		0,00
		Proponen planes de acción frente al Reporte de No Conformes		25%	20%	0,00
		Cumple con la ley de etiqueta			20%	0,00
					0,0	
2	Entrega	Entrega la cantidad pactada	Control de Calidad / Recepción de Mercancía / Compras	25%		0,00
		Entrega en la fecha pactada		25%		0,00
		Presenta la documentación completa y sin inconsistencias		15%		0,00
		Cumple con el Embalaje exigido (gancho, taller, bolsa)		10%		0,00
		Cumple con la lista de empaque		15%		0,00

		Cumple con la asignación del número de compra en la factura		10%		0,00
					0,0	
3	Servicio	Se obtiene respuesta inmediata a solicitudes y requerimientos	Compras	15%		0,00
		Responde abierta y oportunamente a las devoluciones realizadas			30%	0,00
		Proporciona mercaderistas para el impulso de sus ventas			10%	0,00
		Participación en planes comerciales			20%	0,00
		Responde a los requerimientos solicitados con respecto a la presentación y exhibición de las prendas.			25%	0,00
						0,0
4	Diseño	Presenta propuesta actuales e innovadoras	Compras	15%	35%	0,00
		Maneja Colecciones (Propuestas de tendencias)			45%	0,00
		Cumple con la entrega de carta de color y combinaciones de cada prenda del muestrario.			20%	0,00
					0,0	
5	Negociación	Maneja precios Competitivos	Compras	20%	20%	0,00
		Justifica objetivamente el alza de precio de su producto			15%	0,00
		Condiciones (Respaldo) (%)			35%	0,00
		Plazo de pago (días)			30%	0,00
					0,0	
			100%		0,00	

TABLA DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE	Frecuencia Evaluación
EXCELENTE	4.5 - 5.0	Anual
BUENA	4.0 - 4.4	Semestral
REGULAR	3.0 - 3.9	Trimestral
ALERTA	2.9 - 0	Mensual

COMERCIALIZADORA TEXTIL S.A.							
ESCALA DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES							
No.	CRITERIO		1	2	3	4	5
1	Calidad	Los pedidos entregados cumplen con las especificaciones técnicas y Criterios de Calidad.	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
		Cumple con la ley de etiqueta					
		Proponen planes de acción frente al Reporte de No Conformes					
2	Entrega	Entrega la cantidad pactada					
		Entrega en la fecha pactada					

		Presenta la documentación completa y sin inconsistencias					
		Cumple con el Embalaje exigido (gancho, taller, bolsa)					
		Cumple con la lista de empaque					
		Cumple con la asignación del número de compra en la factura					
3	Servicio	Se obtiene respuesta inmediata a solicitudes y requerimientos					
		Responde abierta y oportunamente a las devoluciones realizadas					
		Proporciona mercaderistas para el impulso de sus ventas					
		Participación en planes comerciales					
		Responde a los requerimientos solicitados con respecto a la presentación y exhibición de las prendas.					
4	Diseño	Presenta propuesta actuales e innovadoras					
		Maneja Colecciones (Propuestas de tendencias)					
		Cumple con la entrega de carta de color y combinaciones de cada prenda del muestrario.					
5	Negociación	Maneja precios Competitivos					
		Justifica objetivamente el alza de precio de su producto					
		Condiciones (Respaldo) (%)	0	10-30%	40-60%	70-90%	100%
		Plazo de pago (días)	< 15 días	15 - 30 días	30 - 60 días	60 - 90 días	90 <

Anexo 5. Formato “FO-COP-029_v01_Lista de chequeo para monitorear negociaciones VMI”

	COMERCIALIZADORA TEXTÍL S.A.	FO-COP-029	Versión 01
	LISTA DE CHEQUEO PARA MONITOREAR NEGOCIACIONES VMI	Vigencia de: 24/10/2019	Página 1 de 1

FECHA:	
PROVEEDOR:	
CATEGORIA:	
COMPRADOR:	

DESCRIPCION	RESPONSABLE	ESTADO	OBSERVACIONES
1. SELECCIÓN DEL PRODUCTO	COMPRADOR / LÍDER DE CATEGORIA		
2. SELECCIÓN DE TIENDAS	COMPRADOR / LÍDER DE CATEGORIA / VISUAL		
3. ENTREGA DE BORRADOR DEL CONTRATO	LÍDER DE CATEGORIA		
4. AUTORIZACION DEL MUEBLE DE EXHIBICION Y PLANOMETRIA	VISUAL		

5. ENTREGA Y SOCIALIZACION DE PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS	COMPRADOR / LÍDER DE CATEGORÍA		
6. SOLICITUD DEL PORTAFOLIO (EAN-COSTO-REF-DECR-ETC)	AUXILIAR DE COMPRAS		
7. SOLICITUD DE LA CREACION DE CODIGOS (SE ANEXA ESTRUCTURA Y COSTEO)	AUXILIAR DE COMPRAS		
8. INGRESO DE NEGOCIACION EN EL SISTEMA	COMPRADOR		
9. INGRESO DE CATALOGO DE PRODUCTO	COMPRADOR		
10. SOCIALIZACION DE LA NEGOCIACION A LAS AREAS	LÍDER DE CATEGORÍA		
11. SOLICITAR CITA (INGRESO POR PRIMERA VEZ PILOTO)	PROVEEDOR / AUXILIAR DE COMPRAS		
12. ENVIO INSTRUCTIVO DE LA MARCA	VISUAL		
13. SACAR COPIA Y ARCHIVAR CONTRATO	AUXILIAR DE COMPRAS		

Anexo 6. Formato “Procedimiento PT-COP-005_v06_Registro de proveedores”

1. OBJETIVO

Mantener debidamente registrados a los Proveedores que establezcan relaciones comerciales con la Compañía.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia cuando se identifican nuevos proveedores para negociar y finaliza con la vinculación del mismo.

3. DEFINICIONES

- **Proveedor:** Persona natural o jurídica (Ubicada en la ciudad o fuera de ella) que, habiendo cumplido con la entrega de los documentos establecidos, podrán establecer relaciones comerciales con la Compañía.
- **Comité de Riesgos:** Es el encargado de analizar las operaciones presentadas por el Oficial de Cumplimiento reportadas como inusuales con el fin de apoyarlo en la evaluación, establecer el manejo que se le deberá dar a la operación y determinar el bloqueo o continuidad del proceso de vinculación del cliente, proveedor, empleado o accionista. Comité conformado por Oficial de Cumplimiento, Coordinador de Gestión de Riesgos y Gerente General.

