

PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, CONTABLE-FINANCIERA PARA LA EMPRESA “EL MENSAJERO, LO HACEMOS POR USTED” EN LA CIUDAD DE PASTO

SANDRA ELIZABETH CORREDOR MARTÍNEZ

**UNIVERSIDAD CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROFESIONALIZACIÓN EN CONTADURÍA PÚBLICA
SAN JUAN DE PASTO
JUNIO 2022**

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, CONTABLE
FINANCIERA PARA LA EMPRESA “EL MENSAJERO, LO HACEMOS POR
USTED” EN LA CIUDAD DE PASTO**

SANDRA ELIZABETH CORREDOR MARTÍNEZ

Proyecto de trabajo de grado presentado bajo la modalidad de Monografía como
requisito parcial para optar al título de Contadora Pública

JOHN JAIRO BURBANO RUANO
Asesor

**UNIVERSIDAD CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROFESIONALIZACIÓN EN CONTADURÍA PÚBLICA
SAN JUAN DE PASTO
JUNIO 2022**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Jurado 1

Jurado 2

San Juan de Pasto, Junio de 2022

NOTA DE EXCLUSIÓN

El pensamiento que se expresa en esta publicación es exclusiva responsabilidad de sus autoras, no compromete la ideología de la Universidad CESMAG.

DEDICATORIA

Mi trabajo de grado lo dedico a mi señora Madre Aura Marina Martínez, por todo su esfuerzo por ayudarme desde siempre, por enseñarme que cuando se quiere algo no es un sacrificio si no un esfuerzo para lograr los sueños por creer en mi futuro y en mis capacidades tal vez más que yo

A mi hijo David Sebastián Oliva Corredor quien ha sido mi inspiración mi motivo para dar ejemplo, el foco en mi vida enseñándome que todo lo que uno haga por enseñarle a otro es enseñanza para uno mismo.

Y para mi hermanita Patricia Timaran quien desde siempre creyó en mí

¡Sandra Elizabeth!

AGRADECIMIENTOS

Valga la oportunidad para poder dar el reconocimiento necesario a las personas e institución que estuvieron presentes en todo el proceso durante estos cinco años o más.

Gracias a Dios por su inmensa bondad quien me acompañó y me dio la fortaleza todos los días, por guiar mis pasos y no abandonarme nunca.

A mi señora Madre quien por su interés y su fortaleza diaria hizo que nunca desistiera, y por el contrario sus palabras me apoyaran cada día.

Agradecerle al Magister Jhon Jairo Burbano quien me asesoro durante todo el proceso y hoy poder culminar este proyecto.

Al Magister Henry William David, quien de manera profesional apoyo con sus conocimientos mi trabajo de grado.

Al Ecólogo David Sebastián Oliva una persona de gran visión que siempre me acompañó y me apoyo cuando las adversidades se presentaron en el camino, y que como hijo ha sido mi más grande apoyo

Y por último y no menos importante por su trayectoria y reconocimiento a la Universidad CESMAG de la cual me siento orgullosa de haber pertenecido, quien me dio todo lo necesario para hoy ser una profesional y ver cumplido uno de mis más grandes sueños que luego se convirtió en una meta cumplida

¡Gracias!

CONTENIDO

	Pág.
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	28
1.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	28
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	28
1.3.1. Descripción del problema.	28
1.3.2. Formulación del problema.	30
1.4. OBJETIVOS	30
1.4.1. Objetivos Generales.	30
1.4.2. Objetivos Específicos	30
1.5. JUSTIFICACIÓN	30
1.6. VIABILIDAD	31
1.7. DELIMITACIÓN	32
2. MARCO REFERENCIAL	33
2.1. ANTECEDENTES	33
2.1.1. Antecedente a nivel internacional.	33
2.1.2. Antecedente a nivel nacional.	33
2.1.3. Antecedente a nivel regional.	34
2.2. MARCO CONTEXTUAL	34
2.2.1. Macro contexto.	34
2.2.2. Micro contexto.	38
2.3. MARCO LEGAL	43
2.4. MARCO TEÓRICO	54
2.4.1. Diagnostico.	54
2.4.1.1 Clases de diagnósticos	54
2.4.2. Herramientas para el análisis estratégico	55
2.4.2.1. Matriz DOFA	55
2.4.2.2. Matriz MEF E	57
2.4.2.3. Matriz MEF I	58
2.4.2.4. Matriz BCG	58
2.4.2.5. Matriz del perfil competitivo	59

2.4.3.	Estrategias financieras	60
2.4.3.1.	Definición estrategias financieras	60
2.4.3.3.	Importancia de las estrategias financieras.	61
2.4.3.4.	Principales estrategias financieras.	62
2.4.4.	Marketing digital.	63
2.4.5.	Teorías Administrativas	64
2.4.5.1.	Teoría Clásica	65
2.4.5.2.	Teoría científica	67
2.4.6.	Plan de Mejoramiento.	68
2.4.7.	Planeación estratégica	69
2.4.7.1.	Los componentes de la planeación estratégica:	70
2.4.7.2.	Características de la planeación estratégica:	70
2.4.7.3.	Teoría de la Administración por Objetivos (APO).	71
2.4.8.	Teoría de Sistemas.	72
2.4.9.	El comercio electrónico como tendencia	73
2.4.9.1.	Definiciones del comercio electrónico.	74
2.4.9.2.	Comparativo comercio electrónico.	74
2.4.10.	Teoría contable	75
2.4.10.1.	Sección 2 Conceptos y Principios Generales.	76
2.4.10.2.	Principios Contables. Según la sección dos de las NIIF para las Pymes.	80
2.4.10.3.	Estados financieros	81
2.4.11.	Sistemas contables	82
2.5.	MARCO CONCEPTUAL	85
3.	METODOLOGÍA	91
3.1.	PARADIGMA	91
3.2.	ENFOQUE	91
3.3.	MÉTODO	91
3.4.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	91
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	92
3.5.1.	Población.	92
3.5.2.	Muestra.	92
3.6.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	92

3.7.	VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	93
3.8.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	94
3.8.1.	Aplicación de instrumentos de recolección de la información.	94
3.8.2.	Tabulación y sistematización de la información	94
3.8.3.	Interpretación de resultados	99
4.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	101
4.1.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	101
4.1.1	Análisis del macroentorno	101
4.1.1.1.	Entorno económico.	101
4.1.1.2.	Entorno Político – Jurídico.	106
4.1.1.3.	Entorno social.	106
4.1.1.4.	Entorno geográfico.	107
4.1.1.5.	Entorno tecnológico.	108
4.1.2.	Análisis del microentorno	108
4.1.3.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter para “El Mensajero”	111
4.1.4.	Matriz de evaluación de factores externos [MEFE].	112
4.1.5.	Matriz de evaluación de factores internos [MEFI].	113
4.1.6.	Matriz del perfil competitivo [MPC].	115
4.1.7.	Matriz DOFA.	117
4.1.8.	Matriz Axiológica.	119
4.2.	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS PARA LA EMPRESA “EL MENSAJERO, LO HACEMOS POR USTED”	119
4.2.1.	Redireccionamiento Estratégico	119
4.2.1.1.	Horizonte De Tiempo.	119
4.2.1.2.	Misión.	120
4.2.1.3.	Visión.	120
4.2.2.	Principios y Valores Corporativos.	120
4.2.3.	Objetivos Estratégicos:	121
4.2.4.	Formulación de la estrategia	121
4.2.4.1.	Matriz De La Gran Estrategia.	121
4.2.4.2.	Matriz De La Posición Estratégica Y La Evaluación De La Acción - [Peyea].	123
4.2.4.3.	Matriz Cuantitativa De La Planificación Estratégica [MCPE].	125

4.2.4.4. Estrategias Financieras para implementar en la empresa El Mensajero.	128
4.3. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA “EL MENSAJERO, LO HACEMOS POR USTED”	129
5. CONCLUSIONES	133
6. RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	143

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Características y cifras del Departamento de Nariño	36
Figura 2. Composición sectorial del departamento de Nariño año 2019.	38
Figura 3. Panorámica San Juan de Pasto	39
Figura 4. Valor agregado Municipal (MM pesos corrientes)	41
Figura 5. Participación ocupados según ramas de actividad económica.....	41
Figura 6. Comportamiento de la tasa de desempleo Trimestre móvil (feb-abr)	42
Figura 7. Logo	43
Figura 8. Proceso administrativo Fayol.....	66
Figura 9 Proceso participativo y democrático de la APO.....	72
Figura 10. Validación del instrumento	93
Figura 11. Ingreso per cápita de la unidad de gasto	101
Figura 12. Líneas de pobreza monetaria extrema y pobreza mínima, 2020	102
Figura 13. Caída en el ingreso real per cápita de la unidad de gasto – quintil 1 .	103
Figura 14. Aspectos generales.....	103
Figura 15. Puntaje general y posición en el IDC 2020 – 2021	105
Figura 16. Cinco fuerzas de Porter para “El Mensajero”	111
Figura 17. Matriz De La Gran Estrategia – Empresa El Mensajero	123
Figura 18. Matriz Peyea – El Mensajero.....	123

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Producto Interno Bruto por departamento - Base 2015	37
Tabla 2. Comparativo entre comercio electrónico y el tradicional	75
Tabla 3 Entrevista funcionarios administrativo y operacional	94
Tabla 4 Entrevista funcionario área contable	97
Tabla 5 Matriz de evaluación de factores externos [MEFE]	113
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos [MEF].	114
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo	116
Tabla 8. Análisis interno y externo matriz DOFA	117
Tabla 9. Análisis matriz Axiologica	119
Tabla 10. Matriz de la Gran Estrategia	122
Tabla 11. Matriz Cuantitativa De La Planeación Estratégica [M.C.P.E]	126
Tabla 12. Plan de acción objetivo 1.	130
Tabla 13. Plan de acción objetivo 2.	130
Tabla 14. Plan de acción objetivo 3.	131
Tabla 15. Plan de acción objetivo 4.	132
Tabla 16. Plan de acción objetivo 5.	132

LISTADO DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Permiso empresarial	143
Anexo 2. Formato de entrevista propietaria	144

RESUMEN ANALÍTICO DE ESTUDIO (R.A.E.)

FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA: TRANSFERENCIA EN CONTADURIA PUBLICA

AÑO DE ELABORACIÓN: 2022

TÍTULO: Plan de mejoramiento en el área administrativa, contable- financiera para la empresa “el Mensajero, lo hacemos por usted” en la ciudad de Pasto.

AUTOR: Corredor Martinez Sandra Elizabeth

ASESOR: Mgtr. Jhon Jairo Burbano

MODALIDAD: Trabajo de grado para obtener el titulo en Contaduria Publica

Paginas: 113 **Figuras:** 18 **Tablas** 16 **Anexos:** 2

CONTENIDO: El presente trabajo de investigación se realizo con el fin de contribuir al mejoramiento de la empresa a través del diseño de un plan de mejoramiento en el área administrativa, contable- financiera, logrando tras su aplicación que esta sea una empresa competitiva en el mercado regional. La empresa El mensajero, lo hacemos por usted tendrá como estrateguia el plan de mejoramiento y para ello requiere adoptar políticas adminisitrativas y financieras que permitan desarrollar su objeto social de forma óptima para de esta manera contribuir con su crecimiento organizacional.

INTRODUCCIÓN: El avance tecnológico, el modo de consumo y las nuevas tendencias en los estilos de vida, hacen que muchas estructuras de negocios deban adaptarse para poder mantenerse y perdurar dentro de un mercado.

En el presente trabajo se muestra el diseño de un Plan de Mejoramiento en dos áreas funcionales como son la Administrativa y la contable-financiera para el negocio de domicilios denominado “EL MENSAJERO, LO HACEMOS POR USTED” ubicada en la ciudad de Pasto; dedicada a la mensajería empresarial, entrega de paquetería liviana y diligencias personales. El negocio al momento está conformado por tres personas en las que se incluye a sus propietarias Sandra Elizabeth Corredor Martínez quien labora en todas las áreas (administrativa, contable-financiera y operativa) y Teresa Martínez encargada de labores administrativas; además también labora en la empresa un mensajero correspondiente al área operativa

Este grupo de personas brinda a sus clientes calidad en el servicio, confianza y seguridad, contribuyendo a cubrir la necesidad de muchos usuarios al no poder realizar actividades por falta de tiempo o simplemente por comodidad.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: Se utilizó como instrumento de recolección de información la entrevista, técnica propicia para poblaciones pequeñas y la cual requiere de un contacto directo con los involucrados.

DESCRIPCIÓN: La empresa “El mensajero lo hacemos por usted”, nace de una idea de negocio en el año 2018, conformada inicialmente por una persona la señora Sandra Corredor, quien cumplía todas las funciones que requería la prestación de este servicio, la cual inicia con mínimos recursos. A los dos meses de abrir su negocio ve que se hace necesario contratar dos colaboradores más para el área operativa. El negocio, empieza a tener utilidades y crecimiento de clientes durante los primeros seis meses; posteriormente pese a los esfuerzos hechos para consolidarse se comienza a mirar un descenso significativo en la demanda del servicio. Al momento de la investigación solo cuentan con dos personas en el área administrativa como socias y empleadas a la vez y una sola persona en el área operativa, ya que el negocio no permite contratar a más personas. La empresa tiene escasos procesos financieros y contables ya que el volumen de productividad es muy bajo; el único registro contable que maneja es información en Excel de todos los movimientos diarios como entrada y salida.

Al hacer un balance de su situación financiera muestra que no posee el suficiente flujo de efectivo de caja que respalden a la empresa; por otro lado, el desempeño normal, no es muy viable ya que la venta de sus servicios no se está convirtiendo realmente en utilidades.

El diagnóstico del negocio como tal, muestra la carencia de procesos contables y financieros que no permiten el crecimiento de la empresa.

METODOLOGÍA: La investigación se orienta por un paradigma positivista, ya que el conocimiento se obtiene a través de un diagnóstico e interpretación de la realidad en la que se encuentra la empresa, por tanto, para realizar el análisis, se parte del conocimiento administrativo y financiero por parte de la empresa. Se utilizó el enfoque cuantitativo, el cual por sus características principales se usa la recolección de datos para probar suposiciones o probabilidades a cerca de un problema (causa – efecto). Se utiliza el método empírico – analítico, lo anterior debido a que cuenta con conocimientos basados en la experiencia y porque tiene en cuenta variables que se analizan en forma particular las cuales llevan a determinar y confirmar los hechos presentados en la investigación.

CONCLUSIONES: La empresa “El Mensajero, Lo Hacemos Por Usted” requiere de este plan estratégico que le permitirá tener un direccionamiento a corto, mediano y largo plazo, logrando el análisis de la información necesaria para la toma de decisiones, partiendo desde una filosofía corporativa y una cultura de innovación y mejoramiento continuo, con el objetivo de mantenerse competitiva en el mercado.

Dentro del Diagnóstico que se le realizó a la empresa, se encontraron diversas fortalezas, como la calidad de sus servicios, y el cumplimiento como valor agregado que ofrece a sus clientes y las ventajas competitivas que la diferencian de sus competidores.

Para el logro de una buena competitividad, la gerencia de la empresa debe tomar decisiones acertadas y elegir la mejor estrategia, para ello deben hacer uso del Plan Estratégico, además deben crear una cultura de calidad y excelencia en el servicio al cliente, esto le permite a la empresa tomar un enfoque activo, en lugar de reactivo, y finalmente lograr controlar su destino.

Con la ejecución de este Plan estratégico se contribuye al crecimiento y fortalecimiento de la empresa, convirtiéndola en una organización cada vez más competitiva y con un direccionamiento encaminado al mejoramiento continuo.

FUENTES: ACTUALICESE (s.f.). El diagnóstico financiero. [en línea] disponible en: <https://actualicese.com/el-diagnostico-financiero/> ADMINISTRACIÓN – TEOR. (2019). Teorías de la administración. Teoría Contingencial. [en línea] disponible <https://administracion-teor.blogspot.com/2019/02/teoria-contingencial.html>

AGUDELO, G (2019). Consejo Técnico de la Contaduría Pública. [en línea] disponible en <https://www.ctcp.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3a8445ab-4197-4435-b863-8ccef4c2034c>

ALCALDÍA DE PASTO. (2016). Plan Municipal de Desarrollo 2016-2019: Pasto Educado constructor de Paz. Pasto. [en línea] disponible en <https://www.pasto.gov.co/index.php/planes-programas-proyectos-y-su-ejecucion/126-plan-de-desarrollo>

APRENDIENDO ADMINISTRACIÓN. (2016). La Teoría clásica de la Administración: orígenes, principios y funciones. [en línea] disponible en <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>

ARTURO, C y Caiza, A (2012). Plan estratégico para la empresa MC mensajería confidencial 2011 – 2014. Universidad de Nariño [en línea] disponible en <http://sired.udenar.edu.co/3954/1/86484.pdf>

BOJÓRQUEZ, M y Pérez, A (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, Número 81 abril-junio 2013: Págs. 4-19. [en línea] disponible en <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>

BRAVO, L; Valenzuela, A; Ramos, P y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 24, núm. 88, pp. 1316-1328 [en línea] disponible en <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>

COLABORACIÓN DNP. (2020). Mercado laboral urbano – resultados 2020: Pasto. [en línea] disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/11%20Informe%20Pasto%202020.pdf>

COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. (1991). Con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana. [en línea] disponible en <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

COLOMBIA. Decreto 2420 – anexo 3 de 2015. [en línea] disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76055>

COLOMBIA. Decreto 2706 de 2012. Capítulo II: Conceptos y Principios Generales. [en línea] disponible en <https://niif.com.co/decreto-2706-2012/conceptos-principios-generales>

COLOMBIA. Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

CONCEJO MUNICIPAL DE PASTO. Acuerdo No. 034. Por medio del cual se adopta el plan decenal de cultura 2020- 2030 en el municipio de pasto. [en línea] disponible

en <https://concejodepasto.gov.co/wp-content/uploads/2021/01/Acuerdo-034-Plan-D.-Cultura-2020.pdf>

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Diario Oficial. Bogotá, 2009. No. 47.409. [en línea] disponible en <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677255>

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 527 de 1999. Por medio de la cual define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. [en línea] disponible en https://www.redjurista.com/Documents/ley_527_de_1999_congreso_de_la_republica.aspx#/

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 527 de 1999. Por medio de la cual define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. [en línea] disponible en https://www.redjurista.com/Documents/ley_527_de_1999_congreso_de_la_republica.aspx#/

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 590 de 2020. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. [en línea] disponible en http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. [en línea]

disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

CURSOSANPE (s.f.). área de mejora. [en línea] disponible en <https://cursosanpe.es/docs/directiva/7/3.htm>

DEFINICIÓN DE (s.f.) definición de DOFA. [en línea] disponible en: <https://definicion.de/dofa/>

DEFINICIÓN DE (s.f.). definición de estrategia. [en línea] disponible en <https://definicion.de/estrategia/#:~:text=La%20palabra%20estrategia%20deriva%20del,de%20dirigir%20las%20operaciones%20militares.>

DEFINICIÓN DE. (s.f.) definición de administración. [en línea] disponible en [https://definicion.de/administracion/#:~:text=El%20concepto%20de%20administraci%C3%B3n%20hace,%E2%80%9D%20o%20%E2%80%9Cgestionar%E2%80%9D\).&text=Los%20directivos%20constituyen%20la%20administraci%C3%B3n%20de%20una%20empresa.](https://definicion.de/administracion/#:~:text=El%20concepto%20de%20administraci%C3%B3n%20hace,%E2%80%9D%20o%20%E2%80%9Cgestionar%E2%80%9D).&text=Los%20directivos%20constituyen%20la%20administraci%C3%B3n%20de%20una%20empresa.)

DEL RIO, J (s.f.). Una perspectiva de la logística desde la academia. [en línea] disponible en <https://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/594/Formulacion%20de%20la%20matriz%20de%20la%20gran%20estrategia%20en%20logistica.htm>

DIARIO EL TIEMPO. (2019). ¿Por qué se acelera la economía... y el desempleo también?. [en línea] disponible en <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/nivel-de-desempleo-de-colombia-en-enero-de-2019-332728>

ECONOMIPEDIA (s.f.). Sector terciario o servicios. Editado por Caballero [en línea] disponible en <https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>

EL CLUB TABLERO DE COMANDO. (s.f.). Qué es un Diagnóstico, 7 tipos de Diagnósticos para Cuidar su Empresa. Editado por Mario Héctor Vogel. [en línea] disponible en <https://www.tablerodecomando.com/que-es-un-diagnostico-2/>

EMPRENDEDORES (2016). Cómo montar una empresa de mensajería. [en línea] disponible en <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-empresa-de-mensajeria/>

ESPINOSA, R. (s.f.) Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla + EJEMPLO. [en línea] disponible en <https://robertoepinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>

EVOLVE (2016). Conceptos básicos de los sistemas contables. [en línea] disponible en <https://www.evolve-it.com.mx/conceptos-basicos-de-los-sistemas-contables/>

FUNDACIONBAT. (s.f.). Colombia – Nariño. [en línea] disponible en <https://www.fundacionbat.com.co/colombia.php?IDDepartamento=52>

GERENCIE (2021). Diferencia entre utilidad y rentabilidad. [en línea] disponible en <https://www.gerencie.com/rentabilidad-versus-utilidad.html>

GERENTE (2020). Consumo en la pandemia. Los colombianos cambiaron sus hábitos de consumo durante la cuarentena. Las marcas se reinventan para enfrentar la nueva realidad. [en línea] disponible en <https://www.escolme.edu.co/wp-content/uploads/2020/09/GERENTE-Edici%C3%B3n-256-2020.pdf>

GESTIÓN DEL RIESGO PASTO (s.f.). aspectos Generales Municipio de Pasto [en línea] disponible en <http://www.gestiondelriesgopasto.gov.co/new/index.php/recomendaciones/vendaval/20-home/183-aspectos-generales-municipio-de-pasto>

GESTIOPOLIS (s.f.). Diagnostico administrativo. [en línea] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/diagnosticoadministrativo>

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan departamental de seguridad vial de Nariño 2019-2024. [en línea] disponible en http://www.2016-2019.narino.gov.co/inicio/files/SalaDePrensa/2019/PDSV_2019_-_2024_PARA_CONSULTA_PUBLICA.pdf

GUERRERO López, Jonatan (2019). Diseño de Políticas Contables Bajo NIIF PYMES y Elaboración del Estado de Situación Financiera de Apertura para la

Empresa Sol de Oro del municipio de Ipiales. Corporación Universitaria Autónoma de Nariño 2019.

GUZMÁN, L (s.f.). Las fuentes secundarias. [en línea] disponible en <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000169.pdf>

HIDALGO, L (2016). Análisis y propuestas de mejoras al proceso de clasificación y distribución de envíos en postales en DHL Express, sucursal Guayaquil. Universidad politécnica Salesiana. [en línea] disponible en <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/13378>

HUMANCAPITALDITE (s.f.) Qué Es El Análisis DAFO? [en línea] disponible en <http://humancapitalsite.com/?p=725>

INCP. (2015). Principales estrategias financieras de las empresas. [en línea] disponible en <https://incp.org.co/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/> INETA (s.f.). matriz DOFA. [en línea] disponible en <https://sites.google.com/site/clasesdelprofeediineta10o/MATRIZ-DOFA>

ISOTOOLS. (2015). Cómo elaborar un plan de mejora continua. [en línea] disponible en <https://www.isotools.org/2015/05/07/como-elaborar-un-plan-de-mejora-continua/>

LÓPEZ, A (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, jalisco, México. Ra Ximhai, vol. 13, núm. 3, julio-diciembre, 2017, pp. 417-424. [en línea] disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070025.pdf>

los Estados Financieros. [en línea] https://www.nicniif.org/home/descargar-documento/2564-2_conceptosyprincipiosgenerales.html#:~:text=En%20cuanto%20a%20la%20presentaci%C3%B3n,la%20NIIF%20para%20las%20PYMES.

MARTÍNEZ, F (s.f.). Matriz de perfil competitivo (MPC). [en línea] disponible en http://34.235.205.20/wikicolaborativa/index.php?option=com_easydiscuss&view=post&id=446

MATA J (s.f.). Los estados financieros y la estructura contable. Universidad insurgentes. [en línea] disponible en

<https://www.conalep.edu.mx/UODDF/Planteles/venustiano-carranza-/docentes/PublishingImages/MATERIAL/ASDI/2doSemestre/Manejo%20de%20proceso%20contable/Apuntes%20del%20Manejo%20de%20Proceso%20Contable.pdf>

MATRIZ DOFA (2013). Matriz DOFA. Editado el 16 de noviembre de 2013. [en línea] disponible en <http://matrizdofadianacbn07.blogspot.com/2013/11/matriz-dofa.html>

MATRIZBCG (s.f.). Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa. [en línea] disponible en <https://www.matrizbcg.com/>

MEF.GOB.PE. (s.f.) Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de MINAM. (s.f.). Anexo 2 Técnica del árbol de problemas. [en línea] disponible en <https://www.minam.gob.pe/proyecolegios/Curso/curso-virtual/Modulos/modulo2/3Secundaria/Actividades-Aprendizaje/Comunica/S5/anexo5/Sesi%C3%B3n%205%20RESIDUOS%20SOLIDOS%20to%20Secundaria%20ANEXO2.pdf>

MINCIENCIAS (2019). Nariño presenta avances en tecnología e innovación. [en línea] disponible en https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/narino-presenta-avances-en-tecnologia-e-innovacion

MONOGRAFIAS (s.f.). Sistemas de control y distribución de ventas. [en línea] disponible en <https://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml>

MORALES, A. (s.f.). 7 ejemplos de valores empresariales. [en línea] disponible en <https://www.significados.com/ejemplos-valores-empresariales/>

NAFIN (s.f.). Fundamentos de negocio - El futuro de tu empresa está en tus manos, las estrategias. [en línea] disponible en https://www.nafin.com/portalnf/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Administracin/administracion3_4.pdf

NIIF SUPERFACILES. (2019). NIIF para las PYMES – JULIO 2009. Conceptos y Principios Generales [en línea] disponible en [http://www.niifsuperfaciles.com/memorias/recursos/NIC/02-NIIF-para-las-PYMES-\(Norma\)_2009-CONCEPTOS%20Y%20PRINCIPIOS%20GENERALEs.pdf](http://www.niifsuperfaciles.com/memorias/recursos/NIC/02-NIIF-para-las-PYMES-(Norma)_2009-CONCEPTOS%20Y%20PRINCIPIOS%20GENERALEs.pdf)

NOMINAPP. (2020). Conoce cómo aplica la Ley 590 en la liquidación de los aportes parafiscales de tu compañía. [en línea] disponible en <https://ayuda.nominapp.com/help/como-aplica-la-ley-590-en-la-liquidacion-de-los-aportes-parafiscales-de-mi-compania>

NUEVA ISO 9001: 2015. (2019) ¿Qué es la matriz de Boston? ¿Cuál es su función?. [en línea] disponible en <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/08/que-es-la-matriz-de-boston-cual-es-su-funcion/>

NÚÑEZ, J. (s.f.) Estrategia financiera para la pequeña y mediana empresa Pyme. [en línea] disponible en <https://www.gestiopolis.com/estrategia-financiera-para-la-pequena-y-mediana-empresa-pyme/>

ORTEGA, N (2019). Formulación de un sistema de información contable. Universidad autónoma de occidente. [en línea] disponible en [https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11355/T08727.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Un%20Sistema%20de%20informaci%C3%B3n%20contable%20\(SIC\)%20es%20una%20estructura%20organizada,misma%20toma%20de%20decisiones%20financieras.](https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11355/T08727.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Un%20Sistema%20de%20informaci%C3%B3n%20contable%20(SIC)%20es%20una%20estructura%20organizada,misma%20toma%20de%20decisiones%20financieras.)

ORTEGÓN, C (2019). Planeación estratégica: qué es y cómo hacerla para tu empresa. [en línea] disponible en <https://blog.inmarketing.co/blog/planeacion-estrategica-que-es-como-se-hace>

PINILLA , P. (2017). Propuesta de diseño de un subproceso para la gestión de distribución, del proceso de mensajería de documentos para una empresa de transporte. Universidad militar nueva granada. [en línea] disponible en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17202/PinillaCuestaJulianAlejandro2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PROYECTO TEORÍAS ADMINISTRATIVAS. (2012). Teoría científica [en línea] disponible en <http://proyectoteoriasadministrativas.blogspot.com/2012/02/teoria-cientifica.html#:~:text=Taylor%20propuso%20las%20siguientes%20caracter%C3%ADsticas,principios%20y%20establecer%20procesos%20estandarizados.>

RAMOS, D. (2011). Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las dos MM. Universidad autónoma de occidente [en línea] disponible en

https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/16.pdf

RD STATION (s.f.). Marketing Digital. [en línea] disponible en <https://www.rdstation.com/es/marketing-digital/>

RIQUELME, M. (s.f.). ¿Qué es una Estrategia Financiera en la empresa?. [en línea] disponible en <https://www.webyempresas.com/estrategia-financiera/>

ROSGABY, K (2020). 5 exponentes del marketing digital que debes conocer. [en línea] disponible en <https://branch.com.co/marketing-digital/5-exponentes-del-marketing-digital-que-debes-conocer/>

RUIZ, M (2021). MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico. [en línea] disponible en <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

SABERMAS (s.f.). Estrategias financieras para hacer crecer su negocio. [en línea] disponible en <https://www.sabermassermas.com/estrategias-financieras-para-hacer-crecer-su-negocio/>

SÁNCHEZ, J (2011). Teoría General de Sistemas. [en línea] disponible en <http://juanmanuelsanchez-tgs.blogspot.com/2011/07/que-es-tgs.html>

SANTACRUZ M. (2013) La productividad del sector servicios en Pasto. Universidad de Nariño. Vol. XI. No. 11 er. Semestre 2010, páginas 24-40. [en línea] disponible en <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IPpNLaoMC-0J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3640468.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

SEVILLA, S (s.f.). Estados financieros. [en línea] disponible en <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>

SGC (s.f.). Mapa de amenaza Volcán Galeras. [en línea] disponible en <https://www2.sgc.gov.co/sgc/volcanes/VolcanGaleras/Paginas/Mapa-de-amenaza.aspx>

SITES (s.f.). Administración por Objetivos. [en línea] disponible en <https://sites.google.com/site/empreswaites/administracion-por-objetivos>

TABARES, J y Ramos, F (2017). Proyecto de grado: “el comercio electrónico como estrategia competitiva en el sector de autopartes de Bogotá D.C. Universidad Santo Tomás. [en línea] disponible en <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3203/Tabaresjuan2017.pdf?sequence=1>

UJAEN (s.f.) Metodología cuantitativa. [en línea] disponible en http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuanti.html

UMA (2011). Mercadeo. Ciencias Administrativas. [en línea] disponible en: <https://www.uma.edu.ve/admini/ckfinder/userfiles/files/Mercadeo.pdf>

URDANETA, R (s.f.). Teorías de la motivación. [en línea] disponible en <https://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>

VILLAREAL, J (2016). Bases conceptuales para la construcción de teoría contable. [en línea] disponible en <https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/1sin/4.pdf>

WIKIPEDIA (s.f.). entrega. [en línea] disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Entrega>

WIKIPEDIA. (s.f.). pasto (Colombia) [en línea] disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_\(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_(Colombia))

WIKIPEDIA. (s.f.). plan Colombia [en línea] disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Colombia

YI MIN SHUM (2018). ¿Qué es la matriz EFI?. [en línea] disponible en <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>

LISTA DE ANEXOS: Para el trabajo de investigación se anexa la carta de autorización por parte de la empresa autorizando el acceso a toda la información necesaria para el trabajo. Se anexa las entrevistas hechas al personal que permitió analizar la empresa y aplicar la metodología necesaria para el desarrollo del trabajo

INTRODUCCIÓN

El avance tecnológico, el modo de consumo y las nuevas tendencias en los estilos de vida, hacen que muchas estructuras de negocios deban adaptarse para poder mantenerse y perdurar dentro de un mercado.

En el presente trabajo se muestra el diseño de un Plan de Mejoramiento en dos áreas funcionales como son la Administrativa y la contable-financiera para el negocio de domicilios denominado “EL MENSAJERO, LO HACEMOS POR USTED” ubicada en la ciudad de Pasto; dedicada a la mensajería empresarial, entrega de paquetería liviana y diligencias personales. El negocio al momento está conformado por tres personas en las que se incluye a sus propietarias Sandra Elizabeth Corredor Martínez quien labora en todas las áreas (administrativa, contable-financiera y operativa) y Teresa Martínez encargada de labores administrativas; además también labora en la empresa un mensajero correspondiente al área operativa

Este grupo de personas brinda a sus clientes calidad en el servicio, confianza y seguridad, contribuyendo a cubrir la necesidad de muchos usuarios al no poder realizar actividades por falta de tiempo o simplemente por comodidad.

En el área administrativa y contable-financiera se realiza un diagnóstico, seguido de “un plan de mejoramiento en donde se aplica algunas implementaciones acordes con el presupuesto y organización”¹.

