



**IMPACTO FINANCIERO DEL SARS COV-2 EN LA EMPRESA  
HIPERMASCOTAS, DE LOS AÑOS 2019-2021, EN LA CIUDAD DE SAN JUAN  
DE PASTO**

**VIVIANA LORENA BENAVIDES ARGOTY  
DAVID ESTEBAN MAFLA RIVERA  
ANDRES DAVID YEPEZ GOMEZ**

**UNIVERSIDAD CESMAG  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABES  
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA  
SAN JUAN DE PASTO  
2023**

**IMPACTO FINANCIERO DEL SARS COV-2 EN LA EMPRESA  
HIPERMASCOTAS, DE LOS AÑOS 2019-2021, EN LA CIUDAD DE SAN JUAN  
DE PASTO**

**VIVIANA LORENA BENAVIDES ARGOTY  
DAVID ESTEBAN MAFLA RIVERA  
ANDRES DAVID YEPEZ GOMEZ**

**Asesor**

**Mag. DIEGO FERNANDO DAVID GUERRERO**

**Monografía**

**UNIVERSIDAD CESMAG  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABES  
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA  
SAN JUAN DE PASTO  
2023**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Jurado 1**

---

**Jurado 2**

**San Juan de Pasto (07/05/2023)**

El pensamiento que se expresa en esta obra es exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Institución Universitaria CESMAG

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pag</b>
RESUMEN ANALÍTICO DE ESTUDIO RAE .....	13
INTRODUCCIÓN.....	19
1. PROBLEMÀTICA DE LA INVESTIGACIÒN .....	20
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÒN .....	20
1.2 LINEA DE INVESTIGACIÒN.....	20
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
1.3.1 Descripción del problema.....	20
1.3.2 Formulación del problema.....	22
1.4 OBJETIVOS .....	22
1.4.1 Objetivo general.....	22
1.4.2 Objetivos específicos .....	22
1.5 JUSTIFICACIÒN.....	22
1.6 Viabilidad .....	24
1.7 Delimitaciòn .....	25
2 MARCO REFERENCIAL .....	26
2.1 ANTECEDENTES.....	26
2.2 MARCO CONTEXTUAL .....	38
2.2.1 Macro contexto. ....	38
2.2.2 Microcontexto. ....	42
2.2.3 Reseña Històrica. ....	44
2.3 MARCO LEGAL.....	45
2.4 MARCO TEÒRICO .....	51
2.4.1 Diagnòstico. ....	51
2.4.2 Evaluaciòn. ....	52
2.4.3 Anàlisis. ....	52
2.4.4 Cálculo.....	52

2.4.5 Diagnóstico Funcional.....	53
2.4.6 Diagnóstico Cultural.....	53
2.7 MARCO CONCEPTUAL.....	62
3 METODOLOGÍA.....	66
3.1 PARADIGMA.....	66
3.2 ENFOQUE.....	66
3.3 MÉTODO.....	66
3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	67
3.5 POBLACIÓN.....	67
3.6 MUESTRA.....	67
3.7 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	67
3.7.1 Aplicación de Instrumentos de Recolección de la información.....	67
3.7.2 Tabulación y sistematización de la información.....	68
4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	83
4.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA HIPERMASCOTAS DE LOS AÑOS 2019 – 2021.....	83
4.1.1 Conformación de acciones.....	83
4.1.2 Estructura financiera.....	84
4.1.2.1 Análisis de la estructura financiera.....	86
4.1.3 Decisiones financieras.....	87
4.1.3.1 Decisiones de inversión.....	87
4.1.3.2. Decisiones de financiación.....	89
4.1.3.3. Decisiones de dividendos.....	90
4.2 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LOS AÑOS 2019 – 2021 DE HIPERMASCOTAS.....	91
4.2.1 Análisis vertical.....	91
4.2.2 Análisis horizontal.....	96
4.2.3 Análisis de indicadores financieros.....	101

4.2.4. Análisis determinantes de la productividad operativa de la empresa HIPERMASCOTAS SAS.....	106
4.3 PLAN ESTRATÉGICO PARA CONTINGENCIAS EN LA EMPRESA HIPERMASCOTAS.....	108
CONCLUSIONES .....	131
RECOMENDACIONES.....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	133
ANEXOS .....	140

## LISTA DE TABLAS

Pag

Tabla 1. Cantidad de microempresas 2019 y 2021 .....	38
Tabla 2. Variación Anual de la cantidad de Micronegocios .....	40
Tabla 3. Estructura financiera 2019-2021 .....	85
Tabla 4. Activos .....	87
Tabla 5. Pasivos .....	89
Tabla 6. Conformación del patrimonio .....	90
Tabla 7. Análisis de los estados financieros .....	91
Tabla 8. Análisis horizontal .....	96
Tabla 9. Indicadores de rentabilidad .....	101
Tabla 10. Indicadores de productividad .....	101
Tabla 11. Márgenes de utilidad.....	103
Tabla 12. Indicadores de endeudamiento .....	103
Tabla 13. Indicadores de liquidez .....	104
Tabla 14. Resumen indicadores financieros .....	105

## LISTA DE CUADROS

**Pag**

Cuadro 1. Variación PIB 2019-2021 .....	38
Cuadro 2. Reducción de adquisición en bienes de consumo 2020 .....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Pag

Gráfico 1. Porcentaje de disminución de ingresos .....	41
Gráfico 2. Distribución de las empresas por tamaño.....	43

**LISTA DE ANEXOS**

**Pag**

Anexo a .....	140
Anexo b .....	141
Anexo c .....	142

## RESUMEN ANALÍTICO DE ESTUDIO RAE

### 1. CÓDIGO:

### 2. PROGRAMA:

Contaduría pública

### FECHA DE ELABORACIÓN

11 de abril de 2023

### AUTORES:

Viviana Lorena Benavides Argoty

David Esteban Mafla Rivera

Andrés David Yépez Gómez

### TÍTULO:

Impacto financiero del SARS CoV-2 en la empresa HIPERMASCOTAS, de los años 2019-2021, en la ciudad de San Juan de Pasto.

### PALABRAS O FRASES CLAVES:

Adaptación, Análisis de tendencias, Apoyo gubernamental, Competencia, Comportamiento del consumidor, Costos operativos, COVID-19, Cierre temporal, Efectos económicos, Estrategias financieras, Flujo de caja, Innovación empresarial, Mercado de mascotas, Pandemia, Ventas.

### DESCRIPCIÓN

Informe final de investigación en donde los autores pretenden determinar cuál fue el impacto que generó el SARS CoV-2 en la empresa HIPERMASCOTAS, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, entendiendo como se generó y afectó el sector comercial dedicado a la comercialización de productos y servicios para mascotas. Para ello, se estudió la estructura financiera y se analizó los estados financieros para finalmente establecer un plan estratégico ante posibles contingencias que se puedan generar.

## **CONTENIDO**

La investigación consta de 4 capítulos, de la siguiente manera. En el capítulo primero—Tema de investigación—se habla sobre el tema a tratar, la línea de investigación al cual pertenece, los sistemas principales que configuraron la problemática a estudiar, y en ese sentido, se formularon tres objetivos encaminados a un diagnóstico y planteamiento de estrategias a aplicar ante futuras posibles contingencias. Así mismo, se presenta la justificación en la cual se define las razones que llevaron a la elección del tema; se plantea viabilidad de su formulación, así como la delimitación espacial y temporal del estudio. En el capítulo dos—Marco referencial—se encuentra el macro y micro contexto, los cuales busca comprender el impacto negativo del SARS-CoV-2 en la economía y empresas, entendiendo el entorno económico más amplio en el que se desarrolla el estudio, incluyendo factores macroeconómicos como la tasa de interés, la inflación, la política fiscal y monetaria, el comercio internacional, entre otros. Para la investigación se utilizó un marco legal, relacionado a temas contables y financieros, acompañado con algunos instrumentos de recolección de datos, los cuales son: entrevista y matriz MEFE Y MEFI. También se habla de una breve reseña histórica de HIPERMASCOTAS, seguido del marco conceptual, en donde se encuentran conceptos que se emplearán. En el capítulo tres—Metodología—trata del paradigma, enfoque y tipo al cual va dirigido la presente investigación, evidenciando los resultados que se obtuvieron con las herramientas aplicadas, tales como: entrevistas, matriz MEFE y MEFI. Para el último capítulo—Análisis de resultados—se evidencia la estructura financiera de HIPERMASCOTAS, el análisis de los estados financieros, y la creación de un plan estratégico para posibles contingencias que se puedan generar, terminando con conclusiones y recomendaciones financieras para la entidad.

## **METODOLOGÍA**

La investigación es completamente descriptiva, puesto que se estudiará y analizará las consecuencias que trajo el SARS-CoV 2 para HIPERMASCOTAS, teniendo en cuenta los factores de competitividad y efectos que tuvieron sobre la sociedad. Su base epistemológica será positivista puesto que, se llevará a cabo utilizando métodos y técnicas basados en la observación empírica y la experimentación, con el fin de obtener resultados verificables, utilizando como métodos de recolección de datos, una entrevista y una matriz MEFE/MEFI. Se empleará un estudio cuantitativo, pretendiendo comprender el impacto negativo a través de un análisis a los estados financieros. Se tomará como población toda la parte administrativa, debido a que son las personas con el conocimiento necesario para la realización del estudio. Por

último, se hará una tabulación e interpretación de los recursos usados para la recolección de datos.

## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión financiera, tributaria y corporativa del grupo Sinergia

## **CONCLUSIONES**

El SARS-CoV-2 tuvo un impacto en la economía de las microempresas. Estas empresas, que suelen tener pocos empleados y recursos limitados, han enfrentado una serie de desafíos financieros desde el inicio de la pandemia, como la reducción de la demanda de sus productos o servicios, la disminución de sus ingresos y la falta de liquidez para mantener sus operaciones. La emergencia sanitaria provocó cierre de establecimientos, pérdida de empleos, dificultades financieras y cambios en el comportamiento del consumidor. Por ello, se analizó toda la estructura de HIPERMASCOTAS, con el fin de conocer que debilidades tuvo entre los años 2019-2021.

La situación financiera de HIPERMASCOTAS fue afectada drásticamente en el año 2020, causando un decremento considerable en su situación financiera a tan solo un año después de su constitución. Algunas consecuencias fueron las siguientes: disminución de ingresos, la cual afectó su capacidad para cumplir con sus obligaciones con proveedores, incurriendo en el no pago de mercancías adquiridas durante al año gravable 2020. La mayoría de sus productos perecederos obtuvieron perdidas al no existir una rotación adecuada. El aumento de los gastos y costos se debió a la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, como la necesidad de implementar medidas sanitarias y de seguridad. La disminución de los clientes durante la pandemia del año gravable 2020 afectó la posición competitiva de la empresa en el mercado. Sus causas ocurrieron por la cuarentena declarada por el gobierno colombiano, causando el cierre de establecimientos de comercio y obligando a HIPERMASCOTAS a tomar medidas relacionadas con el marketing digital para no verse tan afectado.

Por lo anterior, fue necesario implementar un plan estratégico para HIPERMASCOTAS, con el objetivo de reducir el impacto negativo que provocan las contingencias. Algunas de las estrategias planteadas fueron las siguientes: estudio de mercado para la implementación de nuevos productos/servicios competitivos, como lo es el servicio de veterinaria y cuidado de mascotas, por el cual se pretende abarcar un nuevo mercado en la ciudad de Pasto.

## **RECOMENDACIONES**

Las estrategias de ventas deben apuntar a continuar elevando ese rubro, pues después de 2020, las ventas de 2021 no se recuperaron a los niveles de 2019, aquí es importante solicitar a los proveedores contribuciones que permitan mejorar los canales de atención al servicio al cliente y servicios posventas. Desde luego, profundizar las estrategias de marketing digital y mejorar el servicio de domicilios. Los costos representan cerca del 75% del valor de las ventas, por lo que las estrategias de costos deben estar basadas en mejorar las alianzas estratégicas con proveedores, y minimizar los costos sin perder calidad. Así mismo, debería gestionarse adecuadamente el riesgo cambiario si los proveedores son extranjeros, a través del uso de derivados financieros.

Si bien se mejoró el margen bruto indicando avances en la gestión de costos, el margen operativo muestra que los gastos han sido crecientes en 2021, por lo que resulta útil analizar la reestructuración del equipo de ventas y marketing para optimizar los recursos humanos de la empresa.

En cuestión de productividad, el año 2020 demuestra a la empresa que es posible impulsar la productividad del capital de trabajo, implementando acciones que conduzcan al mejor uso de los activos corrientes, en particular, reducir al máximo los días de reposición de inventario (ayuda con proveedores) y evaluar la gestión de inventarios.

La empresa no ha realizado nuevas inversiones y tampoco usa financiamiento de entidades financieras o terceros, por lo cual, se recomienda evaluar nuevos proyectos y considerar financiamiento externo a la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ACOSTA FONSECA, Valentina. En medio de la pandemia por covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509370-micronegocios-en-colombia-3130382>

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Impacto económico por covid-19. En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o-Edicion-2-1.pdf>

COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991. (4, julio, 1991). Bogotá D.C., 1991. p. 84.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA RÉPUBLICA. LEY 43. (13, diciembre, 1990) Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 1990.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA RÉPUBLICA. LEY 43. (13, diciembre, 1990) Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 1990.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. LEY 1314. (13, julio, 2009) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2009.

ORGANIZACION NACIONAL DEL TRABAJO. El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas. En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_739158.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf)

SALAZAR CIERRA, Carolina. La caída de 6,8% del Producto Interno Bruto de 2020 fue la peor de la historia del país En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-68-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632>

STOEVSKA, Valentina. COVID-19 está haciendo subir los precios de los alimentos en todo el mundo precios al consumidor, COVID-19 9 de diciembre de 2020. En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://ilostat.ilo.org/es/covid-19-is-driving-up-food-prices-all-over-the-world/>

KOTLER, Philip. Teoría de percepción del consumidor. En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.cuidatudinero.com/13174248/teoria-de-percepcion-del-consumidor>

## **ANEXOS**

La presente investigación consta de dos anexos. El primero es la certificación de HIPERMASCOTAS, la cual permite al grupo realizar el estudio. Los últimos son los

métodos de recolección de datos, los cuales son: entrevista dirigida al área administrativa y una matriz MEFE Y MEFI, las cuales tienen como objetivo analizar e interpretar la información financiera de HIPERMASCOTAS.

## INTRODUCCIÓN

El COVID-19 ha generado una serie de cambios en la sociedad, afectando no solo la salud pública, sino también la economía mundial. En el contexto empresarial, muchas empresas han tenido que adaptarse a nuevas formas de trabajo y enfrentar diversos desafíos para mantener su estabilidad y competitividad. En este sentido, la presente investigación se realizó en la empresa HIPERMASCOTAS, dedicada a la comercialización de productos y servicios para mascotas, con el objetivo de analizar e interpretar el impacto negativo que trajo la emergencia sanitaria SARS CoV-2.

Para lograrlo, se establecieron tres objetivos. El primero de ellos, buscó estudiar la estructura financiera para conocer las debilidades con que dispuso la entidad. Como complemento, se utilizaron métodos de recolección de datos, los cuales fueron: entrevistas y matriz MEFE Y MEFI.

El segundo objetivo, se planteó el análisis de los estados financieros para identificar cuáles fueron los rubros más afectados entre los años 2019-2021. Para ello, se utilizaron: análisis vertical, análisis horizontal e indicadores financieros, con los cuales se logró observar las variaciones más representativas.

Por último, se planteó un plan estratégico para posibles contingencias. El objetivo fue asegurar la continuidad del negocio en caso de situaciones imprevistas que pudiesen afectar su funcionamiento. Para lograrlo, el grupo investigador se encargó primero de analizar los riesgos a los que la empresa podría estar expuesta, como por ejemplo la interrupción de suministros, la pérdida de clientes o la disminución de la demanda debido a crisis económicas o cambios en las tendencias del mercado. Luego de identificar los posibles escenarios de riesgo, se trabajó en un plan de contingencia que incluyó medidas preventivas y de respuesta para minimizar los impactos negativos. Entre las medidas preventivas se incluyeron la diversificación de los proveedores, la fidelización de los clientes mediante programas innovación en la oferta de productos y servicios para adaptarse a las tendencias del mercado. En cuanto a las medidas de respuesta, se establecieron planes de acción específicos para cada tipo de contingencia identificada, incluyendo la implementación de estrategias de marketing y publicidad para recuperar la demanda perdida, la reducción de costos y la reestructuración de la empresa en caso de una crisis financiera.

# 1. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Impacto financiero del SARS CoV-2

## 1.2 LINEA DE INVESTIGACIÓN

El proceso de investigación se apoyará de la línea: gestión financiera, tributaria y corporativa del grupo Sinergia, ya que el estudio está relacionado principalmente con la parte financiera, temática que ellos dominan porque se enfocan en la gestión financiera, tributaria y corporativa de modo que ayuda a comprender, criticar y proponer ideas para desarrollar nuevas alternativas en el campo financiero y tributario.

## 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.3.1 Descripción del problema.** Desde que apareció el SARS-CoV toda la economía disminuyó tal como lo afirma más adelante la Organización Nacional del Trabajo, puesto que los precios subieron, algunas empresas cerraron, otras quebraron porque no pudieron sostenerse, ya que sus gastos eran mayores a las ventas. Incluso, se tuvo que reducir la nómina drásticamente hasta llegar a un punto de equilibrio. Como resultado de eso, el desempleo aumento en gran magnitud. Colombia no estaba preparado para tal incidente, así que el golpe de la pandemia fue mucho mayor que en otros países.