4. REGLAS GENERALES

- El Proveedor debe cumplir con los siguientes **requerimientos** para los productos, los cuales son evaluados por el comprador:
 - Precios Económicos
 - Calidad
 - Servicio
 - Flexibilidad e innovación en diseños y materiales

- Capacidad de producción adecuada y acorde a lo solicitado
- Un adecuado costo final
- El Proveedor debe cumplir con los siguientes **criterios** básicos de servicio, los cuales son evaluados por el comprador:
 - Desempeño
 - Trayectoria de servicio
 - Cumplimiento oportuno de los requerimientos establecidos en la solicitud de pedido
 - Exactitud de la documentación
 - Productos y servicios innovadores
 - Tiempos de Entrega
 - Participación en planes comerciales de la Compañía
 - Mejoras en la Logística
 - Capacidad para mejorar procesos y proponer estrategias en busca de la productividad
 - Debe conocer los criterios de devolución de mercancía

4.1. DIRECTRICES PARA LA VINCULACIÓN DE UN PROVEEDOR

- El Comprador y/o Auxiliar de Compras debe entregar al proveedor los formatos FO-COP-025 “Registro de Proveedores” y FO-COP-041 “Autorización de Tratamiento de Datos Personales”, para su diligenciamiento. Con base en el Registro de Proveedores y los adjuntos requeridos se define si el proveedor es apto para nuestra compañía o no.
- Los siguientes son los documentos adjuntos que el proveedor debe entregar con el formato FO-COP-025 “Registro de Proveedores”:
 - Formato FO-COP-041 “Autorización de Tratamiento de Datos Personales”, debidamente firmado por el Representante Legal o Persona Autorizada.
 - Certificado de Existencia y Representación Legal (Cámara de Comercio), no mayor de 90 días.
 - Copia del RUT.
 - Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía o Documento de Identificación del representante legal.
 - Certificación(es) Bancaria(s), no mayores de 6 meses.

- Declaración de renta del año anterior (cuando el proveedor esté obligado. Aplica para persona natural o jurídica).
- Balance General y Estado de Resultados del año anterior firmados por Contador Público y Revisor Fiscal (cuando aplique). Aplica para persona jurídica.
- El Comprador y/o Auxiliar de Compras debe enviar por correo electrónico al Oficial de Cumplimiento el formato FO-COP-025 “Registro de Proveedores” debidamente diligenciado por el proveedor con todos los documentos adjuntos.
- El Oficial de Cumplimiento ejecutará la revisión de SAGRLAFT e informará del resultado por correo electrónico a quien lo haya solicitado, enviando el formato FO-COP-025 “Registro de Proveedores” y sus adjuntos debidamente aprobados a través de firma digital.
- Una vez el Oficial de Cumplimiento haya dado el visto bueno al Proveedor, el Comprador y/o Auxiliar de Compras entregará al proveedor el formato FO-COP-002 “Bienvenida para Proveedores” para su diligenciamiento. En esta misma entrega socializará al proveedor los siguientes documentos internos:
 - IN-LOG-002 “Especificaciones para la Recepción de Mercancía de Proveedores”
 - IN-VIS-001 “Enganchado de Prendas”
 - PT-LOG-004 “Mercancía en Modalidad Cross Docking”.
- Con el envío de la primera orden de compra al Proveedor nuevo, el Comprador y/o Auxiliar de Compras deberá anexar nuevamente los 3 documentos mencionados en el punto anterior.
- El Comprador debe realizar negociaciones con un Proveedor solo cuando el mismo haya sido aprobado por el Oficial de Cumplimiento y se haya comprometido con los requerimientos de facturación, productos y entrega (Según Instructivo IN-LOG-002 “Especificaciones para la recepción de mercancía de proveedores”).
- Los formatos FO-COP-025 “Registro de Proveedores”, FO-COP-041 “Autorización de Uso de Datos Personales” y FO-COP-002 “Bienvenida de Proveedores”, una vez diligenciados y firmados por los proveedores, y aprobados por el Oficial de Cumplimiento para su vinculación, deben quedar archivados en la carpeta digital del Área de Compras en la ruta \\server\usuarios\Compras\A Registro

Proveedores\Documentos, identificándolos con el nombre de la Razón Social del Proveedor.

- El área encargada de crear los proveedores en el sistema es el Área de Contabilidad.
- Es responsabilidad de los Compradores enviar al Área de Contabilidad, totalmente diligenciado por el Proveedor, el formato FO-COP-025 “Registro de Proveedores” con los documentos requeridos; los cuales previamente deben estar validados y firmados digitalmente por el Oficial de Cumplimiento.
- El Analista / Auxiliar Contable hará la creación del proveedor en el sistema en el lapso de un (1) día hábil, después de recibido el formato FO-COP-025 “Registro de Proveedores” y los documentos del proveedor.

4.2. DIRECTRICES REFERENTES AL SISTEMA DE AUTOCONTROL Y GESTIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO (SAGRLAFT)

- Todo proveedor sin excepción deberá pasar a consulta por el SAGRLAFT. Para el caso de proveedores antiguos, la actualización de datos se realizará mínimo una vez al año. El Oficial de Cumplimiento identificará de acuerdo a la segmentación y al factor de riesgo, cuáles serán los proveedores antiguos que se actualizarán y enviará la lista a los Líderes de Categoría para que coordinen y tramiten esta solicitud ante los proveedores.
- El Comprador y/o Auxiliar de Compras debe revisar que la documentación requerida en el formato FO- COP-025 “Registro de Proveedores” esté completa antes de enviarla al Oficial de Cumplimiento. Lo anterior aplica tanto para el proceso de registro de proveedores como para la actualización de datos. Proveedor con documentación incompleta no será revisado por SAGRLAFT.
- En el caso de que el aspirante a proveedor o proveedor antiguo NO cumpla para el proceso de SAGRLAFT, bajo ninguna circunstancia se le podrá dar a conocer las razones de la cancelación del vínculo comercial-contractual o del proceso de vinculación. Esta información será tratada bajo estricta reserva y absoluta confidencialidad por parte de los empleados.
- Teniendo en cuenta la regla anterior, y con el objetivo de evitar situaciones incómodas con el aspirante a proveedor, se recomienda al Comprador no dar por sentado una negociación con el nuevo proveedor hasta que éste haya sido revisado por el SAGRLAFT.

- El Analista/Auxiliar contable, creará y registrará la información del proveedor en el maestro de proveedores sólo si el formato FO-COP-025 “Registro de Proveedores” se encuentra validado y firmado digitalmente por el Oficial de Cumplimiento.
- La consulta y revisión realizada por el SAGRLAFT corresponde sólo a aspectos referentes al sistema, el análisis de los requerimientos para los productos, criterios básicos de servicio, aspectos comerciales, logísticos y de trayectoria en el mercado serán evaluados por cada comprador.