Se plantea la siguiente línea de investigación GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD ya que va acorde a la investigación del trabajo propuesto; además, mediante un diagrama de Gantt se dará a conocer las actividades que se desarrollarán en el transcurso de la investigación, desde la formulación de la propuesta hasta su sustentación, teniendo en cuenta las actividades generales que son necesarias en cada una de las etapas.

Este trabajo de grado contribuye al mejoramiento de la gestión organizacional del negocio; en primera instancia se presentó un diagnóstico en el área administrativa, y contable-financiera, con el fin de conocer la situación actual del negocio. “Se plantean estrategias en las áreas analizadas con el fin de poder contar con acciones concretas que permitan mejorar el desempeño de la misma”².

Las estrategias se implementan con el apoyo incondicional del área administrativa como equipo de trabajo, con miras no solo de apoyar con un granito de arena a la

¹ RAMOS, D. (2011). Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las dos MM. Universidad autónoma de occidente [en línea] disponible en https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/16.pdf

² Ibid., p. 15

economía de la región sino también el de lograr el objetivo principal de este trabajo como es el de culminar con éxito el proceso de formación profesional como contadora pública, aplicando los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera.³

³ RAMOS, D. (2011). Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las dos MM. Universidad autónoma de occidente [en línea] disponible en https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/16.pdf

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Plan de mejoramiento administrativo y financiero.

1.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y competitividad: esta línea busca impulsar la generación de empresas y la solución de los problemas referentes a la gestión empresarial, innovación y competitividad con el fin de estimular el desarrollo y crecimiento económico de la región.

El objetivo de esta línea es desarrollar estrategias que mejoren el nivel de competitividad de las empresas a nivel regional. Permitiendo además mejorar el ambiente organizacional, fortaleciendo la optimización de la productividad en los diferentes procesos, que con lleven a resolver la problemática comercial con el entorno, lo cual la convierte en relevante para la investigación. Esta línea se basa en la generación de empresas y la solución de problemas aplicando el conocimiento de los investigadores.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Descripción del problema. “Las empresas de mensajería tenderá a desaparecer, permaneciendo sólo empresas muy especializadas. Las más preparadas evolucionarán hacia la logística; las más débiles desaparecerán”⁴. “Es un sector muy competitivo en el que para sobrevivir hay que adaptarse a las necesidades de cada cliente. Las posibilidades de diversificación son ilimitadas”.⁵

Hay muchos emprendimientos que inician cada año, pero empresas reales pocas. En el mercado, el 90 % de estas empresas que empiezan, cierran al año o dos de haberse conformado y solo el 1% de las empresas que quedan se convierten en empresas realmente rentables y grandes y con un crecimiento sostenido, ya que muchas veces se inicia con la mentalidad de buscar un ingreso para poder vivir o solventar necesidades y de lo que se trata con una empresa es crear una organización que se pueda mantener el tiempo y sea rentable.

⁴ EMPRENDEDORES (2016). Cómo montar una empresa de mensajería. [en línea] disponible en <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-empresa-de-mensajeria/>

⁵ Ibíd., párr. 2

La mensajería exprés y el transporte de mercancía liviana en general presentan un nivel de crecimiento en el país con respecto a los cambios y tendencias de los negocios y los consumidores. Siendo este uno de los puntos claves y relevantes a la hora de ver una oportunidad de emprendimiento en la ciudad de Pasto.

La empresa “El mensajero lo hacemos por usted”, nace de una idea de negocio en el año 2018, conformada inicialmente por una persona la señora Sandra Corredor, quien cumplía todas las funciones que requería la prestación de este servicio, la cual inicia con mínimos recursos. A los dos meses de abrir su negocio ve que se hace necesario contratar dos colaboradores más para el área operativa. El negocio, empieza a tener utilidades y crecimiento de clientes durante los primeros seis meses; posteriormente pese a los esfuerzos hechos para consolidarse se comienza a mirar un descenso significativo en la demanda del servicio.

Se hizo un diagnóstico utilizando la herramienta del árbol de problemas y la matriz DOFA, con las cuales se logra determinar que, factores como la competencia, malas contrataciones de personal, falta de herramientas administrativas y la utilización de mínimos sistemas para el manejo de un negocio, desencadenó una baja en las ventas, generando un estancamiento administrativo y financiero.

Al momento de la investigación solo cuentan con dos personas en el área administrativa como socias y empleadas a la vez y una sola persona en el área operativa, ya que el negocio no permite contratar a más personas.

La empresa cuenta con publicidad en redes sociales, Facebook, WhatsApp, publicidad impresa, misión, visión, valores corporativos, y un organigrama, pero pese a los esfuerzos de sus propietarias y la falta de un buen manejo administrativo, ha hecho que los clientes vayan relegándolo a un segundo lugar. La guerra de precios es otro factor que influye en la parte financiera ya que todos sus valores de cobros son basados en la competencia. La confiabilidad y la seguridad que se les da a sus clientes son lo que hace que sigan utilizando los servicios que presta.

La empresa tiene escasos procesos financieros y contables ya que el volumen de productividad es muy bajo; el único registro contable que maneja es información en Excel de todos los movimientos diarios como entrada y salida.

Al hacer un balance de su situación financiera muestra que no posee el suficiente flujo de efectivo de caja que respalden a la empresa; por otro lado, el desempeño normal, no es muy viable ya que la venta de sus servicios no se está convirtiendo realmente en utilidades.

El diagnóstico del negocio como tal, muestra la carencia de procesos contables y financieros que no permiten el crecimiento de la empresa.

1.3.2. Formulación del problema. ¿Cuáles son las estrategias financieras y administrativas que se deben diseñar para la empresa “El Mensajero lo hace por usted” en la ciudad de Pasto?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivos Generales. Diseñar un plan de mejoramiento administrativo y contable-financiero que le permita al negocio “El mensajero lo hacemos por usted”, mejorar su productividad.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del área administrativa y del área contable-financiera de la empresa “El mensajero lo hacemos por usted” en la ciudad de Pasto.
- Diseñar estrategias administrativas y financieras para la empresa “El mensajero lo hacemos por usted” en la ciudad de Pasto.
- Realizar un plan de acción para la empresa “El mensajero lo hacemos por usted” de la ciudad de Pasto.

1.5. JUSTIFICACIÓN

A pesar de que el objetivo inmerso de toda organización es la expansión y el crecimiento, se puede observar en nuestro medio que pequeñas y medianas empresas no cuentan con un plan estratégico por lo tanto estas no permanecen mucho tiempo en el mercado.

El propósito principal de este documento es verificar cuales son las actividades principales de la empresa, sus puntos críticos, cuellos de botella, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el fin de diseñar un plan de mejoramiento que permita que el negocio sea competitivo en el mercado sin dejar de ser rentable.

Se sugerirá la implementación de gestión de procesos, y procedimientos, mediciones, indicadores, lo que se servirá como referente a futuro como un plan de mejora continua. Siendo esto lo que contribuirá a lograr una mejor organización y aprovechamiento de los recursos, con una estructura contable firmemente establecida, sistemas de procedimientos claros y además de una adecuada evaluación del desempeño.

Lo anterior conllevará a obtener resultados favorables para el negocio de mensajería, reflejados en una mejor utilidad, excelencia en la prestación de servicio a los clientes y en general el éxito de la organización.

El plan de mejoramiento le permitirá a la propietaria llevar un control contable, y administrativo teniendo en cuenta que la parte financiera es fundamental en todas las áreas de una organización. Ayudará a conocer cuál es su flujo de efectivo diario, ventas actuales y proyecciones a futuro de crecimiento

De igual manera la presente investigación permitirá implementar los conocimientos adquiridos al largo de la formación académica evidenciando en qué medida los conocimientos teóricos adquiridos en un campus universitario, tienen aplicación en el campo real de emprendimiento empresarial.

Por otro lado, es relevante para la Universidad poder evaluar los conocimientos adquiridos durante el pregrado, mediante este trabajo de grado. Para la universidad, la importancia radica en la posibilidad de aplicar dichas teorías en una empresa del sector real y poder colaborar con hacer menos amplia la brecha entre la academia y las empresas productivas de bienes y/o servicios.

La estrategia es el producto de una necesidad de diferenciación que existe en los mercados, siendo actualmente el medio para cumplir con lo requerido incluso superar las expectativas de sus mismos empresarios, las estrategias son claves para las decisiones de una empresa puesto que implican el conocimiento del pasado y a la vez una clara visión del futuro para obtenerlo que se quiere, generalmente el problema de las empresas no es la escases de recursos si no la mala administración de los mismos puesto a que se formulan estrategias incorrectas.

1.6. VIABILIDAD

EL Plan de mejoramiento para las áreas administrativa y contable-financiera para la empresa “el Mensajero lo hacemos por usted”, requiere de recursos económicos que serán asumidos por el grupo de investigación, espacios de tiempo como horas de clase, horas extras clase para la elaboración del trabajo, aplicando los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante el desarrollo de la profesionalización en Contaduría Pública, contando siempre con el apoyo del comité de investigación de la Institución, que con su experiencia y conocimiento será el soporte idóneo para el adecuado desarrollo del proceso.

Adicionalmente se cuenta con el valioso apoyo de la propietaria de la empresa objeto de investigación, quien permite el uso de su razón social y de la información necesaria y relevante para la realización del trabajo, desde el inicio como proyecto hasta la finalización de este.

Por otra parte, el acceso a las fuentes bibliográficas como libros, trabajos de grado y documentos tanto de la UNICESMAG como de bibliotecas de otras universidades es de gran apoyo para el diseño de la propuesta.

1.7. DELIMITACIÓN

El plan de mejoramiento para en el área financiera y administrativa para la empresa “El Mensajero lo hacemos por usted” se realizará en la ciudad de Pasto la cual está ubicada en la manzana 6 casa 14 del B/ Villas del Norte. Plan que beneficiara a la propietaria actual y futuros colaboradores que harán parte de la empresa objeto de estudio, dicho plan se elaborara para un periodo de un año

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Antecedente a nivel internacional. Con el fin de apoyar el presente trabajo de investigación, se ha recopilado el siguiente antecedente:

Título: Análisis y propuestas de mejoras al proceso de clasificación y distribución de envíos en postales en DHL Express, sucursal Guayaquil⁶.

Autores: Luis Alberto Hidalgo Caiminagua

Año: 2016

Objetivo general: Analizar y plantear mejoras en el estudio del proceso operativo de DHL Express, mediante la ingeniería de métodos.

Conclusión: con lo expuesto se elaboró y se planteó en este proyecto una propuesta de mejora a la operación de manejo y paquetería buscando la optimización de recursos dando como resultado final ahorro de gasto y una y una mejor productividad del área en mención⁷.

Se estimó el impacto que se puede dar a la implementación de la propuesta de mejora, así como su estimación monetaria al implantar cambios o metodología como es la aplicación de herramientas de mejora continua o capacitaciones en busca del desarrollo profesional de cada uno de los recursos humanos que son parte esencial de la empresa, la eficiencia y eficacia que pueden brindar mejora la operatividad y funcionalidad de una empresa de servicio.

Aporte: Si bien es cierto que el negocio para el cual se hace la investigación es mucho más pequeño, es claro también que se debe eliminar el estigma de que tan solo las empresas grandes tienen procesos y planes de mejoramientos. Lo que permite tomar de este trabajo de grado algunas referencias a escala, aplicables a la empresa objeto de estudio.

2.1.2. Antecedente a nivel nacional. A nivel nacional el antecedente que aporta a la presente investigación es:

⁶ HIDALGO, L (2016). Análisis y propuestas de mejoras al proceso de clasificación y distribución de envíos en postales en DHL Express, sucursal Guayaquil. Universidad politécnica Salesiana. [en línea] disponible en <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/13378>

⁷ Ibid., p. 6

Título: Propuesta de diseño de un subproceso para la gestión de distribución, del proceso de mensajería de documentos para una empresa de transporte⁸

Autor: Julián Alejandro Pinilla Cuesta

Año: 2017

Objetivo general: Elaborar una Propuesta para el diseño de un subproceso para la gestión de distribución, en procesos de mensajería de documentos para empresas del sector transporte⁹.

Conclusión: Algunas de las principales insatisfacciones de los clientes se ven establecidas en tiempos de entrega, solución de PQR's, causadas por elementos relacionados con estrategias y procedimientos trazados no bien establecidos por lo cual se ve el modelo de negocio de DHL en Colombia lo cual permite una guía y directriz para enfocar los negocios a este tipo de modelo.

Aporte: El trabajado de Grado tomado como referencia servirá de apoyo para el plan de actividades del área operativa y administrativa de la empresa con el fin de lograr los objetivos propuestos.

2.1.3. Antecedente a nivel regional. No se encuentra trabajos de grado para planes de mejoramiento contables y financieros como antecedentes locales de empresas de mensajería en la ciudad de Pasto

2.2. MARCO CONTEXTUAL

2.2.1. Macro contexto. los tres sectores de la economía de Colombia resultan de la división de la economía del país en todas las etapas de explotación de los recursos naturales hasta su industrialización, originándose tres sectores productivos de la economía:

Sector primario: aquel constituido por la agricultura, la ganadería, la explotación forestal, la pesca, la caza y la minería; en él, se producen las materias primas¹⁰.

⁸ PINILLA , P. (2017). Propuesta de diseño de un subproceso para la gestión de distribución, del proceso de mensajería de documentos para una empresa de transporte. Universidad militar nueva granada. [en línea] disponible en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17202/PinillaCuestaJulianAlejandro2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

⁹ Ibid., p. 10

¹⁰ ECONOMIPEDIA. (s.f.). Sector primario, secundario y terciario. Editado por Quiroa, Myruam. [en línea] disponible en <https://economipedia.com/definiciones/sector-primario-secundario-y-terciario.html>

Sector secundario: concierne a la industria manufacturera y las actividades de transformación de las materias primas en productos intermedios o terminados.

Sector terciario: está conformado por el comercio y los servicios tales como el transporte, las comunicaciones, el turismo, la educación, la salud, las finanzas, el esparcimiento, entre otros¹¹.

“El Mensajero, lo hacemos por usted” se radica en el municipio de San Juan de Pasto, Nariño. Municipio donde se concentra la mayor afluencia de población y principal actor frente a la economía del departamento.

En la actualidad la economía se ha visto afectada dada la gran llegada de extranjeros no residentes a Nariño, la cual representó en promedio el 0,8 % del total nacional entre 2012 y 2018 y para diciembre de 2019, el departamento registró una menor participación de extranjeros según fuetes de la oficina de estudios económicos a febrero de 2020.

Esto ha generado un gran impacto en la economía general Según el DANE¹², en enero hubo 298.000 personas más sin trabajo en comparación con enero de 2018 y encontró que en Colombia laboraban 300.000 personas que 12 meses atrás vivían en Venezuela, que fueron casi la mitad de los 637.000 que entraron al mercado laboral al cierre de 2018. Sin embargo, a simple vista sabemos que esas cifras son muchísimo más elevadas. Por lo tanto, el panorama en Nariño es de bastantes retos para las entidades gubernamentales y el estado ya que la cultura de los empresarios independientes y propietarios de establecimientos comerciales no tienen una cultura de lo legal, si no de lo que les genere menos gastos, sin tener en cuenta la importancia de llevar todo de manera legal y poder desarrollar sus actividades de comercio conforme lo estipula la ley.

Nariño “presenta una geografía diversa y clima variado según las altitudes: caluroso en la planicie del Pacífico y frío en la parte montañosa, donde vive la mayor parte de la población, situación que se repite en sentido norte-sur”¹³. El departamento es esencialmente agrícola y ganadero y sus características principales se definen en la figura 1 de fuente del DANE.

El artículo: “La productividad del sector servicios en Pasto”, realizado por el Centro de estudios del Desarrollo Regional y Empresarial, CEDRE de la Universidad de

¹¹ ECONOMIPEDIA (s.f.). Sector terciario o servicios. Editado por Caballero [en línea] disponible en <https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>

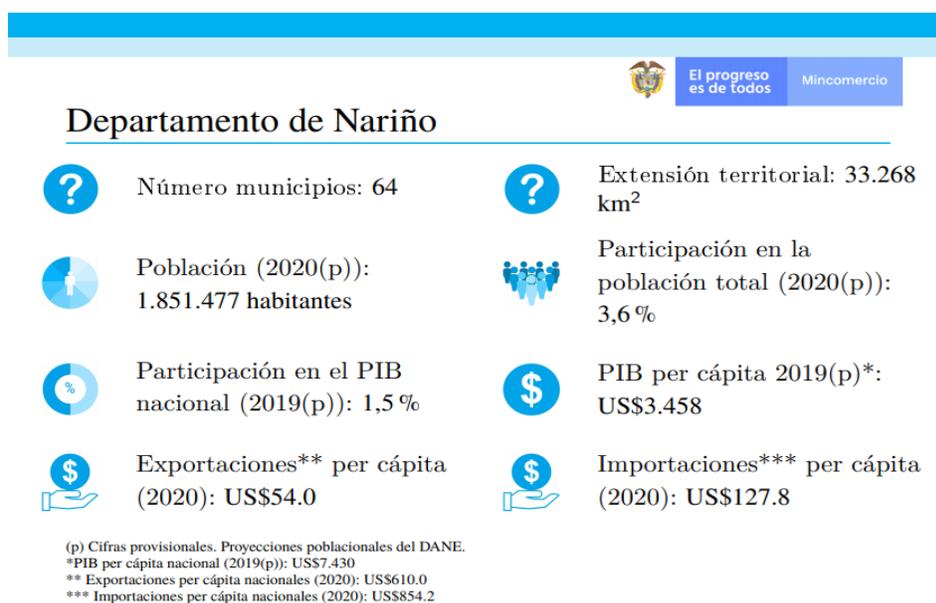
¹² DIARIO EL TIEMPO. (2019). ¿Por qué se acelera la economía... y el desempleo también?. [en línea] disponible en <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/nivel-de-desempleo-de-colombia-en-enero-de-2019-332728>

¹³ FUNDACIONBAT. (s.f.). Colombia – Nariño. [en línea] disponible en <https://www.fundacionbat.com.co/colombia.php?IDDepartamento=52>

Nariño¹⁴, confirma que la mayor parte de las ramas de actividad del sector terciario, considerado como el más importante en cuanto a la participación en el PIB y empleo del municipio, se destacan por su capacidad de generar empleo, pero a cambio presentan débiles aumentos de la productividad o, incluso, tasas negativas. Este planteamiento da lugar a pensar que el empleo del sector terciario tiende a concentrarse en las actividades de menor productividad, como pueden ser los trabajadores informales¹⁵.

A la fecha, el PIB del departamento con base al año 2015 a precios corrientes en miles de millones de pesos corresponde a \$15.838, correspondiente al 1.5% del total PIB Nacional, con el puesto No 22 dentro de los 33 departamentos de Colombia. (Ver Tabla 1)

Figura 1 Características y cifras del Departamento de Nariño



Fuente: SANTACRUZ, 2013

¹⁴ SANTACRUZ M. (2013) La productividad del sector servicios en Pasto. Universidad de Nariño. Vol. XI. No. 11 er. Semestre 2010, páginas 24-40. [en línea] disponible en <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IPpNLaoMC-0J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3640468.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

¹⁵ Ibid., p. 24

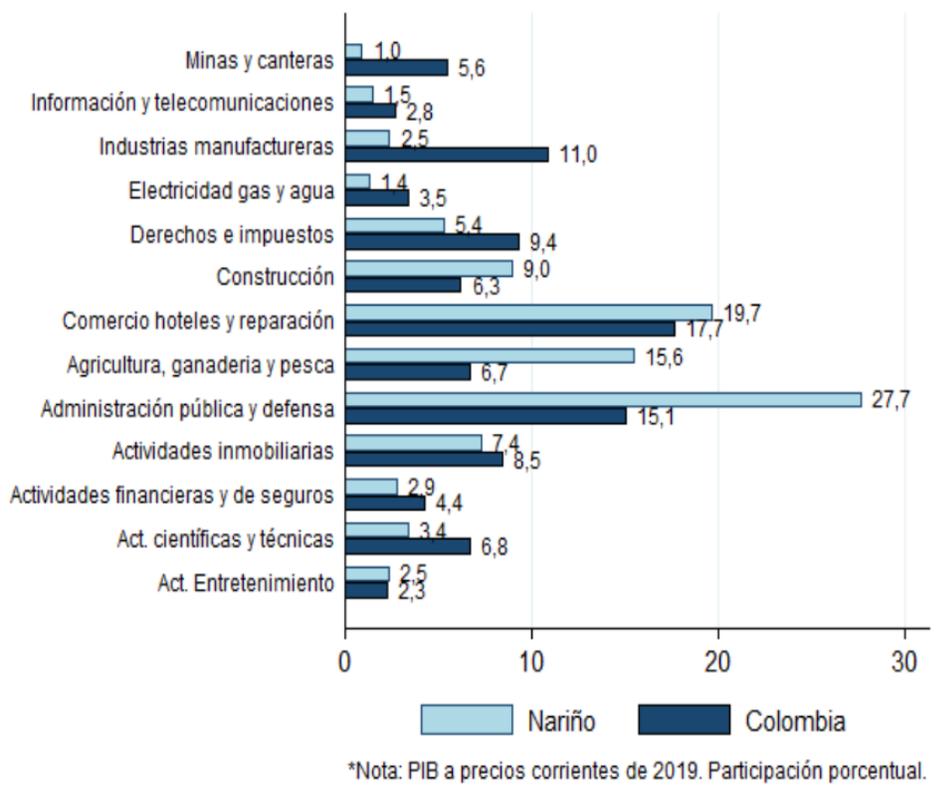
Tabla 1 Producto Interno Bruto por departamento - Base 2015

Producto Interno Bruto por departamento A precios corrientes Serie 2005 - 2020 ^{Pr} Miles de millones de pesos							
Código Departamento (DIVIPOLA)	DEPARTAMENTOS	2015	2016	2017	2018	2019 ^P	2020 ^{Pr}
	COLOMBIA	804.692	863.782	920.471	987.791	1.061.119	1.002.922
91	Amazonas	593	661	710	759	805	763
05	Antioquia	115.446	126.022	132.369	141.680	153.379	149.666
81	Arauca	4.534	4.152	4.367	5.091	5.664	5.148
08	Atlántico	35.716	38.575	40.875	43.369	46.668	44.923
11	Bogotá D.C.	206.478	221.456	236.786	253.941	273.941	260.775
13	Bolívar	28.105	30.918	33.394	35.410	38.373	34.501
15	Boyacá	22.165	23.671	24.782	26.884	28.696	27.214
17	Caldas	12.514	13.798	14.749	15.711	17.025	17.034
18	Caquetá	3.350	3.666	3.866	4.072	4.301	4.181
85	Casanare	13.305	11.667	13.145	15.507	16.382	13.121
19	Cauca	14.622	16.070	16.739	17.479	18.777	18.245
20	Cesar	14.570	16.992	19.551	21.263	20.796	16.812
27	Chocó	3.571	4.222	3.958	3.777	4.185	4.526
23	Córdoba	13.657	14.662	15.793	16.800	18.294	18.167
25	Cundinamarca	48.055	53.516	55.731	59.085	63.423	61.644
94	Guainía	307	332	339	364	410	395
95	Guaviare	677	718	758	783	831	817
41	Huila	13.805	14.693	15.222	15.989	17.356	16.810
44	La Guajira	8.666	9.442	10.785	11.882	11.147	8.093
47	Magdalena	10.514	11.692	12.422	13.233	14.183	13.760
50	Meta	30.712	26.335	30.239	35.331	38.272	31.363
52	Nariño	12.230	13.893	14.062	14.835	15.998	15.838
54	Norte de Santander	12.534	13.811	14.445	15.443	16.339	15.798
86	Putumayo	3.481	3.298	3.613	4.033	4.059	3.331
63	Quindío	6.381	7.133	7.633	7.951	8.573	8.303
66	Risaralda	12.656	13.891	14.922	15.877	17.125	16.605
88	San Andrés, Providencia y Santa Catalina (Archipiélago)	1.253	1.341	1.439	1.531	1.641	1.312
68	Santander	51.999	55.182	59.463	63.776	69.248	62.570
70	Sucre	6.577	7.186	7.702	8.123	8.736	8.444
73	Tolima	17.381	18.863	19.988	21.002	22.407	21.621
76	Valle del Cauca	78.074	85.102	89.766	95.894	103.097	100.169
97	Vaupés	233	251	263	281	303	288
99	Vichada	529	574	597	635	683	686

Fuente: DANE, Cuentas nacionales, 2021

La distribución del PIB del año 2019 a nivel departamental tuvo la siguiente composición sectorial:

Figura 2. Composición sectorial del departamento de Nariño año 2019.



Fuente: Informe de perfiles económicos, Oficina estudios económicos – Mincomercio, junio 2021.

2.2.2. Micro contexto. Municipio de San Juan de Pasto: La investigación del presente trabajo se realizará en la ciudad de San Juan de Pasto, municipio colombiano, capital del departamento de Nariño, cuya cabecera municipal ostenta el nombre de San Juan de Pasto Se ubica al suroccidente de la nación, en la región Andina¹⁶.

Como capital del departamento, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la fiscalía general de la Nación, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.¹⁷

Su cabecera municipal es la décimo séptima ciudad más poblada de Colombia.

¹⁶ WIKIPEDIA. (s.f.). [pasto \(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_(Colombia)) [en línea] disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_\(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_(Colombia))

¹⁷ Ibid., párr. 2

Figura 3. Panorámica San Juan de Pasto



Fuente: Google

Límites: El municipio de Pasto “se encuentra ubicado en el sur occidente de Colombia, en medio de la cordillera de los Andes, en el macizo montañoso denominado Nudo de los Pastos, cuenta con importantes accidentes orográficos, entre los cuales se destacan: el Volcán Galeras, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, alcalde, Pan de Azúcar y Putumayo”¹⁸.

La extensión total del municipio de Pasto es de 1.131 km², (el 3,4% del área departamental), de los cuales el 2,3 % (26,4 km²), corresponden al área urbana y el porcentaje restante (1.104,6 km²) al área rural;¹⁹ en su zona urbana, cuenta con doce comunas y en la zona rural con 17 corregimientos: Morasurco, La Caldera, Genoy, Mapachico, Obonuco, Gualmatán, Jongovito, Catambuco, El Socorro, Santa Bárbara, El Encano, La Laguna, San Fernando, Mocondino, Jamondino, Cabrera y Buesaquillo. Limita por el norte con los municipios de: La Florida, Chachagüí y Buesaco; por el sur con el Departamento del Putumayo y el municipio de Funes; por

¹⁸ GESTIÓN DEL RIESGO PASTO (s.f.). aspectos Generales Municipio de Pasto [en línea] disponible en <http://www.gestiondelriesgopasto.gov.co/new/index.php/recomendaciones/vendaval/20-home/183-aspectos-generales-municipio-de-pasto>

¹⁹ ALCALDÍA DE PASTO. (2016). Plan Municipal de Desarrollo 2016-2019: Pasto Educado constructor de Paz. Pasto. [en línea] disponible en <https://www.pasto.gov.co/index.php/planes-programas-proyectos-y-su-ejecucion/126-plan-de-desarrollo>

el oriente con el municipio de Buesaco y el Departamento Del Putumayo y por el occidente con los municipios de Tangua, Consacá y La Florida.

Población

Según proyección del DANE, la población del municipio de Pasto para el año 2015 fue de 439.993 habitantes (el 25,2 % de la población total del Departamento de Nariño); de los cuales, el 51,7 % son hombres (227.611) y el 48,3% son mujeres. En cuanto a su distribución espacial, el 83,1 % (365.651 habitantes), se ubica en la parte urbana del municipio y el porcentaje restante (16,9 %) en el sector rural.

Con relación a la pirámide poblacional del municipio de Pasto, la mayor concentración de población se encuentra en el rango comprendido entre los 15 y 34 años (152.663 personas), representando el 34,7 %.

Es importante resaltar, que la población del municipio de Pasto es mayoritariamente joven; en efecto, la pirámide muestra que la población ubicada en el rango entre los 0 y 29 años, para el año 2015 representó el 48,7% del total de la población municipal (214.098 personas). La población potencialmente activa del municipio (población entre 15 y 59 años), para el año 2015, representó el 66,1 %, del total de la población, evidenciando la fortaleza que tiene el municipio, en relación con su talento humano.²⁰

Este dato es importante conocerlo porque la empresa tiene su radio en el municipio de Pasto y atiende aproximadamente un 90% de la cabecera municipal.

Economía

Con respecto a las actividades económicas de mayor importancia en el municipio de Pasto, es evidente la tercerización de la economía; en efecto, el 48,0 % del valor agregado municipal, se concentra en este sector, con un aporte cercano a los dos billones de pesos corrientes del año 2013. El valor agregado per cápita para este mismo año, fue de \$ 2.039.985 a precios corrientes del año 2013, representando solo el 14,7 % del valor agregado per cápita nacional, que para el mismo año fue de \$ 13.872.196²¹.

²⁰ ALCALDÍA DE PASTO. (2016). Plan Municipal de Desarrollo 2016-2019: Pasto Educado constructor de Paz. Pasto. [en línea] disponible en <https://www.pasto.gov.co/index.php/planes-programas-proyectos-y-su-ejecucion/126-plan-de-desarrollo>

²¹ CONCEJO MUNICIPAL DE PASTO. Acuerdo No. 034. Por medio del cual se adopta el plan decenal de cultura 2020- 2030 en el municipio de pasto. [en línea] disponible en <https://concejodepasto.gov.co/wp-content/uploads/2021/01/Acuerdo-034-Plan-D.-Cultura-2020.pdf>

Figura 4. Valor agregado Municipal (MM pesos corrientes)

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	\$	%
Comercio	577,7	14,4
Hoteles, restaurantes y bares	432,6	10,8
Administración pública y defensa	390,5	9,7
Educación de no mercado	375,4	9,4
Actividades inmobiliarias	353	8,8
Industria manufacturera	339,6	8,5
Construcción de edificaciones	277,1	6,9
Construcción de obras de ingeniería civil	193,7	4,8
Servicios de intermediación financiera	170,2	4,2
Otros	897,6	22,4
Valor Agregado Municipal	4.007,30	100,0
Valor Agregado Per cápita (Pesos corrientes 2013)	2.039.985	

Fuente: el autor

Mercado Laboral

En Pasto según la gran encuesta integrada de hogares DANE publicada en mayo de 2021, la participación de ocupados según ramas de actividad económica durante el trimestre febrero – abril de 2020 fue la siguiente: (Ver figura 5)

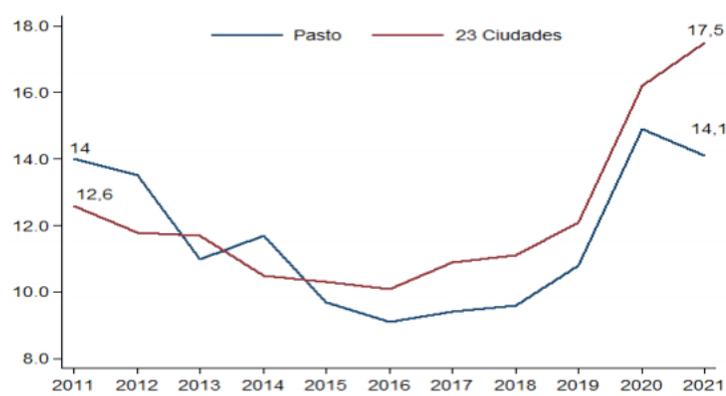
Figura 5. Participación ocupados según ramas de actividad económica



Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares – DANE, 2021.

Destacándose que durante el trimestre móvil febrero-abril de 2021, la tasa de desempleo de Pasto se ubicó por debajo de la registrada en las 23 ciudades²².

Figura 6. Comportamiento de la tasa de desempleo Trimestre móvil (feb-abr)



Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares – DANE, 2021.

Reseña histórica. El Mensajero lo hacemos por Usted. El negocio se encuentra ubicado en la manzana 6 casa 14 del barrio Villas del Norte de Pasto (Nariño) constituida como Persona natural, la cual se encuentra certificada bajo matrícula mercantil 185930 e inscrita en cámara de comercio el 26 de noviembre de 2018, como representante legal Sandra Elizabeth Corredor Martínez identificada con C.C. 27.088.686 de Pasto Nariño, con actividad comercial principal Actividades de Mensajería y apoyos a empresas.

A la fecha de investigación de la empresa lleva 24 meses. La idea le surge a la propietaria al estar como auxiliar contable de una empresa automotriz quien laboraba 11 horas diarias y no tenía como hacer sus diligencias personales ya que cuando salía de su trabajo ya todo lo encontraba cerrado, y analizo que había un mercado por atender. Inicialmente empieza con sus familiares y amigos más cercanos que al igual que ella, trabajaban jornada continua y tenían la necesidad de que un tercero hiciera sus diligencias con la misma confianza que ellos lo harían. Posteriormente empieza a utilizar las herramientas digitales y de internet para darse a conocer con otro mercado y también, el voz a voz para encontrar más clientes. Su especialidad no es atender restaurantes ya que en la ciudad ya existían varias empresas que hacían dicho trabajo.