Para esto la Organización Nacional del Trabajo sustenta que:

La crisis ya ha repercutido ampliamente en el plano económico y en el mercado laboral, tanto en la oferta (producción de bienes y servicios) como en la demanda (consumo e inversión). Su incidencia adversa en la producción, que al principio solo afectó a Asia, se ha ampliado a las cadenas de suministro de todo el mundo. Todas las empresas, con independencia de su tamaño, deben afrontar graves problemas, en particular en los sectores de la aviación, el turismo y la hostelería, así como un grave riesgo de disminución de ingresos, aumento de la insolvencia y pérdida de puestos de trabajo en determinadas áreas. El mantenimiento de la actividad empresarial será especialmente difícil para las PYMES. A raíz de las restricciones de viaje, el cierre de fronteras y la imposición de medidas de cuarentena, en muchos casos los trabajadores no pueden desplazarse a su lugar de trabajo ni llevar a cabo su actividad profesional, lo que merma sus ingresos, en particular en los casos de empleo informal u ocasional. Los consumidores de muchos países no pueden adquirir bienes ni servicios, o son

reticentes a hacerlo. Teniendo en cuenta de la actual coyuntura de incertidumbre y temor, cabe esperar que las empresas pospongan las inversiones, la adquisición de bienes y la contratación de trabajadores<sup>1</sup>.

Como es natural, la empresa HIPERMASCOTAS no estuvo preparada para tal incidente. Por lo cual, tuvieron que ponerse a trabajar sin descanso en cumplir todas las medidas de bioseguridad que pedía el gobierno para poder funcionar como establecimiento y abrir las puertas a los consumidores sin ningún inconveniente. Esto provocó las primeras pérdidas financieras surgidas por la emergencia sanitaria SARS CoV-2.

Aunque el gobierno planteó pique y cedula para que los ciudadanos hagan sus compras, la mayoría seguían sin salir. Esto llevó a una nueva junta de socios para tomar las medidas necesarias en el menor tiempo posible. Pero si no había consumidores, era muy poco lo que podían hacer. Debido a esto, se empezó a cancelar contratos con cajeros, empleados de planta, y personal que no tenía muchas funciones en tiempos de cuarentena.

Otro problema que surgió desde que empezó la cuarentena, fue que todos los costos de los productos aumentaron de golpe, provocando así mismo un aumento en los precios de venta. Así que la clientela seguía bajando cada vez más, además, Algunos productos empezaron a dañarse por su fecha de caducidad.

El aumento de los precios de los alimentos y la pérdida de puestos de trabajo provocados por la pandemia COVID-19 pueden socavar el progreso hacia los objetivos de desarrollo sostenible e incluso provocar disturbios sociales. Por otra parte, debido a las interrupciones de la oferta relacionadas con COVID-19 y a la fuerte demanda de los consumidores que almacenan alimentos y suministros médicos, pero también productos de cuidado personal, productos de limpieza y papel higiénico, los precios de esos productos han aumentado considerablemente. Como puede verse en el gráfico que figura a continuación, el componente alimentario del IPC ha aumentado a un ritmo mucho más rápido que el IPC general en todas las regiones del mundo. A nivel mundial,

---

<sup>1</sup> STOEVSKA, Valentina. El COVID-19 y el mundo del trabajo, (en línea). En: ILO, (Colombia): 18 de marzo, 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_739158.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf)

en agosto de 2020 los precios de los productos alimenticios eran en promedio un 5,5% más altos que en agosto de 2019.<sup>2</sup>

En un primer acercamiento con el gerente de la empresa HIPERMASCOTAS: Cristian Alexander Zambrano Lara, se observa que una de las medidas optadas fue liquidar la empresa porque no tenían como sostenerse, no generaban ningún tipo de ingreso y los gastos seguían subiendo sin cesar; la única opción que les quedo fue cerrar el establecimiento temporalmente.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Cuál es el impacto financiero del SARS CoV-2 en la empresa HIPERMASCOTAS de la ciudad de San Juan de Pasto, en los años 2019-2021?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Analizar el impacto financiero del SARS CoV-2 en la empresa HIPERMASCOTAS del año 2019-2021 en la ciudad de San Juan de Pasto.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico financiero de la empresa HIPERMASCOTAS.
- Analizar los estados financieros de los años 2019 – 2021 de HIPERMASCOTAS.
- Proponer un plan de contingencia para futuras pandemias en la empresa HIPERMASCOTAS.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Desde que el (SARS CoV-2) hizo su aparición, toda la economía de los países ha empeorado considerablemente y como causa de esto, la mayoría de las empresas

---

<sup>2</sup> STOEVSKA, Valentina. COVID-19 está haciendo subir los precios de los alimentos en todo el mundo, (en línea). En: ILO, (Colombia): 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://ilostat.ilo.org/es/covid-19-is-driving-up-food-prices-all-over-the-world/>

han tenido que cerrar y/o liquidarse debido al alza de los costos de adquisición y así mismo, la baja demanda por parte de los ciudadanos.

Si se habla del departamento de Nariño, la situación financiera de las entidades es muy importante, ya que de estas depende una gran parte del desarrollo de la ciudad y el departamento. Además, la actividad financiera genera un movimiento negativo a partir de la emergencia sanitaria (SARS CoV-2) pues ocasiona un gran impacto, generando así un aumento considerable en las tasas de desempleo y una de esas empresas perjudicadas es HIPERMASCOTAS, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto; por esta razón, es importante realizar una investigación para identificar los problemas que ha incurrido desde que inició la pandemia, conocer las causas de la baja demanda, el alza de precios, como está actualmente su parte financiera y contable. Todo con el fin de adoptar medidas para que HIPERMASCOTAS pueda salir adelante. Lo que se plantee en el presente estudio servirá para mitigar riesgos de posibles futuras pandemias.

La investigación se enfocará en estudiar el impacto financiero que se tiene ante la emergencia sanitaria SARS-CoV, puesto que es necesario y de suma importancia entender las necesidades y expectativas de los empresarios de la ciudad de San Juan de Pasto.

Para llevar a cabo este estudio, es necesario contar con toda la información contable y financiera de la empresa HIPERMASCOTAS. Una vez que se tenga toda la información requerida, se realizará diferentes estudios, por ejemplo: Comparativos financieros entre el año anterior de la pandemia y el siguiente, visualizar cuanto ha bajado los ingresos y a su vez, cuanto han aumentado los gastos, realizar estudio de las acciones correctivas que ha tomado la junta directiva ante esta pandemia, e investigar las nuevas reformas internas que hayan asumido para seguir funcionando. Todo con el fin de cumplir con las exigencias de los ciudadanos y del gobierno.

La investigación busca proporcionar información útil para todas las empresas que pasen por lo mismo. Además, les será de gran ayuda en el caso de que una nueva pandemia llegue a aparecer. Por otro lado, se busca mejorar el conocimiento de todos los empresarios y/o comerciantes sobre el alcance del problema y las diferentes formas de reducir los impactos financieros que se producen.

En este sentido, Kotler define el comportamiento del consumidor: “Como el análisis de cómo los individuos, grupos y organizaciones eligen, compran o disponen de bienes o servicios para satisfacer sus necesidades y deseos. La percepción es una

variable inherente al consumidor que puede explicar su comportamiento, ya que un consumidor toma una decisión de compra con base en lo que percibe de su entorno"<sup>3</sup>.

De acuerdo con lo anterior, el presente estudio será útil para afianzar esos conocimientos sobre la pandemia, sus causas, sus consecuencias y las necesidades de tomar acciones correctivas. La investigación se hace con el fin de que cualquier persona pueda acceder a él, y que de esta manera contribuya a solucionar sus problemas o casos similares. Lo que se busca es llegar a la mayor cantidad de personas, para tratar de reducir esa gran cantidad de empresas que cierran cada día como consecuencia del SARS CoV-2.

Otro beneficio, es desarrollar estrategias para obtener nuevos clientes y factores para satisfacer las necesidades de los consumidores actuales. Todo para poder responder de manera efectiva y distintiva al conjunto creciente de deseos y expectativas de los clientes, de tal forma que estos servicios estén a su disposición.

Hay que tener en cuenta que si HIPERMASCOTAS no toma las medidas necesarias ante el SARS CoV-2, la problemática se puede agravar, por tanto, este estudio es innovador para la entidad puesto que puede convertirse en una herramienta para la toma de decisiones en función de superar los efectos de esta pandemia reduciendo el impacto financiero negativo.

## **1.6 Viabilidad**

El proceso de investigación en la empresa HIPERMASCOTAS es viable por los siguientes elementos:

Los investigadores poseen el permiso para llevar a cabo la investigación, tienen los conocimientos contables y financieros necesarios para desarrollar el estudio contable y financiero, disponen con el tiempo suficiente para elaborar un buen proceso de investigación, cuentan con los recursos financieros necesarios para desarrollar el estudio contable y financiero.

---

<sup>3</sup> KOTLER, Philip. Teoría de percepción del consumidor, (en línea). En: CUIDA TU DINERO, (Colombia): 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.cuidatudinero.com/13174248/teoria-de-percepcion-del-consumidor>

### **1.7 Delimitación**

El presente trabajo se desarrollará en HIPERMASCOTAS por un periodo de 24 meses, tiempo que abarca desde el inicio de la propuesta de investigación hasta su finalización.

## 2 MARCO REFERENCIAL

### 2.1 ANTECEDENTES

**Título:** comercialización de productos de protección y su impacto en el nuevo estilo de vida del consumidor en la empresa JKL Servicios y Suministros Generales E.I.R.L., en el contexto del COVID-19, 2020.

**Autoras:** Apolo Urbina, Karen Ninoshka, Sanchez Tangoa, Jaurebi.

**Año:** 2020

**Universidad:** UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS.

#### **Objetivo general:**

Analizar la comercialización de productos de protección y su influencia en el nuevo estilo de vida del consumidor en la empresa JKL Servicios y Suministros Generales E.I.R.L., en el contexto del COVID-19, 2020.

Objetivos específicos:

Analizar las nuevas oportunidades de negocio y su influencia en el nuevo estilo de vida del consumidor en la empresa JKL Servicios y Suministros Generales E.I.R.L., en el contexto del COVID-19, 2020. 5

Analizar las nuevas necesidades de protección y su influencia en la comercialización de productos de protección en la empresa JKL Servicios y Suministros Generales E.I.R.L., en el contexto del COVID-19, 2020.

#### **Conclusiones**

Para la hipótesis general, se comprobó que la comercialización de productos de protección influye directamente en el nuevo estilo de vida del consumidor de los clientes de la empresa JKL Servicios y Suministros Generales E.I.R.L., en el contexto del Covid-19, 2020.

Con respecto a la primera hipótesis específica, se comprobó que existe evidencia estadística el cual se determinó que las nuevas oportunidades de negocio influyen directamente en el nuevo estilo de vida del consumidor en la empresa JKL Servicios y Suministros Generales E.I.R.L., en el contexto del COVID-19, 2020.

En la segunda hipótesis específica se pudo comprobar que las nuevas necesidades de protección influyen directamente en la comercialización de productos de protección en la empresa JKL Servicios y Suministros Generales E.I.R.L., en el contexto del COVID-19, 2020.

Esta investigación ayudará con: el análisis financiero de la comercialización de productos caninos y cómo actúan los consumidores en tiempos de pandemia, analizar las nuevas oportunidades de negocio y su influencia en el nuevo estilo de vida del consumidor en la empresa.

Título: programa basado en bioseguridad en la disminución de trabajadores covid 19 en la planta concentradora Animón – empresa administradora Chungar – Huayllay - 2020

Autor: Yoel Enrique Espinoza Alvarado

**Año:** 2020

**Universidad:** UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN - PERU

### **Objetivo general.**

Determinar la influencia del programa basado en bioseguridad en la disminución de trabajadores COVID 19 en la planta concentradora Animón – Empresa Administradora Chungar - Huayllay – 2020.

Objetivos específicos.

Evaluar la influencia de la planificación de los protocolos de bioseguridad en la salud y productividad de los trabajadores de la planta concentradora Animón – Empresa Administradora Chungar – Huayllay – 2020.

Analizar la influencia de implementación de los protocolos de bioseguridad en la prevención de contagios COVID 19 en la planta concentradora Animón – Empresa Administradora Chungar - Huayllay – 2020.

### **Conclusiones:**

En la presente investigación se concluye que todos los trabajadores al interior planta, para evitar ser contagiados requieren comprender la importancia del conocimiento de esta pandemia, como prevenir y luego con seguridad en lo que hacen, autoestima y confianza; entendiéndose que de ellos depende su familia, la

rentabilidad de la empresa y sostenibilidad de las operaciones productivas en el tiempo.

Evaluando estadísticamente se observa que, en los primeros meses de la pandemia, se tenía un mayor porcentaje de comportamientos inseguros en los trabajadores y luego después de realizar diferentes charlas en bioseguridad; en los siguientes meses, se observó una notable reducción de contagios y accidentes de trabajo.

Los obstáculos que generan comportamientos riesgosos en la planta concentradora Animón durante el año 2020 fueron los relacionados al temor de contagio, a no sentirse cómodo, mucha presión de la supervisión para obtener la producción estimada diaria y para ello se interiorizó en el subconsciente que la manipulación de maquinarias y equipos a través del contacto, también es una posible fuente de contagio Covid 19.

Esta investigación aportará con: información relevante sobre protocolos de bioseguridad y como adaptarlos en las organizaciones, análisis de influencia de implementación de los protocolos de bioseguridad en la prevención de contagios COVID 19 en la empresa HIPERMASCOTAS.

**Título:** impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas.

**Autoras:** Nora Úrsula Huilcapi Masacón, Katherine Tatiana Troya Terranova, Wendy Lorena Ocampo Ulloa.

**Año:** 2020

**Revista:** Recimundo

### **Objetivo Principal.**

Determinar la relación que existe entre la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) y la Gestión de la Cadena de Suministro en las droguerías importadoras de pruebas serológicas para la detección del SARS-CoV-2 en Lima Metropolitana en el primer semestre del año 2020.

Es indudable que, de estas difíciles circunstancias, tanto los que integramos la sociedad como aquellos que pertenecen a cualquiera de sus distintos tipos de organizaciones, obtendremos extraordinarias lecciones, y de cada estrategia o plan

de acción que individual y grupalmente adoptemos resultará el éxito o fracaso por la subsistencia, Es por ello que, indistintamente del tamaño o tipo de empresa trate, en momentos de crisis, la estrategia fundamental se inclina hacia la transformación del modelo de negocio en determinada medida, en generar un valor compartido, es decir, aquel en el que, con bienes y servicios, se cree el propio valor económico para el consumidor, pero también un bienestar en un sentido absoluto ya que esa es la tendencia de comportamiento del comprador contemporáneo. Esto lo que quiere dar a entender es, disminuir la prioridad de productos suntuosos para enfatizarla en aquellos que se consideran básicos, y en ese norte enrumbar el enfoque y la innovación de la propuesta comercial.

Es posible atreverse a asegurar que la literatura consultada ya está tendiendo a valorar más allá del impacto negativo del COVID-19 en las empresas debido a que, si tal circunstancia se asume como una oportunidad que está sirviendo para que estas reevalúen su productividad y la utilización de la tecnología en sus procesos con fines de mejoramiento de sus prácticas de gestión y sus procedimientos, entonces sin duda alguna esta pandemia también está arrojando ciertos resultados positivos

Esta investigación ayudará con todo lo relacionado con Las TIC y adaptarlas a HIPERMASCOTAS. Se podrá usarlas como eficiencia del flujo de información, facilitar la competitividad empresarial, difundir de una mejor manera información relevante de la empresa entre sus colaboradores.

**Título:** medidas adoptadas por las empresas durante la crisis sanitaria del covid-19, en el Perú.

**Autor:** Canto Paredes, Walter Enmanuel Castillo Ramírez, Carolina Muriel.

**Año:** 2021

**Universidad:** UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO.

**Objetivo.**

Describir las medidas adoptadas por las empresas y el Estado Peruano en tiempos de crisis sanitaria

**Conclusiones.**

Las empresas, deben de mantener un estándar alto de preocupación por sus trabajadores.

Las crisis sanitarias, generan un vacío e incertidumbre económica que afecta tanto a la recaudación de los tributos como a la salud emocional de las personas.

En tiempos de crisis, los Estados deben de preservar también la salud mental de las personas, ya que son el pilar fundamental del ingreso per cápita del tesoro público y de ello depende que pueda salir más o menos rápido de una crisis sanitaria.

Debería de establecer un protocolo para que los Estados y el aparato privado puedan generar consensos muy al margen de su ideología política ya que es la única forma en la cual pueden generar confianza en las personas.

Esta investigación ayudará a adaptar medidas ante la pandemia SARS CoV 2 en HIPERMASCOTAS. Funcionará como guía a tener en cuenta a la hora de plantearlas, cuenta con buenas ideas para mantener la salud mental de los colaboradores, cuenta con medidas para reducir costos y gastos.

## **NACIONALES**

**Título:** el COVID-19 a la luz del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en el sector empresarial de Colombia.

**Autor:** Luis Eduardo Naranjo Corredor

**Año:** 2020

**Universidad:** Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

## **Conclusiones**

Las empresas deben mantenerse al margen y tener un espacio flexible para adoptar diversos enfoques preceptivos tanto promocional y preventivo, que se adapte a los constantes cambios y a las necesidades actuales en la materia, que incorpore las directrices que surjan para un sistema coherente, eficiente y operante de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Así, la base legal para implementar la protección y garantía de los derechos humanos constituye un corpus fundamental en las normas internacionales del trabajo, por ende, surge la necesidad de regular y organizar este escenario para fijar los estándares en las relaciones laborales. Es de esperar, que este panorama presente dificultades para garantizar estos derechos, ya que durante años la misma sociedad ha ejercido una acción de resistencia a los cambios, no obstante, con el resultado de la misma evolución que se ha presentado, se puede contemplar propuestas de cambio ejecutables a mediano plazo, dentro de las cuales la salud y seguridad de los trabajadores ocupa el lugar que requiere.