Nota: El presente documento es de estricto cumplimiento y su desviación o incumplimiento por parte del Colaborador, es considerado por la Empresa como falta disciplinaria.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN
COMPRADOR	01	Consulta en la base de datos del sistema y verifica la existencia del Proveedor.
	02	Si el Proveedor no existe; se le entregan los formatos FO-COP- 025 “Registro de Proveedores” y FO-COP-041 “Autorización de Tratamiento de Datos Personales” para su diligenciamiento.
PROVEEDOR	03	Entrega al Comprador los formatos FO-COP-025 “Registro de Proveedores” y FO-COP-041 “Autorización de Tratamiento de Datos Personales” completamente diligenciados y anexando los

		Documentos solicitados en el mismo.
COMPRADOR	04	Verifica que hayan sido entregados todos los documentos requeridos por la empresa.
	05	Si falta algún documento se comunica con el proveedor para solicitarlo.
	06	Una vez completos todos los documentos originales, los escanea junto con los formatos FO-COP-025 “Registro de Proveedores” y FO-COP-041 “Autorización de Tratamiento de Datos Personales”. Posteriormente envía toda la documentación al correo electrónico oficialdecumplimiento@xxxxx.com.co para la revisión del SAGRLAFT.
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	07	Realiza el proceso de revisión y consulta del proveedor.
	7.A.1	Si el proveedor CUMPLE para el SAGRLAFT, consolida digitalmente en un archivo toda la documentación revisada, lo firma digitalmente y envía e informa al Comprador y/o Auxiliar de Compras vía correo electrónico. En archivos separados adjunta el RUT y la(s) Certificación(es) Bancaria(s) que posteriormente Serán archivadas en el área financiera.
	7.B.1	Si el proveedor NO CUMPLE, informa el caso vía telefónica o

		Personalmente al Líder de Categoría respectivo y procede a llevar el caso para análisis al Comité de Riesgos.
COMITÉ DE RIESGOS	7.B.2	Analiza el caso y define si se aprueba la vinculación del proveedor.
	7.B.3	Si aprueba, se prosigue con el proceso de vinculación.
	7.B.4	Si no aprueba, se dará por finalizado el proceso. El Comprador y/o Líder de categoría informará al proveedor que por el momento no se hará negociación con él. Bajo ninguna circunstancia se le Podrá informar al proveedor que no pasó el filtro del SAGRLAFT.
COMPRADOR	08	Una vez que el Proveedor ha sido aprobado por SAGRLAFT, entrega al proveedor el formato FO-COP-002 “Bienvenida de Proveedores” para su diligenciamiento y le socializa los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> – IN-LOG-002 “Especificaciones para la Recepción de Mercancía de Proveedores” – IN-VIS-001 “Enganchado de Prendas” – PT-LOG-004 “Mercancía en Modalidad Cross Docking”
PROVEEDOR	09	Entrega al Comprador el formato FO-COP-002 “Bienvenida de Proveedores” completamente diligenciado y firmado.

COMPRADOR	10	Toma el formato FO-COP-002 “Bienvenida de Proveedores” diligenciado y firmado por el proveedor y el archivo consolidado firmado digitalmente por el Oficial de Cumplimiento, los identifica con la razón social del proveedor y los archiva en la siguiente ruta de la red: \\server\usuarios\Compras\A Registro Proveedores\
	11	Envía por correo electrónico el archivo previamente revisado por El Oficial de Cumplimiento, el RUT y la(s) Certificación(es) Bancaria(s) al área de contabilidad.
ANALISTA/AUXILIAR CONTABLE	12	Recibe los documentos para la creación del proveedor.
	13	Verifica que el archivo consolidado con el formato FO-COP-025 “Registro de Proveedores” tenga la firma digital del Oficial de Cumplimiento. Si no la tiene, lo comunica por correo electrónico a Quien haya hecho la solicitud de creación del proveedor.
	14	Registra la información del Proveedor en el maestro de proveedores y lo crea (máximo 1 día).
	15	Informa telefónicamente al Comprador que el Proveedor ya fue creado.
AUXILIAR DE ARCHIVO (CONTABILIDAD)	16	Archiva el RUT en la carpeta digital designada para este fin
ANALISTA/AUXILIAR CONTABLE	17	Envía por correo electrónico la(s) Certificación(es) Bancaria(s) al Área de Tesorería
ASISTENTE /		Mantiene las Certificaciones Bancarias en su archivo

AUXILIAR DE TESORERÍA	18	de uso permanente hasta que se realiza el primer pago al proveedor. Después las entrega al Auxiliar de Archivo.
AUXILIAR DE ARCHIVO (TESORERÍA)	19	Archiva las Certificaciones Bancarias en la carpeta digital designada para este fin.

6. DOCUMENTOS / REGISTROS REFERENCIADOS

- IN-LOG-002 “Especificaciones para la recepción de mercancía de proveedores”
- IN-VIS-001 “Enganchado de Prendas”
- PT-LOG-004 “Mercancía en Modalidad Cross Docking”
- FO-COP-002 “Bienvenida de Proveedores”
- FO-COP-025 “Registro de Proveedores”
- FO-COP-041 “Autorización de Tratamiento de Datos Personales”

7. ANEXOS

- N/A

8. HISTORIAL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
01	11/07/2011	Versión Inicial
02	03/12/2013	Adecuación y actualización del documento

03	29/09/2014	Se modificó el punto 2.B.6 de la descripción del procedimiento.
04	08/06/2017	<ul style="list-style-type: none"> - Se unifica con este documento la política PL-COP-003 “Manejo de Proveedores”, Versión 03. - Se hacen cambios en la documentación que se le debe solicitar al proveedor y se actualiza el responsable de archivarlos por el tiempo determinado.
05	01/03/2018	<ul style="list-style-type: none"> - Se adiciona el formato FO-COP-002 “Bienvenida a Proveedores”, para Diligenciarlo y mantener copia firmada por el proveedor.
06	16/07/2019	Se actualiza el documento para incluir la verificación de los proveedores en el SAGRLAFT por parte del Oficial de Cumplimiento.

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORADO POR:		Líder de Categoría	
REVISADO POR:		Gerente de Producto	
APROBADO POR:		Gerente General	

Anexo 7. Formato “FO-LOG-019_v01_Formulario de evaluación de proveedor para modelo VMI”

	LOGISTICA	FO-LOG-	Versión
	FORMATO	019	01
	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDOR PARA MODELO VMI	Vigencia de: 01/12/20 19	

Fecha:			
	DD	M M	AA

1. INFORMACION GENERAL					
Razón Social o Nombre				Ciudad:	
No. de Documento de Identidad:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pasaporte	<input type="checkbox"/>
	Nit	CC	CE	e	Otro
Dirección domicilio:		Teléfono:		Celular:	
E-mail:					
Años de experiencia en la industria:		Cantidad de Empleados:	Administrativos:	Planta:	
Nombre de quien atiende la visita:			Cargo:		
Otros contactos importantes:	Área / Departamento	Nombre contacto	Teléfono // Ext.	Correo	

2. PRODUCTOS QUE PROVEE

Descripción técnica del material:	

3. INFORMACION COMERCIAL	
Principales clientes	
Mercado (Ciudad)	Nombre Cliente

4. MATERIAS PRIMAS			
Principales proveedores			
PAIS DE COMPRA	PROVEEDOR	MATERIAL SUMINISTRADO	TIEMPO ABASTECIMIENTO

5. ASPECTOS A EVALUAR			
Aspecto Evaluado	Positivo	Negativo	Observaciones
COMP RAS			
Producto:			
Investigación y desarrollo			
Portafolio de productos acorde a los consumidores objetivo de Herpo			
Garantías de calidad de producto			
Procesos de terminación: Sticker			