²² COLABORACIÓN DNP. (2020). Mercado laboral urbano – resultados 2020: Pasto. [en línea] disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/11%20Informe%20Pasto%202020.pdf>

A sus inicios la propietaria empieza sola para luego contratar un colaborador como domiciliario. A la fecha está asociada con un familiar y un domiciliario que cubren la solicitud de los usuarios.

La labor administrativa se lleva en el lugar de residencia de la propietaria, con el ánimo de minimizar costos.

Logotipo

Figura 7. Logo



Fuente: El Autor

2.3. MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991²³

Título XII. Del régimen económico y de la hacienda pública

Capítulo 1. De las disposiciones generales

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley²⁴.

Importancia para el trabajo: La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial²⁵.

²³COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. (1991). Con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana. [en línea] disponible en <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

²⁴ Ibid., p. 84

²⁵ Ibid., p. 84

Artículo 334. Modificado por el art. 1, Acto Legislativo 003 de 2011, Desarrollado por la Ley 1695 de 2013.

La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir en el plano nacional y territorial, en un marco de sostenibilidad fiscal, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano²⁶.

Importancia para el trabajo: “El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar, de manera progresiva, que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo al conjunto de los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y competitividad y el desarrollo armónico de las regiones”²⁷.

Artículo 338. La ley, las ordenanzas y los acuerdos deben fijar: Directamente, los sujetos activos y pasivos, los hechos y las bases gravables, y las tarifas de los impuestos. Fijen la tarifa de las tasas y contribuciones que cobren a los contribuyentes. Recuperación de los costos de los servicios que les presten. Regular las contribuciones en las que la base sea el resultado de hechos ocurridos durante un período determinado, no pueden aplicarse sino a partir del período que comience después de iniciar la vigencia de la respectiva ley, ordenanza o acuerdo²⁸.

Importancia para el trabajo: Determinar los derechos y responsabilidades tributarias requeridas para la empresa en investigación.

²⁶ COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. (1991). Con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana. [en línea] disponible en <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

²⁷ Ibid., p. 85

²⁸ Ibid., p. 87

LEY 590 DEL 10 DE JULIO DE 2000²⁹

Capítulo 1. De las disposiciones generales

Artículo 1°. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.³⁰

Importancia para el trabajo

Según el Artículo 5, para ser beneficiario de esta ley, la empresa debe: Tener menos de 200 cotizantes y Haberse constituido a partir de la promulgación de la Ley (10 de julio de 2000). En su Artículo 43 establece un estímulo a la creación de empresas decretando una reducción en los aportes que realicen este tipo de empresas destinados a SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar y que además se hayan constituido e instalado a partir de la promulgación de dicha ley. Estas reducciones empezarán a aplicar de forma progresiva así:

- Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación.
- Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación.
- Veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación³¹.

LEY 527 DEL 18 DE AGOSTO 1999³²

Capítulo 1. De las disposiciones generales

Artículo 1°. 2° Definiciones. Para los efectos de la presente ley se entenderá por:

²⁹ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

³⁰ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

³¹ NOMINAPP. (2020). Conoce cómo aplica la Ley 590 en la liquidación de los aportes parafiscales de tu compañía. [en línea] disponible en <https://ayuda.nominapp.com/help/como-aplica-la-ley-590-en-la-liquidacion-de-los-aportes-parafiscales-de-mi-compania>

³² CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 527 de 1999. Por medio de la cual define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. [en línea] disponible en https://www.redjurista.com/Documents/ley_527_de_1999_congreso_de_la_republica.aspx#

- a) Mensaje de datos. La información generada, enviada, recibida, almacenada o comunicada por medios electrónicos, ópticos o similares, como pudieran ser, entre otros, el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), Internet, el correo electrónico, el telegrama, el télex o el telefax;
- b) Comercio electrónico. Abarca las cuestiones suscitadas por toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o de cualquier otro medio similar. Las relaciones de índole comercial comprenden, sin limitarse a ellas, las siguientes operaciones: toda operación comercial de suministro o intercambio de bienes o servicios; todo acuerdo de distribución; toda operación de representación o mandato comercial; todo tipo de operaciones financieras, bursátiles y de seguros; de construcción de obras; de consultoría; de ingeniería; de concesión de licencias; todo acuerdo de concesión o explotación de un servicio público; de empresa conjunta y otras formas de cooperación industrial o comercial; de transporte de mercancías o de pasajeros por vía aérea, marítima y férrea, o por carretera;
- e) Intercambio Electrónico de Datos (EDI). La transmisión electrónica de datos de una computadora a otra, que está estructurada bajo normas técnicas convenidas al efecto;
- f) Sistema de Información. Se entenderá todo sistema utilizado para generar, enviar, recibir, archivar o procesar de alguna otra forma mensajes de datos³³.

Los literales c) Firma digital y d) entidad de certificación no se toman dentro de este trabajo de investigación ya que no hacen relación directa con el objeto del negocio al momento de presentar el trabajo.

Importancia para el trabajo: Reglamenta al comercio electrónico y demás información y datos a utilizar vía tecnologías de la comunicación, permitiendo llegar de manera legal a los clientes que requieran servicio virtual.

LEY 905 DEL 2 DE AGOSTO DE 2004

Capítulo 1. Disposiciones generales

Artículo 2°. El artículo 2° de la Ley 590 de 2000 quedará así: Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales,

³³ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 527 de 1999. Por medio de la cual define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. [en línea] disponible en https://www.redjurista.com/Documents/ley_527_de_1999_congreso_de_la_republica.aspx#/

comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros³⁴:

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer ³⁵.

Importancia para el trabajo: Reconocer el estatus de la empresa frente a las políticas gubernamentales, permitirá aprovechar los beneficios que se brinden desde el Estado.

LEY 1581 DEL 17 DE OCTUBRE DE 2012³⁶

POLÍTICAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN PERSONAL EN LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO

El Mensajero lo hacemos por usted, es un negocio establecido para que usuarios del común y empresas puedan realizar la transacción de compraventa y en general todo tipo de actividades complementarias directamente con los expendedores ya sea de manera electrónica, o a través de nuestros domiciliarios.

Para la presente investigación es de relevancia las políticas de tratamientos de datos que una de las principales actividades para realizar la entrega de domicilios se hace por medio de plataformas digitales para lo cual se hace necesario el conocimiento del marco legal de la utilización de datos e información personal de los usuarios.

³⁴ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. [en línea] disponible en http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf

³⁵ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. [en línea] disponible en http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf

³⁶ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

De acuerdo con lo establecido en la Ley 1581 del 2012, Decreto 1074 de 2015 y demás disposiciones que las modifiquen, adicionen o complementen la Política de Tratamiento de Datos tiene como objeto proteger el derecho constitucional del Habeas Data que tienen todas las personas para conocer, actualizar, y rectificar la información que se haya recogido y almacenado en las distintas bases de datos³⁷.

TÍTULO I OBJETO, ÁMBITO DE APLICACIÓN Y DEFINICIONES

Artículo 3°. Definiciones. Para los efectos de la presente ley, se entiende por:

Dato personal: Cualquier información concerniente o vinculada a personas naturales determinadas o determinables.

Titular del dato personal: Persona natural cuyos datos son objeto de tratamiento. En el contexto de la presente política de tratamiento de datos personales los titulares

Base de datos personales: Conjunto organizado de datos personales que son objeto de tratamiento por una persona natural o jurídica.

Dato sensible: Es aquel dato personal que afecta la intimidad del Titular y cuyo uso incorrecto podría generar discriminación. Son considerados datos sensibles entre otros, los datos de salud, los datos de orientación sexual, origen racial y étnico, opiniones políticas, convicciones religiosas, filosóficas o morales.

Dato privado: Es aquel dato personal que por su carácter íntimo o reservado es relevante para el Titular.

Dato Semiprivado: Es aquel dato personal conocido y de interés tanto para el titular como para un determinado sector de personas o para la sociedad en general, por lo que no es de carácter íntimo, reservado o público.

Dato público: Es aquel dato personal calificado como tal según la Constitución y la ley, y que no se ha clasificado como dato personal privado o semiprivado.

Habeas data: Es el derecho que tiene el Titular de los datos personales de exigir de las administradoras de los mismos el acceso, inclusión, exclusión, corrección, adición, actualización y rectificación de los datos, así como la limitación en su divulgación, publicación o cesión.

Autorización: Consentimiento previo, expreso e informado del Titular para llevar a cabo el tratamiento de datos personales.

³⁷ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Aviso de privacidad: Comunicación verbal o escrita dirigida a los Titulares de los datos personales que están siendo tratados por la empresa, en la cual se le informa acerca de la existencia de las políticas de tratamiento de datos personales que le serán aplicadas, la forma de acceder a la mismas, y las finalidades para las cuales serán usados sus datos personales.

Responsable del tratamiento: Persona natural o jurídica de carácter público o privado que por sí misma o en asocio con otro u otros decide sobre el tratamiento de datos personales.

Encargado del tratamiento: Persona natural o jurídica, de carácter público o privado que por sí misma o en asocio con otros, realiza el tratamiento de datos personales por cuenta del responsable.

Tratamiento: Cualquier operación o conjunto de operaciones sobre datos personales, tales como la recolección, almacenamiento, uso, circulación o supresión.

Custodio de las bases de datos: Persona natural, dentro de la empresa, que custodia las bases de datos personales.

Transferencia: La Transferencia de Datos Personales tiene lugar cuando el responsable y/o Encargado del Tratamiento de Datos Personales envía la información o los datos personales a un receptor, que a su vez es responsable del tratamiento y se encuentra dentro o fuera del país.

Violación de datos personales: Es el delito tipificado en el artículo 269 del Código Penal. El cual establece: El que, sin estar facultado para ello, con provecho propio o de un tercero, obtenga, compile, sustraiga, ofrezca, venda, intercambie, envíe, compre, intercepte, divulgue, modifique o emplee códigos personales, datos personales contenidos en ficheros, archivos, bases de datos o medios semejantes, incurrirá en pena de prisión de cuarenta y ocho (48) a noventa y seis (96) meses y en multa de 100 a 1000 salarios mínimos legales mensuales vigentes³⁸.

TITULO II PRINCIPIOS RECTORES PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Artículo 4°. Principios para el Tratamiento de datos personales. En el desarrollo, interpretación y aplicación de la presente ley, se aplicarán, de manera armónica e integral, los siguientes principios:

³⁸ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Principio de legalidad: El tratamiento de datos personales a que se refiere la Ley Estatutaria 1581 de 2012 es una actividad regulada que debe sujetarse a lo establecido en ella y en las demás disposiciones que la desarrollen.

Principio de finalidad: El tratamiento de los datos personales debe obedecer a una finalidad legítima de acuerdo con la Constitución y la ley, la cual debe ser informada al Titular.

Principio de libertad: El tratamiento de los datos personales sólo puede ejercerse con el consentimiento, previo, expreso e informado del Titular. Los datos personales no podrán ser obtenidos o divulgados sin previa autorización, o en ausencia de mandato legal o judicial que releve el consentimiento.

Principio de seguridad: La información sujeta a tratamiento por el responsable del Tratamiento o Encargado del tratamiento a que se refiere la Ley Estatutaria 1581 de 2012, se deberá manejar con las medidas técnicas, humanas y administrativas que sean necesarias para otorgar seguridad a los registros evitando su adulteración, pérdida, consulta, uso o acceso no autorizado o fraudulento.

Principio de confidencialidad: Todas las personas que intervengan en el tratamiento de datos personales que no tengan la naturaleza de públicos están obligadas a garantizar la reserva de la información, inclusive después de finalizada su relación con alguna de las labores que comprende el tratamiento, pudiendo sólo realizar suministro o comunicación de datos personales cuando ello corresponda al desarrollo de las actividades autorizadas en la Ley Estatutaria 1581 de 2012 y en los términos de la misma.

Principio de acceso y circulación restringida: El tratamiento se sujeta a los límites que se derivan de la naturaleza de los datos personales, de las disposiciones de la Ley Estatutaria 1581 de 2012 y la Constitución. En este sentido, el tratamiento sólo podrá hacerse por personas autorizadas por el Titular y/o por las personas previstas en la mencionada ley³⁹.

TITULO IV DERECHOS Y CONDICIONES DE LEGALIDAD PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS

En cumplimiento de las garantías fundamentales consagradas en la Constitución y la ley, y sin perjuicio de lo dispuesto en las demás normas que regulen la materia, los Titulares de los datos personales podrán ejercer de forma gratuita e ilimitadamente los siguientes derechos:

- Derecho al acceso a su información personal objeto de tratamiento.

³⁹ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

- Derecho a la actualización de los datos personales objeto de tratamiento.
- Derecho a la rectificación de los datos personales objeto de tratamiento.
- Derecho de oposición a que los datos personales sean objeto de tratamiento
- Derecho a solicitar la supresión de los datos personales cuando en el tratamiento no se respeten los principios, derechos y garantías constitucionales y legales.
- Derecho a solicitar prueba de la autorización otorgada para el tratamiento.
- Derecho a revocar el consentimiento para el tratamiento de los datos personales.
- Derecho a presentar quejas y reclamos ante la Superintendencia de Industria y Comercio por infracciones a lo dispuesto en la Ley Estatutaria 1581 de 2012 y las demás normas que la modifiquen, adicionen o complementen.
- Derecho a ser informado por parte del responsable y/o Encargado del uso y tratamiento que se les dará a los datos personales, así como de las modificaciones y actualizaciones de las políticas de protección, medidas de seguridad y finalidades⁴⁰.

Importancia para el trabajo: Permite reconocer la obligación de la empresa frente el derecho constitucional enmarcado por el artículo 15, correspondiente al derecho que tienen las personas, a su intimidad personal, familiar y a su buen nombre.

LEY 1314 DEL 13 DE JULIO DE 2009

Artículo 1°. Objetivos de esta ley.

Por mandato de esta ley, el Estado, bajo la dirección del Presidente la República y por intermedio de las entidades a que hace referencia la presente ley, intervendrá la economía, limitando la libertad económica, para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras. Con tal finalidad, en atención al interés público, expedirá normas

⁴⁰ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información, en los términos establecidos en la presente ley⁴¹.

Artículo 2°. Ámbito de aplicación. La presente ley aplica a todas las personas naturales y jurídicas que, de acuerdo con la normatividad vigente, estén obligadas a llevar contabilidad, así como a los contadores públicos, funcionarios y demás personas encargadas de la preparación de estados financieros y otra información financiera, de su promulgación y aseguramiento.⁴²

DECRETO 410 DEL 27 DE MARZO DE 1971⁴³

Código de comercio

Título de los comerciantes

CAPITULO I CALIFICACIÓN DE LOS COMERCIANTES

El código de comercio es la normativa legal seguida por las empresas que sirve para regular sus actividades y por lo que se puede definir como un elemento importante en la organización empresarial con el cual el empresario podrá guiarse para realizar los fines de la empresa. El código de comercio establece que una persona puede tener varios establecimientos de comercio y, a su vez, un solo establecimiento de comercio podrá pertenecer a varias personas y destinarse al desarrollo de varias actividades.

Artículo. 10. Comerciantes. “Concepto. Calidad. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles”⁴⁴.

Artículo. 12. Personas habilitadas e inhabilitadas para ejercer el comercio. “Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales”⁴⁵.

CAPITULO II DEBERES DE LOS COMERCIANTES

Artículo 19. Es obligación de todo comerciante:

⁴¹ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Diario Oficial. Bogotá, 2009. No. 47.409. [en línea] disponible en <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677255>

⁴² Ibid., p. 2

⁴³ COLOMBIA. Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

⁴⁴ Ibid., p. 2

⁴⁵ Ibid., p. 2

- a) Matricularse en el registro mercantil
- b) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad
- c) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales
- d) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades
- e) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal⁴⁶

Importancia para el trabajo: el Código de Comercio Colombia nos permite seguir los lineamientos legales, mercantiles y comerciales que ayudan a conformar y mantener una empresa dentro de la legalidad y normatividad colombiana vigente⁴⁷.

DECRETO 2706 DEL 27 DE DICIEMBRE DE 2012⁴⁸

Artículo 1º.

Marco técnico normativo de Información Financiera para las microempresas. Se establece un régimen simplificado de contabilidad de causación para las microempresas, conforme al marco regulatorio dispuesto en el anexo de este Decreto. Dicho marco regulatorio establece, además, los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar de las transacciones y otros hechos y condiciones de los estados financieros con propósito de información general, que son aquellos que están dirigidos a atender las necesidades generales de información financiera de un amplio aspecto de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información⁴⁹.

Artículo 2º. **Ámbito de aplicación.** El presente decreto será aplicable a las microempresas descritas en el capítulo 1º del marco técnico normativo de información financiera anexo a este decreto⁵⁰.

Artículo 4º. **Referencias Normativas Internacionales Sobre Información Financiera.** Todas las referencias para la aplicación de normas internacionales de información financiera de que trata el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas serán aplicables en la fecha de expedición de tales normas internacionales de información financiera, en los términos de la Ley 1314 de 2009.

⁴⁶ COLOMBIA. Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

⁴⁷ Ibid., p. 5

⁴⁸ COLOMBIA. Decreto 2706 de 2012. Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=51148>

⁴⁹ Ibid., p. 7

⁵⁰ Ibid., p. 7

Importancia: Decreto que se fundamenta como marco normativo para el presente trabajo⁵¹.

Importancia para el trabajo: muestra la forma en la que las Mipyme deben implementar las NIIF, en cumplimiento de la generación de estándares internacionales de contabilidad y de información financiera.⁵²

2.4. MARCO TEÓRICO

La presente investigación se fundamentará en teorías administrativas contables - financieras además del marketing digital como tendencia y herramienta de crecimiento que permitirán ser la base para el desarrollo del actual trabajo de grado y con el correcto análisis de las teorías se permitirá identificar las estructuras apropiadas.

2.4.1. Diagnóstico. En este sentido, “el diagnóstico es un estudio especializado que requiere toda organización y se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en sus problemas; así como, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento”⁵³. La intención principal de un diagnóstico es de proveer al interesado una visión panorámica de la empresa en búsqueda de generar eficiencia a través de cambios sustanciales. Se dice que las organizaciones, con todas sus implicaciones, forman parte del resultado de la búsqueda que ha encauzado el hombre racional a la prosperidad

2.4.1.1 Clases de diagnósticos

Diagnóstico Situacional: Hablar de qué es un diagnóstico de situación es hablar de la posibilidad de valorar en una organización todas las situaciones que se presentan con dificultades que ameritan ser solucionadas

Diagnóstico Organizacional: Es aquel diagnóstico que se efectúa en una organización para conocer en qué situación se encuentra la organización para conocer cuáles son sus dificultades y problemas.

Diagnóstico Estratégico: Hablar de qué es un diagnóstico estratégico es hablar del proceso que siguen las empresas para explorar cuál es su situación futura se basa en analizar las oportunidades futuras que hoy no existen y las amenazas o riesgos futuros que aún no existen.

⁵¹ COLOMBIA. Decreto 2706 de 2012. Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=51148>

⁵² Ibid., p. 12

⁵³ BRAVO, L; Valenzuela, A; Ramos, P y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 24, núm. 88, pp. 1316-1328 [en línea] disponible en <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>

Diagnóstico Operativo: Es el proceso que realizan las empresas analizando sus Fortalezas, sus Debilidades, sus oportunidades y sus amenazas presentes, aplicando instrumentos como la matriz FODA.

Diagnóstico Integral: Es el proceso que siguen las empresas cuando realizan el diagnóstico estratégico y el diagnóstico operativo en conjunto.

Diagnóstico de Procesos: Es el modo de analizar en una organización si sus procesos cumplen con la misión para la cual fueron creados, o se si crean o no valor para la organización y los clientes

Diagnóstico Comercial: Es aquel que ayuda a las empresas a conocer que posicionamiento ocupan en el mercado en qué nivel de competitividad se encuentra y que rentabilidad ha logrado, además de determinar si están o no están satisfaciendo a sus clientes y stakeholders.⁵⁴

2.4.2. Herramientas para el análisis estratégico

2.4.2.1. *Matriz DOFA*

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo, la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo⁵⁵:

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis

⁵⁴ EL CLUB TABLERO DE COMANDO. (s.f.). Qué es un Diagnóstico, 7 tipos de Diagnósticos para Cuidar su Empresa. Editado por Mario Héctor Vogel. [en línea] disponible en <https://www.tablerodecomando.com/que-es-un-diagnostico-2/>

⁵⁵ MATRIZ DOFA (2013). Matriz DOFA. Editado el 16 de noviembre de 2013. [en línea] disponible en <http://matrizdofadianacbn07.blogspot.com/2013/11/matriz-dofa.html>

DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter"
- Análisis Interno
- Confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear
- Análisis externo⁵⁶

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.
- De carácter legal:

Tendencias tributarias o fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades
- Legislación
- Laboral
- Mantenimiento del entorno
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas

Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

⁵⁶ CURSOSANPE (s.f.). área de mejora. [en línea] disponible en <https://cursosanpe.es/docs/directiva/7/3.htm>

- De carácter social:
- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.⁵⁷

Análisis externo: La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Análisis interno: El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente⁵⁸.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.⁵⁹

2.4.2.2. Matriz MEFE

Es un instrumento de diagnóstico (ponderado) que permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio.

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Esta herramienta facilita la formulación de algunas estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas (riesgos externos).

La matriz MEFE permitir evaluar y resumir la información política, financiera, tecnológica, ambiental, social, cultural, demográfica, jurídica, gubernamental, competitiva, entre otras.⁶⁰

⁵⁷ HUMANCAPITALDITE (s.f.) Qué Es El Análisis DAFO? [en línea] disponible en <http://humancapitalsite.com/?p=725>

⁵⁸ INETA (s.f.). matriz DOFA. [en línea] disponible en <https://sites.google.com/site/clasesdelprofeediineta10o/MATRIZ-DOFA>

⁵⁹ INETA (s.f.). matriz DOFA. [en línea] disponible en <https://sites.google.com/site/clasesdelprofeediineta10o/MATRIZ-DOFA>

⁶⁰RUIZ, M (2021). MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico. [en línea] disponible en <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

2.4.2.3. **Matriz MEFI**

La matriz de Evaluación de Factores Interna evalúa la información interna de la empresa, se realiza a través de una auditoría interna para de esta manera identificar amenazas y oportunidades que se relación de manera directa con la dirección, organización, control y planeación de la organización, esta matriz es muy similar a MEFE, sin embargo, su fin es distinto. Sirve para la formulación de estrategias, debido a que sintetiza y valora las principales oportunidades y amenazas de las áreas medulares de la organización lo que permite tener una visión inicial al contexto de la organización⁶¹.

2.4.2.4. **Matriz BCG**

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por el Boston Consulting Group en la década de 1970 y publicada por el presidente de la citada consultora, Bruce D. Henderson, en 1973. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base de dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Su propósito es ayudar en la en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro de modo, nos dice en que empresas o en qué áreas debemos invertir dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.⁶²

Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono.

“Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio”.⁶³

Producto Estrella: En la matriz BCG los productos estrella tienen un alto crecimiento y una alta participación de mercado. Son grandes generadores de liquidez, y se encuentran en un ambiente dinámico, por lo cual es importante prestarles la atención necesaria. Además, necesitan una inversión constante para consolidar su posición en el mercado y así volverse un producto maduro, que pasaría a ser producto vaco. Sin embargo, en aquellos mercados que están constantemente sometidos a la innovación tecnológica, los productos estrella pueden acabar transformándose finalmente en productos perros, dado que, aun

⁶¹ Ibid., párr. 27

⁶² MATRIZBCG (s.f.). Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa. [en línea] disponible en <https://www.matrizbcg.com/>

⁶³NUEVA ISO 9001: 2015. (2019) ¿Qué es la matriz de Boston? ¿Cuál es su función?. [en línea] disponible en <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/08/que-es-la-matriz-de-boston-cual-es-su-funcion/>

invirtiendo grandes cantidades de recursos, los competidores pueden sacarlos fuera del mercado.

Producto Interrogante: Son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado. Al encontrarse con un alto crecimiento, normalmente requiere de altas inversiones financieras, pero al tener una escasa participación en el mercado los ingresos que genera son bajos.

En este punto de la matriz BCG se recomienda reevaluar la estrategia, puesto que absorben grandes cantidades de recursos y no siempre evolucionan positivamente. En esta fase, este tipo de productos o de Unidad Estratégica de Negocio pueden evolucionar y convertirse en productos estrella o por el contrario en productos perro.

Producto Vaca: Se trata de productos con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros totalmente consolidados en el sector.

Los productos vaca constituyen principalmente una fuente generadora de caja para la empresa ya que la cantidad de inversión que requieren es relativamente baja. Se recomienda emplear el efectivo generado en desarrollar nuevos productos estrella que puedan convertirse en el futuro en nuevos productos vaca.

Producto Perro: Tiene un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Estos productos no son nada recomendables para la empresa, puesto que consumen costes fijos, pero aportan poco o nada a cambio. Es sugerible valorar su eliminación de la cartera de productos, dado que pueden llegar a dar resultados negativos.⁶⁴

2.4.2.5. Matriz del perfil competitivo

Es un análisis de la industria a la cual pertenece la organización; puesto que: identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Sirve para identificar los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.

Factores de análisis: Los factores de análisis son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular. Estos factores varían entre diferentes industrias o incluso entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tanto factores internos

⁶⁴ ESPINOSA, R. (s.f.) Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla + EJEMPLO. [en línea] disponible en <https://robertoepinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>

como externos. En una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Análisis de una empresa: Para realizar el análisis de una empresa se debe realizar un diagnóstico de los puntos fuertes o fortalezas (factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa) y de los puntos débiles o debilidades (factores internos negativos que impiden el logro de los objetivos) de modo que pueda ser evaluado su potencial para desarrollar la estrategia que permita lograr los objetivos establecidos.

El Peso en la Matriz: cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria.

El Rating: se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área, van desde 4 a 1, en donde cada valor significa:

- 1- Gran debilidad
- 2- Debilidad menor
- 3- Fuerza menor
- 4- Gran fortaleza.

Puntaje: es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor.

La Matriz de perfil Competitivo se debe hacer cuando la empresa realice un nuevo producto y después de realizar un análisis a las empresas que se encuentran en competencia⁶⁵.

2.4.3. Estrategias financieras

2.4.3.1. Definición estrategias financieras

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas, es decir, quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.⁶⁶

⁶⁵ MARTINEZ, F (s.f.). Matriz de perfil competitivo (MPC). [en línea] disponible en http://34.235.205.20/wikicolaborativa/index.php?option=com_easydiscuss&view=post&id=446

⁶⁶ BOJÓRQUEZ, M y Pérez, A (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, Número 81 abril-junio 2013: Págs. 4-19. [en línea] disponible en <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>

2.4.3.2. Ventajas de estrategias financieras

- 1) Permite a la dirección de la empresa detectar los puntos débiles que puedan amenazar su futuro, tomar las decisiones correctoras oportunas.
- 2) Permite aprovechar los puntos fuertes para que su empresa alcance sus objetivos. Por ende, este conjunto de técnicas es de gran utilidad para aquellas personas
- 3) Interesadas en analizar la situación de la empresa, como son los accionistas, entidades de crédito, inversores, competidores, etc. Estrategias financieras que aplican las ferreterías durante el año 2015.
- 4) Permite realizar un completo análisis de la situación económica y financiera de la empresa.
- 5) Es un medio que nos sirve como guía, y además al momento de llevarlo a cabo, brinda una serie de pasos, los cuales hay que tener muy en cuenta⁶⁷.

Las estrategias comprenden básicamente los siguientes aspectos:

- a) Como se pretende competir: como poder crear una ventaja competitiva.
- b) Cómo contribuirán las diferentes personas o departamentos de la empresa para lograr esa ventaja competitiva.
- c) Como habrán de asignarse los recursos en las diferentes actividades de la empresa⁶⁸

2.4.3.3. Importancia de las estrategias financieras.

En la actualidad es de vital importancia que las Pymes cuenten con estrategias financieras que le permitan lograr sus objetivos y por ende el desarrollo de la entidad en el mercado local, por ende, que la empresa crezca y pueda ser competitiva con las demás empresas, brindando servicios de calidad y de manera interna, llevar una adecuada administración de los recursos y manejo de las finanzas, economía y contabilidad para la toma de decisiones.⁶⁹

Al hablar de estrategia financiera se hace alusión a la forma en que se usa el dinero de la empresa de manera inteligente, pensando en la forma más conveniente en que se puede extraer de este dinero el mayor beneficio.

La gestión o manejo de los recursos dependerá, en primera instancia de los objetivos generales que busca alcanzar la organización. Dichas estrategias son

⁶⁷ Ibid., p. 17

⁶⁸ NAFIN (s.f.). Fundamentos de negocio - El futuro de tu empresa está en tus manos, las estrategias. [en línea] disponible en https://www.nafin.com/portalnf/files/secciones/capacitacion_asitencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Administracin/administracion3_4.pdf

⁶⁹ NÚÑEZ, J. (s.f.) Estrategia financiera para la pequeña y mediana empresa Pyme. [en línea] disponible en <https://www.gestiopolis.com/estrategia-financiera-para-la-pequena-y-mediana-empresa-pyme/>

decisiones financieras en la planeación y el control de los niveles altos en la empresa, las cuales son fundamentales en la vida de la empresa y determinantes en la consecución de recursos⁷⁰.

La estrategia financiera está compuesta de determinados elementos que conciben las finanzas como una herramienta útil destinada a cumplir con la estrategia general de la empresa:

2.4.3.4. Principales estrategias financieras.

1. Las estrategias competitivas. Estas estrategias son las que se enfrentan a la competencia para lograr un mejor desempeño, estas se dividen en función del sector o segmento en el que se pretende competir y de la ventaja que se busca lograr.

2. Diferenciación. Esta estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el cliente perciba como único o diferente. El cómo crear algo único o diferente puede asumir distintas formas. Puede ser a través de diseños o marcas, de distintas tecnologías, a través del servicio, de la distribución, de la calidad, etc.

3. Enfoque o alta segmentación. Esta última estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de clientes en particular, en un segmento de la línea de un producto, o en un mercado geográfico específico, y aplicar, para ese grupo, segmento o zona particular, una estrategia ya sea de liderazgo en costos o de diferenciación. Es decir, cuando las estrategias se aplican a todo un sector, éstas pueden ser o de liderazgo en costos o de diferenciación. Pero cuando cualquiera de éstas se aplica únicamente a un determinado grupo, sector, zona, etc., entonces adquiere, además, la cualidad de enfoque o alta segmentación.

4. Estar siempre al frente del negocio. nadie maneja mejor su negocio que uno mismo. Ser constantes y dedicados con la empresa rinde muy buenos frutos.

5. Realizar informes semanales. El seguimiento permanente es lo que permite saber si el negocio va por buen camino o si, por el contrario, se debe dar algún timonazo sobre determinado proceso que no marche bien. Para ello, recomienda realizar semanalmente informes financieros, informes de inventario e informes de ventas. Estos documentos son valiosos porque permiten conocer la situación actual de la empresa, ayudan en la toma de decisiones y ayudan anticiparse a los posibles problemas.

6. Conocer el mercado. Es de vital importancia saber detalladamente el comportamiento del mercado en el que se desenvuelve el negocio, cuáles son las nuevas tendencias, qué están pidiendo los clientes, quienes son sus

⁷⁰ RIQUELME, M. (s.f.). ¿Qué es una Estrategia Financiera en la empresa?. [en línea] disponible en <https://www.webyempresas.com/estrategia-financiera/>

principales competidores. Conocer el mercado también permite implantar estrategias de mercadeo ataquen directamente las necesidades de sus clientes.

7. Innovar. Los clientes son cada vez más exigentes y la fidelización de clientes se hace cada vez más difícil. Por eso se debe estar en constante innovación con los productos y con las estrategias para que los clientes lo elijan a uno sobre otras empresas⁷¹.

2.4.4. Marketing digital.

Marketing Digital es el conjunto de estrategias volcadas hacia la promoción de una marca en el internet. Se diferencia del marketing tradicional por incluir el uso de canales y métodos que permiten el análisis de los resultados en tiempo real.

Surgido en la década de 1990, el Marketing Digital mudó la manera como las empresas utilizan la tecnología en la promoción de sus negocios. El término se ha tornado más popular a medida que las personas pasaran a utilizar más dispositivos digitales en el proceso de compra, sea para buscar productos o para realizar compras en sí. Para tener una idea de cómo el Marketing Digital cambió el proceso de compra, basta mencionar que, en el pasado, casi toda la información que podríamos obtener sobre productos y servicios estaba en la mano de empresas que ofrecían esas soluciones.

Hoy, el Marketing Digital ha posibilitado que el consumidor tenga un papel más activo en ese proceso. En números, significa que el 60% del proceso de compra ya fue realizado antes mismo de que el consumidor entre en contacto con el vendedor.