Esta investigación aportará información relevante acerca de la capacitación virtual para los trabajadores sobre la seguridad y salud en el trabajo. Se adaptará las ideas propuestas en este estudio a la empresa HIPERMASCOTAS ya que presentan similitudes.

**Título:** análisis sobre la normatividad emitida para apoyar financieramente a las empresas colombianas durante la emergencia económica causada por el COVID 19.

**Autores:** Lenis Beatriz Cogollo Ramírez, Leidy Laura Correa Badillo y Anny Mildreth Martínez Santos.

**Año:** 2021

**Universidad:** Universidad Corporativa de Colombia

### **Objetivo General**

Analizar la normatividad emitida como estrategia de apoyo financiero a las empresas de Colombia como consecuencia de la emergencia económica causada por el COVID -19.

### **Objetivos Específicos**

Identificar la normativa utilizada por las empresas colombianas durante la pandemia de COVID- 19.

Clasificar por sectores económicos la normatividad emitida como apoyo financiero para las empresas como consecuencia de la pandemia de COVID -19.

Comparar la normatividad emitida para las empresas antes y durante la pandemia del COVID – 19.

Conclusiones:

Al terminar la investigación sobre el análisis de la normatividad emitida para apoyar financieramente a las empresas colombianas durante la emergencia económica causada por el COVID- 19, se evidenciaron los siguientes resultados, los cuales se darán por objetivo trabajados, de la siguiente manera.

El Estado, dentro de sus políticas económicas y sociales y fiscales emitió una serie de leyes, decretos y circulares como mecanismo de apalancamiento financiero para las empresas durante la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19, las cuales fueron importantes para impulsar el desarrollo económico de las organizaciones y del país.

Se evidencia la expedición de decretos, leyes y circulares teniendo en cuenta la oportunidad de financiación y la necesidad de los diversos sectores de la economía, y de esta manera mantener el funcionamiento de cada una de las empresas pertenecientes a dicho sector, con miras a la reactivación económica de vital importancia que deben enfrentar los países luego de la emergencia sanitaria presentada a nivel mundial.

Esta investigación aportará con toda la información necesaria sobre la normatividad emitida como estrategia de apoyo financiero a las empresas de Colombia. Para ello se contará con leyes, decretos y circulares. Por último, proporcionará información para el análisis de la normatividad emitida para apoyar financieramente a las empresas colombianas durante la emergencia económica causada por el COVID-19.

**Título:** comportamiento de compra y venta en canales presenciales y digitales, en la empresa Arturo calle durante el periodo de pandemia abril a diciembre del 2020 por covid-19 en Colombia.

**Autores:** Karen Julieth Marín Rincón, Mariana Alejandra Porras Barragán, Juan Felipe Sepúlveda Mantilla, Sebastián Reyes Forero.

**Año:** 2021

**Universidad:** Universidad Ean. Escuela de Administración de Negocio

### **Objetivo General.**

Analizar el comportamiento de compra y venta en canales presenciales y digitales, en la empresa Arturo Calle durante la Pandemia por Covid-19, en el periodo abril a diciembre del 2020 en Colombia para proponer un plan de mejora que permita posicionar la marca Arturo Calle.

### **Objetivos Específicos.**

Identificar el impacto sobre las compras y ventas en la marca Comercializadora Arturo Calle de abril a diciembre del 2020, generados por la pandemia de Covid-19 en Colombia.

Precisar las estrategias que implementó Arturo Calle frente al impacto en las compras y ventas generadas por la pandemia Covid-19 en el periodo abril-diciembre de 2020.

Contrastar el comportamiento de compra y venta en canales presenciales y digitales durante el periodo de abril a diciembre 2019 y abril a diciembre de 2020 en la marca Arturo Calle.

Proponer un plan de mejora que permita posicionar la marca Arturo Calle.

Proponer el plan de implementación de acuerdo con la propuesta planteada a la marca Arturo Calle.

Conclusiones:

El comportamiento de compra y venta por parte de los clientes colombianos de la marca Arturo Calle en canales presenciales disminuyó más de un 80% durante la Pandemia por Covid19, en el periodo analizado de abril a diciembre del 2020, teniendo en cuenta el cierre del 100%

El comportamiento de compra y venta en canales virtuales como página web y WhatsApp aumentó un 26%. Es evidente que los canales virtuales tomaron fuerza durante la pandemia, pero no lo suficiente como para suplir la fuerza comercial de los canales presenciales. Hay un vacío del 55%, pues la marca perdió estos clientes durante el periodo de pandemia.

Como conclusión al análisis de compra en ambos canales, se determina un impacto negativo para la empresa, pues según el análisis financiero basado en la

comparación de los resultados 2019-2020 de la empresa, se evidenció una disminución en sus ingresos del 42,97%, así mismo un margen de utilidad neta negativa para el 2020 de un -2,08%, lo cual generó como consecuencia un escenario negativo en el 2020.

Las estrategias que implementó Arturo Calle frente al impacto de la pandemia fueron, bajar la producción para no aumentar el inventario, implementar promociones para liberar colecciones y fortalecer los canales de venta digital.

Esta investigación aportará con ideas para la creación de estrategias frente al impacto en las compras y ventas generadas por la pandemia SARS CoV-2. Ayudará con la formulación de un plan de mejoramiento, y proporcionará información sobre como contrastar el comportamiento de compra y venta en canales presenciales y digitales.

**Título:** resiliencia y Adaptabilidad Organizacional en Tiempos de Pandemia: Caso de la Empresa SERVICIO DE ASEO ZAIDA (San Andrés Isla).

**Autora:** Jennifer Flórez Meza

**Año:** 2020

**Universidad:** Universidad Pontificia Bolivariana

## **OBJETIVO GENERAL**

Comparar el comportamiento empresarial resiliente, ambidiestro y adaptativo en la empresa Servicio de Aseo Zaida y sus estrategias para mantenerse en el mercado en tiempos de COVID-19.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Identificar el comportamiento implementado por la empresa Servicio de Aseo Zaida para mantenerse en el mercado en tiempos de COVID-19.

Realizar un análisis del modo en que la empresa diseño medidas de adaptabilidad para enfrentar la nueva situación, a través de la utilización de herramientas de marketing digital que se identifiquen como organización adaptativa, organización resiliente y organización ambidiestra en tiempos de COVID-19.

## **Conclusiones**

Durante la pandemia la empresa se perfecciono en los distintos canales digitales. El marketing le permitió dar a conocer a través de las plataformas su portafolio de servicios. Así como mantener actualizados los canales de información para evitar negligencia en los servicios y futuros contratos durante la pandemia.

Durante el desarrollo de este caso de estudio se evidencian altos niveles de ambidestreza, factor clave para las organizaciones durante la actual coyuntura COVID-19, es fundamental que las empresas estén respaldadas por su buen nombre en este apartado le llamamos reputación, a largo plazo es un factor potencializado, el ejemplo es precisamente Servicio de Aseo Zaida que logro uno de sus más grandes negocios a través de su buen nombre y experiencia.

Esta investigación aportará con ideas para formular un plan de mejoramiento en que la empresa pueda adaptarse a la pandemia SARS CoV-2 y así reducir los impactos negativos. Además, adquirir conocimiento para tomar medidas con respecto al incrementando de ingresos, reducción de gastos y/o costos.

## **REGIONALES**

**Título:** Medidas de bioseguridad para vendedores y distribuidores del comercio electrónico en Colombia frente al covid-19.

**Autor:** Héctor Alejandro Chavarria Joya

**Año:**2021

**Universidad:** Universidad de Antonio Nariño

### **Objetivo general**

Examinar las medidas de bioseguridad que deben adoptar los vendedores y distribuidores de productos a través del comercio electrónico en Colombia.

### **Objetivos específicos**

Identificar el riesgo de adquirir el virus del SARS-CoV-2 al cual se ven expuestos los vendedores y distribuidores que realizan su actividad comercial a través de plataformas electrónicas.

Explicar las medidas de bioseguridad decretadas por el Estado colombiano a raíz del COVID-19 frente al comercio electrónico.

Indicar el papel auditor en la gestión del riesgo de bioseguridad por COVID 19 para las empresas que participan en el comercio electrónico en Colombia.

Con base en lo desarrollado en el presente artículo, se puede llegar a la conclusión de que a raíz del distanciamiento social que causó el cierre de muchos establecimientos de comercio de diferentes sectores de la economía, el comercio electrónico se convirtió en una de las opciones de abastecimiento que permite cumplir con las disposiciones de la cuarentena. Ahora bien, dadas las capacidades del SARSCoV-2 (causante del Coronavirus) para sobrevivir en diferentes superficies durante un considerable periodo de tiempo sin perder sus capacidades infecciosas, por medio de la circular 15 de abril de 2020 se impartieron instrucciones en materia de bioseguridad para las compañías que utilizan plataformas de internet para vender productos y para las empresas de mensajería, además de la necesidad de que se realicen auditorías de cumplimiento de las medidas sanitarias contenidas en este documento, de tal forma que el auditor, a través de un previo diagnóstico de las áreas de alto riesgo biológico, pueda enfocar su trabajo y todos los recursos destinados para el desarrollo de la auditora en identificar las falencias de los protocolos de bioseguridad ya implementados y así evaluar la adecuada modificación y 14 adaptación de las políticas de seguridad establecidas por las empresas (Colbert & Alderman, 1995), contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la organización a través de una asesoría oportuna y eficiente a los responsables del gobierno corporativo, además de ayudar a que el comercio a través de plataformas de internet sea lo más seguro posible.

Esta investigación aportará con conocimiento acerca de los protocolos de bioseguridad que se deben en cuenta al momento de poner en marcha el comercio electrónico. Ayudará a identificar el riesgo que tienen los colaboradores de adquirir el virus del SARS-CoV-2 en la entrega de los productos.

**Título:** estudio descriptivo sobre las estrategias de marketing digital para el restaurante Macakus durante el periodo de coyuntura Covid -19 en el segundo semestre del 2020 municipio de Pasto Nariño.

Título: impacto de las redes sociales digitales como estrategia de marketing en el negocio de las pymes del municipio de Pasto.

**Autores:** Carlos David Bravo, Leanny Stefanny Ordoñez

**Año:** 2021

**Universidad:** Universidad de Nariño

**Objetivo general:**

Medir el impacto de las redes sociales digitales como estrategia de marketing en el modelo de negocio de las pymes del Municipio de Pasto.

Objetivos específicos:

Describir cuáles son las redes sociales digitales más efectivas en marketing para las PYMES del Municipio de Pasto.

Determinar el impacto económico y de imagen que tiene la inclusión de las redes sociales digitales en la actualidad.

**Conclusiones:**

El uso de las redes sociales digitales ha incrementado sus usuarios a partir del año 2020, convirtiéndose para las pymes en una estrategia de mercadeo que permite ampliar la cobertura en la zona de impacto de ventas, obtención de nuevos clientes, nuevos proveedores de materia prima y por consiguiente mayor reconocimiento de la marca.

La tendencia en presente y futuro para el sostenimiento y crecimiento de las pymes en Nariño es sin duda la vida digital mediante la presencia de una página web, red social, blogs, YouTube debido a que cada vez las personas buscan facilidades al momento de comprar u obtener un servicio de forma rápida, sencilla y ágil; y todo esto lo encuentran con tan solo unos pocos clics.

Las redes sociales de mayor uso son Facebook e Instagram según las diferentes encuestas analizadas, debido a que estas ya han desarrollado un trabajo de reconocimiento que todas las personas encuestadas tienen una cuenta en estas redes. Además, su principal característica para ser usada es que cada vez innovan en su contenido, eliminando lo que para muchos no gusta y colocando nuevas secciones que van acorde con la realidad vivida, permitiendo que los usuarios siempre permanezcan al día en noticias.

Esta investigación aportará con el estudio y uso de las redes sociales como estrategia de marketing para la empresa HIPERMASCOTAS, permitiéndole llegar a más personas en la ciudad de San Juan de Pasto.

## 2.2 MARCO CONTEXTUAL

**2.2.1 Macro contexto.** HIPERMASCOTAS ubicado en la ciudad de San Juan de Pasto, estuvo afectado de manera significativa como las demás empresas del país y del mundo por el impacto que tuvo el SARS CoV-2. La empresa corresponde al sector comercial y por ello es necesario conocer como impactó financieramente, teniendo en cuenta datos del PIB Y DANE.

A continuación, se expresa y se evidencia como las empresas del mundo estuvieron afectadas.

Cuadro 1. Variación PIB 2019-2021

2019	2020	PERDIDA
1.060.068 *	998.719	61.349

Fuente. Encuesta de Micronegocios. En: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>

\* Los valores están en miles de millones de pesos colombianos.

Como se puede evidenciar, hubo una gran recesión económica debido al SARS CoV 2, produciendo así el cierre masivo de establecimientos de comercio, alza de precios, costos, disminución de clientela, etc. El sector comercial también se vio afectado y para ello se analizará cuantas empresas hubo entre ese lapso de tiempo.

Tabla 1. Cantidad de microempresas 2019 y 2021

	Total
<b>Total</b>	6.025.575
<b>Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (1)</b>	1.418.283
<b>Industria manufacturera (2)</b>	650.676

<b>Comercio (3)</b>	1.667.425
<b>Servicios (4)</b>	2.289.191

---

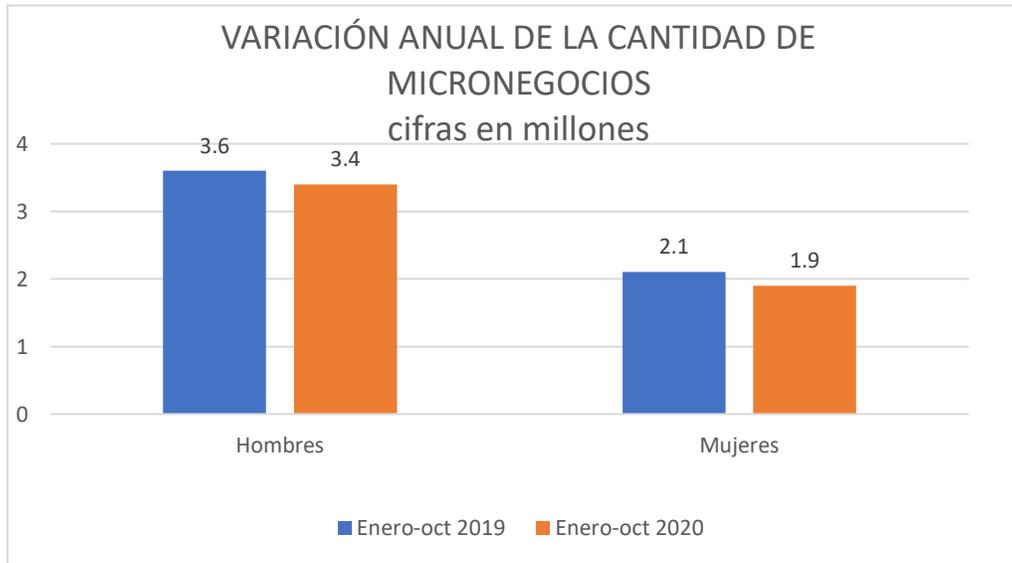
<b>Total</b>	
<b>Total</b>	5.631.123
<b>Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (1)</b>	1.300.592
<b>Industria manufacturera (2)</b>	567.553
<b>Comercio (3)</b>	1.524.169
<b>Servicios (4)</b>	2.238.282
<b>No Informa</b>	527

Fuente: Encuesta de Micronegocios. En: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>

Teniendo en cuenta la encuesta que se realizó, el sector comercial para el 2019 equivale al 27,7% y 2020 el 27,1%, habiendo una disminución de 143.256 equivalente a un 7%.

La pandemia tuvo un impacto negativo en la situación financiera de HIPERMASCOTAS debido a la baja demanda, al incremento excesivo de los costos, disminución de ingresos, incremento de erogaciones, recorte de nómina y demás. Las organizaciones empezaron a realizar varias juntas de socios, propietarios y asesores para solucionar el problema, algunas de estas lograron sostenerse y otras se liquidaron. Esto se verá reflejado en la siguiente tabla obtenida del DANE.

Tabla 1. Variación Anual de la cantidad de Micronegocios



FUENTE: Encuesta de Micronegocios. En: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>

Entre hombres y mujeres han constituido un total de 5,6 millones de micronegocios para el 2019, y en el 2020 se redujo a 5,3 millones. Tal como se observa, entre los dos años se ha obtenido una variación porcentual negativa del 8.7%, evidenciando que aproximadamente cerraron 3 millones de pequeños negocios, de los cuales el 3.4% equivale a microempresas pertenecientes a hombres y el 1.9% a mujeres.