Procesos de terminación: Gancho			
Procesos de terminación: Taller			
Precio:			
Precios competitivos			
Desarrollo de producto con precio competitivo			
Descuentos comerciales			
Margen			
Criterios Administrativos:			
Disposición de Cooperación-Comunicación			
Experiencia en el sector			
Experiencia en el modelo de negociación			
Referencias y clientes			
Criterios Financieros:			
Plazos de pago			
Mercadeo:			
Inversión en publicidad			
Inversión mercadeo en Herpo			
Personal de impulso			
PLANEACIÓN			
Estructura del departamento de planeación			
Capacidad productiva mes producto			
Modelo matemático de abastecimiento			
Modelo matemático de reposición			
Estacionalidad			
Pedido mínimo en referencia			
Pedido máximo en referencia			
Tecnología:			

Estructura funcional para administración de inventarios en tiendas			
LOGÍSTICA			
Modelo Logístico que aplique para cumplimiento procedimiento VMI			
Infraestructura de CEDI			
Infraestructura organizacional			
Especificaciones y criterios de carga			
Tecnología:			
Uso de herramientas tecnológicas			
Certificación:			
Certificación de calidad producto en Herpo			
Oportunidad de entregas Herpo			
Calidad de la entrega			
Cantidad (unidades entregadas vs pedidas)			
6. OTROS TEMAS DE INTERES			
<p>Incluya en esta sección otros temas tratados con el proveedor: situaciones de mercado, metodologías de gestión, garantías, etc.</p>			
7. APROBACIÓN			
Líder de Categoría	Jefe de Planeación	Jefe de Logística	

Nombre		Nom bre		Nombre	
Firma		Firm a		Firma	

Anexo 8. Estado de Resultados por trimestre 2017 – 2021

COMERCIALIZADORA TEXTIL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
PRESENTACIÓN POR EL TRIMESTRE
EN MILES DE PESOS (\$)

CODIGO	CUENTA	AÑO 2017				AÑO 2018				AÑO 2019				AÑO 2020				AÑO 2021	
		TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 2
4	INGRESOS	20.132.868	26.965.418	27.605.035	57.344.314	23.248.970	27.390.443	27.299.370	55.131.467	21.588.741	27.226.120	26.971.357	53.891.913	20.203.927	5.838.094	22.617.209	48.121.417	19.226.760	19.950.504
41	OPERACIONALES	20.038.145	26.768.556	27.484.007	56.929.438	23.120.988	27.250.093	27.186.942	54.943.059	21.484.958	27.087.709	26.791.172	53.562.077	19.909.208	5.208.469	21.641.703	47.747.642	18.710.112	19.637.022
4135	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	20.045.042	26.774.116	27.488.831	56.937.499	23.124.483	27.905.768	27.895.091	56.571.567	22.069.688	27.796.094	27.392.471	55.013.729	20.491.857	5.347.064	22.219.256	49.238.488	19.204.168	20.122.107
4175	DEVOLUCIONES EN VENTAS	-6.898	-5.560	-4.824	-8.061	-3.495	-655.675	-708.150	1.628.508	-584.729	-708.385	-601.299	1.451.652	-582.649	-138.595	-577.553	1.490.846	-494.056	-485.085
42	NO OPERACIONALES	94.724	196.861	121.028	414.876	127.983	140.349	112.428	188.409	103.783	138.411	180.185	329.836	294.719	629.625	975.506	373.775	516.648	313.482
4205	OTRAS VENTAS	3.306	9.749	4.345	9.891	3.720	5.394	11.530	19.441	4.080	7.272	13.467	45.865	138.026	1.522	117.628	13.861	42.680	56.590
4210	FINANCIEROS	44.666	138.230	67.355	38.223	61.135	66.834	47.684	73.654	33.356	49.614	59.450	207.938	39.335	7.606	85.290	190.808	112.944	128.893
4215	DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.685	0	0	0	0	0	0
4220	ARRENDAMIENTOS	6.181	21.621	11.658	24.270	22.912	18.802	17.917	20.444	28.012	24.366	27.520	14.060	12.654	6.717	6.717	7.389	4.642	4.040
4235	SERVICIOS	22.201	17.844	19.649	18.957	23.111	15.964	18.015	36.092	22.226	18.721	27.705	31.508	23.338	16.631	11.772	130.592	85.206	111.249
4240	UTILIDAD EN VENTA DE INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	74	74	0	0	0	0	0	0	0
4245	UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDAD PLANTA Y	9.500	90	4.300	832	4.700	20.655	725	725	370	40	40	0	0	0	50	256	325	25
4250	RECUPERACIONES	2.521	2.521	2.521	15.461	4.387	3.147	3.088	15.838	6.174	31.767	47.165	10.902	15.514	4.867	7.612	10.783	17.615	7.750
4255	INDEMNIZACIONES	1.348	1.290	0	289.773	0	0	1.976	5.624	0	0	198	2.320	56.321	342.047	0	7.453	0	0
4295	DIVERSOS	5.001	5.516	11.200	17.469	8.017	9.554	11.493	16.592	9.565	6.706	4.646	7.558	9.532	250.235	746.437	12.634	253.235	4.935
5	GASTOS	8.120.043	9.341.332	9.977.504	13.012.700	9.818.834	9.611.896	9.524.698	12.671.895	8.945.312	9.551.351	9.546.688	12.963.831	8.998.276	5.276.838	7.577.152	11.487.670	7.961.771	7.338.023
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	921.302	839.467	720.075	695.344	802.745	956.611	1.159.536	1.222.390	1.205.884	1.232.493	1.210.284	1.259.876	1.166.948	844.248	990.292	1.174.611	1.151.312	1.133.009