Pero, a pesar del gran número de posibilidades de aplicaciones de Marketing Digital, existen aquellas estrategias/técnicas que se destacan por ser usadas por la gran mayoría y que normalmente traen resultados positivos. Ellas son:

- Marketing de Contenido
- Email Marketing
- Redes Sociales
- Optimización de Conversión – CRO⁷²

⁷¹ NAFIN (s.f.). Fundamentos de negocio - El futuro de tu empresa está en tus manos, las estrategias. [en línea] disponible en https://www.nafin.com/portalInf/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Administracin/administracion3_4.pdf

⁷² RD STATION (s.f.). Marketing Digital. [en línea] disponible en <https://www.rdstation.com/es/marketing-digital/>

Algunos de los autores más importantes dentro de esta línea de investigación son:

Seth Godin: considerado uno de los teóricos del marketing más importantes dentro del siglo XXI. Es escritor de varios bestseller como “La vaca púrpura” y “Tribus: necesitamos que tú nos lideres” en donde plasma elementos claves para diferenciarnos de la competencia y sacarle provecho al auge del Internet.

Brian Halligan: Cofundador conjunto a Dharmesh Shah de Hubspot, un software que está pensando para llevar a cabo de una manera sencilla las estrategias principales que se encuentran en cada una de las etapas de metodología del inbound marketing. Al idear una empresa que fuese pionera en un nuevo campo dentro del mundo digital, tuvo que desarrollar toda una teoría que la sustentara y es allí donde publicó en el 2009 Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media and Blogs (en donde le agradece a Seth Godin por servir de fuente de inspiración para su obra).

Tim Ash: Consultor y asesor de marketing digital ruso, autor del bestseller: Landing Page Optimization (con más de 50,000 copias vendidas en todo el mundo). Es co-fundador de SiteTunners una empresa dedicada a ofrecer servicios de desarrollo de páginas web de conversión y landing pages con oficina en San Diego y Tampa, cabe destacar que, las landing pages se han convertido en herramientas importantes dentro del inbound marketing para convertir visitantes en leads⁷³.

2.4.5. Teorías Administrativas

Teoría Contingencial:

Según William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns elaboraron la teoría en 1980, en donde se dice que a organización es un sistema abierto. Existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas. Subraya el ajuste entre procesos organizacionales y las características de la situación, requiría la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias. Considera que el funcionamiento de una organización depende de la interacción con el entorno a partir de la influencia del ambiente, la tecnología, la estructura y el comportamiento. Los objetivos organizacionales son: tener un plan A, B y C para cada situación⁷⁴.

⁷³ ROSGABY, K (2020). 5 exponentes del marketing digital que debes conocer. [en línea] disponible en <https://branch.com.co/marketing-digital/5-exponentes-del-marketing-digital-que-debes-conocer/>

⁷⁴ ADMINISTRACIÓN – TEOR. (2019). Teorías de la administración. Teoría Contingencial. [en línea] disponible <https://administracion-teor.blogspot.com/2019/02/teoria-contingencial.html>

2.4.5.1. Teoría Clásica

La teoría clásica de la administración se basa fundamentalmente en la importancia de la estructura en las organizaciones formales, sin darle consideración alguna al factor humano. Es el polo contrario a la Teoría de las relaciones humanas la cual se centra en el individuo y en las relaciones sociales dentro de la organización.

El fundador de la teoría clásica fue el Ingeniero, Henri Fayol hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos: sistematizó el comportamiento gerencial; estableció los catorce principios de la administración y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa. La teoría clásica surgió poco después de la Revolución Industrial, debido al crecimiento acelerado de las empresas y a la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para poder obtener un mejor rendimiento de sus recursos y hacer frente a la competencia, que se incrementaba entre las empresas. Surge así la división del trabajo⁷⁵.

Principios de la Teoría clásica

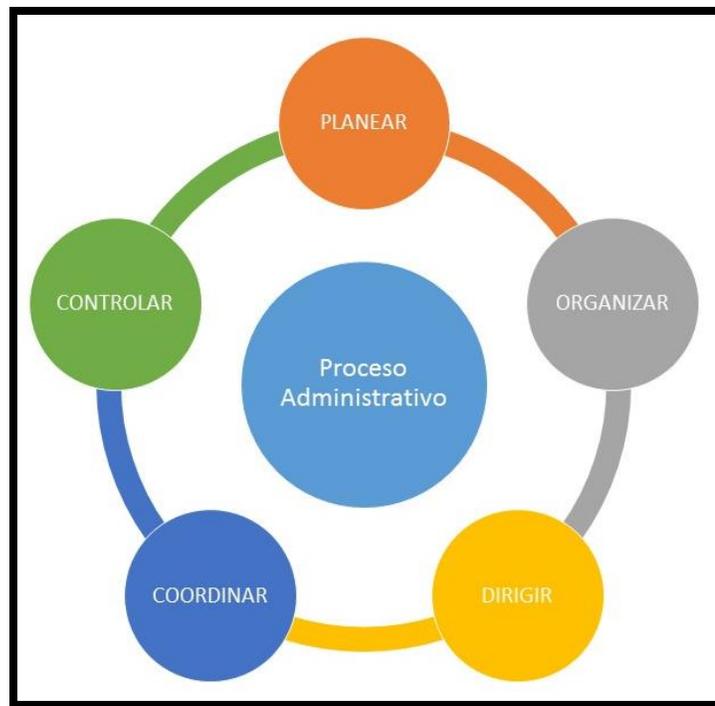
- División de Trabajo: Para un mejor desempeño en el trabajo, la especialización es fundamental. Entre más se especialice al empleado, mejor será su eficiencia.
- Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes, no siempre conseguirán la obediencia, si no tienen autoridad personal (liderazgo).
- Disciplina: Los integrantes de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que rigen en la empresa.
- Unidad de Dirección: Las operaciones tienen un mismo objetivo y deben seguir un plan. Es obligación de los departamentos asistir a los demás para lograr las tareas y proyectos que son asignados a cada cual, en lugar de negar ayuda. Debe existir para esto un plan coordinado, aprobado y autorizado por los gerentes involucrados.
- Unidad de Mando: las instrucciones sobre una operación particular son recibidas solamente de una persona.
- Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa, el empleado debe tener una preocupación primaria por la organización.
- Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores. Para trabajos iguales, salarios iguales.
- Centralización: Fayol creía que a los gerentes les corresponde la responsabilidad final pero los empleados deben tener autoridad suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo.

⁷⁵ APRENDIENDO ADMINISTRACIÓN. (2016). La Teoría clásica de la Administración: orígenes, principios y funciones. [en línea] disponible en <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>

- Cadena escalar: La línea de autoridad en una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- Orden: Cada individuo debe ocupar el cargo más conveniente para él.
- Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con los empleados. Firme pero justos.
- Estabilidad del personal: Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente.
- Iniciativa: Debe darse libertad a los empleados para expresar y llevar a cabo sus ideas, aun cuando a veces se cometan errores.
- Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Todos los departamentos dentro de la empresa deben trabajar unidos y apoyarse cuando sea necesario, para lograr una empresa conjunta⁷⁶.

Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Figura 8. Proceso administrativo Fayol



Fuente: Aprendiendo Administración (2016).

⁷⁶ APRENDIENDO ADMINISTRACIÓN. (2016). La Teoría clásica de la Administración: orígenes, principios y funciones. [en línea] disponible en <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>

2.4.5.2. Teoría científica

El enfoque de esta teoría es el énfasis en las tareas. Esta consistía en como dice su nombre incluir métodos científicos como la observación y medición, para así lograr una buena eficiencia industrial. A esta corriente se le llama Administración Científica por la Racionalización que hace de los dos métodos de ingeniería aplicados a la administración debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

Esta teoría se tomará en cuenta para este trabajo puesto que el área operativa de la investigación se maneja bajo el criterio de tareas realizadas.

ÉPOCA: Esta teoría se desarrolló durante los conflictos sociales originados durante el proceso de la revolución industrial como lo eran una variedad inmensa de empresas, con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas por eso Frederick Winslow Taylor quien es considerado el padre de la administración científica, fue consciente de estos conflictos y tuvo la idea de que muchos de los factores que los originaban podrían remediarse con la racionalización del trabajo. Partió de la hipótesis de que al mejorar la eficiencia industrial se mejorarían las relaciones obrero-patronales, además de lograrse muchos otros beneficios.

Taylor comprendió que las características de la producción industrial de ese entonces eran todo lo contrario de lo que podían llamarse producción eficiente.

Principios

Para Taylor la gerencia tuvo nuevas atribuciones con los principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: la gerencia paso de lo empírico a lo practico puesto que anteriormente los trabajadores realizaban su labor en base a lo que veían y ahora optaron por crear un método científico a seguir por los empleados
2. Principio de la preparación / planeación: la gerencia lleva a cabo un proceso de selección y capacitación del personal de acuerdo con sus aptitudes y experiencias en el cargo a desempeñar
3. Principio del control: la gerencia creo una manera de manejar el trabajo realizado por los operarios llevando así un proceso de supervisión
4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Características:

- Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
- Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular
- principios y establecer procesos estandarizados.

- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
- Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.
- La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.⁷⁷

2.4.6. Plan de Mejoramiento.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado Modelo Tradicional suele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

El llamado modelo de las Relaciones Humanas se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Y el llamado modelos de Los Recursos Humanos abanderado por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las Teorías XY.⁷⁸

⁷⁷ PROYECTO TEORÍAS ADMINISTRATIVAS. (2012). Teoría científica [en línea] disponible en <http://proyectoteoriasadministrativas.blogspot.com/2012/02/teoria-cientifica.html#:~:text=Taylor%20propuso%20las%20siguientes%20caracter%C3%ADsticas,principios%20y%20establecer%20procesos%20estandarizados>.

⁷⁸ URDANETA, R (s.f.). Teorías de la motivación. [en línea] disponible en <https://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>

El plan de mejoramiento permite fortalecer acciones como resultado de una autoevaluación empresarial y de los hallazgos encontrados en el diagnóstico. Es así, como para realizar un plan de mejoramiento se debe tener como base la disposición administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación, y la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, definir el nivel de responsabilidad y el seguimiento a las acciones trazadas, de acuerdo a la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

Al momento de elaborarse los objetivos se deben tener en cuenta elementos esenciales que orienten tanto a los recursos humanos como a la organización al logro de los mismos entre los que están: políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos normas entre otros.

2.4.7. Planeación estratégica

Conceptualización de la estrategia De acuerdo con Koontz y Weihrich, la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. Para Garrido, la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

- Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades,
- La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores,
- La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos,
- Las acciones de la competencia. Castañeda, considera que estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores.

En este tenor, Porter, considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. Según Porter la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional y añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- La amenaza de nuevos competidores,
- La amenaza de productos o servicios sustitutos,

- El poder de negociación con los proveedores,
- El poder de negociación con la competencia, 7 Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, Número 81 de abril-junio 2013: Págs. 4-19.
- La rivalidad entre las empresas. Ross y Kami, definen a las estrategias como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica⁷⁹.

2.4.7.1. Los componentes de la planeación estratégica:

Para Mintzberg y Quinn, los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia⁸⁰.

2.4.7.2. Características de la planeación estratégica:

De acuerdo con Castelán, dos son las características de planeación estratégica dado su enfoque a largo plazo:

- La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.
- La decisión: no obstante, la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir⁸¹.

⁷⁹ BOJÓRQUEZ, M y Pérez, A (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, Número 81 abril-junio 2013: Págs. 4-19. [en línea] disponible en <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>

⁸⁰ BOJÓRQUEZ, M y Pérez, A (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, Número 81 abril-junio 2013: Págs. 4-19. [en línea] disponible en <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>

⁸¹ Ibid., p. 13

De acuerdo con Mintzberg, las premisas de la escuela de la planificación son:

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
- En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.
- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas presentando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos⁸².

La planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa⁸³.

2.4.7.3. Teoría de la Administración por Objetivos (APO). Ésta es la segunda teoría más importante en la investigación que se llevara a cabo, ya que el propósito es alcanzar objetivos grupales que promuevan al mejoramiento interno y externo de la fundación en donde el jefe y sus subordinados logren un objetivo primordial mejorando el ambiente de trabajo y generando los mejores resultados dentro de la organización.

Para este proyecto se tomaría en cuenta diferentes propuestas aplicadas a la teoría de la administración por objetivos las cuales conducen a mejorar el ambiente laboral y así mismo se utilizará como técnica de cambio organizacional ya que integra cada uno de los objetivos.

Se tomó esta teoría, ya que en la empresa se presenta un alto grado de deserción laboral, y en una empresa en donde el talento humano operativo es de gran

⁸² BOJÓRQUEZ, M y Pérez, A (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, Número 81 abril-junio 2013: Págs. 4-19. [en línea] disponible en <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>

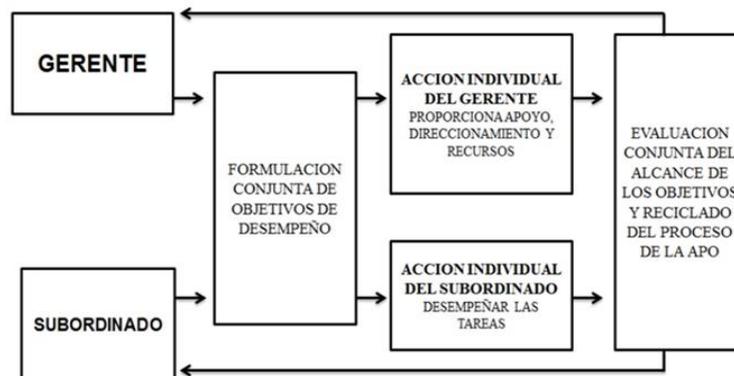
⁸³ Ibid., p. 14

importancia se debe analizar y buscar estrategias para que los colaboradores logren un alto sentido de pertenencia y compromiso.

La teoría de la administración por objetivos como lo menciona Chiavenato es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad⁸⁴.

Según lo entendido la teoría por objetivos nos da a opción de tener un indicador de gestión lo que permitirá analizar y evaluar objetivamente los resultados esperados con los verdaderamente alcanzados.

Figura 9 Proceso participativo y democrático de la APO



Fuente: Idalberto Chiavenato- Introducción a la teoría general de la administración séptima edición

A pesar de presentarse algunas desventajas de estas teorías como incentivar la reducción de personal sin hacer foco en la persona que pierde el empleo, o en donde la autoridad en la empresa es única y directa se considera tomar como relevantes los aspectos positivos de las mismas entre las que están mejores resultados a las pequeñas empresas, una estructura simple y se comprende fácilmente, entre otras.

2.4.8. Teoría de Sistemas. Los sistemas de información son una fuente de ayuda para la eficiencia y eficacia en cuanto a procesos contables se refiere. El correcto funcionamiento y uso de las herramientas del sistema contable permite un mejoramiento en la calidad de la información y resultados de las operaciones.

La Teoría de Sistemas o también llamada Teoría General de Sistemas (TGS), el cual "fue concebido por el austriaco Ludwig von Bertalanffy a mediados del siglo XX. Consiste en un intento por explicar, complementar y ordenar todos los sistemas que

⁸⁴ SITES (s.f.). Administración por Objetivos. [en línea] disponible en <https://sites.google.com/site/empreswaites/administracion-por-objetivos>

se encuentran en la realidad tales como organismos, sociedades, etc., los cuales pueden pertenecer a diferentes ramas”⁸⁵.

En el campo contable la contabilidad en si es un sistema de información el cual permite sustraer información útil, clara y comprensible de una entidad económica para los diferentes usuarios externos e internos. A su vez el sistema de información se subdivide en sus diferentes ramas de estudio, sistemas de contabilidad gerencial, sistemas de contabilidad Fiscal o Tributario, Sistema de contabilidad Macroeconómica, Sistema de contabilidad financiera, Sistema de contabilidad Internacional, Sistema de contabilidad Estratégica, Sistema de Contabilidad Social y Sistema de Contabilidad Pública o Gubernamental. Todos estos sistemas en su conjunto permiten la toma de decisiones económicas de inversiones, financiación y operación de la empresa en busca de rentabilidad y sostenimiento en el tiempo. Los sistemas contables y financieros son aplicaciones con el fin de sistematizar y simplificar las tareas para la gestión y consolidación de la información financiera.

2.4.9. El comercio electrónico como tendencia

Internet se ha convertido en una herramienta de gran importancia para la humanidad, ya que ha revolucionado en las últimas décadas la sociedad y al hombre moderno, en cuanto a las organizaciones, estas se han visto en la obligación de adoptar esta herramienta para ser visibles en un mundo globalizado y competitivo

Peter Drucker en la obra de González afirma que: No es la información en sí la que genera el cambio, ni la inteligencia artificial, ni el efecto de los ordenadores sobre los procesos de decisión, determinación política o desarrollo de estrategias; es internet la que está produciendo profundas transformaciones en la economía, en los mercados y en las estructuras de industrias enteras; en bienes y servicios y en sus flujos; en la segmentación, en los valores, y el comportamiento de los consumidores; en los mercados de trabajo; pero tal vez sea mayor el impacto ejercido sobre la sociedad, la política y la visión que tenemos acerca del mundo y acerca de nosotros mismos

Se podría afirmar que el mundo está atravesando por una revolución de la información en donde su símbolo es el internet, comparándola con la revolución industrial en la cual su símbolo fue la máquina de vapor, estas dos revoluciones tienen cierto paralelo en la manera como han modificado la forma de trabajar, vivir e interactuar con la sociedad, la revolución industrial logró cambiar procesos de mecanización a los procesos de automatización de los productos industriales básicos de aquella época, como el textil, al igual que la revolución de la información que surgió con la llegada de los primeros computadores en

⁸⁵ SÁNCHEZ, J (2011). Teoría General de Sistemas. [en línea] disponible en <http://juanmanuel Sanchez-tgs.blogspot.com/2011/07/que-es-tgs.html>

donde el proceso de informatización cambió al proceso de automatización, de esta manera se generó un aumento en la eficacia, eficiencia y productividad⁸⁶.

2.4.9.1. Definiciones del comercio electrónico.

Para la investigación se evidencian algunos significados que le dan autores con el fin de contextualizar los distintos puntos de vista, no hay una definición estándar pues debido a las distintas características del comercio electrónico cada autor toma las más importantes para dar su definición.

Hace referencia a la actividad de intercambio de mercancías que desarrolla el comerciante, implica básicamente un modelo de relación empresarial, basado en interacciones electrónicas que sustituyen los requisitos de presencia física de los sistemas tradicionales.

Es la aplicación de la avanzada tecnología de la información para incrementar la eficacia de las relaciones empresariales entre socios comerciales.

Uso de las tecnologías de información y comunicación en el procesamiento de información relativa a transacciones comerciales para crear, transformar y/o redefinir las relaciones entre organizaciones o entre las organizaciones y los individuos, con el fin de crear valor.

El comercio electrónico es una modalidad de comercio que utiliza medios electrónicos para la transacción de bienes y servicios, en un mercado nacional y global, donde las fronteras geográficas pierden su significado.

Compra o venta de bienes y servicios que se lleva a cabo a través de internet, mediante cualquier aplicación de internet que se utilice en las transacciones automatizadas, tales como páginas web, extranet. EDI por internet, o a través de cualquier aplicación habilitada para la web.

El Comercio electrónico consiste en realizar electrónicamente transacciones comerciales; es cualquier actividad en la que las empresas y consumidores interactúan y hacen negocios entre sí o con las administraciones por medios electrónicos⁸⁷.

2.4.9.2. Comparativo comercio electrónico. En la tabla siguiente se hace una comparación entre el Comercio tradicional y el comercio electrónico.

⁸⁶ TABARES, J y Ramos, F (2017). Proyecto de grado: “el comercio electrónico como estrategia competitiva en el sector de autopartes de Bogotá D.C. Universidad Santo Tomás. [en línea] disponible en <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3203/Tabaresjuan2017.pdf?sequence=1>

⁸⁷ TABARES, J y Ramos, F (2017). Proyecto de grado: “el comercio electrónico como estrategia competitiva en el sector de autopartes de Bogotá D.C. Universidad Santo Tomás. [en línea] disponible en <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3203/Tabaresjuan2017.pdf?sequence=1>

Tabla 2. Comparativo entre comercio electrónico y el tradicional

Comercio tradicional	Comercio electrónico
Su inversión es Alta	Su inversión es mínima
Es necesario un establecimiento comercial para efectuar la venta	Es necesario una tienda virtual
Existe una relación directa entre las partes (comprador y vendedor)	Existe una relación indirecta a través de un dispositivo con internet
Se realizan pagos en efectivo o con tarjeta	Se realizan pagos únicamente en efectivo
Existe un determinado periodo de tiempo para efectuar el negocio.	Se puede efectuar el negocio las 24 horas del día / 7 días a la semana
Disponibilidad inmediata del bien o servicio	Disponibilidad según tiempos de envío o atención
Gastos de empleados, local comercial, transporte	Gastos de envío
Disponen de Inventarios	No es necesario contar con inventarios o muy poco
Clientes potenciales en una delimitada área geográfica	Clientes potenciales sin límite geográfico

Fuente: El autor

2.4.10. Teoría contable

Es muy importante entender los conocimientos previos sobre la naturaleza del concepto OBJETO DE ESTUDIO, que los filósofos o los epistémicos hacen sobre las diferencias que pueden surgir en la clasificación de las ciencias. En esta propuesta también es importante conocer la solución que los pensadores del área contable le dan al problema de la determinación del sujeto de estudio para la contabilidad. Al respecto existen muchas posiciones sobre el tema, para dinamizar la propuesta se presentan algunos aportes que se considera pueden dar elementos, para iniciar una discusión. Desde un punto de vista genérico se entiende por objeto todo aquello que es materia de consideración o conocimiento por parte del sujeto. Bunge ya reconoció la importancia de definir el objeto material y formal en aras a catalogar una disciplina como científica. Por su parte, el profesor Fernández Pirla definió el objeto material de una ciencia como: el conjunto de cuestiones que en términos generales son materia de esa ciencia y el objeto formal como el aspecto o especie que esa ciencia distingue dentro de la generalidad del primero. Lo que permite distinguir una ciencia de otra es la perspectiva desde los cuales se considera el objeto de estudio. Es representativo de esta situación, el caso presentado entre la Economía y la Contabilidad, pues como señala el profesor Requena, ambas ciencias “se ocupan de un objeto material común, pero ambas lo hacen bajo diferentes aspectos, La ciencia Económica estudia la realidad económica en cuanto esta

se genera, mientras que la Contabilidad atiende a un aspecto formal distinto, el conocimiento cualitativo y cuantitativo de la misma” El objeto formal de la contabilidad se concreta en el conocimiento cualitativo y cuantitativo de la realidad económica. Este objeto formal lo cumple la disciplina contable actuando en un doble sentido, sobre la realidad de las unidades económicas: realiza en primer lugar las funciones de captación, medición y valoración de aquellas masas que integran las estructuras económicas y financieras de las mismas, contemplando de esta forma, una determinada situación de ellas, y en segundo lugar, efectúa una adecuada representación de las variaciones cualitativas y cuantitativas de los elementos que componen esas estructuras⁸⁸

Información Contable. El marco conceptual de las IFRS, plantea que la información financiera es útil, siempre y cuando sea relevante y represente fielmente lo que pretende representar. Esto se cumple en la medida que la información cumpla con las características cualitativas, las cuales se dividen en características fundamentales y de mejora. La utilidad de la información financiera es fundamental si es completa, neutral y libre de error. Así mismo la utilidad de la información se mejora si es comparable verificable, oportuna y comprensible.

La comparabilidad, verificabilidad, oportunidad, y comprensibilidad son características cualitativas que mejoran la utilidad de la información que es relevante y esta fielmente representada. Las características cualitativas de mejora pueden también ayudar a determinar cuál de las dos vías debe utilizarse para describir un fenómeno, si ambas se consideran igualmente relevante y fielmente representadas.⁸⁹

2.4.10.1. Sección 2 Conceptos y Principios Generales.

Alcance: Esta sección describe el objetivo de los estados financieros de las pequeñas y medianas entidades (PYMES) y las cualidades que hacen que la información de los estados financieros de las PYMES sea útil. También establece los conceptos y principios básicos subyacentes a los estados financieros de las PYMES.

Objetivo de los estados financieros de las pequeñas y medianas entidades: El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información. Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo

⁸⁸ VILLAREAL, J (2016). Bases conceptuales para la construcción de teoría contable. [en línea] disponible en <https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/1sin/4.pdf>

⁸⁹ GUERRERO López, Jonatan (2019). Diseño de Políticas Contables Bajo NIIF PYMES y Elaboración del Estado de Situación Financiera de Apertura para la Empresa Sol de Oro del municipio de Ipiales. Corporación Universitaria Autónoma de Nariño 2019.

por la gerencia: dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma.

Características cualitativas de la información en los estados financieros:

- **Comprensibilidad:** La información proporcionada en los estados financieros debe presentarse de modo que sea comprensible para los usuarios que tienen un conocimiento razonable de las actividades económicas y empresariales y de la contabilidad, así como voluntad para estudiar la información con diligencia razonable. Sin embargo, la necesidad de comprensibilidad no permite omitir información relevante por el mero hecho de que ésta pueda ser demasiado difícil de comprender para determinados usuarios.

- **Relevancia:** La información proporcionada en los estados financieros debe ser relevante para las necesidades de toma de decisiones de los usuarios. La información tiene la cualidad de relevancia cuando puede ejercer influencia sobre las decisiones económicas de quienes la utilizan, ayudándoles a evaluar sucesos pasados, presentes o futuros, o bien a confirmar o corregir evaluaciones realizadas con anterioridad.

- **Materialidad o importancia relativa:** La información es material—y por ello es relevante—, si su omisión o su presentación errónea pueden influir en las decisiones económicas que los usuarios tomen a partir de los estados financieros. La materialidad (importancia relativa) depende de la cuantía de la partida o del error juzgados en las circunstancias particulares de la omisión o de la presentación errónea. Sin embargo, no es adecuado cometer, o dejar sin corregir, desviaciones no significativas de la NIIF para las PYMES, con el fin de conseguir una presentación particular de la situación financiera, del rendimiento financiero o de los flujos de efectivo de una entidad.

- **Fiabilidad:** La información proporcionada en los estados financieros debe ser fiable. La información es fiable cuando está libre de error significativo y sesgo, y representa fielmente lo que pretende representar o puede esperarse razonablemente que represente. Los estados financieros no están libres de sesgo (es decir, no son neutrales) si, debido a la selección o presentación de la información, pretenden influir en la toma de una decisión o en la formación de un juicio, para conseguir un resultado o desenlace predeterminado.

- **La esencia sobre la forma:** Las transacciones y demás sucesos y condiciones deben contabilizarse y presentarse de acuerdo con su esencia y no solamente en consideración a su forma legal. Esto mejora la fiabilidad de los estados financieros.

- **Prudencia:** Las incertidumbres que inevitablemente rodean muchos sucesos y circunstancias se reconocen mediante la revelación de información acerca de su naturaleza y extensión, así como por el ejercicio de prudencia en la preparación de los estados financieros. Prudencia es la inclusión de un cierto grado de precaución al realizar los juicios necesarios para efectuar las

estimaciones requeridas bajo condiciones de incertidumbre, de forma que los activos o los ingresos no se expresen en exceso y que los pasivos o los gastos no se expresen en defecto. Sin embargo, el ejercicio de la prudencia no permite la infravaloración deliberada de activos o ingresos, o la sobrevaloración deliberada de pasivos o gastos. En síntesis, la prudencia no permite el sesgo.

- **Integridad:** Para ser fiable, la información en los estados financieros debe ser completa dentro de los límites de la importancia relativa y el costo. Una omisión puede causar que la información sea falsa o equívoca, y por tanto no fiable y deficiente en términos de relevancia.

- **Comparabilidad:** Los usuarios deben ser capaces de comparar los estados financieros de una entidad a lo largo del tiempo, para identificar las tendencias de su situación financiera y su rendimiento financiero. Los usuarios también deben ser capaces de comparar los estados financieros de entidades diferentes, para evaluar su situación financiera, rendimiento y flujos de efectivo relativos. Por tanto, la medida y presentación de los efectos financieros de transacciones similares y otros sucesos y condiciones deben ser llevadas a cabo de una forma uniforme por toda la entidad, a través del tiempo para esa entidad y también de una forma uniforme entre entidades. Además, los usuarios deben estar informados de las políticas contables empleadas en la preparación de los estados financieros, de cualquier cambio habido en dichas políticas y de los efectos de estos cambios.

- **Oportunidad:** Para ser relevante, la información financiera debe ser capaz de influir en las decisiones económicas de los usuarios. La oportunidad implica proporcionar información dentro del periodo de tiempo para la decisión. Si hay un retraso indebido en la presentación de la información, ésta puede perder su relevancia. La gerencia puede necesitar sopesar los méritos relativos de la presentación a tiempo frente al suministro de información fiable. Al conseguir un equilibrio entre relevancia y fiabilidad, la consideración decisiva es cómo se satisfacen mejor las necesidades de los usuarios cuando toman sus decisiones económicas.

- **Equilibrio entre costo y beneficio:** Los beneficios derivados de la información deben exceder a los costos de suministrarla. La evaluación de beneficios y costos es, sustancialmente, un proceso de juicio. Además, los costos no son soportados necesariamente por quienes disfrutan de los beneficios y con frecuencia disfrutan de los beneficios de la información una amplia gama de usuarios externos⁹⁰.

⁹⁰ NIIF SUPERFACILES. (2019). NIIF para las PYMES – JULIO 2009. Conceptos y Principios Generales [en línea] disponible en [http://www.niifsuperfaciles.com/memorias/recursos/NIC/02-NIIF-para-las-PYMES-\(Norma\)_2009-CONCEPTOS%20Y%20PRINCIPIOS%20GENERALES.pdf](http://www.niifsuperfaciles.com/memorias/recursos/NIC/02-NIIF-para-las-PYMES-(Norma)_2009-CONCEPTOS%20Y%20PRINCIPIOS%20GENERALES.pdf)

Reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos:

Reconocimiento es el proceso de incorporación en los estados financieros de una partida que cumple la definición de un activo, pasivo, ingreso o gasto y que satisface los siguientes criterios: (a) es probable que cualquier beneficio económico futuro asociado con la partida llegue a, o salga de la entidad; y (b) la partida tiene un costo o valor que pueda ser medido con fiabilidad. La falta de reconocimiento de una partida que satisface esos criterios no se rectifica mediante la revelación de las políticas contables seguidas, ni tampoco a través de notas u otro material explicativo⁹¹.

La probabilidad de obtener beneficios económicos futuros.

El concepto de probabilidad se utiliza, en el primer criterio de reconocimiento, con referencia al grado de incertidumbre con que los beneficios económicos futuros asociados al mismo llegarán a, o saldrán, de la entidad. La evaluación del grado de incertidumbre correspondiente al flujo de los beneficios futuros se realiza sobre la base de la evidencia relacionada con las condiciones al final del periodo sobre el que se informa que esté disponible cuando se preparan los estados financieros. Esas evaluaciones se realizan individualmente para partidas individualmente significativas, y para un grupo para una gran población de elementos individualmente insignificantes⁹².

Fiabilidad de la medición

El segundo criterio para el reconocimiento de una partida es que posea un costo o un valor que pueda medirse de forma fiable. En muchos casos, el costo o valor de una partida es conocido. En otros casos debe estimarse. La utilización de estimaciones razonables es una parte esencial de la elaboración de los estados financieros, y no menoscaba su fiabilidad. Cuando no puede hacerse una estimación razonable, la partida no se reconoce en los estados financieros.

Una partida que no cumple los criterios para su reconocimiento puede cumplir las condiciones para su reconocimiento en una fecha posterior como resultado de circunstancias o de sucesos posteriores.

Una partida que no cumple los criterios para su reconocimiento puede sin embargo ser revelada a través de notas, material informativo o cuadros complementarios. Esto es apropiado cuando el conocimiento de tal partida se considere relevante por los usuarios de los estados financieros para la evaluación de la situación financiera, el rendimiento y los cambios en la situación financiera de una entidad⁹³.

⁹¹ Ibid., 21

⁹² NIIF SUPERFACILES. (2019). NIIF para las PYMES – JULIO 2009. Conceptos y Principios Generales [en línea] disponible en [http://www.niifsuperfaciles.com/memorias/recursos/NIC/02-NIIF-para-las-PYMES-\(Norma\)_2009-CONCEPTOS%20Y%20PRINCIPIOS%20GENERALES.pdf](http://www.niifsuperfaciles.com/memorias/recursos/NIC/02-NIIF-para-las-PYMES-(Norma)_2009-CONCEPTOS%20Y%20PRINCIPIOS%20GENERALES.pdf)

⁹³ Ibid., p. 21

2.4.10.2. Principios Contables. Según la sección dos de las NIIF para las Pymes. La construcción de la Teoría Contable inicia desde el momento que el hombre necesita llevar los registros de las operaciones para el control y gestión de la información debido al intercambio comercial que se ha desarrollado a través de los años, para el siglo XVIII se define como una ciencia y se siguen realizando varios estudios para determinar el entorno del conocimiento contable siendo una ciencia social al servicio del interés común y la proyección del bienestar social.