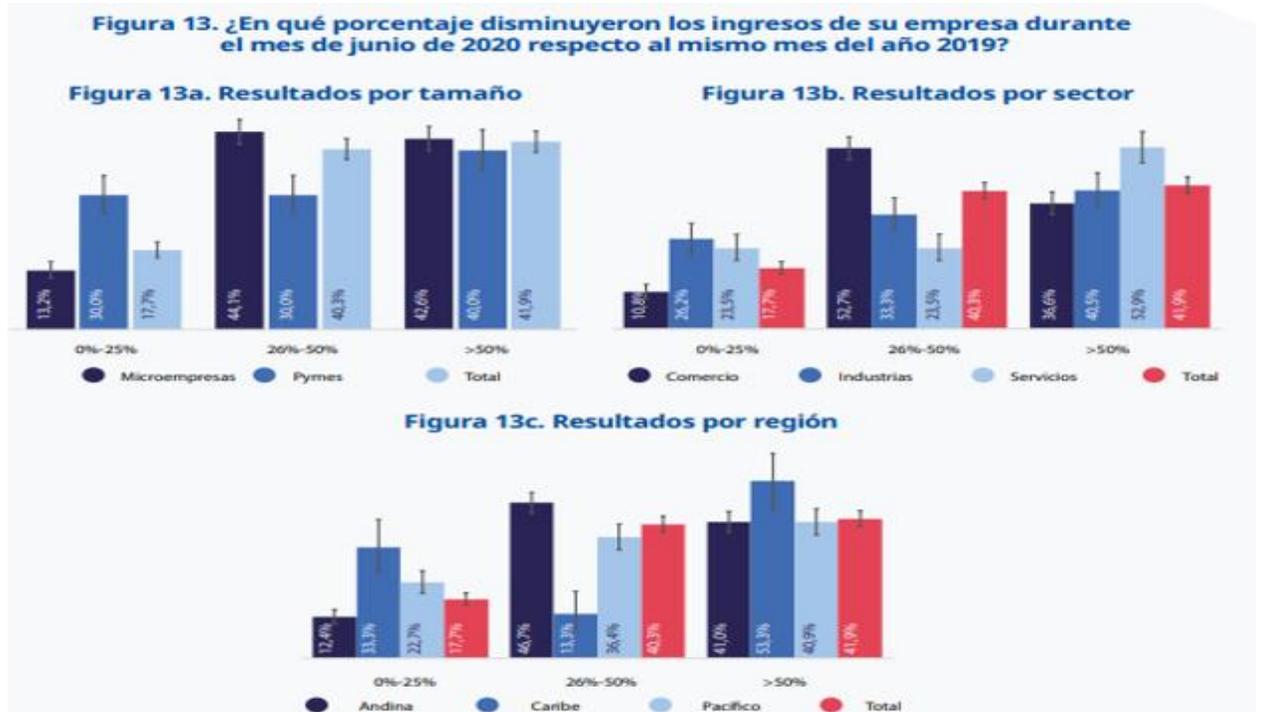
Tal como lo afirma el diario Larepública.co: “En medio de la pandemia del covid-19 Colombia perdió 509.370 micronegocios. Estos pasaron de ser 5,8 millones entre enero y octubre de 2019 a 5,3 millones en enero y octubre de 2020. Además, en el informe se indica que 64,0% de los micronegocios son de propiedad de los hombres (3,4 millones) frente a 36,0% que pertenecen a las mujeres (1,9 millones). Además, 90,1% pertenecen a trabajadores por cuenta propia”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> ACOSTA, Valentina. En medio de la pandemia por covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia (en línea). En: LA REPÚBLICA, (Colombia): 2020 (consultada: 30, marzo, 2022).

El cierre de millones de micronegocios acarrea la disminución de ingresos, tal como se evidencia en la siguiente tabla:

Gráfico 1. Porcentaje de disminución de ingresos



**Fuente. Acopi.** Impacto de la COVID-19 en las Mipymes colombianas. En: [https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/impacto\\_covid\\_web-1.pdf](https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/impacto_covid_web-1.pdf)

Se evidencia la reducción de ingresos por tamaño, sector y por región. El 10.08% de las empresas del sector comercial se vio afectada en un rango del 0 al 25%. El

Disponble en la dirección electrónica: <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509370-micronegocios-en-colombia-3130382>

52,7% de las empresas del sector comercial se vio afectada en un rango del 26 al 50%. El 36% de las empresas del sector comercial se vio afectada en más del 50% de los ingresos.

**2.2.2 Microcontexto.** El departamento de Nariño está ubicado al sur occidente del país, cuenta con una zona geográfica privilegiada en la frontera con Ecuador, uno de los socios comerciales más importantes.

Según el DANE en su informe anual<sup>5</sup>, el departamento de Nariño aportó al PIB 15.907(miles de millones de pesos) con una participación del 1,50% al país para el año 2019, y para el 2020 aportó 15.652 (miles de millones de pesos) con una participación del 1,57%.

Teniendo en cuenta el análisis realizado anteriormente del PIB total, el incremento porcentual del 2020 con respecto al año anterior se debe a la recesión económica que tuvo el país.

“De acuerdo a datos del Departamento Nacional de Planeación, Nariño es un departamento con gran participación del comercio. En el año 2018, el sector de comercio al por mayor y por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida, aportó el 20,14% al total del Producto Departamental”<sup>6</sup>

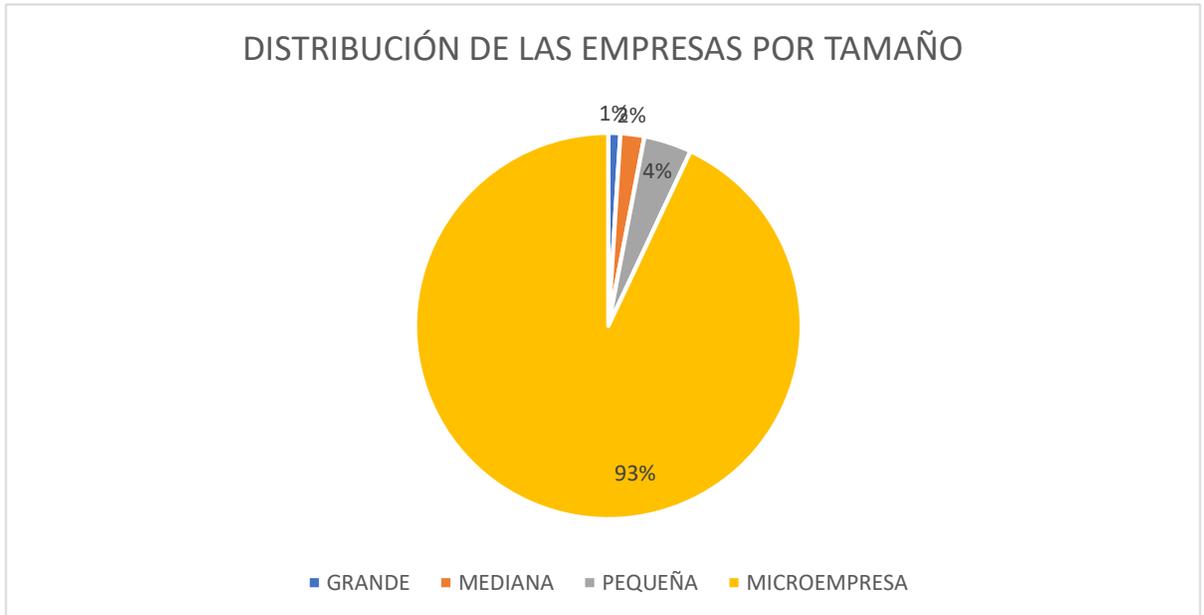
La distribución de empresas en Nariño se verá reflejado en la siguiente tabla.

---

<sup>5</sup>DANE. PIB por departamento (en línea). En: DANE, (Colombia): 2020 (consultada: 05, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales#:~:text=Informaci%C3%B3n%202020%20provisional,de%20pesos%2C%20a%20precios%20corrientes.>

<sup>6</sup>STOEVSKA, Valentina. Impacto Económico por COVID 19 en Nariño (en línea). En: CCPASTO, (Colombia): 2020 (consultada: 05, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: En: [https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o\\_Edicion\\_2-1.pdf](https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o_Edicion_2-1.pdf)

Gráfico 2. Distribución de las empresas por tamaño



FUENTE: CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Impacto Económico por COVID 19 en Nariño. En: [https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o\\_Edicion\\_2-1.pdf](https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o_Edicion_2-1.pdf)

De acuerdo a los anteriores valores, el 93% de las entidades se constituyen microempresas y el resto como pequeñas, medianas y grandes.

Los ingresos en el sector comercial se redujeron considerablemente, los habitantes han optado por reducir el consumo de algunos productos, tal como lo afirma la siguiente tabla.

Cuadro 2. Reducción de adquisición en bienes de consumo 2020

	SI	NO
<b>Viajes</b>	89%	11%
<b>Alimentos</b>	45%	55%
<b>Ropa y accesorios</b>	90%	10%
<b>Ocio</b>	83%	17%
<b>Medicamentos</b>	43%	57%
<b>Vivienda</b>	36%	64%
<b>Productos de aseo</b>	36%	64%
<b>Tecnología</b>	59%	41%
<b>Transporte</b>	59%	41%

FUENTE: CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Impacto Económico por COVID 19 en Nariño. En: [https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o\\_Edicion\\_2-1.pdf](https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o_Edicion_2-1.pdf)

**2.2.3 Reseña Histórica.** La incidencia financiera se empieza a indagar cuando comienzan aparecer problemas como la perdida en un estado de resultados, por ello el objetivo de la investigación es analizar su importancia para la toma de decisiones; teniendo en cuenta que su expresión mediante los índices refleja la realidad de un negocio al proveer información fidedigna y exacta, permitiendo tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa. Estas son formas útiles de recopilar datos financieros para comparar la evolución de la organización; su objetivo es evaluar la liquidez, actividad, apalancamiento y rentabilidad porque permite identificar aspectos tanto financieros como económicos, puesto que estos revelan las condiciones que maneja HIPERMASCOTAS para evitar riesgos.

Según lo afirma el gerente de HIPERMASCOTAS, la empresa abre sus puertas en el año 2019, en la ciudad de San Juan de Pasto, después de haberse realizado los respectivos estudios de mercado. Esta surge de una idea familiar, la cual buscaba emprender en el mercado de animales domésticos, adicionando un servicio de veterinaria con personal capacitado para brindar la mejor atención a los clientes y un oportuno asesoramiento.

HIPERMASCOTAS se dedica a la comercialización de productos y prestación de servicios para animales domésticos. Actualmente cuenta con 3 sucursales, la principal ubicada en la cra 14# 15-109 Champagnat, en las cuadras en la CI 20 #28-25 y en el centro comercial Unicentro bahía 5.

En el año 2021, HIPERMASCOTAS se vio en la necesidad de cambiar su naturaleza de persona natural a persona jurídica por su crecimiento económico y tributario.

### **Misión**

Contribuimos a crear un mundo mejor, ayudando a amar y proteger a sus mascotas. Basados en nuestro equipo de trabajo somos solidarios socialmente, brindando la mayor cantidad de trabajo posible, innovando constantemente y logrando un prestigio que nos haga perdurar en el tiempo. Invirtiendo e innovando en proyectos para ampliar la estructura y seguir creciendo en otras ciudades. Aportando y participando solidariamente para crear una comunidad inclusiva y el cuidado del medio ambiente.

### **Visión**

Ser una empresa moderna y sólida, líder en el país y con proyección internacional. Liderada por un equipo con acceso a la más alta calidad de capacitación y con una mirada colaborativa e inclusiva.

## **2.3 MARCO LEGAL**

### **CONSTITUCION POLÍTICA DE 1991**

Como lo establece en su 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 ley”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991. (4, julio, 1991). Bogotá D.C., 1991. p. 84.

La constitución establece que cualquier persona está en la libertad de adentrarse en el mundo empresarial, eligiendo cualquier actividad económica ya estipulada. Esto con el fin de generar ingresos, aumentar la economía de país, favorecer el desarrollo económico, etc.

La constitución vela por los deberes y derechos de los ciudadanos. Se puede evidenciar en el artículo 333 que todos los ciudadanos son libres dentro de los límites del bien común de abrir establecimientos de comercio con cualquier actividad ya estipulada;

### **LEY 43 DE 1990**

Artículo 1o. Del Contador Público. Se entiende por Contador Público la persona natural que, mediante la inscripción que acredite su competencia profesional en los términos de la presente Ley, está facultada para dar fe pública de hechos propios del ámbito de su profesión, dictaminar sobre estados financieros, y realizar las demás actividades relacionadas con la ciencia contable en general. La relación de dependencia laboral inhabilita al Contador para dar fe pública sobre actos que interesen a su empleador. Esta inhabilidad no se aplica a los revisores fiscales, ni a los Contadores Públicos que presten sus servicios a sociedades que no estén obligadas, por la ley o por estatutos, a tener revisor fiscal<sup>8</sup>.

Artículo 2o. De las actividades relacionadas con la ciencia contable en general. Para los efectos de esta ley se entienden por actividades relacionadas con la ciencia contable en general todas aquellas que implican organización, revisión y control de contabilidades, certificaciones y dictámenes sobre estados financieros, certificaciones que se expidan con fundamentos en los libros de contabilidad, revisoría fiscal prestación de servicios de auditoría, así como todas aquellas actividades conexas con la naturaleza de la función profesional del Contador Público, tales como: la asesoría tributaria, la asesoría gerencial, en aspectos contables y similares<sup>9</sup>.

Artículo 6o. De los principios de contabilidad generalmente aceptados. Se entiende por principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el Conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e

---

<sup>8</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA RÉPÚBLICA. LEY 43. (13, diciembre, 1990) Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 1990. p. 1

<sup>9</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA RÉPÚBLICA. LEY 43. (13, diciembre, 1990) Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 1990. p. 1

informar contablemente, sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas<sup>10</sup>.

Es importante recalcar la importancia de la ley 43 de 1990 puesto que esta establece los PCGA (Principios de contabilidad generalmente aceptados), junto con las facultades que tendrá el contador público; también señala la importancia de la organización, revisión y control de las actividades comerciales con sus respectivos informes y/o dictámenes a través de los estados financieros. Por último, se nombra cuáles son las reglas que se debe seguir a la hora de registrar la información contable.

Con esta ley los contadores públicos están facultados para dar una información veraz y verídica de los informes que se lleven dentro de la empresa. En HIPERMASCOTAS se tendrá veeduría de que se lleve un estricto control mediante el contador público para tener en cuenta los balances, inventarios y demás que den un beneficio para una certera toma de decisiones.

### **LEY 1314 DE 2009**

Artículo 1o. 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 de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información, en los términos establecidos en la presente ley<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA RÉPÚBLICA. LEY 43. (13, diciembre, 1990) Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 1990. p. 2

<sup>11</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. LEY 1314. (13, julio, 2009) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2009. p. 1.

Artículo 2o. Ámbito de aplicación. <Artículo modificado por el artículo 8 de la Ley 2069 de 2020. El nuevo texto es el siguiente:> 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<sup>12</sup>.

Artículo 3o. De las normas de contabilidad y de información financiera. Para los propósitos de esta ley, se entiende por normas de contabilidad y de información financiera el sistema compuesto por postulados, principios, limitaciones, conceptos, normas técnicas generales, normas técnicas específicas, normas técnicas especiales, normas técnicas sobre revelaciones, normas técnicas sobre registros y libros, interpretaciones y guías, que permiten identificar, medir, clasificar, reconocer, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones económicas de un ente, de forma clara y completa, relevante, digna de crédito y comparable<sup>13</sup>.

Artículo 5o. De las normas de aseguramiento de información. Para los propósitos de esta ley, se entiende por normas de aseguramiento de información el sistema compuesto por principios, conceptos, técnicas, interpretaciones y guías, que regulan las calidades personales, el comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de un trabajo de aseguramiento de información. Tales normas se componen de normas éticas, normas de control de calidad de los trabajos, normas de auditoría de información financiera histórica, normas de revisión de información financiera histórica y normas de aseguramiento de información distinta de la anterior<sup>14</sup>.

La presente ley establece que toda la información contable deber ser clara, transparente, pertinente y confiable, reflejándose en los estados financieros con el fin de facilitar la toma de decisiones a sus propietarios, funcionarios y empleados de

---

<sup>12</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. LEY 1314. (13, julio, 2009) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2009. p. 2.

<sup>13</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. LEY 1314. (13, julio, 2009) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2009. p. 2.

<sup>14</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2706. (14, diciembre, 2012) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2012. p. 3.

las empresas. También se establece quienes están obligados a llevar contabilidad, así como las normas contables y de aseguramiento que estos deben seguir. HIPERMASCOTAS se acoge a esta ley dado que beneficiará un bien común para enfrentarse a posibles situaciones que se puedan presentar en lo largo del desarrollo del ejercicio; esto dará una información clara y pertinente en el momento de requerirla para las tomas de decisiones.

## **DECRETO 2706 DE 2012**

Artículo 1°. 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 espectro de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información<sup>15</sup>.

Artículo 2°. Ámbito de aplicación. El presente decreto será aplicable a las microempresas descritas en el capítulo 1° del marco técnico normativo de información financiera anexo a este decreto<sup>16</sup>.

Artículo 3°. Cronograma de aplicación del marco técnico normativo de información financiera para las microempresas<sup>17</sup>.

Artículo 4°. 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

---

<sup>15</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2706. (27, diciembre, 2012) Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Bogotá D.C., 2012. p. 4.

<sup>16</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2706. (27, diciembre, 2012) Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Bogotá D.C., 2012. p. 4.

<sup>17</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2706. (27, diciembre, 2012) Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Bogotá D.C., 2012. p. 4.

microempresas, serán aplicables en la fecha de expedición de tales normas internacionales de información financiera, en los términos de la Ley 1314 de 2009<sup>18</sup>.

Artículo 5°. *Vigencia*. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y respecto de las microempresas definidas en este Decreto, a partir de la fecha de aplicación establecida en el numeral 6 del artículo 3° del presente decreto, no les será aplicable lo dispuesto en los Decretos números 2649 y 2650 de 1993 y las normas que los modifiquen o adicionen y la demás normatividad contable vigente sobre la materia para ese entonces<sup>19</sup>.

El presente decreto nombra el grupo NIIF al que pertenecerán todas las microempresas. Una organización hace parte si tiene una planta de personal menor a 10, activos inferiores a 500 smmlv o ingresos brutos menores a 6000 smmlv. Además, establece la vigencia y sus referencias normativas internacionales de información financiera, teniendo en cuenta la fecha de expedición en términos de la ley 1314 del 2009. HIPERMASCOTAS clasifica en el grupo de microempresas y establece su vigencia de permanencia.