5105	GASTOS DE PERSONAL (OFICINAS)	778.869	587.464	503.253	521.268	671.153	816.111	1.024.853	1.049.934	1.057.139	1.066.135	1.045.322	1.080.576	1.042.478	745.628	889.166	1.046.953	1.033.556	1.007.614
5110	HONORARIOS	84.530	185.289	152.216	112.411	72.226	68.043	63.827	76.201	76.335	69.274	72.131	74.157	60.452	39.734	37.166	48.858	54.625	59.162
5115	IMPUESTOS	769	233	44	82	61	9	0	0	26	65	58	70	41	23	25	22	19	29
5120	ARRENDAMIENTOS	150	0	150	607	4.375	3.000	18	0	51	0	0	85	0	0	0	0	0	0
5125	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	0	0	0	0	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5130	SEGUROS	0	525	0	0	0	338	63	189	0	0	0	0	66	66	427	66	65	65
5135	SERVICIOS	9.758	11.562	10.959	14.181	12.477	14.156	19.122	23.583	17.503	33.307	30.056	45.324	17.325	28.736	28.721	34.395	19.797	22.314
5140	GASTOS LEGALES	1.638	312	2.702	311	116	845	264	164	81	443	5.473	587	521	54	696	391	684	25
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.961	2.377	10.245	4.278	4.034	3.141	2.821	2.862	2.932	1.780	6.186	5.681	4.727	718	5.050	3.473	2.339	2.123
5150	ADECUACIONES E INSTALACIONES	2.068	881	523	0	0	2.968	0	8.848	0	0	389	2.105	5	0	320	9	0	0
5155	GASTOS DE VIAJE	4.506	4.249	1.083	0	19	91	107	3.467	4.970	4.056	5.353	6.978	7.032	1.058	1.379	4.451	8.900	6.543
5160	DEPRECIACIONES	10.719	15.929	18.455	20.163	16.885	17.557	24.835	31.680	19.239	19.542	20.317	22.069	20.505	20.379	20.376	20.000	19.999	20.684
5165	AMORTIZACIONES	0	0	650	841	1.242	1.443	1.443	2.112	2.789	3.127	3.127	3.127	3.127	3.127	2.477	1.617	1.403	2.046
5195	DIVERSOS	26.334	30.646	19.796	21.202	20.128	28.908	22.184	23.351	24.819	34.766	21.871	19.118	10.667	4.723	4.489	14.377	9.925	12.404
52	OPERACIONALES DE VENTAS	6.499.978	7.638.164	8.484.792	11.698.825	8.403.549	8.128.432	7.915.648	10.063.729	7.314.477	7.796.323	7.820.497	10.104.325	7.282.316	3.820.630	6.018.253	8.486.879	6.395.820	6.294.426
5205	GASTOS DE PERSONAL	3.119.865	3.590.471	3.226.123	4.392.557	3.748.695	3.902.635	3.554.499	4.620.462	3.258.038	3.515.111	3.395.927	4.424.700	3.208.631	1.833.631	2.785.287	3.592.801	2.786.100	2.911.257
5210	HONORARIOS	162.318	96.788	121.605	138.036	122.059	101.545	126.565	127.570	125.878	113.630	130.282	144.632	130.850	100.726	93.696	159.091	118.846	124.355
5215	IMPUESTOS	160.619	207.185	213.110	442.385	187.328	218.044	216.430	430.064	171.154	245.163	214.437	431.950	211.378	67.780	211.769	475.342	197.071	192.552
5220	ARRENDAMIENTOS	1.276.258	1.389.942	1.682.739	1.882.774	1.918.243	1.891.679	1.873.722	1.795.982	1.867.827	1.807.749	1.822.743	1.849.649	1.754.391	715.360	1.192.404	1.439.578	1.677.110	1.484.448
5225	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	561	533	3.116	1.194	1.136	1.081	9.945	1.885	1.032	918	7.595	618	633	633	7.993	621	25.876	1.608
5230	SEGUROS	20.174	21.158	22.404	30.308	31.969	33.650	35.560	38.948	27.396	30.577	30.970	37.692	22.207	22.476	22.546	27.510	21.966	25.360
5235	SERVICIOS	905.241	1.180.154	1.457.484	2.362.236	1.635.905	1.333.477	1.326.156	1.820.723	1.316.445	1.445.007	1.460.721	1.813.712	1.339.447	694.910	1.025.883	1.662.097	1.077.603	1.035.510
5240	GASTOS LEGALES	37.156	4.708	44.981	302.416	61.404	-17.468	4.410	5.522	59.337	51.167	52.742	49.664	25.891	15.511	13.333	30.427	33.822	12.202
5245	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	63.006	85.413	191.187	221.442	106.562	121.814	138.966	169.624	47.455	80.820	144.963	263.662	73.307	23.548	139.361	179.970	81.063	76.480
5250	ADECUACIONES E INSTALACIONES	75.206	284.952	534.294	1.079.145	11.107	17.439	51.636	110.906	5.736	16.101	28.987	219.868	40.286	78.098	150.241	165.623	32.763	94.721
5255	GASTOS DE VIAJE	92.933	64.857	65.137	103.762	55.903	49.878	55.560	74.643	44.029	43.316	44.382	44.067	46.937	9.922	16.873	40.727	23.891	13.258
5260	DEPRECIACIONES	125.220	129.437	161.031	209.116	134.790	154.205	184.302	259.148	173.068	171.448	171.434	176.125	164.958	167.720	163.328	159.721	151.871	146.967

5265	AMORTIZACIONES	8.349	9.259	9.259	6.290	37.491	39.766	40.364	38.039	38.441	38.715	38.820	39.691	39.708	39.628	39.373	30.169	9.211	4.792
5295	DIVERSOS	299.611	386.476	560.095	1.048.094	226.969	280.687	297.532	671.733	178.642	236.601	276.495	585.476	223.692	50.686	156.165	491.509	141.980	150.108
5299	PROVISIONES	153.461	186.831	192.225	-520.932	123.987	0	0	-101.520	0	0	0	22.818	0	0	0	31.693	16.648	20.809
53	NO OPERACIONALES	333.158	461.413	407.162	871.900	408.659	526.853	449.513	521.327	424.951	522.534	515.907	614.424	549.013	611.961	568.607	561.386	414.639	-89.412
5305	FINANCIEROS	169.040	227.132	283.469	486.454	289.654	366.148	368.693	431.599	317.657	392.614	371.392	546.557	346.609	260.299	402.274	513.046	327.874	326.490
5310	PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	85	207	1.583	236.625	11.648	433	57	-386	9.328	0	0	0	39.890	269.900	5.834	29.293	38.403	707
5315	GASTOS EXTRAORDINARIOS	75.183	78.423	67.648	57.434	10.402	7.447	7.071	17.283	14.254	76.840	10.310	29.764	6.216	81.656	6.874	11.726	22.967	-476.448
5395	GASTOS DIVERSOS	88.850	155.651	54.462	91.387	96.954	152.825	73.693	72.830	83.711	53.080	134.205	38.102	156.297	106	153.626	7.321	25.395	59.839
54	IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	365.605	402.289	365.475	-253.368	203.880	0	0	864.449	0	0	0	985.206	0	0	0	1.264.794	0	0
5405	IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	365.605	402.289	365.475	-253.368	203.880	0	0	864.449	0	0	0	985.206	0	0	0	1.264.794	0	0
6	COSTOS DE VENTAS	14.450.124	18.314.658	19.534.589	38.501.145	16.352.381	18.039.573	18.784.567	37.766.642	15.282.515	18.247.866	18.130.299	36.000.196	13.857.325	3.427.900	14.183.229	30.989.347	12.161.517	12.725.467
61	COSTO DE VENTAS Y PRESTACION DE SERVICIO	14.450.124	18.314.658	19.534.589	38.501.145	16.352.381	18.039.573	18.784.567	37.766.642	15.282.515	18.247.866	18.130.299	36.000.196	13.857.325	3.427.900	14.183.229	30.989.347	12.161.517	12.725.467
6135	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	14.450.124	18.314.658	19.534.589	38.501.145	16.352.381	18.039.573	18.784.567	37.766.642	15.282.515	18.247.866	18.130.299	36.000.196	13.857.325	3.427.900	14.183.229	30.989.347	12.161.517	12.725.467
3605 ó 3705	UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	2.437.299	-690.573	1.907.058	5.830.469	2.922.244	-261.026	1.009.895	4.692.931	2.639.086	-573.097	-705.630	4.927.886	2.651.674	-2.866.644	856.827	5.644.401	-896.528	-112.986

Anexo 9. Estado de situación financiera por trimestre 2017 – 2021

COMERCIALIZADORA TEXTIL S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
PRESENTACIÓN POR TRIMESTRE
EN MILES DE PESOS (\$)