Dentro de la teoría contable se contempla un conjunto de conceptos generales y particulares, cuya función es servir de marco de referencia de la práctica y el conocimiento contable, con el propósito de evaluar y desarrollar dicha práctica y conocimiento. Unos de los conceptos de la teoría contable son los principios contables, definidos como los principios de contabilidad generalmente aceptados o normas de información financiera (NIF) que sirven de guía para la formulación de criterios de la esencia de la transacción económica.

En Colombia después del decreto 2649 se toma como principios contables los conceptos y principios generales de las NIIF Sección 2 para las Pymes en donde se especifican lo siguiente:

- Alcance de esta sección
- Objetivo de los estados financieros de las pequeñas y medianas entidades
- Características cualitativas de la información en los estados financieros
- Situación financiera
- Rendimiento
- Reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos
- Medición de activos, pasivos, ingresos y gastos
- Principios generales de reconocimiento y medición
- Base contable de acumulación (o devengo)
- Reconocimiento en los estados financieros
- Medición en el reconocimiento inicial
- Medición posterior
- Compensación

Los estados financieros tienen como objetivo la información general de una pequeña o mediana entidad la cual es proporcionar la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una gama amplia de usuarios como, por ejemplo, inversores, prestamistas y otros acreedores actuales y potenciales) que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información. Los conceptos más importantes de la Sección 2, que se derivan del objetivo de los estados financieros con propósito de información general preparados

según la base contable de acumulación o devengo, son las características cualitativas de la información financiera y las definiciones de los elementos.

También incluye algunos principios básicos para el reconocimiento, la medición y la presentación de los elementos de los estados financieros. Las características cualitativas son los atributos que hacen útil, para los usuarios, la información suministrada. Las principales características cualitativas son la relevancia y la fiabilidad. Para la toma de decisiones, la información no solo debe ser relevante, sino también fiable lo que incluye una representación fiel y neutral de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. La utilidad de esta información se verá mejorada si también es oportuna, completa y comparable.⁹⁴

2.4.10.3. Estados financieros

Los estados financieros, también denominados cuentas anuales, informes financieros o estados contables, son el reflejo de la contabilidad de una empresa y muestran la estructura económica de ésta. En los estados financieros se plasman las actividades económicas que se realizan en la empresa durante un determinado período.

Muestran el ejercicio económico de un año de la empresa. Las cuentas anuales permiten a los inversores sopesar si la empresa tiene una estructura solvente o no y, por tanto, analizar si es rentable invertir en ella o no.

Componentes de los estados financieros

1. Estado de situación financiera: Se define como el documento contable que informa acerca de la situación de la empresa, presentando sus derechos y obligaciones, así como su capital y reservas, valorados de acuerdo a los criterios de contabilidad generalmente aceptados.

2. Estado de resultados: Compara los ingresos de la empresa con los costes de la misma, y muestra si ha habido beneficios para pagar dividendos. Dentro de ésta, tenemos dos elementos:

- Ingresos: Son entradas de recursos o eliminación de obligaciones que generan incrementos de patrimonio.
- Gastos: Salidas de recursos que disminuyen el activo o incrementos en el pasivo.

⁹⁴ MEF.GOB.PE. (s.f.) Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de los Estados Financieros. [en línea] https://www.nicniif.org/home/descargar-documento/2564-2_conceptosyprincipiosgenerales.html#:~:text=En%20cuanto%20a%20la%20presentaci%C3%B3n,la%20NIIF%20para%20las%20PYMES.

3. Estado de cambios en el patrimonio: Muestra las variaciones en las entradas y salidas en las operaciones de la empresa entre el inicio del período y el final del mismo, generalmente un año.

4. Estado de flujos de efectivo: Muestra las fuentes, regularidad y uso del efectivo de la empresa, usando estimaciones directas (la más utilizada) o indirectas. La estimación directa muestra el efectivo neto generado por las operaciones. Esta variable es de vital importancia para analizar la situación de la empresa ya que refleja su liquidez.

Importancia de las cuentas anuales

Muestran el ejercicio económico de un año de la empresa a través de los distintos estados. De estos documentos podemos ver, entre otras cosas, la forma de financiación de la empresa y su compromiso de pago, el ratio de deuda financiera, su margen de solvencia, el coste de producción unitario, el volumen de ventas, los ingresos brutos y netos, los impuestos que paga la empresa, su estructura de costes fijos y variables, el stock de mercancías y la tasa de reposición, la depreciación de sus activos, el patrimonio neto, la estructura de sus activos y pasivos y los acreedores de la empresa.

Los estados financieros son un reflejo de la actividad de la empresa y por ello son muy importantes. La información es pública, de tal forma que todas las personas pueden acceder a las cuentas anuales y ver en qué situación se encuentra la empresa. Esto facilita la tomar decisiones respecto a ésta. Muchas de ellas, publican sus cuentas anuales en su página web para facilitar el acceso a esta información.

Por otro lado, es muy importante la auditoría de las empresas a través de empresas externas que no tengan conflictos de interés en éstas, con la finalidad de que su trabajo sea más objetivo y profesional y cuya labor permita controlar y asesorar a las empresas para mejorar sus resultados operativos.

Sin la existencia de cuentas anuales los inversores no podrían valorar la situación de la empresa y peor aún, no podrían valorar si invertir en ella, de tal forma que sin la existencia de éstas, no existirían inversores dispuestos a comprar y demandar inversiones y las empresas tampoco podrían llegar a financiarse⁹⁵.

2.4.11. Sistemas contables

Los sistemas contables son el conjunto de técnicas y herramientas que utiliza una empresa para mantener el orden y control de sus operaciones y recursos, son la estructura que recoge, organiza, conserva, administra y utiliza la información que se genera en una entidad para la toma de decisiones y el conocimiento de estado financiero de la empresa.

⁹⁵SEVILLA, S (s.f.). Estados financieros. [en línea] disponible en <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>

De manera más simple se podría decir que son el conjunto, de normas, parámetros, pautas, reglas y procedimientos que se establecen y siguen en una empresa con el fin de mantener el control de la información y las operaciones. Asimismo, se puede afirmar que el objetivo final de esta estructura es satisfacer de la manera más eficiente posible las necesidades de la empresa en lo que a información contable y financiera se refiere.

Este tipo de sistema es una de las bases fundamentales para llevar a cabo las diferentes actividades empresariales. Toda empresa cuenta con esta estructura, a veces incluso sin que el mismo empresario esté muy consciente de ello, pero sin estas reglas, procedimientos y normas, ninguna entidad sería capaz de funcionar, pues el manejo de los recursos, la productividad y el posicionamiento en el mercado dependen de esta estructura.

Pero toda esta estructura que se crea para el manejo y control de la información contable y financiera de nada serviría si dicha información no se utilizara de manera práctica, es por ello que una vez que se tiene el control completo y preciso sobre los datos, estos se utilizan para la toma de decisiones.

Esto último pueda ser un poco confuso, no porque sea muy difícil su comprensión, sino porque el término en sí es muy vago. Cuando se habla de toma de decisiones no se refiere únicamente como tal a tomar decisiones, dar una orden o llevar a cabo un plan o estrategia. La toma de decisiones también es un proceso, el cual inicia con la obtención de la información que ofrecen los sistemas contables.

Esta información es útil para la empresa para conocer, administrar y asignar todos los recursos con los que cuenta, conocer sus obligaciones para con otros entes, conocer el flujo de los recursos y también las fluctuaciones en el mercado.

Asimismo, una vez que se conoce y se ha analizado la información, esta es útil para llevar a cabo el proceso de planeación, organización y dirección de los negocios de la empresa, tomar el control de las operaciones y llegar al objetivo final que es tomar las mejores decisiones en lo que a inversiones y estrategias se refiere.

El uso consciente y bien planeado de este tipo de sistemas ofrece un gran número de ventajas a la entidad y en la actualidad, con los grandes avances y progresos tecnológicos, el uso de un sistema computarizado que lleve a cabo los procedimientos de captura, procesamiento y análisis de la información para que el empresario únicamente realice el paso final (la toma de decisiones), ofrece incluso más ventajas.

Entre los beneficios principales del uso de un sistema de cómputo con fines contables, financieros y administrativos están la rapidez y la oportunidad, el

incremento en la productividad, la disminución de errores, la automatización de procesos y la rápida obtención de la información.

Un sistema computarizado tiene la capacidad y las herramientas para capturar y procesar la información de manera rápida y eficaz, lo que a su vez agiliza el resto de los procesos de la organización, como el proceso de producción que puede incrementar considerablemente su productividad.

Los sistemas contables computarizados son una garantía de protección contra errores, pues la computadora realiza los cálculos de manera precisa y el análisis de la información es completamente objetivo, preciso y veraz, todo esto siempre que la información sea ingresada de manera correcta, aunque en la mayoría de las operaciones los registros se llevan a cabo de manera automática, por lo que la presencia de un error es altamente improbable.

De la misma forma en que el sistema captura la información de manera rápida y efectiva, este también ofrece informes, reportes y datos de manera rápida. En general, este tipo de sistema agiliza los procesos de manera que ahorra una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y dinero.

Todo lo anterior es sumamente útil y en las condiciones ideales es un sistema que logra que la entidad crezca, se desarrolle y alcance sus objetivos primarios. Sin embargo, hay un proceso muy importante que se debe llevar a cabo antes que cualquier otro, incluso, de ser posible, antes de que una organización inicie con sus operaciones. Este proceso es la implementación de un sistema diseñado, desarrollado y adaptado de manera específica y precisa para la empresa en cuestión.

Esta tarea es quizás la más importante y compleja en lo que a sistemas contables se refiere, pues de la correcta elección e implementación del sistema depende el correcto funcionar de la organización. Para llevar esto a cabo es necesario tener el máximo conocimiento de la empresa: giro comercial, régimen tributario, mercado en el que incursionará, información contable, fiscal y administrativa (en caso de ya estar en funciones), lista de clientes, catálogos de cuentas, inventarios, manuales de procedimiento.

Toda la información sobre la estructura y operaciones de la empresa debe ser considerada para realizar un análisis de la situación, estado, características, funciones y necesidades de la entidad para así poder definir el tipo de sistema que se requiere y entonces elegir, diseñar, desarrollar y adaptar el sistema que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa.

Este proceso es crucial, pues de llevarse a cabo de manera correcta, prácticamente se garantiza que la empresa realizará sus procedimientos y operaciones de la mejor manera; de lo contrario, el resultado podría ser desastroso.

Para finalizar solo queda mencionar una vez más lo que es ya bastante claro: en el mundo empresarial la información es una de las herramientas más valiosas, es por ello que la captura, administración, manejo y uso correcto de la información es fundamental para el crecimiento desarrollo y éxito de las empresas y por ello es igual de importante y fundamental la correcta implementación de los sistemas contables.⁹⁶

2.5. MARCO CONCEPTUAL

Administración: El concepto de administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El término proviene del latín ad-ministrare (“servir”) o ad manus trahere (“manejar” o “gestionar”).⁹⁷

Base contable de acumulación o devengo: Una microempresa elaborará sus estados financieros utilizando la base contable de causación (acumulación o devengo). Los efectos de las transacciones y demás sucesos se reconocen cuando ocurren y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo en los períodos con los cuales se relacionan.

Comparabilidad: “Los estados financieros de una microempresa deben ser comparables a lo largo del tiempo para identificar las tendencias de su situación financiera y el resultado de sus operaciones. La medida y presentación de transacciones similares, así como de otros sucesos, debe ser llevada a cabo de una forma uniforme a través del tiempo”.⁹⁸

Diagnóstico administrativo: "Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, con el fin de proponer posibles soluciones"⁹⁹

Diagnóstico financiero: El Diagnóstico Contable financiero en una evaluación de la eficiencia y eficacia del proceso contable y del sistema de información que posee el cliente, con el fin de identificar debilidades, oportunidades de mejoramiento y las

⁹⁶EVOLVE (2016). Conceptos básicos de los sistemas contables. [en línea] disponible en <https://www.evolve-it.com.mx/conceptos-basicos-de-los-sistemas-contables/>

⁹⁷ DEFINICIÓN DE. (s.f.) definición de administración. [en línea] disponible en [https://definicion.de/administracion/#:~:text=El%20concepto%20de%20administraci%C3%B3n%20hace,%E2%80%9D%20o%20%E2%80%9Cgestionar%E2%80%9D\).&text=Los%20directivos%20constituyen%20la%20administraci%C3%B3n%20de%20una%20empresa.](https://definicion.de/administracion/#:~:text=El%20concepto%20de%20administraci%C3%B3n%20hace,%E2%80%9D%20o%20%E2%80%9Cgestionar%E2%80%9D).&text=Los%20directivos%20constituyen%20la%20administraci%C3%B3n%20de%20una%20empresa.)

⁹⁸ COLOMBIA. Decreto 2706 de 2012. Capítulo II: Conceptos y Principios Generales. [en línea] disponible en <https://niif.com.co/decreto-2706-2012/conceptos-principios-generales>

⁹⁹ GESTIOPOLIS (s.f.). Diagnostico administrativo. [en línea] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/diagnosticoadministrativo>

necesidades de fortalecimiento que le permitan obtener una Información clara, oportuna, veraz y segura, optimizando el análisis de la gestión y la toma de decisiones.

Diagnóstico contable: “es básicamente la evaluación financiera que se hace a una organización, a fin de determinar el estado real financiero con el cual se puede establecer el tiempo de vida restante para la empresa, y las posibilidades de inversión y financiación a las que se pueden acceder.”¹⁰⁰

DELIVERY: (reparto o entrega) es una actividad parte de la función logística que tiene por finalidad colocar bienes, servicios, fondos o información directo en el lugar de consumo o uso (Al cliente final)¹⁰¹.

DOFA: La sigla DOFA alude a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El concepto aparece en un tipo de análisis que aplican las empresas para conocer sus mejores características internas y los riesgos que provienen del exterior¹⁰².

Equilibrio entre costo y beneficio: Los beneficios derivados de la información deben exceder los costos de suministrarla. Esta evaluación es sustancialmente, un proceso de juicio.

Estrategia: “La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares”.¹⁰³

Fortalezas: “Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente”¹⁰⁴.

Liquidez: Se entiende por liquidez a la facilidad que tienen los activos para convertirse en dinero efectivo inmediatamente sin perder su valor. A mayor agilidad de cambio, mayor liquidez.

¹⁰⁰ ACTUALICESE (s.f.). El diagnóstico financiero. [en línea] disponible en: <https://actualicese.com/el-diagnostico-financiero/>

¹⁰¹ WIKIPEDIA (s.f.). entrega. [en línea] disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Entrega>

¹⁰² DEFINICIÓN DE (s.f.) definición de DOFA. [en línea] disponible en: <https://definicion.de/dofa/>

¹⁰³ DEFINICIÓN DE (s.f.). definición de estrategia. [en línea] disponible en <https://definicion.de/estrategia/#:~:text=La%20palabra%20estrategia%20deriva%20del,de%20dirigir%20las%20operaciones%20militares.>

¹⁰⁴ LÓPEZ, A (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, jalisco, México. *Ra Ximhai*, vol. 13, núm. 3, julio-diciembre, 2017, pp. 417-424. [en línea] disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070025.pdf>

Mejora: La mejora continua es un proceso elemental para alcanzar la Calidad Total y la Excelencia empresarial. Este proceso de mejora pone el énfasis en la capacidad que tienen las empresas para evolucionar, progresar y desarrollarse de manera progresiva, obteniendo resultados eficientes y de calidad¹⁰⁵.

Mercadeo:

Mercadeo, es la función dentro de la empresa que tiene como rol identificar tanto necesidades como deseos de consumidores y/o clientes, determinar mercados, diseñar productos y servicios que generen cadenas de valor hacia estos consumidores y clientes, mediante una relación sostenible y duradera, que le aseguren rentabilidad a la empresa. Los conocimientos de Mercadeo son fundamentales para cualquier emprendedor, administrador o gerente que se relacione con el proceso de funcionamiento de una empresa y que aspire a desempeñarse exitosamente en un ambiente de negocio como el actual, globalizado, con consumidores y/o clientes exigentes, muy bien informados y con un nivel alto de competencia. Por tal motivo la asignatura de Mercadeo está incluida como parte del plan obligatorio de enseñanza en ciencias administrativas para la formación integral del alumno.¹⁰⁶

Negocio: Un negocio busca la ganancia o beneficio en un plazo corto. El negocio depende de la persona responsable de su ejecución

Objetivos de los estados financieros: El objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la situación financiera y el resultado de las operaciones de la microempresa, que sea útil para la toma de decisiones económicas por parte de los usuarios de la información. Por consiguiente, los estados financieros están concebidos para reflejar las necesidades de los usuarios, entendiendo que los principales, de los estados financieros de las microempresas suelen ser: los propietarios, sus directores, las entidades financieras, los acreedores, el Gobierno Nacional y sus organismos, entre otros¹⁰⁷

Presentación razonable de los estados financieros: Deben presentar razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de una microempresa. Lo anterior implica la representación fiel de los efectos de las transacciones, otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y

¹⁰⁵ ISOTOOLS. (2015). Cómo elaborar un plan de mejora continua. [en línea] disponible en <https://www.isotools.org/2015/05/07/como-elaborar-un-plan-de-mejora-continua/>

¹⁰⁶ UMA (2011). Mercadeo. Ciencias Administrativas. [en línea] disponible en: <https://www.uma.edu.ve/admini/ckfinder/userfiles/files/Mercadeo.pdf>

¹⁰⁷ COLOMBIA. Decreto 2706 de 2012. Capítulo II: Conceptos y Principios Generales. [en línea] disponible en <https://niif.com.co/decreto-2706-2012/conceptos-principios-generales>

criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en el capítulo 2 Conceptos y Principios Generales.¹⁰⁸

Presupuesto: previsión de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, por lo general un año. El presupuesto es un documento que permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit o, por el contrario, ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit. El presupuesto de un negocio suele utilizarse como herramienta para la toma de decisiones sobre la gestión y el crecimiento de la actividad de la empresa. El presupuesto más difícil de elaborar es el público del Estado, que es una previsión de ingresos para cubrir los gastos necesarios para llevar a cabo las políticas sociales, económicas y militares de la administración.

Reconocimiento: Al final de cada período sobre el que se informa, una microempresa evaluará si existe evidencia objetiva de deterioro o de recuperación del valor de los activos; cuando exista evidencia objetiva de deterioro del valor, la microempresa reconocerá inmediatamente en cuentas de resultado una pérdida por deterioro del valor. La pérdida por deterioro es la diferencia entre el valor en libros del activo y la mejor estimación (que necesariamente tendrá que ser una aproximación) del valor (que podría ser cero) que ésta recibiría por el activo si se llegara a vender o realizar en la fecha sobre la que se informa¹⁰⁹

Sistema contable: “es una estructura organizada e integrada mediante la cual se recolecta información contable de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros que presentados a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones financieras.”¹¹⁰ Se basa en la disponibilidad de datos financieros fidedignos, exactos y oportunos, algunos de estos datos pueden ser manuales u hojas de cálculo computarizadas o un sistema computarizado.

Uniformidad en la presentación: Una microempresa mantendrá la presentación y clasificación de las partidas en los estados financieros de un período a otro, a menos que, tras un cambio importante en la naturaleza de las actividades de la microempresa o una revisión de sus estados financieros, se ponga de manifiesto que sería más apropiada otra presentación o clasificación. Con el fin de mejorar la

¹⁰⁸ COLOMBIA. Decreto 2420 – anexo 3 de 2015. [en línea] disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76055>

¹⁰⁹ AGUDELO, G (2019). Consejo Técnico de la Contaduría Pública. [en línea] disponible en <https://www.ctcp.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3a8445ab-4197-4435-b863-8ccef4c2034c>

¹¹⁰ ORTEGA, N (2019). Formulación de un sistema de información contable. Universidad autónoma de occidente. [en línea] disponible en [https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11355/T08727.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Un%20Sistema%20de%20informaci%C3%B3n%20contable%20\(SIC\)%20es%20una%20estructura%20organizada,misma%20toma%20de%20decisiones%20financieras.](https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11355/T08727.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Un%20Sistema%20de%20informaci%C3%B3n%20contable%20(SIC)%20es%20una%20estructura%20organizada,misma%20toma%20de%20decisiones%20financieras.)

presentación o calidad de los estados financieros; las causas del cambio que afecte la uniformidad de la presentación de los estados financieros deberán informarse en una nota a los estados financieros¹¹¹.

Utilidad: Utilidad es la ganancia que se obtiene de una inversión o de algo. La utilidad es lo que se obtiene una vez descontados los egresos a todos los ingresos, la utilidad no es más que el provecho que se obtiene de una actividad, inversión o negocio¹¹².

Rentabilidad: Rentabilidad es lo que rinde o produce una inversión o un activo. Es la ganancia que se obtiene de un capital invertido y se obtiene de la comparación entre la utilidad obtenida y el capital invertido. La rentabilidad mide la utilidad porcentual de la inversión o el retorno obtenido¹¹³.

Matriz MEFI: La matriz es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos¹¹⁴.

Matriz MEFE: La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) o también conocido como matriz MEFE, permite resumir y evaluar información. Esta información puede ser de índole económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. El objetivo de este análisis externo es formar una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se deben sortear. Esta lista debe limitarse a aquellos factores clave que son viables de ser manejados y para los cuales se pueden generar estrategias¹¹⁵

Árbol de problemas: El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única. Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto

¹¹¹ COLOMBIA. Decreto 2706 de 2012. Capítulo II: Conceptos y Principios Generales. [en línea] disponible en <https://niif.com.co/decreto-2706-2012/conceptos-principios-generales>

¹¹² GERENCIE (2021). Diferencia entre utilidad y rentabilidad. [en línea] disponible en <https://www.gerencie.com/rentabilidad-versus-utilidad.html>

¹¹³ Ibid., p. 2

¹¹⁴ YI MIN SHUM (2018). ¿Qué es la matriz EFI?. [en línea] disponible en <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>

¹¹⁵ RUIZ, M (2021). MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico. [en línea] disponible en <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica¹¹⁶.

La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan, luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere resolver.

Planeación estratégica: a planeación estratégica es el proceso mediante el cual se compromete a toda la organización en la búsqueda conjunta de unos objetivos, metas y planes de acción. Su finalidad será conducir al alcance de los objetivos estratégicos. Es una labor que debe ser desarrollada por cualquier negocio, sea cual sea su tamaño o ámbito de actuación. Además, una de las claves de su definición está en su carácter integrador. No se entiende una planificación estratégica adecuada sin que esta involucre a todos los equipos y niveles de la empresa¹¹⁷.

¹¹⁶ MINAM. (s.f.). Anexo 2 Técnica del árbol de problemas. [en línea] disponible en <https://www.minam.gob.pe/proyecolegios/Curso/curso-virtual/Modulos/modulo2/3Secundaria/Actividades-Aprendizaje/Comunica/S5/anexo5/Sesi%C3%B3n%20%20RESIDUOS%20SOLIDOS%20to%20Secundaria%20ANE XO2.pdf>

¹¹⁷ORTEGÓN, C (2019). Planeación estratégica: qué es y cómo hacerla para tu empresa. [en línea] disponible en <https://blog.inmarketing.co/blog/planeacion-estrategica-que-es-como-se-hace>

3. METODOLOGÍA

3.1. PARADIGMA

Positivista: La investigación se orienta por un paradigma positivista, ya que el conocimiento se obtiene a través de un diagnóstico e interpretación de la realidad en la que se encuentra la empresa, por tanto, para realizar el análisis, se parte del conocimiento administrativos y financieros por parte de la empresa, esto con la observación directa, la indagación, fuentes externas, y con los conocimientos adquiridos en la trayectoria de educación universitaria, además se pudo formular las estrategias para que se pueda aplicar el plan de mejoramiento y así alcanzar los objetivos como el crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado de la mensajería además de mejorar las utilidades y optimizar el proceso de producción.

3.2. ENFOQUE

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó el enfoque cuantitativo, el cual por sus características principales se usa la recolección de datos para probar suposiciones o probabilidades a cerca de un problema (causa – efecto). Analiza el entorno con datos reales recolectados con los colaboradores brindando un resultado deductivo, secuencial y probatorio¹¹⁸.

3.3. MÉTODO

Empírico – analítico: Toda investigación cuantitativa se aborda con el método científico también conocido como método empírico analítico, lo anterior debido a que cuenta con conocimientos basados en la experiencia y porque tiene en cuenta variables que se analizan en forma particular las cuales llevan a determinar y confirmar los hechos presentados en la investigación.

3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

A lo largo del proceso se incurre en varios tipos de investigación, lo indispensable es determinar a cuáles pertenecen:

- El descriptivo, porque a través de éste se obtiene de manera ordenada y detallada el proceso que interviene la organización indicando el planteamiento correspondiente a los sistemas administrativo contable y financiero es decir se enfoca en el diagnóstico general de la organización.

¹¹⁸ UJAEN (s.f.) Metodología cuantitativa. [en línea] disponible en http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuanti.html

- El analítico determina qué es lo que se está ejecutando. Y de qué manera influye si es viable o necesitan alguna recomendación en particular.
- Y propositiva porque a partir de fundamentos teóricos que se adquieren se desarrollan prácticas que contribuyen al sistema administrativo contable y financiero.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población. Las personas que laboran en la empresa al momento de la investigación son tres a las cuales se les realizó la entrevista, están las dos socias, quienes también forman parte de la nómina del negocio: Sandra Corredor en el área contable-financiera y la señora Teresa Martínez en el área administrativa, el tercer funcionario es el señor Carlos Córdoba, cuya función es la de llevar las encomiendas.

3.5.2. Muestra. Al ser menos de cinco personas se realiza una entrevista idónea para poblaciones pequeñas, por lo tanto, la muestra fue el 100% de la población. La ventaja de este tipo de métodos para trabajar una población es su bajo costo y manejo de preguntas abiertas con el fin de analizar actitudes y opiniones de los entrevistados.

3.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.6.1. Información primaria. Las fuentes primarias, provienen de una fuente directa, sea una persona, institución y otro medio¹¹⁹.

Se utilizó como instrumento la entrevista, técnica propicia para poblaciones pequeñas y la cual requiere de un contacto directo con los involucrados.

3.6.2. Información secundaria. Se tomó como base libros, tesis, trabajos de grado que puedan respaldar la información primaria y responder a la consulta continua de normas, decretos e incluso estrategias.

¹¹⁹ GUZMÁN, L (s.f.). Las fuentes secundarias. [en línea] disponible en <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000169.pdf>

3.7. VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Figura 10. Validación del instrumento

San Juan de Pasto, 10 de agosto de 2021

Señores
Comité de Investigación
Universidad Cesmag
Ciudad

Ref: Validación de instrumento de recolección de información

Por medio del presente, certifico que hice revisión, corrección y aprobación de las entrevistas realizadas a los funcionarios administrativos, del área operacional y del área contable de la empresa “El Mensajero, Lo Hacemos Por Usted”, con el objeto de servir como instrumento de recolección de información, del trabajo de grado: PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, CONTABLE- FINANCIERA PARA LA EMPRESA “EL MENSAJERO, LO HACEMOS POR USTED” EN LA CIUDAD DE PASTO, de autoría de la estudiante: Sandra Elizabeth Corredor Martínez, del programa de contaduría pública de la Facultad De Ciencias Administrativas Y Contables de la Universidad Cesmag.

Atentamente,


Mg. IVANNIA EILET MAYAG CHUD
C.C36.751.811 de Pasto
Celular: 3127268132
Grupo de Investigación CONTAR
Universidad Mariana

Fuente: El autor

3.8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.8.1. Aplicación de instrumentos de recolección de la información. La entrevista se aplicó a los tres funcionarios que conforman la nómina: del área de administración, del área contable y del área operativa. Las entrevistas constan de siete preguntas cada entrevista.

3.8.2. Tabulación y sistematización de la información

Tabla 3 Entrevista funcionarios administrativo y operacional

Cuestionario área administrativa	Respuestas		Análisis
	Teresa Martínez (administrativa)	Carlos Córdoba (operacional fijo)	
1. ¿La empresa como está constituida?	Persona natural a nombre de una de las propietarias	Desconozco	La empresa está constituida legalmente en cámara de comercio como persona natural, y con Rut ante la DIAN, como lo establece el CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991 Título XII. Del régimen económico y de la hacienda pública Capítulo 1. De las disposiciones generales Artículo 333. Las cuales hablan de la actividad económica y la iniciativa privada son libres ¹²⁰ .

¹²⁰ CONSTITUCIÓN POLÍTICA (1991). Título XII. Del régimen económico y de la hacienda pública Capítulo 1. De las disposiciones generales Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada

<p>2. ¿La empresa cuenta con Misión, visión y valores que identifiquen hacia dónde se dirige la misma? Si la respuesta es afirmativa descríbalos.</p>	<p>Sí había, pero en un trasteo de oficina, hubo un daño del computador anterior, perdimos todas las memorias y no las volvimos a hacer</p>	<p>Desconozco, nunca me han mencionado</p>	<p>Carece de claridad en sus propósitos como organización; ya que a pesar de haber tenido toda la información al principio con el pasar del tiempo se ha descuidado esta área tan fundamental, para colaboradores como propietarios.</p>
<p>3. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos y uno de funciones? Si, No. ¿Por qué?</p>	<p>Igual perdimos toda la información en el computador dañado</p>	<p>No, nunca me han hecho conocer esos manuales en la empresa</p>	<p>Al igual que la Misión y Visión, el manual de procedimientos es un elemento fundamental del cual carece la empresa y que ayuda a tener lineamientos e instrucciones claras.</p>
<p>4. ¿Cómo realizan procesos de contratación y capacitación al personal nuevo?</p>	<p>Por lo general lo hacemos por recomendaciones y referencias personales de amigos y conocidos. Sólo hay un personal operativo que trabaja por nómina y otros dos trabajan por comisión.</p>	<p>Sólo yo estoy por nómina y llevo trabajando un año. Hay dos mensajeros que trabajan por comisión, pero sólo cuando hay bastante pedidos.</p>	<p>La empresa maneja contratación directa de acuerdo a lo establecido por el CST en Colombia. Con las personas por comisión lo hace teniendo como referencia los art.132 y 176 del CST.</p>

son libres, dentro de los límites del bien común. [en línea] disponible en <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1#:~:text=Art%C3%ADculo%20333.,de%20todos%20que%20supone%20responsabilidades.>

<p>5. ¿Cómo planifican las actividades diarias de la empresa, describa el proceso?</p>	<p>Trabajamos por turnos con la compañera. Un turno es de 7 am a 2 pm y el otro de 2 pm a 9 pm. De lunes a sábado. Alternamos el turno de la mañana y el de la tarde por semanas.</p>	<p>Tengo disponibilidad de 8 am a 6 pm, por whatsapp me informan de los pedidos y entregas que debo realizar.</p>	<p>Horarios definidos, tanto para el área administrativa y operativa, lo que permite tener un mayor control de operaciones</p>
<p>6. ¿Cuentan con un plan de marketing? Si, No. ¿Por qué?</p>	<p>No tenemos un plan de marketing. Sólo publicidad en redes y publicidad en radio. Contamos con unas tarjetas de presentación. La elaboración de un plan de marketing es costosa y no ha habido tiempo para poder realizarla. Hasta ahora</p>	<p>Sólo por redes y tenemos tarjetas de presentación, que entrego a los que pidan el servicio.</p>	<p>La empresa no cuenta con un plan de marketing definido que le ayudaría a mejorar sus ventas y a posicionarse en el mercado.</p>
<p>7. ¿Mantienen una base de datos de clientes? Si, No. ¿Por qué?</p>	<p>Si tenemos una base de datos de clientes fijos, que tienen prioridad porque son de entrega inmediata.</p>	<p>Si hay unos señores que hay que atenderlos rápido porque son clientes de todos los días.</p>	<p>La atención al cliente es una prioridad para la empresa lo que hace que sea una fortaleza que se debe aprovechar</p>

Fuente: el autor

Tabla 4 Entrevista funcionario área contable

Cuestionario área contable – financiera	Respuestas	Análisis
	Sandra Corredor (Contable)	
1. ¿Cuentan con información contable actualizada? Si, No. ¿Por qué?	La información contable se actualiza cada mes que se presenta el consolidado mensual, pero sobre todo se maneja un sistema de caja, de entradas y salidas.	Entre las características de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados bajo NIIF, está el principio de oportunidad, que tiene como objetivo resaltar el valor del tiempo que permita la toma de decisiones esenciales de las empresas, al permitir datos oportunos permite el ahorro de tiempo gracias a la relevancia de su información y al ahorro de tiempo que podría invertirse en información irrelevante.
2. ¿Cuentan con un sistema contable? ¿Cuál?	Si, trabajamos con SIIGO contador. Solo recibos de ingreso y egresos que permiten controlar el flujo de efectivo.	Es importante contar con un software soportado por una empresa, la cual puede brindar mejores servicios de asistencia y acompañamiento.
3. ¿Los ingresos y gastos de la empresa se sustentan con documentos (facturas o recibos)? ¿O como soportan dichos ingresos y egresos?	Los ingresos se registran en recibos de caja manual para llevar un control de ingresos, de igual manera se hace con los egresos, los cuáles deben estar soportados por los recibos o facturas originales de pago. Posteriormente se procede a contabilizar en el software.	Los documentos contables son los soportes de contabilidad que sirven de base para registrar las operaciones comerciales de una empresa, es por ello que se debe tener un especial cuidado en el momento de elaborarlos ¹²¹ .
4. ¿Cómo establecen el precio de venta del servicio? ¿y	Se trabaja con el precio del mercado que está en \$5.000 zona centro y \$6,000 zona periférica. Estos precios	La importancia está en que si se conoce el margen de utilidad, se sabrá si el negocio es rentable o no, y por lo mismo saber si está perdiendo o ganando dinero.