## **DECRETO 2420 DE 2015**

ARTÍCULO 1.1.3.1. Marco Técnico Normativo de Información Financiera denominado Normas de Información Financiera para entidades pertenecientes al Grupo 3 Los preparadores de información financiera con propósito general que conforman el Grupo 3 deberán aplicar la Norma de Información Financiera del Anexo 3 de este Decreto. Sin embargo, podrán optar por aplicar la Norma de Información Financiera del Anexo 2 en los términos de los artículos 1.1.2.1. y 1.1.2.4. del presente Decreto<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2706. (27, diciembre, 2012) Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Bogotá D.C., 2012. p. 5.

<sup>19</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2706. (27, diciembre, 2012) Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Bogotá D.C., 2012. p. 5.

<sup>20</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2420. (14, diciembre, 2015) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2015. p. 11.

ARTÍCULO 1.1.3.2. Ámbito de aplicación. El presente título será aplicable a las microempresas descritas en el Capítulo 1 del marco técnico normativo de información financiera contenido en el Anexo 3 del presente decreto<sup>21</sup>.

ARTÍCULO 1.1.3.3. Cronograma de aplicación del marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Para efectos de la aplicación del marco técnico normativo de información financiera para las microempresas deberán observarse los siguientes períodos: Período de preparación obligatoria, fecha de transición, estado de situación financiera de apertura y período de transición<sup>22</sup>.

HIPERMASCOTAS establece un régimen simplificado de contabilidad de causación para las microempresas, conforme al marco regulatorio dispuesto en el anexo de este Decreto. Dicho marco establece, además, los requerimientos de reconocimiento, medición y presentación a revelar de las transacciones de los estados financieros, que son aquellos dirigidos a atender las necesidades generales de información financiera de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

## 2.4 MARCO TEÓRICO

**2.4.1 Diagnóstico.** Para conocer y analizar HIPERMASCOTAS es necesario realizar una serie de pasos, empezando por un diagnóstico, el cual permite identificar la realidad de la entidad, tal como lo menciona la Escuela de Dirección: “El diagnóstico financiero puede definirse como un análisis que se hace de toda la información de la empresa, especialmente la información contable, como los niveles de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, punto de equilibrio, entre otros”<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2420. (14, diciembre, 2015) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2015. p. 11.

<sup>22</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2420. (14, diciembre, 2015) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2015. p. 11.

<sup>23</sup> COMFANDI. Pasos para hacer el diagnóstico financiero de tu empresa. (en línea). En: COMFANDI, (Colombia): 2020 (consultada: 25, Abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.comfandi.com.co/personas/fomento-empresarial/noticias/pasos-para-hacer-el-diagnostico-financiero-de-tu-empresa->



**2.4.5 Diagnóstico Funcional** Según INFOSOL, se define como: “examinar principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación”<sup>27</sup>.

En este tipo de diagnóstico utiliza varios métodos o técnicas, dependiendo el tipo de organización. Estos pueden ser: encuestas, entrevistas, cuestionarios, análisis de transmisión de mensajes, análisis de redes de comunicación, análisis de experiencias críticas de comunicación, etc. En el caso de la empresa HIPERMASCOTAS, se utilizará entrevistas para la elaboración del presente trabajo.

**2.4.6 Diagnóstico Cultural.** Según INFOSOL, se define como: “una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional”<sup>28</sup>.

Este tipo de diagnóstico se dividen en métodos o técnicas cuantitativas y cualitativas. Las cualitativas se dividen en observación, entrevistas individuales, análisis de documentos y técnicas proyectivas, mientras que las cuantitativas solo cuenta con una encuesta.

### **2.5.1 ESTRUCTURA FINANCIERA**

Después de tabular los resultados de las entrevistas, es necesario conocer la estructura financiera de HIPERMASCOTAS, la cual según Biplaza se refiere a: “la combinación de deuda y capital que una empresa utiliza para financiar sus operaciones. Esta composición afecta directamente el riesgo y el valor del negocio”<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup>INFOSOL. El diagnóstico empresarial: elementos, métodos y técnicas En: INFOSOL, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>

<sup>28</sup> INFOSOL. El diagnóstico empresarial: elementos, métodos y técnicas En: INFOSOL, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>

<sup>29</sup>BIPLAZA. Glosario de términos: estructura financiera. En: INFOSOL, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.biplaza.es/estructura-financiera/>

La estructura financiera está formada por dos fuentes de financiación:

**2.5.1 Financiación Propia:** Se encuentra las aportaciones de los socios u accionistas, seguido de las utilidades que genere la organización.

**2.5.2 Financiación Ajena:** Formada por las obligaciones contraídas con terceros. En conclusión, entre más recursos propios tenga la empresa más fuerte será su estructura financiera. HIPERMASCOTAS se creó con una financiación propia, sin recurrir a obligaciones financieras con terceros.

También se requiere conocer los estados financieros de HIPERMASCOTAS, los cuales según Actualicese se refieren a: “documentos estructurados cuyo objetivo es mostrar la información sobre la situación financiera y el resultado de una persona o empresa. Estos documentos son elaborados por un período determinado, de tal manera que sean útiles para tomar decisiones”<sup>30</sup>.

Los principales informes que debe tener una entidad son los siguientes:

**2.5.3 Estado de situación financiera:** formada por los activos, pasivos y patrimonio.

**2.5.4 Estado de resultados integral:** formada por los ingresos, gastos y costos.

**2.5.5 Estado de cambios en el patrimonio:** permite evidenciar los cambios que ha sufrido cada uno de los rubros del patrimonio de la entidad en un periodo a otro.

**2.5.6 Estado de cambios en la situación financiera:** permite evidenciar los cambios financieros que ha sufrido la entidad en un periodo a otro. Identifica los cambios en el capital neto de trabajo, detallándolo por uso en actividades de inversión (Activos), operación (Estado de resultados), y financiación (pasivo y patrimonio).

**2.5.7 Estado de flujo de efectivo:** Identifica y analiza el comportamiento del efectivo en la entidad, cuanto se genera y como se gasta o consume ese capital.

---

<sup>30</sup> ACTUALICESE. ¿Qué son los estados financieros?: todo para el cierre contable 2021? En: ACTUALICESE, (Colombia): 2020 (25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://actualicese.com/estados-financieros-y-cierre-contable/>

Ayuda a determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con todas sus obligaciones o proyectos de inversión y expansión. Además, permite realizar un estudio de cada de las partidas con incidencia en la generación de dinero para la toma de decisiones políticas y estrategias.

Todos los estados mencionados anteriormente son importantes para la entidad, pero hay que tener en cuenta que la elaboración de estos depende de cada organización y sus políticas; hay algunas que no hacen el de flujos de efectivo ni el de cambios en el patrimonio.

Para un correcto análisis en HIPERMASCOTAS se debe contar con el estado de situación financiera y el estado de resultados. En el momento en que se desarrolle el respectivo análisis financiero se debe tomar mínimo tres años atrás para tener un mejor panorama de la empresa y de la fluctuación económica que ha tenido. Según Economipedia, un análisis se refiere a: “Una serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otros) que permiten analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro”<sup>31</sup>.

Para identificar los problemas económicos y proponer un plan de acción en HIPERMASCOTAS se utilizarán los siguientes indicadores para analizar los estados financieros.

**2.5.8 Análisis horizontal:** busca determinar la variación obtenida de un rubro de un periodo respecto de otro. Es importante puesto que analiza cuanto ha crecido o disminuido la empresa.

**2.5.9 Análisis vertical:** determina la participación de un rubro dentro de un total global. Analiza igualmente cuanto ha crecido o disminuido su participación.

**2.5.11 Indicadores de Liquidez:** permite analizar la disponibilidad de efectivo a corto plazo. Hace una comparación entre la generación de dinero y las

---

<sup>31</sup> ECONOMIPEDIA. Análisis financiero. (en línea). En: ECONOMIPEDIA, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

obligaciones con terceros menores a un año, midiendo la solidez para cubrir oportunamente las deudas.

Los indicadores de liquidez son los siguientes:

**2.5.12 Razón Corriente:** analiza el grado de disponibilidad de recursos de corto plazo para cubrir obligaciones menores a un año. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}^{32}$$

Indica cuántas unidades monetarias de recursos de corto plazo tiene una entidad por cada unidad monetaria de deuda. Si el resultado es mayor a 1, significa que la empresa cuenta con la capacidad de garantizar su cobertura, pero si es menor a uno, no está en capacidad de cubrir sus obligaciones.

**2.5.13 Capital de Trabajo:** muestra la disponibilidad de recursos a corto plazo para el desarrollo de actividades, quitando sus obligaciones de igual período. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Si el capital de trabajo es mayor que cero, la empresa cuenta con suficientes recursos propios para garantizar su operatividad a corto plazo. De lo contrario, tiene comprometido sus activos para el pago de obligaciones.

**2.5.14 Prueba Ácida:** indica el grado de disponibilidad de recursos de alta liquidez eliminando los inventarios, los cuales son el activo de corto plazo con menor liquidez. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}^{33}$$

---

<sup>32</sup> APPVIZER. Indicadores financieros. (en línea). En: APPVIZER, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

<sup>33</sup> APPVIZER. Indicadores financieros. (en línea). En: APPVIZER, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

**2.5.15 Razón de Efectivo:** indica la relación entre los activos de liquidez inmediata (caja y bancos) y el pasivo corriente. Por cada unidad monetaria de pasivo corriente, cuántas unidades monetarias en efectivo están disponibles. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Razón de Efectivo} = \text{Efectivo} / \text{Pasivo Corriente}^{34}$$

Fuente: Análisis financiero. En: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

**2.5.16 Solidez Financiera:** indica la cantidad de activos totales que tiene una organización, por cada unidad monetaria de pasivos totales. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Solidez Financiera} = \text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}^{35}$$

**2.5.17 Indicadores de Endeudamiento:** Según Profima, son: “Este grupo de indicadores permite analizar el grado y la forma de participación que tienen los acreedores de una empresa dentro de su actividad económica. Así mismo, con los indicadores de endeudamiento se puede hacer un monitoreo al uso de los recursos provistos por terceros externos a la organización”<sup>36</sup>.

Tal como se afirma anteriormente, este indicador permite conocer el nivel de las obligaciones de la empresa, teniendo en cuenta su financiación interna y externa, donde la interna hace referencia a socios u accionistas y la externa a acreedores. Además, analiza la viabilidad y nivel de riesgo a la hora de realizar de inversiones.

---

<sup>34</sup> APPVIZER. Indicadores financieros. (en línea). En: APPVIZER, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

<sup>35</sup> APPVIZER. Indicadores financieros. (en línea). En: APPVIZER, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

<sup>36</sup> PROFIMA. Análisis financiero de una empresa: Indicadores de Endeudamiento (en línea). En: PROFIMA, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/50-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-endeudamiento>

Según actualícese, los indicadores más destacados son: el indicador de deuda a patrimonio, el indicador de deuda total y la composición del endeudamiento.

**2.5.16 Indicadores de Actividad:** Según Profima: “permiten analizar la eficiencia con la que la empresa está administrando y recuperando los recursos con los que está operando”<sup>37</sup>.

De acuerdo a lo anterior, este indicador mide los tiempos en que tarda en ingresar recursos a la organización, analizando los movimientos de los activos corrientes con lo que cubre las obligaciones con proveedores, identificando si los tiempos de entrada son coherentes con los tiempos de salida.

Los indicadores de Actividad son los siguiente:

**2.5.17 Rotación de Cartera:** indica el tiempo promedio en que tarda la empresa para recibir pagos por parte de los clientes. Su fórmula es:

$$\text{Rotación de Cartera} = (\text{Cuentas por Cobrar} \times 360) / \text{Ventas}^{38}$$

Este indicador complementa al análisis de los indicadores de liquidez, ya que permite medir la rapidez con la que las ventas de la organización se convierten en efectivo, así como llevar un control de las políticas para las ventas a crédito.

**2.5.18 Rotación de Inventarios:** Indica el tiempo promedio en que el inventario presenta movimientos; en otras palabras, cuánto tarda el inventario en rotar en la comercialización. Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Rotación de Inventarios} = (\text{Saldo de Inventarios} \times 360) / \text{Costo de Ventas}^{39}$$

---

<sup>37</sup> PROFIMA. Análisis financiero de una empresa: Indicadores de Actividad (en línea). En: (PROFIMA), Colombia: 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/49-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-rotacion-o-actividad>

<sup>38</sup> APPVIZER. Indicadores financieros. (en línea). En: APPVIZER, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

<sup>39</sup> APPVIZER. Indicadores financieros. (en línea). En: APPVIZER, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

Este indicador analiza en cuanto tiempo se venden los productos, permitiendo establecer la efectividad de la gestión comercial. Si se tiene un valor de rotación bajo, quiere decir que las ventas van acordes a lo planeado; caso contrario, si el indicador es relativamente alto, implica que no se está vendiendo a un ritmo deseado.

**2.5.19 Rotación de Proveedores:** Indica el tiempo promedio para la realización del pago de obligaciones adquiridas con los proveedores de la empresa. Su fórmula es:

$$\text{Rotación de Proveedores} = (\text{Saldo de Proveedores del Pasivo} \times 360) / \text{Costo de Ventas}^{40}$$

Si no se tiene el costo de ventas, se puede sustituir por la totalidad de compras a crédito. Este indicador, acompañado con el de rotación de cartera, son las bases para que la organización pueda establecer sus políticas financieras.

**2.5.20 Indicadores de Rentabilidad:** según Profima: “permite analizar la capacidad que tiene la empresa para generar ganancias y rendimientos a sus accionistas, a partir de los fondos o activos con los que cuenta”<sup>41</sup>.

De acuerdo a lo anterior, analiza la capacidad de generar utilidades a través del capital invertido, controlando efectivamente los costos y gastos. Los indicadores son los siguientes:

EBITDA: Son las siglas en inglés de Learnings before interest, taxes, depreciation, and amortization, el EBITDA muestra los resultados netos generados operacionalmente, sin incluir los efectos causados por actividades no propias de la empresa, inversiones en activos fijos, nivel de endeudamiento ni carga tributaria.

---

<sup>40</sup> APPVIZER. Indicadores financieros. (en línea). En: APPVIZER, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

<sup>41</sup> PROFIMA. Análisis financiero de una empresa: Indicadores de Rentabilidad (en línea). En: PROFIMA, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/51-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-rentabilidad>

EBITDA = Utilidad Operacional + Depreciación (Gasto) + Amortización (Gasto)<sup>42</sup>

**2.5.21 Margen Bruto:** es la relación entre la utilidad bruta y el monto de las ventas, indicando el porcentaje de los ingresos que se convierte en utilidades brutas. Se recomienda que este índice tenga el mayor nivel esperado, o que los costos estén al mínimo posible. Matemáticamente, el margen bruto es calculado de la siguiente manera:

$$\text{Margen Bruto} = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}^{43}$$

**2.5.22 Margen Operacional:** analiza el grado de eficiencia generado en una empresa en el desarrollo de su objeto social. Identifica si su actividad principal puede generar rendimientos por sí sola, independientemente si se accede a una financiación externa. Su fórmula de cálculo viene dada por:

$$\text{Margen Operacional} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}^{44}$$

**2.5.23 Margen EBITDA:** según Profima: “este indicador puede ser considerado como una variante del margen operacional, analizando a mayor profundidad la eficiencia operacional de la empresa”<sup>45</sup>.

Su fórmula es la siguiente:

---

<sup>42</sup> APPVIZER. Indicadores financieros. (en línea). En: APPVIZER, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

<sup>43</sup> APPVIZER. Indicadores financieros. (en línea). En: APPVIZER, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

<sup>44</sup> APPVIZER. Indicadores financieros. (en línea). En: APPVIZER, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

<sup>45</sup> PROFIMA. Análisis financiero de una empresa: Indicadores de Rentabilidad (en línea). En: PROFIMA, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/51-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-rentabilidad>

$$\text{Margen EBITDA} = \text{EBITDA} / \text{Ventas}^{46}$$

**2.5.24 Margen Neto:** gracias a este indicador, se analiza la capacidad de la empresa para obtener utilidades a partir de la generación de ingresos operacionales. Su fórmula viene dada por:

$$\text{Margen Neto} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}^{47}$$

Tras realizar el análisis e identificar las cuentas más afectadas durante los últimos tres años, se crea un plan de contingencia para disminuir los efectos de la pandemia SARS CoV. Este plan según Forodeseguridad es: “Un conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de cada institución. Su finalidad es la de permitir el funcionamiento de esta, aun cuando alguna de sus funciones deje de hacerlo por culpa de algún incidente tanto interno como ajeno a la organización”<sup>48</sup>

## 2.6 PLAN DE CONTINGENCIA

El objetivo de establecer un plan estratégico de contingencias es preparar a la empresa para enfrentar situaciones imprevistas o de emergencia que puedan afectar su funcionamiento normal. El plan estratégico de contingencias debe incluir una serie de acciones y procedimientos específicos que permitan a HIPERMASCOTAS reaccionar de manera rápida y efectiva ante diferentes escenarios de contingencia, como la pandemia del COVID-19, desastres naturales, crisis económicas, entre otros.