CODIGO	CUENTA	AÑO 2017				AÑO 2018				AÑO 2019				AÑO 2020				AÑO 2021	
		TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 2
1	ACTIVO	34.518.126	40.080.226	45.382.130	54.986.492	46.231.326	43.142.352	47.191.021	54.840.115	47.594.863	48.478.461	51.423.107	59.635.614	53.196.796	49.107.574	38.778.784	54.322.950	37.300.749	38.518.112
11	DISPONIBLE	1.064.215	1.963.659	1.892.115	7.126.051	3.475.486	2.169.376	2.135.546	6.940.259	1.639.995	2.407.481	1.499.316	6.407.580	299.088	1.709.481	1.349.104	4.973.327	1.564.627	5.082.957
1105	CAJA	831.022	1.334.306	1.598.193	5.975.389	1.811.671	1.960.658	1.853.449	5.150.758	1.484.166	2.137.090	980.341	3.538.385	271.031	954.830	906.320	3.007.414	983.292	936.272
1110	BANCOS	231.830	628.093	292.817	1.149.775	1.663.814	208.718	282.097	1.789.502	155.829	270.392	518.974	2.869.194	28.057	754.651	442.784	1.965.913	581.334	712.717
1120	CUENTAS DE AHORRO	1.362	1.259	1.105	888														
1130	EN FIDUCIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.433.968
12	INVERSIONES	102.095	102.095	102.095	86.911	102.113	173.355	461.846	775.853	44.067	159.907	251.575	866.842	1.493.813	2.169.231	1.614.282	30.118.891	19.819.280	17.582.654
1205	ACCIONES	60.511	60.511	60.511	37.323	37.323	37.323	37.323	37.323	37.323	37.323	37.323	37.323	1.432.640	1.432.640	1.432.640	15.807.654	17.582.654	17.582.654
1235	TITULOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	196	0	0	0	0	0	0	0
1245	DERECHOS FIDUCIARIOS	0	0	0	0	200	70.200	378.184	738.530	6.744	122.584	213.904	828.922	61.173	736.591	181.642	14.311.237	2.236.626	0
1295	OTRAS INVERSIONES	41.584	41.584	41.584	49.588	64.590	65.831	46.339	0	0	0	152	597	0	0	0	0	0	0
13	DEUDORES	10.692.001	12.237.379	14.083.228	16.320.679	15.542.871	15.631.593	15.835.518	20.094.969	18.696.626	19.007.068	18.889.717	21.836.853	19.598.746	18.152.659	20.027.673	11.072.390	6.489.067	7.290.081
1305	CLIENTES	1.420.680	1.388.691	1.220.958	3.079.925	1.425.439	1.454.885	1.539.570	3.881.416	1.947.745	2.257.002	1.872.920	3.513.119	2.162.880	621.458	1.636.512	4.838.278	2.253.503	3.161.296
1325	CUENTAS POR COBRAR SOCIOS Y ACCIONIST	4.822.643	5.309.740	6.620.840	8.419.349	9.588.867	9.657.742	9.963.696	11.146.437	11.327.194	11.590.382	11.376.974	12.708.870	12.945.105	13.201.163	13.697.368	1.777.455	118.056	193.824
1330	ANTICIPO Y AVANCES	2.941.536	3.609.456	2.963.944	2.745.967	2.826.608	2.612.341	2.224.883	2.612.376	3.238.287	3.614.567	3.999.549	3.977.631	3.234.529	2.951.096	2.936.434	2.804.052	2.883.963	2.891.325
1335	DEPOSITOS	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
1345	INGRESOS POR COBRAR	21.430	3.778	8.624	4.853	12.222	9.737	12.495	10.653	12.705	4.487	13.980	16.890	879	2.968	6.058	2.001	1.357	1.357

1355	ANTICIPO DE IMPTO.DE RENTA Y COMPLEME	1.197.584	1.223.869	1.412.416	1.151.918	1.329.408	1.484.667	1.670.748	1.683.853	1.826.282	991.094	1.204.196	796.884	869.960	576.296	514.982	559.872	632.869	724.327
1360	RECLAMACIONES	3.192	213.938	501.239	289.413	0	0	0	0	0	0	0	39.890	34.325	0	0	0	0	0
1365	CUENTAS POR COBRAR TRABAJADORES	44.962	136.680	77.662	132.321	77.868	83.160	66.637	177.547	77.855	86.193	45.946	184.162	73.151	70.909	72.295	132.152	100.534	64.053
1380	DEUDORES VARIOS	239.685	350.937	1.277.255	473.123	225.672	272.272	300.701	548.206	232.238	429.022	341.832	587.904	266.414	717.267	1.152.523	978.771	535.624	311.122
1390	DEUDAS DE DIFICIL COBRO	1.502	1.502	1.502	36.607	69.585	69.585	69.585	69.585	69.585	69.585	69.585	69.585	69.585	69.585	69.585	69.585	69.585	69.585
1399	PROVISIONES	-1.502	-1.502	-1.502	-13.086	13.086	13.086	13.086	35.554	35.554	35.554	35.554	58.372	58.372	58.372	58.372	90.065	106.713	127.097
14	INVENTARIOS	19.871.138	21.809.887	24.623.261	28.216.377	23.312.275	21.058.204	24.380.955	22.933.832	22.417.759	22.388.378	26.792.584	26.774.219	27.536.022	23.022.115	12.242.838	5.584.362	6.567.058	5.229.914
1405	MATERIAS PRIMAS	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252	35.252
1435	MERCANCIA NO FABRICADA POR LA EMPRESA	19.046.446	21.023.592	24.040.801	27.110.647	22.348.976	20.009.390	23.235.542	21.524.426	20.941.502	20.840.294	25.119.289	26.628.174	27.438.884	22.927.131	12.155.499	5.513.249	6.479.922	5.156.168
1455	MATERIALES REPUESTOS Y ACCESORIO	942.901	1.091.334	1.079.725	1.070.478	1.052.033	1.137.548	1.234.148	1.374.153	1.441.005	1.512.832	1.638.042	29.519	35.522	29.606	19.581	35.599	51.120	37.754
1470	COSTO REMISION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	81.274	26.364	30.126	32.505	262	764	740
1499	PROVISIONES	-153.461	-340.291	-532.517	0	123.987	123.987	123.987	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.272.396	2.339.398	2.815.279	2.877.716	2.978.045	3.488.189	3.624.865	3.760.910	3.587.075	3.463.828	3.330.078	3.215.650	3.041.267	2.871.552	2.714.243	2.542.984	2.389.255	2.215.653
1520	MAQUINARIA Y EQUIPO	20.608	21.620	21.620	49.620	49.620	49.620	101.280	101.280	101.280	101.280	101.280	101.280	101.280	101.280	101.280	99.491	99.491	99.491
1524	EQUIPO DE OFICINA	2.503.051	2.535.304	3.008.031	3.145.129	3.192.863	3.494.235	3.637.234	3.949.255	3.952.764	3.975.106	4.005.311	4.040.282	4.042.949	4.036.196	4.045.623	3.893.419	3.871.833	3.721.983
1528	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	2.846.870	3.018.154	3.153.960	3.255.400	3.381.942	3.729.846	3.866.901	3.919.293	3.922.884	3.967.292	3.987.821	4.036.615	4.047.633	4.067.632	4.085.948	4.073.260	4.106.992	4.031.539
1540	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	364.840	364.840	364.492	364.492	364.492	410.022	409.971	409.971	409.971	409.971	409.971	409.971	409.971	409.971	409.971	409.971	409.971	409.971
1556	ACUEDUCTOS PLANTAS Y REDES	619.494	619.494	635.147	652.135	652.135	601.888	589.994	610.231	610.231	610.231	610.231	610.231	610.231	610.231	592.213	749.954	735.084	686.548
1592	DEPRECIACION ACUMULADA	-4.082.467	-4.220.014	-4.367.970	-4.589.059	-4.663.006	-4.797.423	-4.980.515	-5.229.120	-5.410.055	-5.600.051	-5.784.536	-5.982.729	-6.170.798	-6.353.759	-6.520.792	-6.683.110	-6.834.115	-6.733.878
16	INTANGIBLES	42.203	32.944	30.831	358.223	410.890	369.681	352.060	319.134	290.085	251.648	210.841	188.551	146.058	103.044	60.978	30.876	20.262	54.679
1625	DERECHOS	0	0	0	0	79.442	72.619	65.797	58.975	52.153	45.330	38.508	31.686	24.863	18.130	11.274	4.418	0	0
1635	LICENCIAS	42.203	32.944	30.831	358.223	331.448	297.062	286.263	260.159	237.933	206.318	172.333	156.865	121.195	84.914	49.704	26.458	20.262	54.679
17	DIFERIDOS	474.078	1.594.865	1.835.322	534	409.646	251.955	400.232	15.157	919.256	800.150	448.996	345.919	1.081.801	1.079.492	769.667	118	451.200	1.062.173
1705	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	61.664	67.097	43.932	534	104.985	98.080	161.133	15.157	550.994	426.780	235.096	524	523.111	414.533	223.067	118	235.267	792.164
1710	CARGOS DIFERIDOS	412.414	1.527.768	1.791.390	0	304.661	153.875	239.098	0	368.262	373.370	213.900	345.396	558.690	664.959	546.600	0	215.933	270.009
2	PASIVOS	18.341.416	25.901.773	33.110.735	36.884.628	31.051.706	28.897.692	33.956.256	36.912.419	32.306.254	33.762.949	37.846.709	41.131.330	37.344.186	36.121.609	24.936.577	35.346.190	19.220.518	21.110.120