¹²¹ GÓMEZ, G (s.f.). Los soportes contables. [en línea] disponible en <https://www.gestiopolis.com/soportes-contables/#:~:text=Los%20soportes%20contables%20son%20los,en%20el%20momento%20de%20elaborarlos&text=Nombre%20o%20raz%C3%B3n%20social%20de,n%C3%BAmero%20y%20fecha%20del%20comprobante.>

cuál es el margen de utilidad?	permiten un margen de utilidad del 20% y 25%	
5. ¿En cómo establecen el presupuesto anual de ventas y de gastos?	No. Actualmente no contamos con un presupuesto que proyecte las ventas o los gastos. Anteriormente los movimientos no lo requerían, pero hay un posible crecimiento que nos va a obligar a tener que elaborarlo.	La elaboración de un presupuesto les permite a las empresas administrar adecuadamente sus ingresos y egresos, de tal manera que estas cuenten con los instrumentos necesarios para alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo ¹²² .
6. ¿Permiten la utilización de las cuentas de la empresa para gastos no relacionados con la actividad del negocio? Si, No. ¿Por qué?	No. Sólo manejamos una cuenta de ahorros a nombre de la representante de la empresa y sólo se permite el retiro de efectivo para caja menor, para nómina mensual y cuando hay distribución de utilidades.	Hay un riesgo elevado en el control de la cuenta de ahorros, ya que sólo está a nombre de la representante legal y no a nombre de la empresa. Se identifica que hay bastante confianza entre las propietarias de la empresa.
7. ¿Considera que la empresa es organizada en cuanto a su proceso contable y financiero? Si, No. ¿Por qué?	No. El control sólo es de entradas y salidas de efectivo, por lo que es de carácter urgente diseñar los procesos administrativos y contables.	La contabilidad, quizás es el elemento más importante en toda empresa o negocio, por cuanto permite conocer la realidad económica y financiera de la empresa, su evolución, sus tendencias y lo que se puede esperar de ella. La contabilidad no sólo permite conocer el pasado y el presente de una empresa, sino prever el futuro, lo que viene a ser lo más interesante ¹²³ .

Fuente: el autor

¹²² CONEXIÓN ESAN (2020). Importancia de realizar un presupuesto para alcanzar objetivos. [en línea] disponible en <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/importancia-de-realizar-un-presupuesto-para-alcanzar-objetivos>

¹²³ GERENCIE. (2020). Importancia de la contabilidad. [en línea] disponible en <https://www.gerencie.com/importancia-de-la-contabilidad.html#:~:text=La%20contabilidad%2C%20quiz%C3%A1s%20es%20el,se%20puede%20esperar%20de%20ella.&text=Permite%20conocer%20de%20antemano%20lo,est%C3%A1%20plasmado%20en%20la%20contabilidad.>

3.8.3. Interpretación de resultados

En la administración de una empresa, la información financiera, es la base de toda buena decisión, ya que el ejecutivo financiero debe tomar decisiones y para ello necesita información suficiente y oportuna. Para esto los estados financieros sirven para formular juicios sobre bases firmes y para realizar un análisis e interpretaciones suficientes sobre dicha información financiera.

Una empresa cuenta con información financiera sobre hechos históricos y futuros que tiene elementos relacionados entre sí. Para relacionarlos, se realiza un análisis el cual consiste en aplicar una gama de técnicas y procedimientos matemáticos. Esto es para saber si la estructura financiera de la empresa es equilibrada, y además para conocer varios razonamientos que son de gran utilidad para enfocar el rumbo de la empresa.

El análisis financiero tiene por lo regular el objeto de obtener conclusiones acerca del futuro desarrollo de alguna actividad, sobre la base de su comportamiento pasado. Se da por sentado que una determinada función económica-financiera que se comportó de cierta manera en el pasado, se seguirá comportando de la misma forma en el futuro; esto exige mayor discernimiento y habilidad analítica; ya que no siempre el pasado es un buen indicador del futuro y es precisamente en esos casos donde la contribución del analista financiero se torna de mayor valor¹²⁴.

Según los resultados del diagnóstico, la empresa no cuenta con un buen sistema de información contable ni administrativo, sólo cuenta con un informe detallado de flujo de caja. Al mantener una información contable con malas prácticas, no permite llevar un estricto control de ingresos y gastos, especialmente cuando estos son salidas en efectivo, no estar al día con el pago de impuestos, no conservar documentos soporte y documentos financieros que pueden llevar a cálculos aproximados o erróneos y por consiguiente a la mala toma de decisiones.

No llevan las cuentas debidamente ordenadas, es sumamente complejo analizar el estado financiero de la empresa, trabajando casi a ciegas respecto al estado real de la empresa y al no saber con exactitud cuáles son sus dificultades o debilidades, podrías estar cerca de una quiebra.

Se corre el riesgo de presentar declaraciones fiscales erróneas con riesgo de sanción. Por lo que están expuestos a multas o sanciones tributarias, las autoridades fiscales hacen investigaciones más frecuentes en las pequeñas empresas.

¹²⁴ MATA J (s.f.). Los estados financieros y la estructura contable. Universidad Insurgentes. [en línea] disponible en <https://www.conalep.edu.mx/UODDF/Planteles/venustiano-carranza-l/docentes/PublishingImages/MATERIAL/ASDI/2doSemestre/Manejo%20de%20proceso%20contable/Apunte%20del%20Manejo%20de%20Proceso%20Contable.pdf>

No hay un buen control de sus cuentas y puede presentarse acumulación de errores, retrasos y falta de cuidado en la contabilidad, sin dejar tiempo para poder rectificar. Una mala información puede llevar a la negación del acceso a un crédito con proveedores o entidades financieras.

De igual manera, la entrevista demuestra que no tienen un sistema administrativo idóneo, motivo por el cuál la empresa está limitando su crecimiento, generando una baja moral de los empleados quienes realizan sus tareas con el menor esfuerzo o sin cumplir con sus deberes a tiempo, permitiendo una productividad reducida.

Como no hay claridad en las expectativas de desempeño o el seguimiento de los empleados la productividad es baja y por lo tanto, hay reducción en los ingresos y las ganancias.

Con todo lo anterior, al no contar con estrategias de control y de reacción, esto puede llevar a un proceso de fracaso y cierre total.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

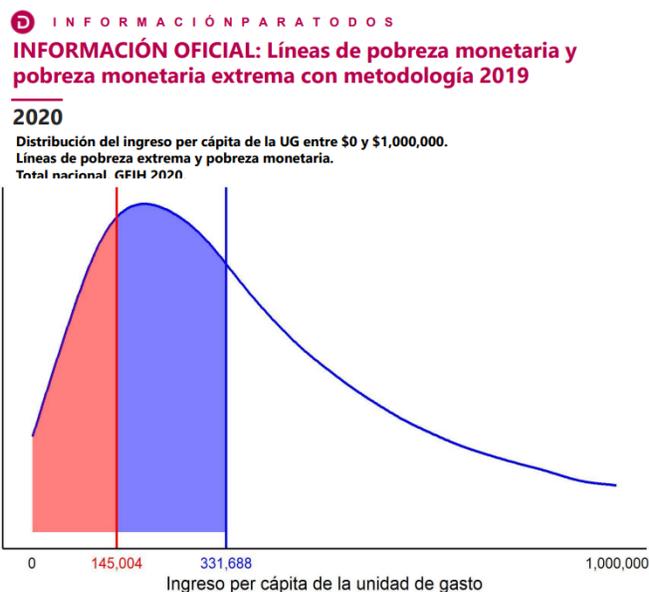
Las empresas presentan diversos escenarios, algunos con situaciones complejas dentro de su entorno, por esto se hace necesario analizar e identificar las oportunidades que pueden favorecer el crecimiento y desarrollo y poder corregir las amenazas que pueden afectar de forma directa o indirecta a las empresas mediante cambios constantes.

4.1.1 Análisis del macroentorno

4.1.1.1. Entorno económico. El alto nivel de desempleo y subempleo es un factor que ejerce alta influencia en el desarrollo de la economía de las familias nariñenses, adicional con los efectos de la pandemia generada por el Covid-19, se quebrantó la calidad de vida y se afectó directamente el consumo al generar inestabilidad en los diferentes sectores económicos.

En Nariño otro de los factores que más influye es el alto índice de desplazamiento a causa de diferentes factores de tipo social y político, acentuando aún más la problemática mencionada. El problema de la pandemia se convirtió a favor de las empresas del sector de domicilios, incrementando el uso del servicio, debido al temor generado evitando salir y tener contacto con más personas.

Figura 11. Ingreso per cápita de la unidad de gasto



● La línea de pobreza monetaria extrema per cápita nacional en 2020 fue \$145.004; en el caso de un hogar de cuatro personas fue \$580.016

La línea de pobreza monetaria per cápita nacional 2020 fue \$331.688; en el caso de un hogar de cuatro personas fue \$1.326.752

Fuente: DANE. Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH 2019.

Fuente: DANE. 2019

Según la gráfica anterior de fuente del DANE, La línea de pobreza extrema per cápita a nivel nacional fue de \$145.004 para el año 2020. La línea de pobreza monetaria extrema es el costo per cápita mínimo necesario para adquirir una canasta básica de alimentos.

La diferencia entre pobreza monetaria y pobreza extrema esta, en que una persona se encuentra en situación de pobreza cuando: presenta al menos una carencia social y no tiene un ingreso suficiente para satisfacer sus necesidades, mientras que, La población en pobreza extrema es la que tiene un ingreso inferior al valor de una canasta alimentaria y además tiene 3 o más carencias sociales

Figura 12. Líneas de pobreza monetaria extrema y pobreza mínima, 2020

D INFORMACIÓN PARATODOS

Líneas de pobreza monetaria extrema y pobreza monetaria
23 ciudades y A.M, resto urbano y rural.
2020

Dominio	Línea de pobreza extrema	Línea de pobreza monetaria
Total nacional	145.004	331.688
Cabeceras	154.417	369.748
Centros poblados y rural disperso	112.394	199.828
Armenia	160.010	400.047
Barranquilla	152.410	338.666
Bogotá	178.607	455.030
Bucaramanga	184.632	453.611
Cali	152.415	356.962
Cartagena	147.600	360.187
Cúcuta	139.370	326.075
Florencia	143.033	365.716
Ibagué	146.345	384.428
Manizales	137.890	389.370
Medellín	149.342	417.731
Montería	145.948	333.700
Neiva	158.218	408.233
Pasto	162.079	397.444
Pereira	154.131	393.697
Popayán	178.426	427.908
Quibdó	171.685	407.182
Resto urbano	140.522	302.673
Riohacha	137.658	288.753
Rural	112.394	199.828
Santa Marta	159.170	344.371
Sincelejo	130.185	316.856
Tunja	177.130	441.693
Valledupar	136.608	332.030
Villavicencio	168.289	373.046

Fuente: DANE. Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH 2020.

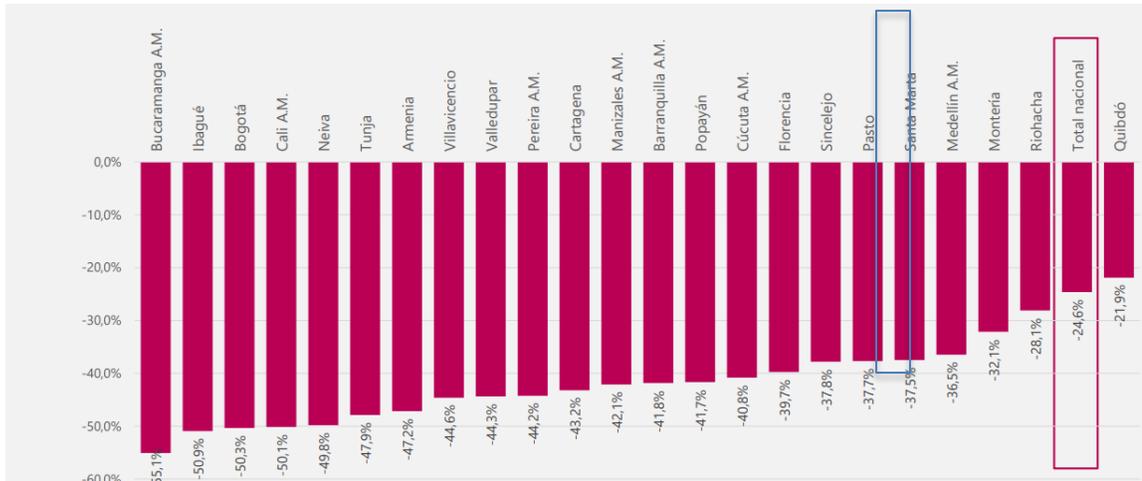
Fuente: DANE. 2019

En la anterior gráfica para el año 2020, según el DANE, Pasto presenta una pobreza extrema per cápita de \$162.079 y una línea de pobreza monetaria de \$397.444. Lo que explica la gráfica siguiente donde se observa que el ingreso real per cápita de la ciudad cayó en un -37.7%, efecto generado por los diferentes factores de la pandemia.

Figura 13. Caída en el ingreso real per cápita de la unidad de gasto – quintil 1

INFORMACIÓN PARA TODOS

**Caída en el ingreso real per cápita de la Unidad de Gasto – quintil 1
23 ciudades y A.M. 2020-2019**



Fuente: DANE. Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH 2012-2020.
2020: match GEIH – RRAA Ayudas institucionales y PILA (MinSalud)

Fuente: DANE. 2019

La informalidad es muy compleja, hay varios comercios ‘invisibles’ que no pagan impuesto al Gobierno y los subempleos son las personas que trabajan a medio tiempo y no cuentan con prestaciones sociales.

El departamento de Nariño le aporta el 1.61% del PIB nacional, como es una participación pequeña en la economía, es la consecuencia de que el Estado haya invertido tan poco en la región y tan sólo a partir de la última década, se viene invirtiendo en obras representativas para la frontera sur del país.

Figura 14. Aspectos generales

Variables e indicadores	Departamento
Población 2017 (habitantes)	1.787.545
PIB 2016p (miles de millones de pesos)	13.902
PIB per cápita 2016p (pesos)	7.872.446
Participación en el PIB nacional 2016p (%)	1,61%
Regalías 2017-2018 (millones de pesos)	515.530
Producto por trabajador 2016 (pesos)	15.411.785

Fuente: Ministerio de comercio

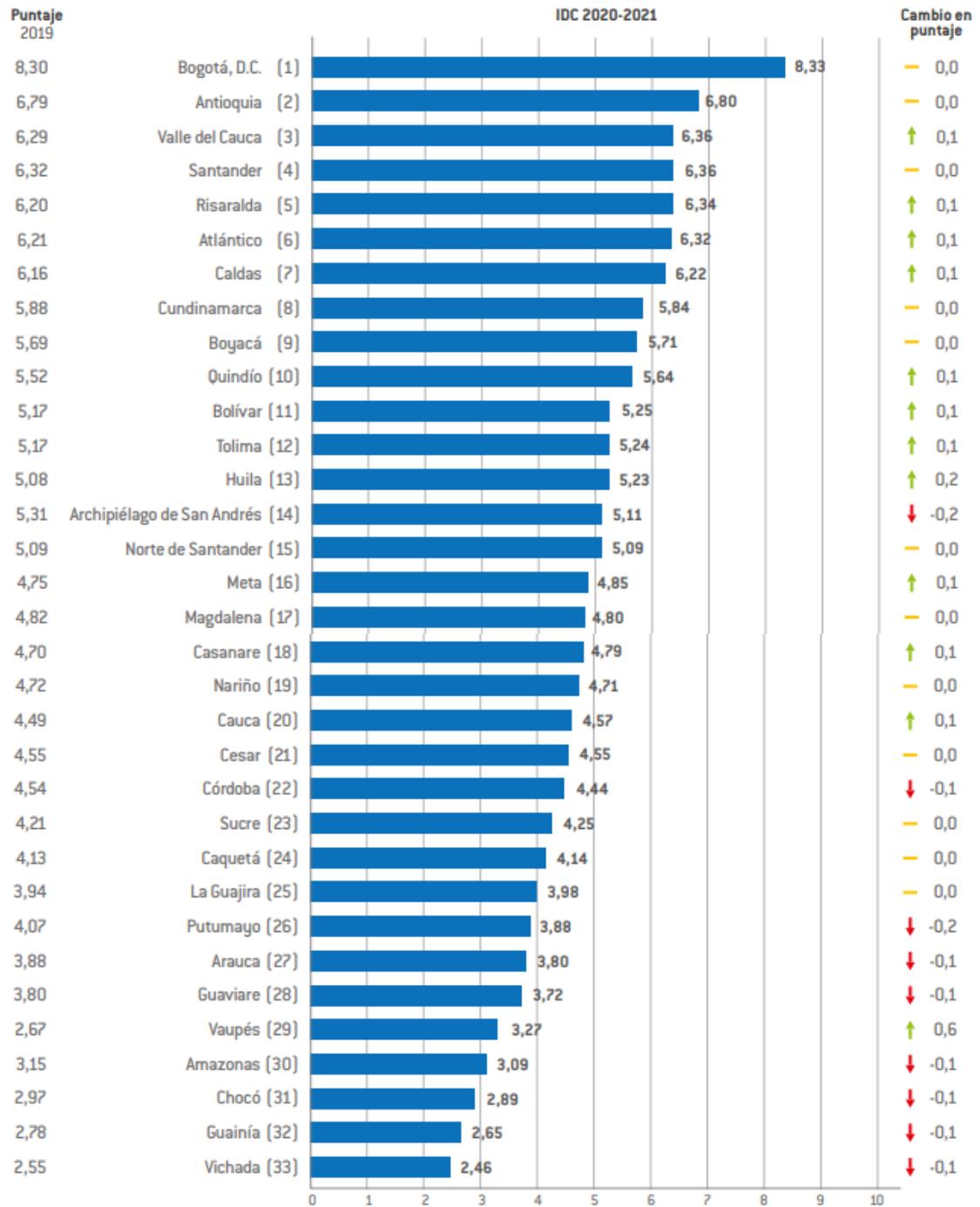
La economía informal es un indicio de la estructura económica de los nariñenses, el contrabando de productos y combustible con el Ecuador y el narcotráfico se han introducido poco a poco al tejido de la sociedad nariñense.

Otro problema es los riesgos naturales que puede afrontar el Departamento. Como en la región de la costa nariñense, el volcán Galeras también genera que los inversionistas no apoyen económicamente en esta región. En Nariño no hay una infraestructura vial adecuada, el aeropuerto a pesar de haber sido reformado, tiene muchas falencias para el servicio de carga y las vías se bloquean de manera constante, debido a problemas naturales o de orden social.

De gran impacto es que en la región no hay espíritu asociativo de la comunidad nariñense. El incremento de la inseguridad es un factor influyente sobre todo por la violencia generada debido a la injusticia social económica local y el asentamiento de los desplazados, que se enmarca en población venezolana. La baja participación de la clase dirigente política demuestra que no hay un verdadero liderazgo regional.

La globalización para el departamento de Nariño es crítica, porque para la región a pesar de haber mejorado en los últimos 5 años, aún tiene bajos niveles de competitividad. De 33 departamentos estudiados por el Consejo Privado de competitividad, Nariño se ubica en el puesto 20 con un indicador de 4.71 por encima de los departamentos cuya economía es solo de autoconsumo, por eso no crecen los hogares y los ingresos de las familias. (Ver figura siguiente página)

Figura 15. Puntaje general y posición en el IDC 2020 – 2021



Fuente: consejo privado de competitividad & Score – universidad del Rosario

4.1.1.2. Entorno Político – Jurídico. “La Seguridad Nacional, es uno de los planes bandera del gobierno, desde que nace el plan Colombia, también llamado Plan para la Paz y el Fortalecimiento del Estado o Plan Colombia para la paz) es un acuerdo bilateral constituido entre los gobiernos de Colombia y Estados Unidos. Se concibió en 1999 durante las administraciones del presidente colombiano Andrés Pastrana Arango y el estadounidense Bill Clinton con los objetivos específicos de generar una revitalización social y económica, terminar el conflicto armado interno en Colombia y crear una estrategia antinarcótica”¹²⁵, con lo cual se inicia la persecución a las bandas armadas criminales y una agudización del conflicto armado tendiente por parte del gobierno a eliminar el narcotráfico, que es el camino de financiación de estos grupos armados. El conflicto armado es una amenaza que afecta la economía de los sectores, porque la población no puede actuar libremente para realizar sus transacciones comerciales debido a la inseguridad existente.

Legislación comercial, regirse por ella es una oportunidad que se brinda para desarrollar las diferentes actividades comerciales, al servir como soporte de comportamiento y reglamentación, al cual se deben regir todas las empresas.

Legislación laboral, contribuye para actuar bajo parámetros establecidos y buscar la armonía entre empleador y colaboradores, actuando bajo parámetros establecidos y reglamentados.

Legislación Medio Ambiente, contribuye para actuar bajo parámetros establecidos y buscar la armonía entre la empresa y el medio ambiente, actuando con compromiso y responsabilidad ambiental.

4.1.1.3. Entorno social. Hábitos de consumo. los colombianos cambiaron sus hábitos de consumo durante la Pandemia. las marcas se reinventan para enfrentar la nueva realidad¹²⁶.

Las cuarentenas en Colombia generaron una nueva raza de consumidores: aquellos que prefieren no salir de casa, acudir a los domicilios, y aumento de consumo de medicamentos libres de receta y productos de aseo personal para mantener su hogar más limpio. A esta conclusión llegó Kantar Worldpanel Colombia, en su investigación de mercados para América Latina en el año 2021. “Luego de analizar el comportamiento de los hogares colombianos en cuanto a la canasta de consumo masivo, el estudio precisó que los hogares se preocupan cada vez más con la

¹²⁵ WIKIPEDIA. (s.f.). plan Colombia [en línea] disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Colombia

¹²⁶ GERENTE (2020). Consumo en la pandemia. Los colombianos cambiaron sus hábitos de consumo durante la cuarentena. Las marcas se reinventan para enfrentar la nueva realidad. [en línea] disponible en <https://www.escolme.edu.co/wp-content/uploads/2020/09/GERENTE-Edici%C3%B3n-256-2020.pdf>

diseminación del virus, el 67% de ellos estaban preocupados en una primera investigación (año 2020), hoy ya son 85% (año 2021)”¹²⁷.

El 67% de los hogares prefiere realizar sus compras lo más cerca posible para no exponerse al virus; el 64% de los hogares asiste a lugares donde se cumplan las medidas sanitarias; el 54% donde haya poca cantidad de gente; otro 54% solicita sus productos a domicilio, demostrando el cambio de consumo que se presentó debido a las normas de salubridad impuestas en esta época atípica¹²⁸.

Crecimiento de la población, según el DANE la tasa de crecimiento poblacional estimada para la ciudad de San Juan de Pasto, Colombia la última población conocida es de 450.600 habitantes según estudio del Año 2017. Este fue 0.918% del total población Colombia. Si la tasa de crecimiento de la población sería igual que en el periodo 2015-2017, que fue del 1.2% anual, Pasto tiene una población aproximada para el 2021 de 472.729 habitantes.

La Población ocupada por rama de actividad económica, en la ciudad de San Juan de Pasto año 2017, está determinada, por el mayor porcentaje de personas ubicadas en el sector de comercio, hoteles con el 34,8 %, seguido por el sector de servicios a empresas y personas, al que pertenece la empresa en estudio CEA Automotriz con el 27,2 %, luego está el sector industrial con 11,9 %, seguido del sector de transporte, almacenamiento y comunicación con 11,3 %. Para el presente año hay una pequeña variación en los porcentajes por rama de actividad económica.

4.1.1.4. Entorno geográfico. La ubicación geográfica del departamento de Nariño es favorecida, dada las condiciones de la frontera con el vecino país del Ecuador, llevando a cabo relaciones bilaterales que benefician la economía, por ende muchos habitantes del departamento son comerciantes. Desde otro punto de vista la posición de frontera se convierte en una amenaza, debido al contrabando de productos, perjudicando a los productores locales, regionales y nacionales.

Ubicación Geográfica Zona alto Riego Sísmico y Vulcanológico, en el departamento existen una gran presencia de volcanes, está el Volcán Galeras ubicado a 9 Km al occidente de la ciudad de San Juan de Pasto, es considerado como el más activo de Colombia.¹²⁹ En los últimos 17 años de vigilancia permanente, las erupciones presentadas por el volcán han generado zozobra en inversionistas y productores nacionales y extranjeros, evitando el desarrollo de la ciudad, la generación de

¹²⁷GERENTE (2020). Consumo en la pandemia. Los colombianos cambiaron sus hábitos de consumo durante la cuarentena. Las marcas se reinventan para enfrentar la nueva realidad. [en línea] disponible en <https://www.escolme.edu.co/wp-content/uploads/2020/09/GERENTE-Edici%C3%B3n-256-2020.pdf>

¹²⁸ ibid., p. 23

¹²⁹ SGC (s.f.). Mapa de amenaza Volcán Galeras. [en línea] disponible en <https://www2.sgc.gov.co/sgc/volcanes/VolcanGaleras/Paginas/Mapa-de-amenaza.aspx>

nuevos empleos, afectando el turismo y la economía, está también el Volcán Chiles, el Azufraal y el Cumbal que, aunque no hagan mucha presencia de actividad sísmica también son monitoreados constantemente.

La Infraestructura del Departamento de Nariño, es una de las limitaciones para el desarrollo del departamento, la comunicación y conectividad no es buena en vías y El aeropuerto de Pasto, por su ubicación geográfica y condiciones climáticas, opera de manera muy irregular. Los de Ipiales y Tumaco requieren la ampliación de las pistas para mejorar su capacidad operativa que les permita movilizar mayor flujo de pasajeros y de carga, así como también se hace fehaciente la ampliación de los puertos marítimos y terrestres en Tumaco y Rumichaca respectivamente¹³⁰.

4.1.1.5. Entorno tecnológico. El desarrollo de las comunicaciones digitales y las nuevas tecnologías es cada vez más dinámico y variado. El entorno es cada vez más dispuesto y cambia a un ritmo vertiginoso, las innovaciones tecnológicas pueden ser una oportunidad o una amenaza para las empresas.

Según datos del Índice Departamental de Competitividad de 2020, el Departamento de Nariño ocupa el lugar número 19 en el escalafón entre 27 departamentos evaluados. En el pilar de sofisticación e innovación empresarial ocupa la posición 14 con una calificación de 3.11 sobre 10, lo que evidencia una oportunidad de crecimiento importante. Este crecimiento es apoyado por este proyecto, Sistemas de Innovación Empresarial - Innovación Más País, contribuyendo a que el Departamento continúe avanzando en su posicionamiento y creciendo en su nivel de sofisticación e innovación empresarial, como se reporta en el informe de “Sistemas De Innovación Empresarial – Más País” del año 2020¹³¹.

En estos momentos las empresas de mensajería están en un proceso de redimensionamiento y acondicionamiento de los procesos tecnológicos ya que no se cuenta con la tecnología necesaria para brindar un servicio completo y satisfactorio al cliente.

4.1.2. Análisis del microentorno

Producto: Para el envío de las encomiendas a nivel urbano, se cuenta con la cobertura e infraestructura necesaria para atender las necesidades.

¹³⁰ GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan departamental de seguridad vial de Nariño 2019-2024. [en línea] disponible en http://www.2016-2019.narino.gov.co/inicio/files/SalaDePrensa/2019/PDSV_2019_-_2024_PARA_CONSULTA_PUBLICA.pdf

¹³¹ MINCIENCIAS (2019). Nariño presenta avances en tecnología e innovación. [en línea] disponible en https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/narino-presenta-avances-en-tecnologia-e-innovacion

El canal de distribución: constituye un grupo de intermediarios que hacen llegar los productos y servicios de los remitentes a los usuarios finales.

Control: Se utiliza para el control de encomiendas. Cuando la encomienda sale de las manos del cliente, se pierde en muchas ocasiones el control debido a que pasa a ser propiedad del distribuidor. Ello implica que se use un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control¹³².

Costos. Los costos de distribución son bajos, debido a que no se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

Servicio: Los servicios de Mensajería son realizados por mensajeros motorizados, con personal especializado, eficaz en la distribución de su correspondencia.

Actualización base de datos: pensando en el cliente, se crea y actualiza la base de datos para que sus registros sean de fácil acceso para la prestación del servicio de correspondencia.

Calidad: Lograr la satisfacción de los clientes por medio de servicios de alta calidad, apoyados en tecnología, personal comprometido, mejoramiento continuo de los procesos y una cultura de trabajo basada en valores.

Precios: El Mensajero tiene los mejores precios para poder competir, mantiene unos precios promedio entre las diferentes empresas de distribución urbana de Pasto.

Lealtad: Los clientes son muy leales a los envíos que siguen realizando durante mucho tiempo.

Satisfacción del cliente: La empresa está en capacidad de lograr la satisfacción del cliente mediante una total cobertura a nivel urbano.

Participación del mercado: la participación en el mercado de El Mensajero es difícil de medir ya que a nivel urbano existen muchas empresas piratas que prestan el servicio, pero a nivel local la empresa tiene una buena posición en el mercado, que se demuestra por el nivel de utilización de sus servicios diarios.

Cobertura: El Mensajero ofrece sus servicios a nivel urbano local en la ciudad de Pasto y sus 12 comunas.

¹³² MONOGRAFÍAS (s.f.). Sistemas de control y distribución de ventas. [en línea] disponible en <https://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml>

Estrategias de ventas: Se establece un máximo tiempo de entrega de 30 minutos por encomienda.

Nivel de tecnología: la tecnología es nivel bajo en la empresa, ya que cuenta con un sistema de comunicación conformado por celulares personales conectados mediante plataforma whatsapp y para el control contable y financiero se realiza a través del software contable SIIGO.

Valor agregado: Aún no se ha desarrollado un valor agregado al servicio, es el mismo de todas las empresas de domicilios en la ciudad. El valor agregado puede ser la llegada de la encomienda a tiempo.

Nivel académico el talento humano: el personal en sus diferentes áreas de trabajo está capacitado para desempeñar su labor ya que poseen estudios o están desarrollándolos actualmente.

Competencias laborales: la empresa no lleva control a la hora de contratar a personal para cualquier área de trabajo ya que no existen una metodología para hacerlo.

Estabilidad: En su gran mayoría el personal lleva en la empresa desde su fundación.

Motivación: Para lograr un excelente desempeño en todas las áreas, se realiza motivación continua no solo monetaria sino a nivel humanizada.

Nivel de remuneración: Para conseguir el logro de los objetivos propuestos es necesario tener en cuenta como se está remunerando de acuerdo con las actividades desarrolladas.

Accidentalidad: el riesgo que corren los mensajeros de ruta es alto por tratarse de un servicio puerta a puerta con personal motorizado.

Imagen corporativa: a pesar de que existe una imagen corporativa de la empresa, esta no es aprovechada al máximo que debería ser.

Uso de planes estratégicos: Un plan estratégico como forma parte de su flexibilidad no existe y no hay forma de evaluar la gestión.

Conocimiento de la competencia: Hay falencia en este tema no se posee un estudio previo de la competencia y es difícil determinar cuántas empresas existen actualmente en Pasto, debido a la competencia ilegal, lo que impide montar un plan agresivo para enfrentar la competencia.

Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes: a pesar de la tecnología con que se cuenta, se presentan algunos inconvenientes para dar respuesta a tiempo a los clientes.

Acceso a capital cuando lo requiere: La empresa cuenta con respaldo de entidades financieras cuando lo requiera.

Rentabilidad, retorno de la inversión: la empresa tiene una buena rentabilidad, la que se ha demostrado en los informes finales de año.

Liquidez, disponibilidad de fondos: ha sido difícil porque depende de la rotación de efectivo a diario, pero igual se cuenta con un fondo de respaldo financiero para eventualidades.

Inversión de capital para satisfacer la demanda: Hace falta invertir más capital para adquirir tecnología que soporte el servicio en línea y poder contar con más operarios de entrega, para de esta forma prestar un mejor servicio a los clientes.

Capacidad de endeudamiento: La empresa no cuenta con capacidad de endeudamiento, por lo que cualquier proyecto de inversión o crecimiento debe realizarse con inversión propia de sus propietarios.