Al establecer un plan estratégico de contingencias, HIPERMASCOTAS podrá minimizar el impacto de estas situaciones en su operación y mantener su continuidad. Además, el plan estratégico de contingencias puede ser una herramienta importante para mitigar los riesgos y las incertidumbres en el entorno

---

<sup>46</sup> APPVIZER. Indicadores financieros. (en línea). En: APPVIZER, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

<sup>47</sup> APPVIZER. Indicadores financieros. (en línea). En: APPVIZER, (Colombia): 2020 (consultada: 25, abril, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

<sup>48</sup> PROFIMA. Análisis financiero de una empresa: Indicadores de Rentabilidad (en línea). En: PROFIMA, (Colombia): 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/51-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-rentabilidad>

empresarial. Para crear un plan estratégico financiero, se seguirán los siguientes pasos:

1. Análisis de la situación actual: Se debe realizar un análisis detallado de la situación actual de HIPERMASCOTAS, evaluando aspectos como la oferta y la demanda de productos y servicios para mascotas en Colombia, la competencia, el entorno legal y regulatorio, así como la situación financiera actual de la empresa.
2. Definición de objetivos y metas: Una vez que se haya realizado el análisis de la situación actual, se debe trabajar en conjunto para establecer objetivos y metas específicas y realistas para el negocio.
3. Identificación de estrategias y tácticas: El siguiente paso es identificar estrategias y tácticas específicas que permitan a HIPERMASCOTAS alcanzar sus objetivos y metas. Esto podría incluir estrategias de marketing, promoción y publicidad, así como la optimización de los procesos y la reducción de costos.
4. Definición de indicadores de desempeño: Es importante definir indicadores de desempeño que permitan medir el progreso y el éxito de las estrategias y tácticas implementadas. Esto podría incluir métricas financieras, como el flujo de caja y la rentabilidad, así como métricas de marketing y ventas, como el número de clientes y las tasas de conversión.
5. Implementación y seguimiento: Finalmente, se debe implementar las estrategias definidas y realizar un seguimiento continuo de los indicadores de desempeño para garantizar que la empresa esté en camino de alcanzar sus objetivos y metas.

En el plan de mejoramiento se establecerá un control financiero para tener un mejor panorama de la parte económica de la empresa. El control se utilizará para proyectar financieramente a HIPERMASCOTAS, con el objetivo de minimizar riesgos y aumentar la demanda para el incremento de utilidades.

## **2.7 MARCO CONCEPTUAL**

A continuación, se incluirán algunos conceptos importantes para el desarrollo de esta investigación:

**Plan de mejoramiento:** “es el instrumento que recoge y articula todas las acciones prioritarias que se emprenderán para mejorar aquellas características que tendrán mayor impacto con los resultados, con el logro de los objetivos de la entidad y con el plan de acción institucional, mediante el proceso de evaluación.”<sup>49</sup>.

**Control financiero.** “puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo.”<sup>50</sup>.

**Análisis de redes de comunicación.** “analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida”<sup>51</sup>.

**Análisis de experiencias críticas de comunicación:** “sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas”<sup>52</sup>.

**Proyección financiera:** “es un análisis que permite calcular—desde el punto de vista financiero y contable—cuál será el desenvolvimiento de la empresa o negocio

---

<sup>49</sup>CORPOBOYACÁ. Planes de mejoramiento (en línea). En: CORPOBOYACÁ, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.corpoboyaca.gov.co/la-corporacion/politica-de-calidad/planes-de-mejoramiento/>

<sup>50</sup>CAPTIO. Control financiero: definición, objetivos e implementación (en línea). En: CAPTIO, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>

<sup>51</sup>INFOSOL. El diagnóstico empresarial: elementos, métodos y técnicas (en línea). En: INFOSOL, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>

<sup>52</sup>INFOSOL. El diagnóstico empresarial: elementos, métodos y técnicas (en línea). En: INFOSOL, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>

en un futuro determinado. De esta manera, podrá anticipar las eventuales utilidades o pérdidas del proyecto.”<sup>53</sup>.

**Subsistema real:** “consta de un aprovisionamiento productivo, marketing, recursos humanos”<sup>54</sup>.

**Subsistema financiero:** “puede contar con el autofinanciamiento, fondos propios externos o fondos vendidos de la organización”<sup>55</sup>.

**Subsistema directivo:** “es el que toma decisiones, organiza, selecciona, forma y distribuye a los empleados”<sup>56</sup>.

**Marketing:** “es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer necesidades de un mercado objetivo con lucro. El Marketing identifica necesidades y deseos no realizados. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el lucro potencial”<sup>57</sup>

**Cash-flow:** “es el dinero contante y sonante que la empresa tiene en caja. Sale de restar los pagos a los cobros. También se llama tesorería y conviene tenerla saneada”<sup>58</sup>.

---

<sup>53</sup>FOGAPLAR. La Importancia de las proyecciones financieras para tu Empresa. (en línea). En: FOGAPLAR, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.fogaplar.com.ar/prensa/la-importancia-de-las-proyecciones-financieras-para-tu-empresa#:~:text=Una%20proyecci%C3%B3n%20financiera%20es%20un,utilidades%20o%20p%C3%A9rdidas%20del%20proyecto.>

<sup>54</sup>PORTUAGAL, Victor. Diagnóstico empresarial. (en línea). En: CORE, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://core.ac.uk/download/pdf/326423305.pdf>

<sup>55</sup>PORTUAGAL, Victor. Diagnóstico empresarial. (en línea). En: CORE, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://core.ac.uk/download/pdf/326423305.pdf>

<sup>56</sup>PORTUAGAL, Victor. Diagnóstico empresarial. (en línea). En: CORE, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://core.ac.uk/download/pdf/326423305.pdf>

<sup>57</sup>ROCKCONTENT. ¿Qué es el Marketing? Conceptos, tipos y objetivos. (en línea). En: ROCKCONTENT, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/>

<sup>58</sup>SOCIALMEDIASL. Conceptos financieros. (en línea). En: SOCIALMEDIASL, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://hablemosdeempresas.com/general/conceptos-financieros-para-emprendedores/>

**Fondo de maniobra:** “cantidad de dinero que necesita una empresa para seguir funcionando. Es la resta de las cuentas por cobrar y las existencias, menos las cuentas por pagar a proveedores y acreedores”<sup>59</sup>.

**Punto de equilibrio:** “es establecido a través de un cálculo que sirve para definir el momento en que los ingresos de una empresa cubren sus gastos fijos y variables, esto es, cuando logras vender lo mismo que gastas, no ganas ni pierdes, has alcanzado el punto de equilibrio”<sup>60</sup>.

**Inflación:** “es un aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía durante un periodo de tiempo”<sup>61</sup>

**Oferta:** “cantidad de un producto o servicio puesto a la venta en el mercado”<sup>62</sup>.

**Demanda:** “cantidad de productos o servicios que la gente desea efectivamente adquirir”<sup>63</sup>.

---

<sup>59</sup> SOCIALMEDIASL. Conceptos financieros. (en línea). En: SOCIALMEDIASL, (Colombia): 2020 (consultada: 10, mayo, 2022). Disponible en la dirección electrónica:

<https://hablemosdeempresas.com/general/conceptos-financieros-para-emprendedores/>

<sup>60</sup> CONTRERAS GARCIA, Jorge Alejandro. Punto de Equilibrio. En: SALESFORCE, (Colombia): 2020 (consultada: 20, septiembre, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/punto-de-equilibrio-que-es-y-como-calcularlo.html#:~:text=El%20punto%20de%20equilibrio%20es,alcanzado%20el%20punto%20de%20equilibrio.>

<sup>61</sup> SEVILLA ARIAS, Andrés. Inflación. (en línea). En: ECONOMIPEDIA, (Colombia): 2020 (consultada: 20, septiembre, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://economipedia.com/definiciones/inflacion.html>

<sup>62</sup> SIGNIFICADOS. Ley de la oferta y la demanda. (en línea). En: SIGNIFICADOS, (Colombia): 2020 (consultada: 20, septiembre, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.significados.com/ley-de-la-oferta-y-la-demanda/>

<sup>63</sup> SIGNIFICADOS. Ley de la oferta y la demanda. (en línea). En: SIGNIFICADOS, (Colombia): 2020 (consultada: 20, septiembre, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.significados.com/ley-de-la-oferta-y-la-demanda/>

## **3 METODOLOGÍA**

### **3.1 PARADIGMA**

La investigación tendrá como base epistemológica el Positivismo y el método científico como guía o crítica para su elaboración. La causa de la elección de este paradigma es porque es la que mejor se adapta a las características y necesidades del presente estudio.

El positivismo: “es una conjugación del empirismo, corriente filosófica que se basa en que todo conocimiento es adquirido a través de algún tipo de experiencia u observación, en la cual la lógica y las matemáticas van más allá de los hechos a través de la aplicación del método científico”<sup>64</sup>.

### **3.2 ENFOQUE**

El presente estudio tendrá un enfoque cuantitativo, el cual permitirá analizar el impacto financiero del SARS CoV-2 en la empresa HIPERMASCOTAS del año 2019-2021 en la ciudad de San Juan de Pasto, utilizando estadísticas, matrices, gráficos, tablas, etc.

### **3.3 MÉTODO**

La investigación se realizará bajo el método analítico, puesto que se interpretará exhaustivamente los resultados financieros obtenidos, buscando los errores que comete la empresa y proponiendo un plan de mejoramiento.

---

<sup>64</sup>CHEN, Caterina. Que es el positivismo (en línea). En: SIGNIFICADOS, (Colombia): 2020 (consultada: 25, octubre, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.significados.com/positivismo/>

El análisis, según Tesisymasters es: “es un tipo de estudio que tiene por finalidad permitirte saber y conocer las cualidades de una temática, objeto, hecho, fenómeno o individuo en concreto.”<sup>65</sup>.

### **3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio empleará la investigación descriptiva, puesto que analizará las consecuencias del SARS CoV en la empresa HIPERMASCOTAS, teniendo en cuenta sus factores de competitividad y los efectos que tiene sobre la sociedad.

### **3.5 POBLACIÓN**

Para la presente investigación se tomará como población objeto de estudio, el personal relacionado con la parte administrativa de HIPERMASCOTAS, puesto que son las personas con el conocimiento contable y financiero que se requiere, ellos son, el gerente y el contador.

### **3.6 MUESTRA**

No se calcula tamaño muestral, teniendo en cuenta que la población es reducida. Para la recolección de información, se trabajará mediante un censo con el 100% de la población.

### **3.7 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

**3.7.1 Aplicación de Instrumentos de Recolección de la información.** Debido al enfoque de la investigación, el grupo investigador utilizó como método de recolección de datos, dos entrevistas para el logro de los tres objetivos. El instrumento fue dirigido al contador y gerente de HIPERMASCOTAS.

---

<sup>65</sup>TESISYMASTERS. Definición de Análisis (en línea). En: TESISYMASTERS, (Colombia): 2020 (consultada: 25, octubre, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://tesisymasters.com.ar/que-es-un-analisis/>

**3.7.2 Tabulación y sistematización de la información.** Al tener como método de recolección de datos dos entrevistas con preguntas abiertas a una sola empresa, se presenta una sistematización sobre la información recolectada.

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<p><b>¿Cómo fueron las condiciones de operación de la empresa con respecto al SARS CoV?</b></p>	<p>Tuvimos una buena reacción ante este problema ya que por problemáticas de no poder atender físicamente el lugar de comercio lo manejamos virtualmente impulsando nuestro modelo de negocio.</p>	<p>Es importante destacar que la pandemia ha afectado significativamente a muchas empresas y ha requerido que estas adapten modelos de negocio para enfrentar los desafíos del entorno cambiante.</p> <p>En el caso de HIPERMASCOTAS, el manejo virtual del negocio fue una estrategia efectiva para mantener su continuidad durante la pandemia.</p> <p>El gerente indica que la empresa pudo adaptarse y continuar operando de manera virtual durante la pandemia del SARS-CoV-2. Esto sugiere que HIPERMASCOTAS pudo generar ingresos durante un momento en que muchas empresas lucharon por sobrevivir debido a las restricciones de movilidad y cierres de negocios.</p> <p>En términos financieros, esto ayudó a evitar pérdidas significativas y a mantener su solvencia durante la crisis. Es posible que hayan tenido que invertir en tecnología y herramientas en línea para poder ofrecer sus productos y servicios a través de la web.</p>

<p><b>¿Cuáles fueron las medidas tomadas para las ventas?</b></p>	<p>Manejar redes sociales y las ventas a domicilio</p>	<p>La respuesta del gerente sugiere que la empresa tomó medidas para mantener sus ventas durante la pandemia, incluyendo la utilización de las redes sociales y las ventas a domicilio. Ambas estrategias fueron efectivas para mantener el flujo de ingresos mientras las restricciones de movilidad y los cierres de negocios permanecieron. Sin embargo, a pesar de que siguieron vendiendo, su volumen de ventas disminuyó. Lo anterior, teniendo en cuenta los costos asociados con estas nuevas medidas y su impacto en la rentabilidad.</p> <p>Estas medidas también permitieron a la empresa alcanzar nuevos mercados y aumentar sus ventas en línea, lo que podría ser beneficioso a largo plazo.</p>
<p><b>¿Cuáles fueron las estrategias adoptaron para mantenerse en el mercado?</b></p>	<p>Hacer publicidad mediante marketing digital para llegar a más personas en la ciudad de Pasto y ofreciendo productos innovadores o que aún no se encuentren en la ciudad</p>	<p>De acuerdo al gerente de HIPERMASCOTAS, el plus de innovar o traer nuevos productos al mercado que en la ciudad aún no están disponibles, fue una buena estrategia para llamar la atención de los clientes, capturando su interés y demostrando el buen servicio que ofrecen.</p> <p>La respuesta del gerente sugiere HIPERMASCOTAS adoptó dos estrategias para mantenerse en el mercado durante la pandemia. En primer lugar, la empresa utilizó el marketing digital para llegar a más personas en la ciudad de Pasto. Esto fue efectivo para atraer nuevos clientes y mantener la fidelidad de los existentes</p>

		<p>durante un momento en que las restricciones de movilidad limitaban la capacidad de los clientes para visitar la tienda física.</p> <p>En segundo lugar, la empresa ofreció productos innovadores o que aún no se encontraban en la ciudad. Esto ayudó a diferenciar la empresa de sus competidores y atraer a clientes que estaban interesados en productos exclusivos o novedosos.</p> <p>En conclusión, HIPERMASCOTAS adoptó medidas proactivas para mantenerse en el mercado durante la pandemia.</p>
<p><b>¿Cuál fueron las políticas adoptadas para los costos de mercancía a lo largo de la pandemia?</b></p>	<p>Las políticas adoptadas fueron mantener y actualizar un sistema de rotación de inventarios, para no comprar de más. Además, se estableció convenios con los proveedores para establecer nuevos precios y facilidades de pago. Todo con el fin de mantener al margen los costos de mercancía.</p>	<p>El gerente menciona la adopción de dos políticas para controlar los costos de mercancía durante la pandemia.</p> <p>En primer lugar, la empresa mantuvo y actualizó un sistema de rotación de inventarios para evitar la compra de productos en exceso. Esto ayudó a controlar los costos de almacenamiento y evitar el deterioro de inventario.</p> <p>En segundo lugar, la empresa estableció convenios con los proveedores para establecer nuevos precios y facilidades de pago. Esto ayudó a HIPERMASCOTAS a obtener mejores precios por sus productos. Además, las facilidades de pago ayudaron a administrar su flujo de efectivo</p>

		<p>y mantenerse al día con sus obligaciones financieras.</p> <p>Desde una perspectiva financiera, estas políticas ayudaron a la empresa a controlar sus costos de mercancía. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las políticas de rotación de inventarios pudieron aumentar los costos de administración y de seguimiento del inventario.</p> <p>Esto se mirará más detenidamente en el desarrollo del segundo objetivo de esta investigación, análisis de los estados financieros.</p>
<p><b>¿Ha realizado algún procedimiento para acceder a beneficios ofrecidos por el Gobierno Nacional?</b></p>	<p>Durante la pandemia no se accedió a ningún beneficio.</p>	<p>El gerente no tomó ningún beneficio otorgado por el gobierno nacional, durante el periodo del SARS-CoV-2.</p> <p>Si bien el hecho de que la empresa no haya tomado ningún beneficio del Gobierno Nacional durante la pandemia pudo haber sido una decisión estratégica de negocios, también es importante considerar que los programas de ayuda gubernamentales para las microempresas pudieron proporcionar una valiosa fuente de financiamiento y apoyo durante tiempos de incertidumbre económica.</p> <p>Estos programas ayudaron con medidas como préstamos con bajos intereses, programas de alivio de deudas, incentivos fiscales y otros beneficios diseñados para ayudar a las microempresas a mantenerse a flote. Si</p>

		<p>HIPERMASCOTAS no tomó ninguno de estos beneficios, es debido a la adopción de políticas por el único accionista.</p> <p>Se determinará con precisión la efectividad de esta estrategia en el desarrollo del segundo objetivo, análisis de los estados financieros.</p>
<p><b>¿Cuál fue el modo de Financiación al que incurrió la Empresa para el año 2020-2021?</b></p>	<p>La empresa no adoptó ninguna fuente de financiación, funcionó durante el periodo del SARS CoV-2 solamente con las operaciones ordinarias, compra/venta de productos y servicios para mascotas.</p>	<p>De acuerdo con la respuesta del gerente, si la empresa no adoptó ninguna fuente de financiación externa y funcionó solo con las operaciones ordinarias durante el período del SARS-CoV-2, esto indica que HIPERMASCOTAS fue capaz de mantenerse a flote durante la pandemia sin la necesidad de obtener financiamiento adicional. Es decir, las estrategias mencionadas anteriormente, como la actualización de sistema de costos y nuevos convenios con proveedores, permitieron a la empresa no requerir financiación externa. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el hecho de que HIPERMASCOTAS no haya buscado fuentes de financiamiento adicionales, pudo haber limitado su capacidad para expandirse o diversificarse durante este tiempo.</p> <p>Este aspecto será evaluado en el desarrollo del segundo objetivo de la presente.</p>
<p><b>¿Mencione 3 impactos que tuvo la pandemia en su empresa?</b></p>	<p>Los impactos financieros fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Disminución de ingresos.</li> <li>-Alza de precios.</li> <li>-Disminución del margen de utilidad.</li> </ul>	<p>Basándose en la respuesta del gerente, los impactos financieros que la pandemia tuvo en HIPERMASCOTAS incluyeron:</p>