21	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.000.000	2.361.74 4	4.320.97 9	3.401.99 6	9.906.828	8.782.35 4	7.116.28 2	6.934.78 6	9.607.095	9.830.748	8.605.23 0	9.778.52 9	11.007.5 83	12.373.0 80	10.592.0 25	8.426.80 6	7.127.14 0	9.566.43 9
2105	BANCOS NACIONALES	1.000.000	2.361.74 4	4.320.97 9	3.401.99 6	9.644.579	8.398.09 0	6.763.40 5	6.613.95 0	9.318.979	9.576.076	8.384.69 4	9.592.82 1	10.857.4 69	12.222.9 66	10.466.2 54	8.338.08 3	7.076.03 6	9.546.27 1
210510	CORTO PLAZO	1.000.000	2.361.74 4	4.320.97 9	0	6.659.939	5.252.75 9	4.610.59 3	4.781.90 7	3.481.117	4.586.772	4.600.77 1	4.442.24 1	5.321.20 8	5.936.70 5	2.326.63 8	1.222.24 0	1.134.95 0	1.676.84 9
210510	LARGO PLAZO	0	0	0	0	2.984.640	3.145.33 2	2.152.81 2	1.832.04 3	5.837.862	4.989.304	3.783.92 4	5.150.58 0	5.536.26 1	6.286.26 1	8.139.61 6	7.115.84 3	5.941.08 6	7.869.42 2
2120	COMPAÑIAS DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL	0	0	0	0	262.248	384.263	352.877	320.836	288.116	254.672	220.536	185.708	150.114	150.114	125.771	88.723	51.104	10.168
22	PROVEEDORES	12.688.10 0	18.507.4 97	24.952.6 47	27.219.0 61	16.174.41 7	15.329.4 34	23.139.5 67	21.994.7 01	17.743.89 9	19.755.88 8	25.903.0 38	23.810.3 24	21.886.8 69	18.791.4 42	9.362.85 8	17.844.8 37	7.471.28 8	6.301.66 7
2205	NACIONALES	12.688.10 0	18.507.4 97	24.952.6 47	27.219.0 61	16.174.41 7	15.329.4 34	23.139.5 67	21.994.7 01	17.743.89 9	19.755.88 8	25.903.0 38	23.810.3 24	21.886.8 69	18.791.4 42	9.362.85 8	17.844.8 37	7.471.28 8	6.301.66 7
23	CUENTAS POR PAGAR	990.316	1.399.79 7	1.252.57 1	1.740.52 9	1.985.885	1.309.08 6	1.206.76 5	1.634.53 0	1.758.009	1.345.740	1.371.37 6	1.690.14 6	1.693.09 3	1.615.20 1	1.230.63 7	3.128.44 9	2.007.74 1	1.777.16 1
2320	A CONTRATISTAS	0	0	117.913	0	0	37.977	0	3.890	0	0	0	0	62.963	61.642	0	0	45.158	0
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	325.709	650.306	309.962	851.513	1.303.526	555.657	436.564	809.404	980.753	511.920	302.365	593.622	938.052	1.324.00 1	774.531	715.387	671.837	240.786
2355	DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.256.56 6	849.457	477.206
2360	DIVIDENDOS O PARTICIPACIONES POR PAGA	0	0	0	0	0	49.637	2.125	660	660	660	30.193	0	0	0	0	0	0	517.308
2365	RETENCION EN LA FUENTE	149.953	217.991	334.466	386.219	168.523	231.870	330.780	334.543	206.363	212.394	345.789	348.498	160.018	21.030	129.643	421.875	159.414	213.477
2367	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	0	0	0	0	0	0	0	0	163.550	153.932	293.374	178.596	147.345	21.346	70.955	297.178	409	1.604
2368	IMP.TE DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENID	59.895	18.670	44.445	19.598	10.932	29.477	22.473	41.997	14.368	25.771	15.854	41.962	12.659	3.165	6.786	33.058	9.113	13.270
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	189.639	244.175	185.499	132.864	204.930	217.332	219.609	165.533	217.184	256.481	194.900	281.274	197.551	103.792	118.591	205.561	134.850	171.873
2380	ACREEDORES VARIOS	265.121	268.654	260.286	350.335	297.975	187.135	195.213	278.502	175.130	184.583	188.900	246.194	174.504	122.917	130.131	198.824	137.502	141.638
24	IMPUESTO, GRAVAMENES Y TASAS	1.864.086	2.177.88 4	1.235.36 4	3.071.58 8	1.732.932	2.141.89 0	538.769	4.382.87 8	1.968.367	1.629.538	147.065	3.824.54 4	1.271.88 8	1.671.24 4	1.583.72 7	4.558.17 7	1.350.94 6	1.456.04 6
2404	DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	894.793	767.893	1.133.36 8	260.227	464.107	464.107	464.107	981.564	981.564	0	0	511.277	511.277	0	0	571.304	571.304	0
2408	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	332.727	1.001.67 9	482.368	1.811.46 3	508.220	1.280.81 4	514.278	2.386.30 0	79.254	1.236.284	449.948	2.286.12 2	200.057	960.054	920.097	3.224.87 3	544.542	1.151.80 7
2412	DE INDUSTRIA Y COMERCIO	612.607	390.398	582.232	993.565	758.036	391.010	586.238	1.003.87 4	903.897	381.864	591.337	1.005.40 1	957.317	707.556	657.066	739.353	229.269	295.447
2495	OTROS	23.959	17.914	2.132	6.334	2.568	5.959	2.702	11.139	3.652	11.390	5.676	21.744	3.352	3.634	6.564	22.646	5.832	8.792
25	OBLIGACIONES LABORALES	710.314	690.441	1.076.23 3	1.120.62 2	786.675	803.282	1.315.94 8	1.568.77 7	829.019	837.263	1.330.34 7	1.413.75 7	697.980	829.338	1.219.71 5	913.425	482.562	567.138
2505	SALARIOS POR PAGAR	3.965	7.355	2.106	16.055	5.187	18.325	9.320	181.925	21.229	5.084	5.247	90.789	9.044	89.564	528.009	131.142	845	6.964
2510	CESANTIAS CONSOLIDADAS	211.446	413.053	585.696	740.385	255.613	480.821	701.037	922.548	245.623	488.182	711.965	872.379	256.214	408.396	527.045	715.579	217.334	429.970
2515	INTERESES SOBRE CESANTIAS	6.214	24.221	50.940	83.169	8.190	27.767	59.413	102.810	7.286	28.613	61.935	99.652	7.569	24.371	46.833	83.739	6.382	25.425
2520	PRIMA DE SERVICIOS	211.457	0	215.580	0	255.613	0	261.869	0	245.543	23	259.152	0	256.632	408.808	152.278	0	217.785	0