4.1.3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter para “El Mensajero”

Figura 16. Cinco fuerzas de Porter para “El Mensajero”



Fuente: el autor

Las cinco fuerzas de Porter muestran los pilares que necesariamente manejan cualquier negocio o empresa, y lo que se debe tener en cuenta a la hora de una estrategia competitiva, y lograr potencializar a la organización.

Las cinco fuerzas son:

El poder del cliente,
El poder del proveedor,
Los nuevos competidores entrantes,
La amenaza que generan los productos sustitutivos y
La naturaleza de la rivalidad.

La mezcla de estas herramientas de gestión permiten que las empresas analicen y midan sus recursos, haciendo que cada empresa pueda establecer y planificar estrategias que incrementen las oportunidades y potencialicen sus fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

4.1.4. Matriz de evaluación de factores externos [MEFE].

Esta Matriz permite identificar y evaluar los diferentes Factores que constituyen las Oportunidades y Amenazas que enfrenta la empresa El mensajero en su entorno Económico, Político, Social, Tecnológico, Competitivo y Geográfico.

Se asignó a cada uno de los factores un Peso entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante].

El Peso adjudicado a cada factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en la industria. El total de todos los pesos debe de sumar 100%.

Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores. Si el factor representa: Una Amenaza Mayor [calificación = 1], Una Amenaza menor [calificación = 2], Una Oportunidad menor [calificación = 3], Una Oportunidad mayor [calificación = 4].

Se multiplico el Peso de cada factor por su Calificación correspondiente para determinar un Peso Ponderado para cada variable, luego se sumó los Pesos Ponderados de cada variable para determinar el Total Ponderado de la Empresa entera.

El Total ponderado de la Matriz MEFI de la empresa El mensajero es de 2,66 indica que la posición estratégica Externa general de la empresa está por arriba del Valor Promedio.

Los Pesos Ponderados que están por encima de 2.5 indican una posición externa fuerte, con un perfil del entorno con condiciones externas favorables para la empresa, con un mercado por explorar y lleno de oportunidades de expansión, por lo tanto, se puede decir que la estrategia a seguir es mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado para posicionarla cada vez más pero también incursionar en nuevos mercados por medio de estrategias de penetración¹³³.

Tabla 5 Matriz de evaluación de factores externos [MEFE]

EL MENSAJERO				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS [MEFE]				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES:				
3	Disponibilidad de Crédito	0,08	4	0,32
6	Telecomunicaciones	0,1	3	0,3
7	Facilidad de acceso a la Tecnología	0,08	4	0,32
9	Alianzas Estratégicas	0,06	4	0,24
10	Mercados Potenciales con Gran Demanda	0,05	4	0,2
11	Posicionamiento en el Mercado	0,08	3	0,24
AMENAZAS:				
1	Impuestos	0,08	2	0,16
2	Competencia Desleal	0,09	2	0,18
3	Exigencias del Mercado	0,06	2	0,12
4	Incremento del índice Delincuencial	0,1	2	0,2
5	Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia	0,08	3	0,24
6	Nuevos Competidores	0,08	1	0,08
7	Normas de tránsito motociclistas	0,06	1	0,06
TOTAL		1		2,66

Fuente: el autor

4.1.5. Matriz de evaluación de factores internos [MEFI]. “Esta Matriz resume y evalúa las Fortalezas y Debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una Empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”¹³⁴.

¹³³ ARTURO, C y Caiza, A (2012). Plan estratégico para la empresa MC mensajería confidencial 2011 – 2014. Universidad de Nariño [en línea] disponible en <http://sired.udenar.edu.co/3954/1/86484.pdf>

¹³⁴ ARTURO, C y Caiza, A (2012). Plan estratégico para la empresa MC mensajería confidencial 2011 – 2014. Universidad de Nariño [en línea] disponible en <http://sired.udenar.edu.co/3954/1/86484.pdf>

La Matriz MEFI, indica el estado actual de la Empresa “El Mensajero” con respecto a su manejo interno y como las variables internas influyen en su actividad productiva, teniendo en cuenta que la empresa, tiene una ponderación de los factores internos de 2,6, lo que quiere decir que el valor ponderado se encuentra por encima del valor promedio, se puede decir que la Empresa se encuentra consolidando en el mercado y tiene un perfil interno fuerte, con una cantidad de Fortalezas, que le permiten afrontar estratégicamente el entorno externo

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos [MEFI].

EL MENSAJERO				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS [MEFI].				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS:				
1	Poder de Negociación con Proveedores	0,05	3	0,15
2	Servicio, Calidad y Precio	0,05	4	0,2
3	Lealtad y Satisfacción del Cliente	0,07	4	0,28
4	Cobertura	0,06	4	0,24
5	Acceso a Capital Cuando lo Requiere	0,03	3	0,09
6	Rentabilidad, Retorno de la Inversión	0,03	3	0,09
8	Estabilidad de Costos	0,03	3	0,09
9	Capacidad de Endeudamiento	0,03	3	0,09
11	Valor Agregado al Servicio	0,06	4	0,24
12	Nivel Académico del Talento Humano	0,04	3	0,12
13	Competencias Laborales	0,05	4	0,2
14	Estabilidad	0,03	3	0,09
DEBILIDADES:				
1	Imagen Corporativa	0,06	1	0,06
2	Uso de Planes Estratégicos	0,06	1	0,06
3	Conocimiento de la Competencia	0,05	1	0,05
4	Velocidad de Respuesta a Condiciones Cambiantes	0,05	1	0,05
5	Estrategias de Ventas	0,04	1	0,04
6	Capacidad de Innovación	0,04	1	0,04
7	Rotación	0,03	2	0,06
8	Motivación	0,04	2	0,08
9	Nivel de Remuneración	0,03	1	0,03
TOTAL		1		2,6

Fuente: el autor

4.1.6. Matriz del perfil competitivo [MPC]. Esta matriz nos permite analizar y evaluar los factores claves de éxito de la competencia directa, es decir del sector económico específico en el cual se desarrollan las actividades comerciales. Nos permite analizar de manera subjetiva las fortalezas y debilidades de los principales competidores del sector.

Para realizar esta matriz, se deben identificar los factores clave de éxito del sector económico, teniendo en cuenta los principales competidores de la empresa El Mensajero, e identificar que tan fuerte son frente a la empresa, para ello se debe calificar el peso ponderado para cada factor identificado mediante la importancia relativa que se le asigne, valor que puede variar desde cero por ciento hasta el cien por ciento máximo, y luego clasificar gradualmente los valores ponderados de las Debilidades y Fortalezas de cada factor clave, con valores de uno para las Debilidades importantes, dos para las Debilidades menores, tres para las Fortalezas menores y cuatro para las Fortalezas importantes¹³⁵.

Para ponderar cada factor, se multiplica la calificación del peso ponderado de cada factor por el grado de clasificación de cada uno de ellos, luego se suman los valores ponderados de cada competidor, el valor más alto será el del competidor más fuerte y el más bajo será del competidor más débil.

Para llevar a cabo el análisis de la Matriz del Perfil Competitivo MPC, se tuvo en cuenta la empresa El mensajero, y tres empresas de la competencia con características semejantes para su comparación, como son: Fórmula 1, Pasto Express y Canguro Domicilios, que son las de mayor reconocimiento en la ciudad.

Los factores más importantes con el peso de ponderación más alto son: las tarifas, cobertura y la garantía de entrega en la prestación del servicio, y el servicio al cliente con un peso ponderado del 15%. Factores que influyen en el cliente a la hora de decidir a quién y donde obtener su servicio.

¹³⁵ ARTURO, C y Caiza, A (2012). Plan estratégico para la empresa MC mensajería confidencial 2011 – 2014. Universidad de Nariño [en línea] disponible en <http://sired.udenar.edu.co/3954/1/86484.pdf>

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO										
	PESO		EL MENSAJERO		FORMULA 1		PASTO EXPRESS		CANGURO DOMICILIOS	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	%	VALOR	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
TIC'S	6%	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	1,5	0,12
TARIFAS	15%	0,15	4	0,6	2,5	0,375	1,5	0,225	3,5	0,525
COBERTURA	15%	0,15	2,5	0,375	4	0,6	3,5	0,525	1,5	0,225
PUBLICIDAD	13%	0,12	2,5	0,3	3,5	0,42	4	0,48	1,5	0,18
TIEMPO DE ENTREGA	10%	0,06	4	0,24	2,5	0,15	3,5	0,21	1,5	0,09
GARANTIA DE ENTREGA	15%	0,15	3,5	0,525	4	0,6	2,5	0,375	1,5	0,225
PERFIL DE ALTA GERENCIA	10%	0,13	2,5	0,325	3,5	0,455	4	0,52	1,5	0,195
CAPACIDAD DE TRANSPORTE	6%	0,06	2,5	0,15	4	0,24	4	0,24	3,5	0,21
DIVERSIFICACIÓN DEL MERCADO	7%	0,07	2,5	0,175	3,5	0,245	4	0,28	1,5	0,105
OUTSOURCING Y TERCERIZACIÓN	3%	0,03	2,5	0,075	4	0,12	4	0,12	3,5	0,105
TOTAL	100%	1		3,005		3,525		3,295		1,98

Fuente: el autor

La Matriz de Perfil Competitivo MPC, indica el estado actual de la empresa con respecto a la competencia directa, los resultados de esta Matriz indican que la empresa El Mensajero, tiene un Perfil Competitivo fuerte con un valor ponderado de 3.005, siendo la tercera del sector de la distribución de encomiendas. En primer lugar, encontramos la empresa Fórmula 1, con un valor ponderado de 3.525, en segundo lugar, tenemos la empresa Pasto Express, con un valor ponderado de 3.525, y en cuarto lugar la empresa Canguro Domicilio, con un valor ponderado de 1.98.

La empresa El Mensajero, presta un servicio de mensajería económico y eficiente sin embargo no se ubica en el primer lugar, porque debe mejorar en factores claves de éxito como:

Cobertura, expandir su mercado a otras zonas rurales de la ciudad para poder igualar y sobrepasar a la empresa líder del sector.

Publicidad, la empresa solo cuenta con publicidad en internet, y se están gestionando los recursos para hacerlo en medios como la radio y prensa de la región.

Perfil de Alta Gerencia, es otro factor muy importante que tiene que mejorar la empresa, empezando por mejorar la comunicación interna con sus

colaboradores y así trabajando en equipo, lograr la mejor satisfacción para el cliente.

La capacidad de transporte es otro factor clave de la empresa El Mensajero, para mejorar su competitividad en la región, la empresa no cuenta con vehículos propios para prestar su servicio, y se están gestionando los recursos financieros para comenzar a tener su propia flota de transporte.

La empresa está empezando a trabajar en Outsourcing con otras empresas del sector rural para lograr prestar su servicio y la buena relación con ellos hace que se preste o no un excelente servicio a los clientes¹³⁶.

4.1.7. Matriz DOFA. La Matriz DOFA está diseñada para analizar de manera más ágil, rápida y sencilla las respectivas Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades más significativas, para la formulación de Estrategias conocidas como Estrategias FO, Estrategias FA, Estrategias DO, y Estrategias DA.

Para hacer un mejor aprovechamiento de esta herramienta es necesario analizar toda la información contenida dentro del sector interno, externo y perfil competitivo, para realizar una comparación y un cruce de variables con el fin de identificar las posibles estrategias que contribuyan a neutralizar las amenazas, aprovechar las oportunidades, mantener las fortalezas y superar las debilidades, logrando crear para la empresa ventajas competitivas, crecimiento y mejoramiento continuo del desempeño de la empresa y la fidelización de sus clientes.

Tabla 8. Análisis interno y externo matriz DOFA

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNO >>></p> <p style="text-align: center;">MATRIZ D.O.F.A.</p> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNO</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Leyes comerciales	1. Algunos Impuestos
	2. Disponibilidad de Crédito	2. Competencia Ilegal
	3. Políticas Institucionales TIC	3. Exigencias del Mercado
	4. Telecomunicaciones	4. Incremento del índice Delincuencial
	5. Facilidad de acceso a la Tecnología	5. Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia
	6. Globalización de la Información	6. Nuevos Competidores de Nivel Nacional
	7. Alianzas Estratégicas	
	8. Mercados Potenciales con Gran Demanda	
	9. Posicionamiento en el Mercado	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.

¹³⁶ ARTURO, C y Caiza, A (2012). Plan estratégico para la empresa MC mensajería confidencial 2011 – 2014. Universidad de Nariño [en línea] disponible en <http://sired.udenar.edu.co/3954/1/86484.pdf>

1. Poder de Negociación con Proveedores	1. Aprovechar el poder de negociación con proveedores de servicios de redes y tecnología para realizar alianzas estratégicas. F1 O7	1. Diseñar un programa de servicio al cliente para aprovechar la lealtad y satisfacción del cliente y contrarrestar la amenaza de la competencia ilegal.F2 A2
2. Servicio, Calidad y Precio	2. Hacer uso del excelente servicio que presta la empresa, con calidad y precio para aprovechar los mercados potenciales con gran demanda. F2 O8	2. Gestionar crédito financiero para invertir en tecnología y lograr contrarrestar la amenaza de empresas con mejor tecnología. F5 A5
3. Lealtad y Satisfacción del Cliente	3. Gestionar crédito financiero para realizar inversiones en tecnología con el fin de ser más competitivos F6 O5	4. Inversión de capital para la consecución de flota y equipo de transporte propio.F4 A6
4. Cobertura	4. Aprovechar la cobertura a nivel regional para obtener un excelente posicionamiento en el mercado. F4 O9	4. Hacer uso del valor agregado al servicio para contrarrestar las exigencias del mercado. F9 A3
5. Acceso a Capital Cuando lo Requiere		
6. Rentabilidad, Retorno de la Inversión		
7. Inversión de Capital, Para Satisfacer la Demanda		
8. Estabilidad de Costos		
9. Valor Agregado al Servicio		
10. Nivel Académico del Talento Humano		
11. Competencias Laborales		
12. Estabilidad		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
1. Imagen Corporativa	1. Hacer uso de la tecnología y telecomunicaciones para lograr un mejor conocimiento de la competencia.D3 O6O5	1. Capacitar al personal en el desarrollo de estrategias de ventas para contrarrestar la competencia ilegal. D4A2
2. Uso de Planes Estratégicos	2. Hacer uso de alianzas estratégicas para minimizar la debilidad de atención regional. D4 A7	2. Gestionar el mejoramiento de la imagen corporativa para tener una buena presencia en el mercado y contrarrestar la competencia de nuevas empresas. D1 A6
3. Conocimiento de la Competencia	3. Mejorar la tecnología de la empresa para ser más competitivos y lograr cambiar la imagen corporativa de la empresa. D1 O4	3. Desarrollar un plan estratégico para lograr con esta herramienta, diagnosticar y diseñar estrategias que me permitan contrarrestar las exigencias del mercado. D2 A3
4. Estrategias de Ventas		
5. Capacidad de Innovación		
6. Rotación		
7. Motivación		
8. Nivel de Remuneración		

Fuente: el autor

4.1.8. Matriz Axiológica. Con la ayuda de esta matriz se identificó los valores y principios que guiarán a la empresa El mensajero, es importante que la empresa canalice esfuerzos, recursos y acciones para que sean conocidos en el entorno interno y externo.

El sistema de valores y principios, generan comportamientos típicos en la empresa, en su cultura y en el cambio organizacional, lo cual abarca desde las formas de comunicación hasta el comportamiento del Talento Humano.

La Alta Gerencia de la empresa El mensajero, está totalmente de acuerdo y ofrece todo el apoyo para consolidar una cultura corporativa que incida en la manera de actuar de su talento humano y le permita afrontar con éxito los retos del futuro.

Tabla 9. Análisis matriz Axiologica

GRUPO REFERENCIA	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES	ACCIONISTAS
PRINCIPIOS							
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X
INTEGRIDAD				X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X
RENTABILIDAD				X	X	X	X
PRODUCTIVIDAD				X	X	X	X
COMPETITIVIDAD				X	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X		X	X
CALIDAD INTEGRAL					X	X	
TRABAJO EN EQUIPO				X	X	X	
EXCELENCIA EN EL SERVICIO				X	X	X	

Fuente: el autor

4.2. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS PARA LA EMPRESA “EL MENSAJERO, LO HACEMOS POR USTED”

4.2.1. Redireccionamiento Estratégico

4.2.1.1. Horizonte De Tiempo. El plan estratégico se ha desarrollado para un horizonte de tiempo de cuatro años, periodo dentro del cual se pretende el cumplimiento de las estrategias planteadas para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Año 2021 – 2025.

4.2.1.2. Misión. Ser líderes en el servicio de encomiendas y domicilios a nivel urbano, rural y regional, buscando la satisfacción y necesidades de los clientes apoyados en las nuevas tecnologías y prestando un servicio de alta calidad.

4.2.1.3. Visión. Para el año 2025 posicionarnos como la empresa de mejor servicio en el sector de encomiendas y domicilios, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y el medio ambiente, regidos por los principios de trabajo en equipo, buen clima organizacional, capacitación del talento humano y respaldados por la calidad de nuestros servicios, la ampliación de nuestra cobertura e infraestructura acompañados de la innovación de tecnológica adecuada.

4.2.2. Principios y Valores Corporativos. Los valores corporativos son los aspectos que hacen que la empresa marque diferencia y mantenga una ventaja competitiva frente al resto. Estos son las creencias que deben ser compartidas por la empresa y los integrantes de esta, marcando el comportamiento de los miembros y que con el paso del tiempo se transmitan de unos a otros, permitiendo la orientación y determinación del quehacer de la empresa. Alineados y en coherencia con su estrategia de actuación.

- **Responsabilidad laboral.** La responsabilidad es un principio que debe ser aplicado por la empresa como institución y, por los trabajadores como integrantes de una empresa; se puede apreciar a partir de la puntualidad, la disciplina, el cumplimiento de las labores asignadas, la integridad y la honestidad entre todos aquellos que trabajan en una misma empresa; es una parte fundamental de la gestión empresarial, supone un orden y una serie de normativas a cumplir en beneficio de todas las personas que se relacionan con la empresa. En este sentido, la responsabilidad empresarial también busca establecer cuáles contribuciones se pueden hacer en beneficio de la sociedad, la comunidad y el medio ambiente, de allí que se establezcan diversos proyectos con estas finalidades.

- **Competitividad e innovación.** La competitividad es un valor que se promueve desde la cultura empresarial y que parte de la necesidad de estar constantemente ideando proyectos que conduzcan a mejorar los procesos laborales, la producción y la calidad de los bienes o los servicios; ésta promueve la innovación, las proyecciones a futuro, satisfacer las necesidades de los individuos y, la creación de nuevos productos y servicios.

- **Evaluación autocrítica.** La autocrítica permite evaluar cuáles son las fortalezas y las debilidades que tienen tanto la empresa como los trabajadores, cuáles son sus causas y cómo se puede remediar dicha dificultad; debe ser constante y coherente con la misión y visión de la empresa, de esta manera se pueden asegurar excelentes resultados, mayor competitividad y calidad con respecto a la competencia.

• **Integridad laboral.** La integridad se caracteriza por anteponer la honestidad y el compromiso ante las responsabilidades laborales; se hace énfasis en la integridad de los trabajadores, desde la cultura organizacional, para evitar estafas o daños a terceras personas; la integridad se reflejará a través del trabajo consecuente, responsable, honesto y auténtico que busca ser competitivo y de alta calidad.

• **Constancia y disciplina.** Estos valores empresariales conllevan a la elaboración de proyectos exigentes, superación de obstáculos y trabajo arduo, lo que permitirá a la empresa crecer y marcar pauta en el contexto empresarial, gracias a los trabajadores que aportan su pasión y compromiso por el trabajo¹³⁷.

4.2.3. Objetivos Estratégicos:

- Reubicación de las instalaciones de “El Mensajero” en un punto más central de la ciudad.
- Implementar nuevos puntos de servicio a nivel rural
- Fortalecer y consolidar la imagen de la empresa “El Mensajero” como líder del mercado
- Incrementar la participación de la empresa “El Mensajero” en el mercado
- Mantener la fidelidad y satisfacción del cliente actual

4.2.4. Formulación de la estrategia

4.2.4.1. Matriz De La Gran Estrategia. La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento para formular estrategias alternativas. Toda organización se puede colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la presente matriz¹³⁸.

¹³⁷ MORALES, A. (s.f.). 7 ejemplos de valores empresariales. [en línea] disponible en <https://www.significados.com/ejemplos-valores-empresariales/>

¹³⁸ DEL RIO, J (s.f.). Una perspectiva de la logística desde la academia. [en línea] disponible en <https://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/594/Formulacion%20de%20la%20matriz%20de%20la%20gran%20estrategia%20en%20logistica.htm>

Tabla 10. Matriz de la Gran Estrategia

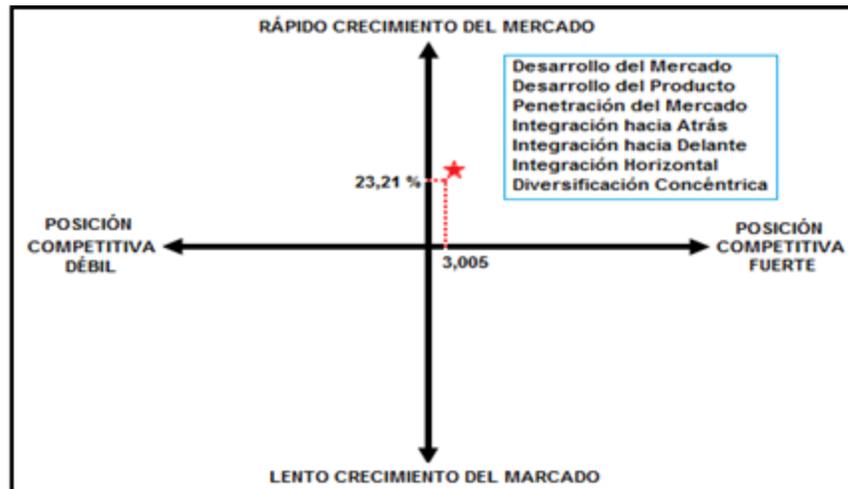
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Nivel de ahorro de inversión	3%	4	0.12
2. Población atendida	7%	4	0.28
3. Políticas institucionales	7%	4	0.28
4. Normatividad	8%	4	0.32
5. Ampliación de operaciones	6%	4	0.24
6. Exploración de negocios	4%	4	0.16
7. Alianzas estratégicas	5%	4	0.2
8. Empresas mensajería ilegales	2%	4	0.08
9. Alto volumen de encomiendas	7%	4	0.28
10. Incremento servicio por pandemia	6%	4	0.24
AMENAZAS			0
1. Resistencia al cambio tecnológico	7%	1	0.07
2. Inseguridad	3%	1	0.03
3. Infraestructura vial	7%	1	0.07
4. Competencia	7%	1	0.07
5. Cultura y referencias de clientes	5%	1	0.05
6. <i>Comportamiento del gremio</i>	5%	1	0.05
7. <i>Relieve clima</i>	3%	1	0.03
8. <i>Control de base de datos clientes</i>	3%	1	0.03
9. <i>competencia con Tecnología avanzada</i>	5%	1	0.05
TOTAL	1		2.65

Fuente: el autor

El peso de 2.65, a pesar de estar por encima de 2.5, el producto de documentos individuales se encuentra en una posición conservadora, ya que tiene una fortaleza competitiva débil, aunque el mercado crece rápidamente, por lo tanto, se deben asumir estrategias que le permitan mantener el mercado real.

El producto de documentos masivos se encuentra en una posición defensiva ya que tiene una fortaleza competitiva débil y un crecimiento de mercado lento por lo tanto se requieran estrategias que le permita aumentar su mercado actual.

Figura 17. Matriz De La Gran Estrategia – Empresa El Mensajero

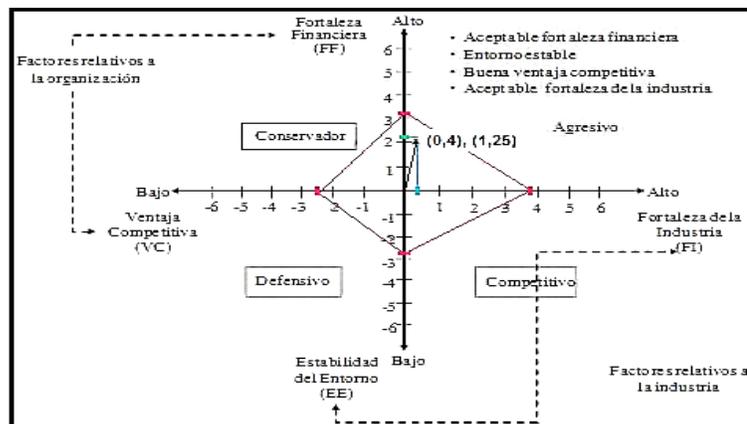


Fuente: el autor

La empresa se ubica en el primer cuadrante de la Matriz, siendo favorable para ella, las estrategias convenientes serian, la Penetración en el Mercado, enfocada en una mercadotecnia más agresiva del portafolio de servicios que ofrece la empresa, a través de canales de publicidad, promoción, con el fin de atraer a los consumidores de los mercados ya existentes, con el desarrollo de un excelente servicio y de alta calidad; la otra estrategia que se utilizara es, la Estrategia de diversificación concéntrica, enfocada en introducir nuevos servicios al mercado ya existente, con el fin de atraer nuevos segmentos de mercado.

4.2.4.2. Matriz De La Posición Estratégica Y La Evaluación De La Acción - [Peyea]. Es una herramienta primordial para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa, esta Matriz es un marco de cuatro cuadrantes que determina si en una empresa se necesitan Estrategias Agresivas, Conservadoras, defensivas, o competitivas.

Figura 18. Matriz Peyea – El Mensajero



FORTALEZA FINANCIERA F.F = 3,2
ESTABILIDAD ENTORNO E.E = -2,8
VENTAJA COMPETITIVA V.C = -2,5
FORTALEZA INDUSTRIA F.I = 3,75

EJE X = (F.F) + (E.E) = (3,2) + (-2,8) = 0,4
EJE Y = (V.C) + (F.I) = (-2,5) + (3,75) = 1,25
PUNTO VECTOR (X,Y) [(0,4),(1,25)]

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA [F.F]	VALOR	ESTABILIDAD DEL ENTORNO [E.E]	VALOR
Liquidez	4	Tasa de Inflación	-4
Flujo de Caja	2	Cambios Tecnológicos	-2
Capital de Trabajo	4	Variabilidad de la Demanda	-2
Retorno de la Inversión	3	Barrera de Entrada al Mercado	-3
Facilidad de Salida del Mercado	3	Presión de Productos Sustitutos	-3
PROMEDIO	3,2	PROMEDIO	-2,8
VENTAJA COMPETITIVA [V.C]	VALOR	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA [F.I]	VALOR
Calidad del Servicio	-2	Estabilidad Financiera	4
Lealtad de los Clientes	-2	Potencial de Utilidades	4
Conocimiento Tecnológico	-3	Conocimiento Tecnológico	5
Participación en el Mercado	-3	Facilidad para Entrar en el Mercado	2
PROMEDIO	-2,5	PROMEDIO	3,75

Los resultados de los ejes de la Matriz PEYEA de la empresa El Mensajero son:
Fortaleza Financiera [FF] = 3.2,
Ventaja Competitiva [VC] = -2.5,
Estabilidad del Entorno [EE] = -2.8, y
Fortaleza de la Industria [FI] = 3.75

Para realizar la ubicación de los valores en el marco de los cuatro cuadrantes de

esta Matriz, se debe sumar de la siguiente manera:

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -2.5 + 3.75 = 1.25$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} + \text{FF} = -2.8 + 3.2 = 0.4$$

La Empresa se ubica dentro del perfil o cuadrante Agresivo, lo que significa que la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de: Aprovechar las Oportunidades Externas, Superar las Debilidades Internas y Evitar las Amenazas Externas.

Por lo tanto, sus estrategias pueden ser de gran diversidad: Penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, diversificación de conglomerado, diversificación concéntrica, diversificación horizontal.

En la empresa es recomendable hacer uso de las Estrategias: Penetración en el Mercado, Desarrollo de Servicios, y Diversificación Concéntrica. O una combinación de ellas puede ser factible, Porque se trata de una empresa fuerte y el ambiente la favorece.

4.2.4.3. Matriz Cuantitativa De La Planificación Estratégica [MCPE]. Esta matriz se basa en Factores Críticos para el Éxito. Factores externos extraídos de la MEFE y factores internos extraídos de la MEFI.

Esta Matriz pertenece a la etapa de decisión estratégica, es significativa puesto que permite decidir las Estrategias a formular para la Empresa “El Mensajero”, en la ciudad de Pasto, para desarrollar esta matriz se hace uso de la información de las matrices como: La MEFE, MEFI, MPC, DOFA, PEYEA. Las dos primeras ofrecen información de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, respectivamente y las otras matrices ofrecen información de las Estrategias alternativas, que se implementaran en la empresa.

La relación de los factores internos y externos con la estrategia a calificar, indica el valor ponderado de esa relación, y que puede variar bajo los siguientes criterios:
valor ponderado = 1, para una relación no atractiva;
valor ponderado = 2, para una relación un poco atractiva;
valor ponderado = 3, para una relación atractiva;
valor ponderado = 4, para una relación muy atractiva.

En la tabla siguiente se observan los factores internos y externos y las Estrategias planteadas para la empresa El Mensajero como son: Penetración en el Mercado, que busca mayor participación del portafolio de servicios en el mercado existente mediante la aplicación de las técnicas de Marketing; Desarrollo de Servicios, buscar mayores ventas modificando los servicios actuales; Diversificación Concéntrica, añadir nuevos servicios relacionados con los actuales.

Tabla 11. Matriz Cuantitativa De La Planeación Estratégica [M.C.P.E]

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS						
	PESO	ESTRATEGIA I		ESTRATEGIA II		ESTRATEGIA III	
OPORTUNIDADES		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Normatividad	2						
Disponibilidad de Crédito	2,8	3	8,4	3	8,4	4	11,2
Políticas Institucionales TIC	2						
Telecomunicaciones	1,5	1	1,5	3	4,5	4	6
Facilidad de acceso a la Tecnología	1,5	3	4,5	3	4,5	4	6
Globalización de la Información	1,8	2	3,6	2	3,6	3	5,4
Alianzas Estratégicas	2,8	3	8,4	3	8,4	3	8,4
Mercados Potenciales con Gran demanda	2,7	4	10,8	4	10,8	3	8,1
Posicionamiento en el Mercado	2,9	4	11,6	4	11,6	4	11,6
AMENAZAS							
Algunos Impuestos	2	1	2	1	2	2	4
Competencia Ilegal	3	3	9	4	12	3	9
Exigencias del Mercado	2,5	3	7,5	4	10	3	7,5
Incremento de Inseguridad	1,6	2	3,2	2	3,2	4	6,4
Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia	2,8	3	8,4	3	8,4	3	8,4
Nuevos Competidores de Nivel nacional	2,5	1	2,5	1	2,5	2	5
FORTALEZAS							
Poder de Negociación con Proveedores	2	3	6	3	6	3	6
Servicio, Calidad y Precio	2,8	4	11,2	4	11,2	3	8,4
Lealtad y Satisfacción del Cliente	3	4	12	4	12	4	12
Cobertura	2,8	4	11,2	4	11,2	4	11,2
Acceso a Capital Cuando lo Requiere	3	4	12	4	12	4	12
Rentabilidad, Retorno de la Inversión	2,5	3	7,5	4	10	4	10
Inversión de Capital, Para Satisfacer la Demanda	2,8	3	8,4	4	11,2	4	11,2
Estabilidad de Costos	2,3	3	6,9	3	6,9	3	6,9
Capacidad de Endeudamiento	3,4	3	10,2	4	13,6	4	13,6
Habilidad Técnica	2,3	3	6,9	3	6,9	3	6,9
Valor Agregado al Servicio	2,3	3	6,9	3	6,9	3	6,9
Nivel Académico del Talento Humano	2,3	2	4,6	2	4,6	2	4,6

Estabilidad	2	2	4	2	4	2	4
DEBILIDADES							
Imagen Corporativa	3,5	4	14	4	14	4	14
Uso de Planes Estratégicos	3,5	4	14	4	14	4	14
Conocimiento de la Competencia	2,5	4	10	4	10	4	10
Velocidad de Respuesta a Condiciones Cambiantes de tecnología	2	3	6	3	6	3	6
Estrategias de Ventas	2,5	4	10	4	10	4	10
Capacidad de Innovación	2,3	4	9,2	4	9,2	4	9,2
Motivación	2	2	4	2	4	2	4
Nivel de Remuneración	2	2	4	3	6	2	4
SUMA PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN [S.P.T.A].	100		285,8		313,5		307,8
ESTRATEGIA 1: Penetración de Mercado							
ESTRATEGIA 2: Desarrollo del Mercado							
ESTRATEGIA 3: Diversificación en Conglomerado							

Fuente: el autor

La Estrategia más favorable para la empresa es la Penetración en el Mercado con un puntaje de 313,5 la cual se implementará para el desarrollo del Plan de Acción.