		<p>Disminución de ingresos: la pandemia afectó la demanda de los productos y servicios, lo que resultó en una disminución de los ingresos. Esto pudo haber sido causado por varios factores, como la disminución del poder adquisitivo de los clientes, la pérdida de empleo y la incertidumbre económica.</p> <p>Alza de precios: A pesar de que los precios en el mercado subieron considerablemente, las estrategias tomadas por el gerente, sirvieron para controlar y reducir los costos y gastos durante el año 2020. Sin embargo, a pesar de que hubo un decremento en estas partidas, también lo hubo en los ingresos, disminuyendo así la utilidad del periodo. Lo anterior será detallado en los estados financieros abalanzados en el segundo objetivo.</p> <p>Disminución del margen de utilidad: Si HIPERMASCOTAS experimentó una disminución de ingresos, el margen de utilidad también fue afectado. Es decir, se obtuvo menos ganancias en comparación con el período anterior a la pandemia.</p> <p>En resumen, el SARS CoV-2 generó un impacto significativo en la situación financiera de la empresa, incluyendo una disminución de ingresos, y una disminución en el margen de utilidad. Lo anterior a pesar del decremento en costos y gastos generados en el año 2020.</p>
--	--	--

<p><b>¿Cuáles fueron las políticas adoptadas en relación a los gastos?</b></p>	<p>Los gastos en si el más fuerte fue el de arriendo, del resto nos favoreció un poco, pero si tratamos de invertir estratégicamente en algo que nos favoreciera como la publicidad y manejo de redes para tratar de mantener el personal porque sabíamos que ellos también dependían de nosotros</p>	<p>Teniendo en cuenta la respuesta proporcionada por el gerente, las políticas adoptadas en relación a los gastos incluyeron:</p> <p>Análisis de gastos anteriores:</p> <p>la empresa realizó un análisis exhaustivo de los gastos generados en el año anterior a la pandemia para identificar áreas donde se podría reducir costos. Este análisis incluyó una revisión detallada de los gastos de nómina, suministros, alquiler, publicidad, entre otros.</p> <p>Establecimiento de políticas de reducción de gastos:</p> <p>Una vez identificadas las áreas donde se podrían reducir los costos, la empresa estableció políticas para implementar dichas reducciones. Estas políticas incluyeron medidas como la reducción de los gastos de publicidad, la disminución de horas de trabajo o la renegociación de contratos de arrendamiento para obtener mejores términos y condiciones.</p> <p>Monitoreo constante de gastos:</p> <p>La empresa implementó un sistema de seguimiento de gastos para monitorear constantemente y asegurarse de que se estén cumpliendo las políticas establecidas.</p>
--	---	--

		<p>Las anteriores estrategias permitieron a la entidad reducir los gastos para así evitar pérdidas considerables en el periodo.</p> <p>Información que se detalla cuantitativamente en el desarrollo del segundo objetivo de la investigación.</p>
¿Cuántos meses operó la Empresa o Negocio durante el año 2020?	La empresa operó todo el año, apoyándose en ventas por redes sociales cuanto se presentó la cuarentena.	Según la respuesta proporcionada por el gerente, la empresa operó durante todo el año 2020. Aunque se vio afectada por el SARS-CoV-2, HIPERMASCOTAS pudo adaptarse a las nuevas condiciones de mercado mediante el uso del marketing digital y la venta a domicilio. De esta manera, pudo continuar operando durante todo el año, a pesar de las dificultades generadas por la pandemia.
¿Cuál fue la variación de las ventas para el año 2020?	Las ventas del año 2020 se redujeron un 29% con respecto al 2019.	Según la respuesta proporcionada por el gerente, las ventas del año 2020 se redujeron levemente en comparación con el año 2019, teniendo en cuenta las consecuencias generadas por la pandemia del SARS-CoV-2, por lo cual que fue necesario implementar medidas para adaptarse a las nuevas condiciones de mercado y mantener la operación del negocio, las cuales fueron mencionadas anteriormente.

<p>¿Después del levantamiento de restricciones por parte del gobierno, cual fue la variación de los ingresos?</p>	<p>En ese momento fue igual ya que la gente empezó a conocer físicamente el negocio. Después de unos meses se empezó a reactivar la economía y con ello el aumento de los ingresos en HIPERMASCOTAS.</p>	<p>Es importante destacar que la pandemia del SARS-CoV 2 ha afectado de manera significativa a las empresas y cambiado la forma en que operan. A medida que los gobiernos implementaron restricciones para frenar la propagación del virus, muchas empresas experimentaron disminuciones significativas en sus ingresos. Ahora, con el levantamiento de algunas restricciones, muchas empresas trataron de recuperarse y volver a la normalidad.</p> <p>En el caso de HIPERMASCOTAS, se menciona que hubo un aumento en los ingresos después del levantamiento de restricciones gubernamentales en 2021. Esto es una buena noticia, ya que indica que la empresa está experimentando una recuperación después de un período difícil debido a la pandemia. Sin embargo, el gerente menciona que los ingresos obtenidos después del levantamiento de restricciones no alcanzaron el porcentaje generado en el año 2019. Es importante tener en cuenta que la pandemia del COVID-19 tuvo impacto significativo en la economía global, y llevó a muchos cambios en las formas en que las organizaciones operan y administran sus finanzas.</p>
---	--	--

		<p>Las estrategias tomadas por HIPERMASCOTAS se vieron reflejadas en la leve recuperación de su salud financiera.</p> <p>No se alcanzó lo generado en el año 2019, debido a que la recuperación total no sucede en el transcurso de un solo año.</p>
<p>¿Cuál fue el comportamiento de los costos de mercancía a lo largo de la pandemia?</p>	<p>El comportamiento de los costos durante la pandemia, fue de 14,75% menos que el año gravable anterior.</p>	<p>Durante la pandemia del COVID-19, muchas empresas experimentaron un aumento en los costos debido a la interrupción de las cadenas de suministro y a la escasez de materias primas y otros suministros.</p> <p>En el caso de HIPERMASCOTAS, se menciona que los precios de adquisición de mercancía subieron debido a las restricciones gubernamentales y a la escasez de productos en el país. Sin embargo, el gerente menciona que se establecieron estrategias para controlar los costos operativos y que estas estrategias funcionaron correctamente. Esto es una buena noticia, ya que significa que la empresa pudo mantener sus costos bajo control a pesar de las dificultades causadas por la pandemia.</p>

		<p>Además, se menciona que el comportamiento de los costos durante la pandemia fue de un 14,75% menos que el año gravable anterior. Esto indica que pudo reducir sus costos de manera efectiva a pesar de la emergencia sanitaria. Es importante que HIPERMASCOTAS continúe monitoreando de cerca sus costos y planificando cuidadosamente sus estrategias comerciales para asegurarse de que pueda mantenerse bajo control y alcanzar sus objetivos de rentabilidad en el futuro.</p>
<p>En caso de requerir recorte de nómina, ¿cuántos empleados se despidió?</p>	<p>El gerente tomó la decisión de mantener a los empleados y luchar por sacar adelante la organización; sabían que de HIPERMASCOTAS dependían varios colaboradores y familias.</p>	<p>Muchas empresas se vieron obligadas a tomar medidas drásticas para reducir sus costos, lo que a menudo incluyó el despido de empleados. Sin embargo, es importante tener en cuenta que cada empresa es única y que las decisiones que toman los gerentes dependen de una variedad de factores, como el tamaño de la empresa, la industria en la que operan, el nivel de ingresos y los recursos disponibles.</p> <p>En este caso, el gerente decidió mantener a sus empleados y no despedir a ninguno de ellos, generando una mayor fidelidad por parte de los colaboradores. El accionista</p>

		<p>menciona que de HIPERMASCOTAS dependían varias familias, por lo cual no pudo pasarlo desapercibido, a pesar de que era una buena estrategia para reducir los gastos considerablemente.</p> <p>En general, el despido de empleados puede ser una decisión difícil y puede tener un impacto significativo en la moral de los trabajadores y en la imagen de la empresa. Por lo tanto, es importante considerar cuidadosamente todas las opciones disponibles antes de tomar una decisión y buscar alternativas para reducir costos sin afectar a los empleados.</p>
<p>¿Cuál fue el comportamiento de los gastos durante el año 2020?</p>	<p>Los gastos del año 2020 se redujeron un 67% con respecto al 2019.</p>	<p>Durante la pandemia del COVID-19, muchas empresas tuvieron que reducir sus gastos debido a la disminución de los ingresos y la incertidumbre económica.</p> <p>En el caso de HIPERMASCOTAS, se adoptó estrategias efectivas para reducir sus gastos, las cuales ya fueron mencionadas anteriormente.</p> <p>Según la respuesta proporcionada, los gastos se redujeron en un 67% con respecto al año 2019.</p>

		<p>Es importante destacar que la reducción de los gastos es una medida efectiva para controlar y mejorar la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, es necesario asegurarse de que esta reducción no afecte negativamente la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.</p>
<p>En caso de haber utilidad, ¿Cuánto fue el margen para el año 2020?</p>	<p>En el año 2020 la utilidad se redujo un 33% con respecto al año 2019.</p>	<p>La utilidad es una medida importante de la rentabilidad de una empresa. Según la respuesta proporcionada, la utilidad de HIPERMASCOTAS se redujo en un 84% con respecto al año 2019.</p> <p>Es importante destacar que la disminución en la utilidad fue el resultado de una variedad de factores, incluyendo la disminución de los ingresos debido a la pandemia del COVID-19. Lo anterior, a pesar de haber tomado estrategias efectivas para reducir los costos y gastos.</p> <p>Es importante que la empresa siga monitoreando cuidadosamente su rentabilidad y planificando cuidadosamente sus estrategias comerciales para asegurarse de que pueda mantenerse rentable y sostenible a largo plazo. Es posible que</p>

		<p>HIPERMASCOTAS necesite hacer ajustes a su modelo de negocio y a su estrategia comercial para adaptarse a los cambios en el mercado y asegurar su éxito futuro. Por lo cual, se crea el plan estratégico para incertidumbres financieras.</p>
--	--	---

### **3.7.3 Interpretación de resultados**

Con base en las respuestas proporcionadas, se puede observar que HIPERMASCOTAS, dedicada a la comercialización de productos y servicios para mascotas enfrentó múltiples desafíos durante la pandemia del SARS CoV-2. A pesar de ello, la empresa logró mantenerse a flote y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado gracias a su capacidad para tomar decisiones estratégicas y cambiar su modelo de negocio de manera efectiva.

Por ejemplo, la empresa pudo mantener a sus empleados, lo que indica que HIPERMASCOTAS se preocupó por la estabilidad laboral de sus colaboradores. Además, la reducción de sus gastos operativos, la implementación y actualización del sistema de costos, ayudó a minimizar el impacto económico del SARS CoV-2.

También tuvo la capacidad de adaptarse a las condiciones de operación virtuales, permitiéndole continuar con la comercialización de productos y servicios mediante la utilización del marketing digital.

La disminución en la utilidad del 84% en 2020 con respecto al año anterior fue una señal de que la entidad enfrentó dificultades durante la pandemia, pero es importante tener en cuenta que muchas empresas en todo el mundo se vieron afectadas de manera similar. Sin embargo, HIPERMASCOTAS logró mantener una posición financiera sólida gracias a la reducción de costos y gastos operativos durante la pandemia. Por otro lado, el decremento en su utilidad también se debió a la disminución de clientes proveniente de varios factores, como el cierre de establecimientos, reducción de poder adquisitivo, declaración de cuarentena y demás.

En conclusión, se puede decir que HIPERMASCOTAS mostró una capacidad de adaptación y resiliencia durante la emergencia sanitaria SARS-CoV 2. La empresa tomó medidas efectivas para mantener sus finanzas bajo control, reducir costos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Estos esfuerzos indican una base sólida para el crecimiento futuro de la empresa. Toda la información recopilada, se observará detenidamente en el análisis de los estados financieros.

## 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA HIPERMASCOTAS DE LOS AÑOS 2019 – 2021.

Para el desarrollo del primer objetivo, se realizará el diagnóstico financiero en HIPERMASCOTAS. Para ello, se estudiará su salud financiera y la conformación de los estados financieros. Es importante destacar que realizar un diagnóstico financiero es fundamental para conocer la situación actual de la empresa y tomar decisiones estratégicas basadas en datos precisos.

Este diagnóstico ayuda a identificar sus fortalezas y debilidades financieras, incluyendo los ingresos, los gastos, la rentabilidad y el nivel de endeudamiento mediante el análisis de los estados financieros. Estos datos son fundamentales para conocer los aspectos críticos y establecer un plan de acción para la toma de decisiones gerenciales.

En conclusión, un buen diagnóstico financiero ayuda a mejorar su rentabilidad, reducir costos innecesarios y asegurar un flujo de efectivo saludable para mantener sus operaciones actuales y apoyar su crecimiento a largo plazo.

En este objetivo, se estudiará la toma de decisiones sobre adquisición, financiación, administración de los activos, valorización de la empresa y manejo de los pasivos. Lo anterior con el fin de conseguir el máximo rendimiento y mayor rentabilidad mediante el posterior análisis a los estados financieros.

**4.1.1 Conformación de acciones.** La conformación de acciones es un aspecto importante de la estructura financiera de una empresa. La forma en que se dividen las acciones puede afectar el control de la entidad, el valor de las acciones y la liquidez de las mismas. Por lo tanto, es importante que HIPERMASCOTAS considere cuidadosamente la cantidad de acciones que emite, a fin de maximizar su valor y garantizar una estructura financiera sólida.

-La empresa se constituyó de la siguiente manera:

Capital autorizado	\$100.000.000
Capital por suscribir	\$50.000.000
Capital suscrito y pagado	\$50.000.000

HIPERMASCOTAS se constituyó con un capital de \$50.000.000, con un máximo autorizado de \$100.000.000. Sin embargo, hasta el momento no se tiene pensado suscribir más acciones. Del total suscrito, se tiene en circulación 100 acciones a un valor de \$500.000, donde el único accionista tiene el 100%.

**4.1.2 Estructura financiera.** La estructura financiera se refiere a la forma en que se financian sus operaciones y actividades, incluyendo la forma en que se obtienen los fondos necesarios para llevar a cabo su negocio. Es importante debido a que permite encontrar el equilibrio adecuado entre la deuda y el capital, para así tomar las mejores decisiones empresariales en busca del éxito financiero.

Tabla 3. Estructura financiera 2019-2021

Variables	2021	2020	2019	Variación 2021 -2020	Variación 2020-2019	% participación 2021	% participación 2020	% participación 2019	Variación porcentual 2021-2020	Variación porcentual 2020-2019
Total activo	\$ 103.190.000	\$ 88.182.000	\$ 121.074.000	\$ 15.008.000	-\$ 32.892.000	100%	100%	100%	0%	0%
Total pasivo	\$ 41.020.000	\$ 33.612.000	\$ 52.133.000	\$ 7.408.000	-\$ 18.521.000	39,75%	38,12%	43,06%	1,64%	-4,94%
Total patrimonio	\$ 62.170.000	\$ 54.570.000	\$ 68.941.000	\$ 7.600.000	-\$ 14.371.000	60,25%	61,88%	56,94%	-1,64%	4,94%
UAI	\$ 12.170.000	\$ 4.570.000	\$ 28.270.000	\$ 7.600.000	-\$ 23.700.000	11,79%	5,18%	23,35%	6,61%	-18,17%
UN	\$ 8.154.000	\$ 3.062.000	\$ 18.941.000	\$ 5.092.000	-\$ 15.879.000	7,90%	3,47%	15,64%	4,43%	-12,17%

Variable	Proyección	Real
TMRR 2021	20%	13,12%
TMRR 2020	20%	5,61%
	20%	27,47%

Variables	% participación 2021	% participación 2020	% participación 2019
Total activo	100%	100%	100%
Total pasivo	40%	38%	43%
Total patrimonio	60%	62%	57%



**4.1.2.1 Análisis de la estructura financiera.** HIPERMASCOTAS cuenta con un patrimonio bruto de \$103.190.000 para el año 2021, \$15.008.000 más que el año gravable anterior, el cual está financiado en un 60% por capital social y utilidades, generando un decremento en participación de 1,64 puntos porcentuales debido al incremento en la financiación con terceros (pasivo), pasando de 38,12% a 39,75% con respecto al año 2020. Entre el intervalo 2020-2019, su patrimonio tuvo una disminución de \$32.892.000 en relación al año gravable anterior, donde dicho decremento también se vio afectado en la financiación con terceros, pasando de \$52.133.000 a \$33.612.000. El SARS CoV al haber ocasionado el cierre de establecimientos y disminución de poder adquisitivo, las deudas contraídas con terceros se redujeron debido a la baja operatividad en el mercado, produciendo un mayor flujo de caja libre.

La tasa mínima de rentabilidad ha superado la proyección del 2019 y 2021, es decir, 11%, teniendo una TMRR de 27,47% para el 2019, y 13,12% para el 2021, superando las expectativas del accionista y generando mayor confiabilidad por parte de este. Su utilidad neta fue de \$8.154.000 para el año 2021; con un incremento de \$5.092.000 en relación al año inmediatamente anterior, determinando que se ha tomado buenas decisiones para maximizar las ventas y controlar los gastos y costos operacionales. Sin embargo, la TMRR no alcanzó a cubrir lo proyectado en el año 2020, con una tasa mínima de rentabilidad de 5.61%. Lo anterior debido a las consecuencias ocasionadas por la emergencia sanitaria SARS CoV.