2525	VACACIONES CONSOLIDADAS	277.231	245.812	221.911	281.013	262.071	276.370	284.309	361.494	309.339	315.361	292.048	350.936	168.520	101.802	34.450	17.035	40.216	104.780
26	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	104.449	144.069	117.072	106.648	391.525	279.395	294.796	182.944	329.243	291.298	307.863	287.069	480.258	721.518	478.059	112.642	388.810	386.978
2605	PARA COSTOS Y GASTOS	103.950	77.672	102.649	106.163	387.753	271.266	281.732	165.694	311.993	260.431	286.920	269.819	463.008	704.268	460.809	95.392	371.560	386.978
2610	PARA OBLIGACIONES LABORALES	499	11.219	14.185	0	3.599	8.129	13.064	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2615	PARA OBLIGACIONES FISCALES	0	215	239	485	172	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2630	PARA MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0	0	0	0	0	0	0	17.250	17.250	30.867	20.300	17.250	17.250	17.250	17.250	17.250	17.250	0
2635	PARA CONTINGENCIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	644	0	0	0	0	0	0	0
2695	PROVISIONES DIVERSAS	0	54.963	0	0														
27	DIFERIDOS	18.407	21.122	39.711	32.475	18.083	18.433	12.019	27.644	14.709	12.709	17.385	89.132	59.212	59.221	270.215	176.254	212.980	861.972
2705	INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	18.407	21.122	39.711	32.475	18.083	18.433	12.019	27.644	14.709	12.709	17.385	89.132	59.212	59.221	270.215	176.254	212.980	861.972
28	OTROS PASIVOS	965.744	599.220	116.158	191.708	55.361	233.818	332.111	186.159	55.912	59.765	164.405	237.828	247.303	60.565	199.341	185.600	179.050	202.719
2805	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	568.036	550.159	50.924	70.685	52.862	54.055	67.195	51.272	55.088	58.220	75.607	80.916	62.239	56.906	129.027	97.417	95.203	143.539
2810	DEPOSITOS RECIBIDOS	0	0	0	0														
2815	INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	397.709	49.061	65.234	121.024	2.499	179.763	264.916	134.887	824	1.545	88.798	156.912	185.064	3.659	70.314	88.183	83.847	59.179
3	PATRIMONIO	16.176.709	14.178.453	12.271.395	18.101.864	15.179.619	14.244.660	13.234.765	17.927.695	15.288.610	14.715.513	13.576.398	18.504.284	15.852.610	12.985.966	13.842.207	18.976.759	18.080.231	17.407.993
31	CAPITAL SOCIAL	315.896	315.896	315.896	315.896	315.896	315.896	315.896	315.896	315.896	315.896	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
3105	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	315.896	315.896	315.896	315.896	315.896	315.896	315.896	315.896	315.896	315.896	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
32	SUPERAVIT DE CAPITAL	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.087.718	16.087.718	16.087.718	16.087.718	16.087.718	16.087.718	16.087.718	16.087.718
3205	PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES, CUOTA	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.771.821	16.087.718	16.087.718	16.087.718	16.087.718	16.087.718	16.087.718	16.087.718	16.087.718
33	RESERVAS	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	320.146	320.146	320.146	418.437	418.437	418.437
3305	RESERVAS OBLIGATORIAS	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	219.139	320.146	320.146	320.146	418.437	418.437	418.437
34	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532
3405	AJUSTES POR INFLACION	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532	-532
36	RESULTADOS DEL EJERCICIO	-2.437.299	3.127.872	5.034.930	795.539	2.922.244	3.183.270	4.193.165	499.765	2.639.086	3.212.183	3.917.813	1.010.074	2.752.682	5.619.326	4.762.498	982.910	-896.528	1.009.515
3605	UTILIDADES DEL EJERCICIO	-2.437.299	3.127.872	5.034.930	795.539	2.922.244	3.183.270	4.193.165	499.765	2.639.086	3.212.183	3.917.813	1.010.074	2.752.682	5.619.326	4.762.498	982.910	-896.528	1.009.515

37	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	1.307.684	0	0	0	795.539	121.606	121.606	121.606	621.371	621.371	187.886	187.886	1.197.959	1.197.959	1.197.373	586.518	1.471.137	911.884
3705	UTILIDADES ACUMULADAS	16.779.519	0	0	0	15.274.267	121.606	121.606	121.606	15.910.030	15.910.030	187.886	187.886	1.197.959	1.197.959	1.197.959	586.518	1.471.137	911.884
3710	PERDIDAS ACUMULADAS	15.471.835	0	0	0	14.478.728	0	0	0	15.288.659	15.288.659	0	0	0	0	0	0	0	0
3715	RETENCION IMPUTABLE ACCIONISTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-586	0	0	0
PASIVO + PATRIMONIO		34.518.126	40.080.226	45.382.130	54.986.492	46.231.326	43.142.352	47.191.021	54.840.115	47.594.863	48.478.461	51.423.107	59.635.614	53.196.796	49.107.574	38.778.784	54.322.950	37.300.749	38.518.112