Es importante que la empresa sea reconocida como una empresa que cuenta con las características y fortalezas para brindar un excelente servicio de alta calidad y eficiente, para ello debe implementar la estrategia de Penetración en el mercado, que consiste en incrementar la participación de la empresa en el Mercado. Estimular a los clientes para que hagan uso de sus servicios y motivar a los clientes a encontrar razones para que utilicen sus servicios, para ello la empresa tiene que realizar campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación: radio, prensa, internet, televisión, con el fin de promocionar su excelente servicio y quedar en la mente del cliente.

Realizar alianzas estratégicas con diferentes empresas del sector para la distribución de encomiendas con una cobertura rural y regional.

Realizar campañas publicitarias a nivel de radio, para ello se utilizará la estrategia del canje con emisoras locales de música moderna y el siguiente paso será la televisión regional y los medios escritos.

Se busca incrementar la percepción de imagen, que los clientes identifiquen y recuerden la imagen de la empresa con concepto de buena calidad, para ello la empresa debe plantear un excelente portafolio de servicios de alta calidad y precios adecuados. Se plantea ofertar el servicio de giros de efectivo, para lo cual debe

realizarse un estudio de factibilidad.

4.2.4.4. Estrategias Financieras para implementar en la empresa El Mensajero. La pandemia junto con la cuarentena, se convirtieron en un momento crucial para que las empresas aprieten el cinturón financiero y protejan su flujo de caja, siendo la oportunidad perfecta para usar las redes y canales digitales y generar ventas que le permitan a la empresa sostenerse en el tiempo.

La complejidad de este tiempo de crisis económica, obligo a que la empresa empiece a reestructurar sus estrategias de manera rápida, debido a que la situación dejó graves estragos financieros.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en a largo plazo y a corto plazo. Las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

Sobre la inversión.

Sobre la estructura financiera.

Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

Mientras que las estrategias financieras para el corto plazo deben considerar los aspectos siguientes:

Sobre el capital de trabajo.

Sobre el financiamiento corriente¹³⁹.

Sobre la gestión del efectivo.

Por lo anterior, se establecen las siguientes estrategias financieras a largo plazo, pero sobre todo de corto plazo para lograr superar este proceso de reactivación económica, siempre con los mismos objetivos de crecer y llegar a más clientes.:

1. Establecer una visión clara: visión proyectada en un plazo no mayor a cinco años a dónde quiere llegar con el negocio.

2. Negociar el pago de las nóminas y los contratos para sostener el flujo de caja. Con la baja en las ventas el pago de los salarios se ha hecho insostenible, pero el reto es proteger el empleo, sin descuidar que el negocio prontamente resurja. Para esto se establecen las siguientes estrategias:

- Teletrabajo. Disminución de costos, trasladando la oficina de la central a un local más pequeño, pero mejor ubicado.

¹³⁹ INCP. (2015). Principales estrategias financieras de las empresas. [en línea] disponible en <https://incp.org.co/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>

- Cambios en el tipo de contrato. Mantendrá a los empleados con empleo, pero con variaciones en las condiciones contractuales, incluyendo rebajas en salarios y comisiones, aliviando la carga financiera de la empresa que permita salir de la crisis económica.

3. Indagar por fuentes de financiamiento: La adquisición de crédito para el crecimiento es indispensable. Indagar por las facilidades, costos y las tasas de interés de las distintas opciones de préstamos que ofrece el mercado, ayudará a tomar una decisión ajustada a las necesidades de la empresa. Sin olvidar que al ser cumplidos con los pagos, se aumentarán las posibilidades de adquirir nuevos créditos¹⁴⁰.

4. Presencia en redes y web: Las redes sociales y las páginas de internet atraen a los clientes potenciales, permitiendo dar a conocer a la empresa mejorando su visibilización.

5. Implementar rápidamente sistemas de ventas digitales. La crisis ha dejado nuevos tipos de consumidores, las personas que antes eran resistentes a la tecnología y a la digitalización incorporaron de manera acelerada estas herramientas en su dinámica diaria. Crear un canal de venta en línea permitirá un mejor flujo de caja constante en el tiempo.

5. Pago a proveedores. Se dificultan los pagos a los proveedores siendo necesarios para el cumplimiento de los servicios de operación, por lo que se hace necesario la crear políticas de pago parciales.

4.3. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA “EL MENSAJERO, LO HACEMOS POR USTED”

El plan de acción es la hoja de ruta que permitirá lograr las metas y objetivos establecidos. La empresa El Mensajero, para el desarrollo de sus objetivos estratégicos debe tener como herramienta un plan de acción que haga una realidad el desarrollo de estos objetivos.

¹⁴⁰ SABERMAS (s.f.). Estrategias financieras para hacer crecer su negocio. [en línea] disponible en <https://www.sabermassermas.com/estrategias-financieras-para-hacer-crecer-su-negocio/>

Tabla 12. Plan de acción objetivo 1.

OBJETIVO: Reubicación de las instalaciones en un punto estratégico						
OBJETIVO:	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADOR
Realizar el presupuesto y el proyecto de la reubicación	A finales del año 2021 tener aprobado el presupuesto para la reubicación	Realizar el presupuesto y el proyecto	Gerente y Área Contable	0.00	1 mes	Proyecto y Presupuesto, APROBADO
		Analizar si se cuenta con el presupuesto				
		Aprobación del proyecto y el presupuesto				
Realizar la gestión de ubicación e instalación en las nuevas instalaciones	A comienzos del año 2022 estar funcionando en las nuevas instalaciones	Aprobación del plano y diseño de las nuevas instalaciones de la empresa	Gerente y Área Administrativa	0,00	2 meses	Construcción modular de las nuevas oficinas, TERMINADO
		Arrendamiento del local		750.000,00		
		Construcción modular de las nuevas oficinas		1.500.000,00		
			TOTAL	2.250.000,00		

Fuente: el autor

Tabla 13. Plan de acción objetivo 2.

OBJETIVO: Implementar el servicio de Servicios portales con cobertura regional						
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Realizar un estudio de Factibilidad	A finales del año 2021 contar con la implementación del servicio de giros a nivel regional	Realizar el proyecto de factibilidad	Gerente y Junta Directiva	2.000.000	1 año	Aprobación e implementación del servicio de giros FUNCIONANDO
Realizar el presupuesto del proyecto de acuerdo con el estudio de factibilidad		Aprobación del Proyecto		-		
		Realizar el presupuesto				
Realizar la gestión financiera de un crédito	A comienzos del año 2022 contar con la aprobación del crédito	Aprobar el presupuesto		-		
		Contactar el banco y solicitar el crédito				
		Revisar las condiciones del crédito				
		Aceptación de las condiciones del crédito				Crédito bancario solicitado por la empresa, APROBADO

		Crédito aprobado por el banco				
Implementar el proyecto		Aprobación del proyecto				Aprobación e implementación del servicio de giros FUNCIONANDO
		Aprobación del crédito				
		Gestión de ubicación de oficinas				
		Implementación de equipos y software				
			TOTAL		2.000.000,00	

Fuente: el autor

Tabla 14. Plan de acción objetivo 3.

OBJETIVO: Implementar nuevos puntos						
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Presupuesto de la implementación del punto de servicio	A mediados del año 2022 contar con la aprobación del presupuesto	Realizar el presupuesto y el proyecto		0.00		Presupuesto APROBADO
		Analizar el presupuesto				
		Aprobar el presupuesto				
Instalación y funcionamiento de las nuevas oficinas	A finales del año 2022, contar con las instalaciones en los nuevos puntos regionales	Localización de los nuevos puntos de servicio	Gerente y Área Contable	-	12 meses	Implementación del nuevo servicio de giros, FUNCIONANDO
		Contrato de arrendamiento		300.000,00		
		Construcción e implementación de las nuevas oficinas		1.500.000,00		
		Contratación de Personal		1 S.M.L.V.		
			TOTAL	\$ 2.800.000,00		

Fuente: el autor

Tabla 15. Plan de acción objetivo 4.

OBJETIVO: fortalecer y consolidar la imagen de la empresa						
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Diseñar y ejecutar un plan de Mercadeo para la promoción del portafolio de Servicios que ofrece la empresa	En el año 2022 contar con un plan de mercadeo para la promoción del portafolio de servicios que ofrece la Empresa	Análisis de la situación actual de la empresa	Gerente	-	12 meses	Plan de mercadeo para la promoción del portafolio de Servicios que ofrece la empresa. APROBADO
		Determinación de objetivos		-		
		Elaborar un plan de mercadeo		-		
		Implementación del plan de mercadeo		2.000.000,00		
		Evaluación y control del plan de mercadeo para la promoción del portafolio de servicios que ofrece la empresa		1.000.000,00		
			TOTAL	3.000.000,00		

Fuente: el autor

Tabla 16. Plan de acción objetivo 5.

OBJETIVO: Incrementar la participación de la empresa en el mercado						
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Mantener la calidad del portafolio de servicios	Alcanzar el mayor grado y reconocimiento de la calidad	Consolidar políticas y la estandarización	Gerente y futuro Coordinador	-	2 años	Número de clientes satisfechos en el mes/Número de clientes
		Motivar y capacitar a todo el personal		500.000		
Desarrollar programas publicitarios y campañas que permitan conocer el portafolio de servicios, que presta la empresa	Aumentar en un 30% el número de clientes	Realizar campañas publicitarias en radio, prensa, televisión, volantes, recordatorios		2.000.000		
	Lograr un incremento del 20 % de clientes	Realizar convenios, alianzas con empresas que requieran del servicio de domicilio		-		
				TOTAL		2.500.000

Fuente: el autor

5. CONCLUSIONES

La empresa “El Mensajero, Lo Hacemos Por Usted” requiere de este plan estratégico que le permitirá tener un direccionamiento a corto, mediano y largo plazo, logrando el análisis de la información necesaria para la toma de decisiones, partiendo desde una filosofía corporativa y una cultura de innovación y mejoramiento continuo, con el objetivo de mantenerse competitiva en el mercado.

Dentro del Diagnóstico que se le realizó a la empresa, se encontraron diversas fortalezas, como la calidad de sus servicios, y el cumplimiento como valor agregado que ofrece a sus clientes y las ventajas competitivas que la diferencian de sus competidores.

Para el logro de una buena competitividad, la gerencia de la empresa debe tomar decisiones acertadas y elegir la mejor estrategia, para ello deben hacer uso del Plan Estratégico, además deben crear una cultura de calidad y excelencia en el servicio al cliente, esto le permite a la empresa tomar un enfoque activo, en lugar de reactivo, y finalmente lograr controlar su destino.

Con la ejecución de este Plan estratégico se contribuye al crecimiento y fortalecimiento de la empresa, convirtiéndola en una organización cada vez más competitiva y con un direccionamiento encaminado al mejoramiento continuo.

6. RECOMENDACIONES

La empresa “El Mensajero, Lo Hacemos Por Usted”, tiene la oportunidad de la revisión, aprobación y ejecución del presente Plan Estratégico, para que lo tome como una herramienta para la toma de decisiones y el direccionamiento de la misma.

Es necesario que la empresa, apertura nuevos puntos sucursales en la región, con los servicios de domicilios, encomiendas y giros de efectivo, para incrementar el ingreso de más clientes que requieren el servicio, generando una mayor competitividad en el mercado local e incrementando el nivel de satisfacción del cliente actual, la atracción del cliente potencial, el incremento de la participación en el mercado y el incremento de los índices de rentabilidad para la empresa.

Es importante la creación de un Plan de Mercadeo enfocado hacia la utilización de herramientas publicitarias con el fin de llegar al cliente actual y potencial, a través de canales de comunicación local, como emisoras de alta audiencia, periódico, televisión local, internet y redes y demás actividades complementarias que visibilicen la empresa.

La gerencia es la responsable de comunicar de manera oportuna a todo el personal, la filosofía corporativa, para lograr que todo el talento humano tenga una correcta alineación hacia la consecución de los objetivos organizacionales, con el fin de conocer sus opiniones, mejorar y mantener el mejor ambiente laboral.

La empresa debe brindar la capacitación y cualificación pertinente, para generar la cultura de servicio excelente, eficaz, eficiente, y de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

ACTUALICESE (s.f.). El diagnóstico financiero. [en línea] disponible en: <https://actualicese.com/el-diagnostico-financiero/>

ADMINISTRACIÓN – TEOR. (2019). Teorías de la administración. Teoría Contingencial. [en línea] disponible <https://administracion-teor.blogspot.com/2019/02/teoria-contingencial.html>

AGUDELO, G (2019). Consejo Técnico de la Contaduría Pública. [en línea] disponible en <https://www.ctcp.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3a8445ab-4197-4435-b863-8ccef4c2034c>

ALCALDÍA DE PASTO. (2016). Plan Municipal de Desarrollo 2016-2019: Pasto Educado constructor de Paz. Pasto. [en línea] disponible en <https://www.pasto.gov.co/index.php/planes-programas-proyectos-y-su-ejecucion/126-plan-de-desarrollo>

APRENDIENDO ADMINISTRACIÓN. (2016). La Teoría clásica de la Administración: orígenes, principios y funciones. [en línea] disponible en <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>

ARTURO, C y Caiza, A (2012). Plan estratégico para la empresa MC mensajería confidencial 2011 – 2014. Universidad de Nariño [en línea] disponible en <http://sired.udenar.edu.co/3954/1/86484.pdf>

BOJÓRQUEZ, M y Pérez, A (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. Revista El Buzón de Pacioli, Año XII, Número 81 abril-junio 2013: Págs. 4-19. [en línea] disponible en <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>

BRAVO, L; Valenzuela, A; Ramos, P y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 24, núm. 88, pp. 1316-1328 [en línea] disponible en <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>

COLABORACIÓN DNP. (2020). Mercado laboral urbano – resultados 2020: Pasto. [en línea] disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/11%20Informe%20Pasto%202020.pdf>

COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. (1991). Con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana. [en línea] disponible en <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

COLOMBIA. Decreto 2420 – anexo 3 de 2015. [en línea] disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76055>

COLOMBIA. Decreto 2706 de 2012. Capítulo II: Conceptos y Principios Generales. [en línea] disponible en <https://niif.com.co/decreto-2706-2012/conceptos-principios-generales>

COLOMBIA. Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

CONCEJO MUNICIPAL DE PASTO. Acuerdo No. 034. Por medio del cual se adopta el plan decenal de cultura 2020- 2030 en el municipio de pasto. [en línea] disponible en <https://concejodepasto.gov.co/wp-content/uploads/2021/01/Acuerdo-034-Plan-D.-Cultura-2020.pdf>

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Diario Oficial. Bogotá, 2009. No. 47.409. [en línea] disponible en <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677255>

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 527 de 1999. Por medio de la cual define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. [en línea] disponible en https://www.redjurista.com/Documents/ley_527_de_1999_congreso_de_la_republica.aspx#/

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 527 de 1999. Por medio de la cual define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. [en línea] disponible en https://www.redjurista.com/Documents/ley_527_de_1999_congreso_de_la_republica.aspx#/

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 590 de 2020. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. [en línea] disponible en http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. [en línea] disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

CURSOSANPE (s.f.). área de mejora. [en línea] disponible en <https://cursosanpe.es/docs/directiva/7/3.htm>

DEFINICIÓN DE (s.f.) definición de DOFA. [en línea] disponible en: <https://definicion.de/dofa/>

DEFINICIÓN DE (s.f.). definición de estrategia. [en línea] disponible en <https://definicion.de/estrategia/#:~:text=La%20palabra%20estrategia%20deriva%20del,de%20dirigir%20las%20operaciones%20militares.>

DEFINICIÓN DE. (s.f.) definición de administración. [en línea] disponible en [https://definicion.de/administracion/#:~:text=El%20concepto%20de%20administraci%C3%B3n%20hace,%E2%80%9D%20o%20E2%80%9Cgestionar%E2%80%9D\).&text=Los%20directivos%20constituyen%20la%20administraci%C3%B3n%20de%20una%20empresa.](https://definicion.de/administracion/#:~:text=El%20concepto%20de%20administraci%C3%B3n%20hace,%E2%80%9D%20o%20E2%80%9Cgestionar%E2%80%9D).&text=Los%20directivos%20constituyen%20la%20administraci%C3%B3n%20de%20una%20empresa.)

DEL RIO, J (s.f.). Una perspectiva de la logística desde la academia. [en línea] disponible en <https://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/594/Formulacion%20de%20la%20matriz%20de%20la%20gran%20estrategia%20en%20logistica.htm>

DIARIO EL TIEMPO. (2019). ¿Por qué se acelera la economía... y el desempleo también?. [en línea] disponible en <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/nivel-de-desempleo-de-colombia-en-enero-de-2019-332728>

ECONOMIPEDIA (s.f.). Sector terciario o servicios. Editado por Caballero [en línea] disponible en <https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>

EL CLUB TABLERO DE COMANDO. (s.f.). Qué es un Diagnóstico, 7 tipos de Diagnósticos para Cuidar su Empresa. Editado por Mario Héctor Vogel. [en línea] disponible en <https://www.tablerodecomando.com/que-es-un-diagnostico-2/>

EMPRENDEDORES (2016). Cómo montar una empresa de mensajería. [en línea] disponible en <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-empresa-de-mensajeria/>

ESPINOSA, R. (s.f.) Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla + EJEMPLO. [en línea] disponible en <https://robertoepinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>

EVOLVE (2016). Conceptos básicos de los sistemas contables. [en línea] disponible en <https://www.evolve-it.com.mx/conceptos-basicos-de-los-sistemas-contables/>

FUNDACIONBAT. (s.f.). Colombia – Nariño. [en línea] disponible en <https://www.fundacionbat.com.co/colombia.php?IDDepartamento=52>

GERENCIE (2021). Diferencia entre utilidad y rentabilidad. [en línea] disponible en <https://www.gerencie.com/rentabilidad-versus-utilidad.html>

GERENTE (2020). Consumo en la pandemia. Los colombianos cambiaron sus hábitos de consumo durante la cuarentena. Las marcas se reinventan para enfrentar la nueva realidad. [en línea] disponible en <https://www.escolme.edu.co/wp-content/uploads/2020/09/GERENTE-Edici%C3%B3n-256-2020.pdf>

GESTIÓN DEL RIESGO PASTO (s.f.). aspectos Generales Municipio de Pasto [en línea] disponible en <http://www.gestiondelriesgopasto.gov.co/new/index.php/recomendaciones/vendaval/20-home/183-aspectos-generales-municipio-de-pasto>

GESTIOPOLIS (s.f.). Diagnostico administrativo. [en línea] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/diagnosticoadministrativo>

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan departamental de seguridad vial de Nariño 2019-2024. [en línea] disponible en http://www.2016-2019.narino.gov.co/inicio/files/SalaDePrensa/2019/PDSV_2019_-_2024_PARA_CONSULTA_PUBLICA.pdf

GUERRERO López, Jonatan (2019). Diseño de Políticas Contables Bajo NIIF PYMES y Elaboración del Estado de Situación Financiera de Apertura para la Empresa Sol de Oro del municipio de Ipiales. Corporación Universitaria Autónoma de Nariño 2019.

GUZMÁN, L (s.f.). Las fuentes secundarias. [en línea] disponible en <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000169.pdf>

HIDALGO, L (2016). Análisis y propuestas de mejoras al proceso de clasificación y distribución de envíos en postales en DHL Express, sucursal Guayaquil. Universidad politécnica Salesiana. [en línea] disponible en <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/13378>

HUMANCAPITALDITE (s.f.) Qué Es El Análisis DAFO? [en línea] disponible en <http://humancapitalsite.com/?p=725>

INCP. (2015). Principales estrategias financieras de las empresas. [en línea] disponible en <https://incp.org.co/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>

INETA (s.f.). matriz DOFA. [en línea] disponible en <https://sites.google.com/site/clasesdelprofeediineta10o/MATRIZ-DOFA>

ISOTOOLS. (2015). Cómo elaborar un plan de mejora continua. [en línea] disponible en <https://www.isotools.org/2015/05/07/como-elaborar-un-plan-de-mejora-continua/>

LÓPEZ, A (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, jalisco, México. Ra Ximhai, vol. 13, núm. 3, julio-diciembre, 2017, pp. 417-424. [en línea] disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070025.pdf>

los Estados Financieros. [en línea] [https://www.nicniif.org/home/descargar-documento/2564-](https://www.nicniif.org/home/descargar-documento/2564-2_conceptosyprincipiosgenerales.html#:~:text=En%20cuanto%20a%20la%20presentaci%C3%B3n,la%20NIIF%20para%20las%20PYMES.)

2_conceptosyprincipiosgenerales.html#:~:text=En%20cuanto%20a%20la%20presentaci%C3%B3n,la%20NIIF%20para%20las%20PYMES.

MARTÍNEZ, F (s.f.). Matriz de perfil competitivo (MPC). [en línea] disponible en http://34.235.205.20/wikicolaborativa/index.php?option=com_easydiscuss&view=post&id=446

MATA J (s.f.). Los estados financieros y la estructura contable. Universidad insurgentes. [en línea] disponible en <https://www.conalep.edu.mx/UODDF/Planteles/venustiano-carranza-/docentes/PublishingImages/MATERIAL/ASD/2doSemestre/Manejo%20de%20proceso%20contable/Apuntes%20del%20Manejo%20de%20Proceso%20Contable.pdf>

MATRIZ DOFA (2013). Matriz DOFA. Editado el 16 de noviembre de 2013. [en línea] disponible en <http://matrizdofadianacbn07.blogspot.com/2013/11/matriz-dofa.html>

MATRIZBCG (s.f.). Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa. [en línea] disponible en <https://www.matrizbcg.com/>

MEF.GOB.PE. (s.f.) Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de

MINAM. (s.f.). Anexo 2 Técnica del árbol de problemas. [en línea] disponible en <https://www.minam.gob.pe/proyecolegios/Curso/curso-virtual/Modulos/modulo2/3Secundaria/Actividades-Aprendizaje/Comunica/S5/anexo5/Sesi%C3%B3n%205%20RESIDUOS%20SOLIDOS%20to%20Secundaria%20ANEXO2.pdf>

MINCIENCIAS (2019). Nariño presenta avances en tecnología e innovación. [en línea] disponible en https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/narino-presenta-avances-en-tecnologia-e-innovacion

MONOGRAFIAS (s.f.). Sistemas de control y distribución de ventas. [en línea] disponible en <https://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml>

MORALES, A. (s.f.). 7 ejemplos de valores empresariales. [en línea] disponible en <https://www.significados.com/ejemplos-valores-empresariales/>

NAFIN (s.f.). Fundamentos de negocio - El futuro de tu empresa está en tus manos, las estrategias. [en línea] disponible en https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asitencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Administracin/administracion3_4.pdf

NIIF SUPERFACILES. (2019). NIIF para las PYMES – JULIO 2009. Conceptos y Principios Generales [en línea] disponible en [http://www.niifsuperfaciles.com/memorias/recursos/NIC/02-NIIF-para-las-PYMES-\(Norma\)_2009-CONCEPTOS%20Y%20PRINCIPIOS%20GENERALEs.pdf](http://www.niifsuperfaciles.com/memorias/recursos/NIC/02-NIIF-para-las-PYMES-(Norma)_2009-CONCEPTOS%20Y%20PRINCIPIOS%20GENERALEs.pdf)

NOMINAPP. (2020). Conoce cómo aplica la Ley 590 en la liquidación de los aportes parafiscales de tu compañía. [en línea] disponible en <https://ayuda.nominapp.com/help/como-aplica-la-ley-590-en-la-liquidacion-de-los-aportes-parafiscales-de-mi-compania>

NUEVA ISO 9001: 2015. (2019) ¿Qué es la matriz de Boston? ¿Cuál es su función?. [en línea] disponible en <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/08/que-es-la-matriz-de-boston-cual-es-su-funcion/>

NÚÑEZ, J. (s.f.) Estrategia financiera para la pequeña y mediana empresa Pyme. [en línea] disponible en <https://www.gestiopolis.com/estrategia-financiera-para-la-pequena-y-mediana-empresa-pyme/>

ORTEGA, N (2019). Formulación de un sistema de información contable. Universidad autónoma de occidente. [en línea] disponible en [https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11355/T08727.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Un%20Sistema%20de%20informaci%C3%B3n%20contable%20\(SIC\)%20es%20una%20estructura%20organizada,misma%20toma%20de%20decisiones%20financieras.](https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11355/T08727.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Un%20Sistema%20de%20informaci%C3%B3n%20contable%20(SIC)%20es%20una%20estructura%20organizada,misma%20toma%20de%20decisiones%20financieras.)

ORTEGÓN, C (2019). Planeación estratégica: qué es y cómo hacerla para tu empresa. [en línea] disponible en <https://blog.inmarketing.co/blog/planeacion-estrategica-que-es-como-se-hace>

PINILLA , P. (2017). Propuesta de diseño de un subproceso para la gestión de distribución, del proceso de mensajería de documentos para una empresa de transporte. Universidad militar nueva granada. [en línea] disponible en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17202/PinillaCuestaJulianAlejandro2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PROYECTO TEORÍAS ADMINISTRATIVAS. (2012). Teoría científica [en línea] disponible en <http://proyectoteoriasadministrativas.blogspot.com/2012/02/teoria-cientifica.html#:~:text=Taylor%20propuso%20las%20siguientes%20caracter%C3%ADsticas,principios%20y%20establecer%20procesos%20estandarizados.>

RAMOS, D. (2011). Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las dos MM. Universidad autónoma de occidente [en línea] disponible en https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/16.pdf

RD STATION (s.f.). Marketing Digital. [en línea] disponible en <https://www.rdstation.com/es/marketing-digital/>

RIQUELME, M. (s.f.). ¿Qué es una Estrategia Financiera en la empresa?. [en línea] disponible en <https://www.webyempresas.com/estrategia-financiera/>

ROSGABY, K (2020). 5 exponentes del marketing digital que debes conocer. [en línea] disponible en <https://branch.com.co/marketing-digital/5-exponentes-del-marketing-digital-que-debes-conocer/>

- RUIZ, M (2021). MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico. [en línea] disponible en <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- SABERMAS (s.f.). Estrategias financieras para hacer crecer su negocio. [en línea] disponible en <https://www.sabermassermas.com/estrategias-financieras-para-hacer-crecer-su-negocio/>
- SÁNCHEZ, J (2011). Teoría General de Sistemas. [en línea] disponible en <http://juanmanuelsanchez-tgs.blogspot.com/2011/07/que-es-tgs.html>
- SANTACRUZ M. (2013) La productividad del sector servicios en Pasto. Universidad de Nariño. Vol. XI. No. 11 er. Semestre 2010, páginas 24-40. [en línea] disponible en <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IPpNLaoMC-0J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3640468.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- SEVILLA, S (s.f.). Estados financieros. [en línea] disponible en <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>
- SGC (s.f.). Mapa de amenaza Volcán Galeras. [en línea] disponible en <https://www2.sgc.gov.co/sgc/volcanes/VolcanGaleras/Paginas/Mapa-de-amenaza.aspx>
- SITES (s.f.). Administración por Objetivos. [en línea] disponible en <https://sites.google.com/site/empreswaites/administracion-por-objetivos>
- TABARES, J y Ramos, F (2017). Proyecto de grado: “el comercio electrónico como estrategia competitiva en el sector de autopartes de Bogotá D.C. Universidad Santo Tomás. [en línea] disponible en <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3203/Tabaresjuan2017.pdf?sequence=1>
- UJAEN (s.f.) Metodología cuantitativa. [en línea] disponible en http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuanti.html
- UMA (2011). Mercadeo. Ciencias Administrativas. [en línea] disponible en: <https://www.uma.edu.ve/admini/ckfinder/userfiles/files/Mercadeo.pdf>
- URDANETA, R (s.f.). Teorías de la motivación. [en línea] disponible en <https://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>
- VILLAREAL, J (2016). Bases conceptuales para la construcción de teoría contable. [en línea] disponible en <https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/1sin/4.pdf>
- WIKIPEDIA (s.f.). entrega. [en línea] disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Entrega>
- WIKIPEDIA. (s.f.). pasto (Colombia) [en línea] disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_\(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_(Colombia))

WIKIPEDIA. (s.f.). plan Colombia [en línea] disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Colombia

YI MIN SHUM (2018). ¿Qué es la matriz EFI?. [en línea] disponible en <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>

ANEXOS

Anexo A. Permiso empresarial

San Juan de Pasto, 06 de marzo 2020

Señores

UNIVERSIDAD CESMAG

Programa Contaduria Publica

Ref. Permiso empresarial

Atento Saludo:

por medio de la presente me permito informar a quien interese que en mi calidad de socia y propietaria de la empresa El Mensajero lo Hacemos por usted ubicada en la ciudad de Pasto autorizo a la señora Sandra Elizabeth Corredor Martinez, estudiante del programa de Transferencia en Contaduria Publica de la UNICESMAG, quien realizara su trabajo de investigacion denominado PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, CONTABLE- FINANCIERA PARA LA EMPRESA "EL MENSAJERO, LO HACEMOS POR USTED" EN LA CIUDAD DE PASTO, dentro de la empresa.

Agradezco su amable colaboracion.

Atentamente,



TERESA DE JESUS MARTINEZ ESCOBAR

Propietaria

Celular 3155601194

Anexo B. Formato de entrevista propietaria



**UNIVERSIDAD CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
CONTADURÍA PÚBLICA**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA
ADMINISTRATIVA, CONTABLE-FINANCIERA PARA LA EMPRESA EL
MENSAJERO LO HACEMOS POR USTED EN LA CIUDAD DE PASTO**

Objetivo: Determinar el grado de aceptación que tienen los funcionarios administrativos con respecto al diseño de un plan de mejoramiento para el área administrativa, contable-financiera para la empresa “el mensajero lo hacemos por usted”.

Nombre: _____

Cargo: _____

Nivel de formación: _____

Cuestionario área administrativa:

1. ¿La empresa como está constituida?
2. ¿La empresa cuenta con Misión, visión y valores que identifiquen hacia dónde se dirige la misma? Si la respuesta es afirmativa descríbalos.
3. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos y uno de funciones? Si, No. ¿Por qué?
4. ¿Cómo realizan procesos de contratación y capacitación al personal nuevo?
5. ¿Cómo planifican las actividades diarias de la empresa, describa el proceso?
6. ¿Cuentan con un plan de marketing? Si, No. ¿Por qué?
7. ¿Mantienen una base de datos de clientes? Si, No. ¿Por qué?

Cuestionario área contable - financiera:

1. ¿Cuentan con información contable actualizada? Si, No. ¿Por qué?
2. ¿Cuentan con un sistema contable? ¿Cuál?
3. ¿Los ingresos y gastos de la empresa se sustentan con documentos (facturas o recibos)? ¿O como soportan dichos ingresos y egresos?
4. ¿Cómo establecen el precio de venta del servicio? ¿y cuál es el margen de utilidad?
5. ¿En cómo establecen el presupuesto anual de ventas y de gastos?
6. ¿Permiten la utilización de las cuentas de la empresa para gastos no relacionados con la actividad del negocio? Si, No. ¿Por qué?
7. ¿Considera que la empresa es organizada en cuanto a su proceso contable y financiero? Si, No. ¿Por qué?

 <p>UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p>	CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)	CÓDIGO: AAC-BL-FR-032
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

San Juan de Pasto, 24 de junio 2022

Biblioteca
REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.
Universidad CESMAG
Pasto

Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado “PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, CONTABLE- FINANCIERA PARA LA EMPRESA “EL MENSAJERO, LO HACEMOS POR USTED” EN LA CIUDAD DE PASTO”, presentado por el (los) autor(es) MARCELA SANDRA ELIZABETH CORREDOR MARTÍNEZ del Programa Académico Contaduría Pública al correo electrónico trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor(a), que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,

 Firma del Asesor)

JOHN JAIRO BURBANO RUANO
C.C.87.061.282
Contaduría Pública
3005040844
jjburbano@unicesmag.edu.co

 UNIVERSIDAD CESMAG <small>NIJ: 800.109.387-7 VIGILADA MINEUCACIÓN</small>	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)	
Nombres y apellidos del autor: SANDRA ELIZABETH CORREDOR MARTÍNEZ	Documento de identidad: 27088686
Correo electrónico: sandraecorredor@hotmail.com	Número de contacto: 3167403211
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del asesor: JOHN JAIRO BURBANO RUANO	Documento de identidad: 87.061.282
Correo electrónico: jjburbano@unicesmag.edu.co	Número de contacto: 300 504 08 44
Título del trabajo de grado: PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, CONTABLE- FINANCIERA PARA LA EMPRESA "EL MENSAJERO, LO HACEMOS POR USTED" EN LA CIUDAD DE PASTO	
Facultad y Programa Académico: FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- a) La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el término en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve(mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje(mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.

 <p>UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MREDCACIÓN</p>	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndola indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

NOTA: En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 21 días del mes de junio del año 2022.

	Firma del autor
Firma del autor	Firma del autor
Nombre del autor: s Sandra Elizabeth Corredor	Nombre del autor:
Nombre del autor:	Nombre del autor:
Firm  a del asesor Nombre del asesor: JOHN JAIRO BURBANO RUANO	