En conclusión, HIPERMASCOTAS tuvo un incremento en su patrimonio bruto de \$15.008.000 en el año 2021 en comparación con el año anterior, pero también se incrementó la financiación con terceros. El patrimonio disminuyó en \$32.892.000 en el intervalo 2020-2019, y su financiación con terceros también se redujo debido a la baja operatividad en el mercado a causa de la pandemia SARS-CoV.

A pesar de ello, la empresa ha obtenido una tasa mínima de rentabilidad por encima de lo proyectado en 2019 y 2021, lo que indica que ha tenido un desempeño financiero sólido. Además, su utilidad neta ha incrementado en \$5.092.000 en el año 2021 en comparación con el año anterior, lo que indica que se han tomado decisiones acertadas en cuanto a la maximización de ventas y control de gastos y costos operacionales. Sin embargo, en el año 2020 la TMRR no alcanzó lo proyectado debido a la pandemia SARS-CoV.

HIPERMASCOTAS ha enfrentado los retos financieros generados por la pandemia, adoptando buenas estrategias gerenciales, controlando de mejor manera los costos

y gastos. Los ingresos se recuperaron para el año 2021, a pesar de la reducción considerable entre los años 2020 y 2019; dicha información se analizará detenidamente más adelante.

**4.1.3 Decisiones financieras.** Las decisiones financieras son de vital importancia, debido a que una gestión adecuada puede contribuir a la salud financiera y al crecimiento sostenible del negocio, mientras que una mala gestión puede tener graves consecuencias en la viabilidad y éxito a largo plazo de la empresa. Es por ello que, se presenta un análisis de los diferentes tipos de decisiones que hay, las cuales son:

- Decisiones de inversión
- Decisiones de financiación
- Decisiones de dividendos

**4.1.3.1 Decisiones de inversión.** Las decisiones de inversión son de vital importancia, puesto que se refieren a cómo una empresa asigna sus recursos financieros para adquirir activos o invertir en proyectos que generen ingresos o aumenten el valor del negocio. Teniendo en cuenta lo anterior, se analizará el volumen de los activos, su participación y su variación para interpretar las decisiones que HIPERMASCOTAS ha tomado.

Tabla 4. Activos

HIPERMASCOTAS NIT 901.486.581-1 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA A 31 DICIEMBRE DE 2021 EXPRESADOS EN PESOS COLOMBIANOS									
ACTIVOS	2021	2020	VARIACIÓN	%	2020	2019	VARIACIÓN	%	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 64.890.000	\$ 49.882.000	\$ 15.008.000	30%	\$ 49.882.000	\$ 82.774.000	-\$ 32.892.000	-39,74%	
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>									
CAJA	\$ 4.500.000	\$ 7.000.000	-\$ 2.500.000	-36%	\$ 7.000.000	\$ 5.600.000	\$ 1.400.000	0,25	
BANCOS	\$ 12.600.000	\$ 7.500.000	\$ 5.100.000	68%	\$ 7.500.000	\$ 10.500.000	-\$ 3.000.000	-28,57%	
<b>CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR</b>									
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y RETENCIONES	\$ 5.600.000	\$ 3.400.000	\$ 2.200.000	65%	\$ 3.400.000	\$ 5.300.000	-\$ 1.900.000	-35,85%	
<b>INVENTARIOS</b>									
MERCANCIA NO FABRICADA X LA	\$ 42.190.000	\$ 31.982.000	\$ 10.208.000	32%	\$ 31.982.000	\$ 61.374.000	-\$ 29.392.000	-47,89%	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 38.300.000	\$ 38.300.000	\$ -	0%	\$ 38.300.000	\$ 38.300.000	\$ -	-	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>									
MAQUINA Y EQUIPO	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ -	0%	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ -	-	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 9.800.000	\$ 9.800.000	\$ -	0%	\$ 9.800.000	\$ 9.800.000	\$ -	-	
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	\$ 13.500.000	\$ 13.500.000	\$ -	0%	\$ 13.500.000	\$ 13.500.000	\$ -	-	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 103.190.000	\$ 88.182.000	\$ 15.008.000	17%	\$ 88.182.000	\$ 121.074.000	-\$ 32.892.000	-27,17%	

HIPERMASCOTAS						
NIT 901.486.581-1						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
A 31 DICIEMBRE DE 2021						
EXPRESADOS EN PESOS COLOMBIANOS						
ACTIVOS	2021 %		2020 %		2019 %	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 64.890.000</b>	<b>62,88%</b>	<b>\$ 49.882.000</b>	<b>56,57%</b>	<b>\$ 82.774.000</b>	<b>68,37%</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>						
CAJA	\$ 4.500.000	4,36%	\$ 7.000.000	7,94%	\$ 5.600.000	4,63%
BANCOS	\$ 12.600.000	12,21%	\$ 7.500.000	8,51%	\$ 10.500.000	8,67%
<b>CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR</b>						
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y RETENCIONES	\$ 5.600.000	5,43%	\$ 3.400.000	3,86%	\$ 5.300.000	4,38%
<b>INVENTARIOS</b>						
MERCANCIA NO FABRICADA X LA	\$ 42.190.000	40,89%	\$ 31.982.000	36,27%	\$ 61.374.000	50,69%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 38.300.000</b>	<b>37,12%</b>	<b>\$ 38.300.000</b>	<b>43,43%</b>	<b>\$ 38.300.000</b>	<b>31,63%</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>						
MAQUINA Y EQUIPO	\$ 15.000.000	14,54%	\$ 15.000.000	17,01%	\$ 15.000.000	12,39%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 9.800.000	9,50%	\$ 9.800.000	11,11%	\$ 9.800.000	8,09%
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	\$ 13.500.000	13,08%	\$ 13.500.000	15,31%	\$ 13.500.000	11,15%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 103.190.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 88.182.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 121.074.000</b>	<b>100,00%</b>

En relación a inventarios, HIPERMASCOTAS obtuvo un decremento de \$29.392.000 para el año 2020, con una disminución en participación de 14,42 puntos porcentuales. Lo anterior debido a las consecuencias generadas por el SARS CoV-2. Sin embargo, se obtuvo un incremento de \$10.208.000, proveniente de la reactivación de la economía colombiana en el año 2021. Además, su participación también aumentó en 4,62% con respecto al año gravable anterior. Dicha reducción en stock, fue una de las causas de la variación negativa en los ingresos, razón por la cual, la empresa se vio obligada a tomar estrategias gerenciales para reducir el impacto.

Los anticipos de impuestos y retenciones tuvieron una disminución de \$1.900.000 en el año 2020. No obstante, dicha variación pasó de \$3.400.000 a \$5.600.000 para el 2021, con un incremento en participación de 1,57 puntos porcentuales. Dicha variabilidad proviene también de la reactivación de la economía, específicamente, aumento de demanda y apertura de establecimientos de comercio.

No hubo variación en propiedad, planta y equipo entre los tres años. Lo anterior debido a la baja demanda, reducción de ingresos y escaso flujo de caja libre. La entidad no podía permitirse invertir en nueva maquinaria, teniendo en cuenta la difícil situación que generó la emergencia sanitaria SARS CoV-2.

**4.1.3.2. Decisiones de financiación.** Las decisiones de financiamiento son importantes porque permiten a las empresas y a los individuos adquirir recursos, financiar el crecimiento y expansión, gestionar el capital de trabajo, optimizar el costo de capital y administrar los riesgos financieros. Las fuentes de financiación pueden ser derivadas de créditos o dividendos. Teniendo en cuenta lo anterior, se analizará el volumen de los pasivos, su participación y su variación para interpretar las decisiones que HIPERMASCOTAS ha tomado.

Tabla 5. Pasivos

	2021	2020	VARIACIÓN	%	2020	2019	VARIACIÓN	%
<b>PASIVO</b>								
<b>CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR</b>								
PROVEEDORES	\$ 28.304.000	\$ 24.304.000	\$ 4.000.000	16%	\$ 24.304.000	\$ 32.304.000	-\$ 8.000.000	-24,76%
GRAVAMENES IMPUESTOS Y TASAS	\$ 8.700.000	\$ 7.800.000	\$ 900.000	12%	\$ 7.800.000	\$ 10.500.000	-\$ 2.700.000	-25,71%
PROVISIONES	\$ 4.016.000	\$ 1.508.000	\$ 2.508.000	166%	\$ 1.508.000	\$ 9.329.000	-\$ 7.821.000	-83,84%
		\$ -	\$ -					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 41.020.000</b>	<b>\$ 33.612.000</b>	<b>\$ 7.408.000</b>	<b>22%</b>	<b>\$ 33.612.000</b>	<b>\$ 52.133.000</b>	<b>-\$ 18.521.000</b>	<b>-35,53%</b>

	2021	%	2020	%	2019	%
<b>PASIVO</b>						
<b>CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR</b>						
PROVEEDORES	\$ 28.304.000	27,43%	\$ 24.304.000	27,56%	\$ 32.304.000	26,68%
GRAVAMENES IMPUESTOS Y TASAS	\$ 8.700.000	8,43%	\$ 7.800.000	8,85%	\$ 10.500.000	8,67%
PROVISIONES	\$ 4.016.000	3,89%	\$ 1.508.000	1,71%	\$ 9.329.000	7,71%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 41.020.000</b>	<b>39,75%</b>	<b>\$ 33.612.000</b>	<b>38,12%</b>	<b>\$ 52.133.000</b>	<b>43,06%</b>

Otra de las fuentes de financiación para solventar el total de los activos, proviene de las obligaciones contraídas con terceros. En base a la información anterior, dicha financiación solo proviene de proveedores, el cual es el encargado del apalancamiento de mercancías en las operaciones ordinarias. La partida de proveedores tuvo un decremento de \$8.000.000 para el año 2020, con una participación de 27,56%. Sin embargo, hubo un incremento de \$4.000.000 para el siguiente año, pasando de \$24.304.000 a \$28.304.000. Las variaciones obtenidas anteriormente provienen de la reactivación de la economía, específicamente, aumento de demanda, apertura de establecimientos de comercio y la necesidad de ampliar nuevamente el stock de inventario. Las demás partidas, como gravámenes y provisiones son el resultado de los cambios ocasionados en las operaciones

ordinarias de la empresa, donde se interpretará detenidamente en el análisis de los estados financieros.

**4.1.3.3. Decisiones de dividendos.** Las decisiones de dividendos son importantes porque sirven para recompensar a los accionistas, señalar la salud financiera de la empresa, controlar el exceso de efectivo, influir en el precio de las acciones y proporcionar flexibilidad y adaptabilidad a la entidad. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las decisiones de dividendos deben tomarse con cuidado y considerar la situación financiera y los objetivos estratégicos en el contexto más amplio de su gestión financiera.

Tabla 6. Conformación del patrimonio

	2021		2020 VARIACIÓN		2020		2019 VARIACIÓN		%	
<b>PATRIMONIO</b>										
CAPITAL SOCIAL	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ -	0%	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ -	0,00%		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 12.170.000	\$ 4.570.000	\$ 7.600.000	166%	\$ 4.570.000	\$ 18.941.000	-\$ 14.371.000	-75,87%		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 62.170.000</b>	<b>\$ 54.570.000</b>	<b>\$ 7.600.000</b>	<b>14%</b>	<b>\$ 54.570.000</b>	<b>\$ 68.941.000</b>	<b>-\$ 14.371.000</b>	<b>-20,85%</b>		

	2021 %		2020 %		2019 %	
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL	\$ 50.000.000	48,45%	\$ 50.000.000	56,70%	\$ 50.000.000	41,30%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 12.170.000	11,79%	\$ 4.570.000	5,18%	\$ 18.941.000	15,64%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 62.170.000</b>	<b>60,25%</b>	<b>\$ 54.570.000</b>	<b>61,88%</b>	<b>\$ 68.941.000</b>	<b>56,94%</b>

En relación al capital social, no existe variación para los tres años. Hasta el momento, el accionista no tiene pensado poner en circulaciones acciones. Por otro lado, las utilidades tuvieron un decremento de \$14.371.000 en el año 2020, generando una disminución en participación de 10,46 puntos porcentuales. Sin embargo, dicha utilidad pasó de \$4.570.000 a \$12.170.000 para el siguiente año, logrando mejorar la situación financiera y su rentabilidad.

Después de analizar las decisiones de financiación y dividendos, se concluye que HIPERMASCOTAS tomó la decisión de financiarse por medio de proveedores, en vez del sistema bancario y aportes de capital, generando un menor flujo de caja libre mensual y riesgo financiero. Lo anterior debido al manejo de dinero externo, es decir, si no se vende la mercancía, no existe forma de pagar las obligaciones contraídas con proveedores. Por ello, es necesario analizar la rotación de inventarios e interpretar la eficiencia de las políticas adoptadas para posteriormente crear un plan de contingencia en relación a las debilidades encontradas.

## **4.2 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LOS AÑOS 2019 – 2021 DE HIPERMASCOTAS.**

En el presente objetivo se desarrollará el respectivo análisis de los estados financieros, tomando como base tres años para observar el impacto que tuvo el SARS CoV-2. Para ello, se tendrán en cuenta todos los indicadores financieros. En primer lugar, se teorizará los aspectos importantes a tener en cuenta para tal fin.

**4.2.1 Análisis vertical.** El análisis vertical de los estados financieros de las empresas permite observar la importancia de una cuenta sobre un rubro en especial, es decir que, brinda información sobre cuáles son las cuentas más relevantes que afectan los estados financieros a través de los años. El análisis vertical del Estado de Resultados (ER) expresa cada cuenta como porcentaje de las ventas, mientras que, el análisis vertical del Estado de Situación Financiera (ESF) representa el porcentaje de cada partida, según su grupo, sobre el total de activos, pasivos y patrimonio.

A continuación, se presenta el comparativo de los estados financieros de HIPERMASCOTAS.

Tabla 7. Análisis de los estados financieros

HIPERMASCOTAS						
NIT 901.486.581-1						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
A 31 DICIEMBRE DE 2021						
EXPRESADOS EN PESOS COLOMBIANOS						
ACTIVOS	2021 %		2020 %		2019 %	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 64.890.000</b>	<b>62,88%</b>	<b>\$ 49.882.000</b>	<b>56,57%</b>	<b>\$ 82.774.000</b>	<b>68,37%</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>						
CAJA	\$ 4.500.000	4,36%	\$ 7.000.000	7,94%	\$ 5.600.000	4,63%
BANCOS	\$ 12.600.000	12,21%	\$ 7.500.000	8,51%	\$ 10.500.000	8,67%
<b>CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR</b>						
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y RETENCIONES	\$ 5.600.000	5,43%	\$ 3.400.000	3,86%	\$ 5.300.000	4,38%
<b>INVENTARIOS</b>						
MERCANCIA NO FABRICADA X LA	\$ 42.190.000	40,89%	\$ 31.982.000	36,27%	\$ 61.374.000	50,69%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 38.300.000</b>	<b>37,12%</b>	<b>\$ 38.300.000</b>	<b>43,43%</b>	<b>\$ 38.300.000</b>	<b>31,63%</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>						
MAQUINA Y EQUIPO	\$ 15.000.000	14,54%	\$ 15.000.000	17,01%	\$ 15.000.000	12,39%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 9.800.000	9,50%	\$ 9.800.000	11,11%	\$ 9.800.000	8,09%
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	\$ 13.500.000	13,08%	\$ 13.500.000	15,31%	\$ 13.500.000	11,15%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 103.190.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 88.182.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 121.074.000</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR</b>						
PROVEEDORES	\$ 28.304.000	27,43%	\$ 24.304.000	27,56%	\$ 32.304.000	26,68%
GRAVAMENES IMPUESTOS Y TASAS	\$ 8.700.000	8,43%	\$ 7.800.000	8,85%	\$ 10.500.000	8,67%
PROVISIONES	\$ 4.016.000	3,89%	\$ 1.508.000	1,71%	\$ 9.329.000	7,71%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 41.020.000</b>	<b>39,75%</b>	<b>\$ 33.612.000</b>	<b>38,12%</b>	<b>\$ 52.133.000</b>	<b>43,06%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL	\$ 50.000.000	48,45%	\$ 50.000.000	56,70%	\$ 50.000.000	41,30%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 12.170.000	11,79%	\$ 4.570.000	5,18%	\$ 18.941.000	15,64%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 62.170.000</b>	<b>60,25%</b>	<b>\$ 54.570.000</b>	<b>61,88%</b>	<b>\$ 68.941.000</b>	<b>56,94%</b>

HIPERMASCOTAS NIT 901.486.581-1						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL						
A 31 DICIEMBRE DE 2021						
EXPRESADOS EN PESOS COLOMBIANOS						
INGRESOS	2021 %		2020 %		2019 %	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 305.000.000	100,00%	\$ 290.000.000	100,00%	\$ 410.200.000	100,00%
COSTOS DE VENTAS	\$ 225.000.000	73,77%	\$ 260.000.000	89,66%	\$ 305.000.000	74,35%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 80.000.000</b>	<b>26,23%</b>	<b>\$ 30.000.000</b>	<b>10,34%</b>	<b>\$ 105.200.000</b>	<b>25,65%</b>
<b>GASTOS</b>						
HONORARIOS	\$ 3.500.000	1,15%	\$ 1.500.000	0,52%	\$ 2.500.000	0,61%
SEGUROS	\$ 2.000.000	0,66%	\$ 750.000	0,26%	\$ 1.700.000	0,41%
SERVICIOS	\$ 4.600.000	1,51%	\$ 1.350.000	0,47%	\$ 2.800.000	0,68%
DIVERSOS	\$ 2.400.000	0,79%	\$ 1.600.000	0,55%	\$ 6.400.000	1,56%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
PUBLICIDAD	\$ 6.500.000	2,13%	\$ 300.000	0,10%	\$ 5.500.000	1,34%
SEGUROS	\$ 4.500.000	1,48%	\$ 650.000	0,22%	\$ 6.000.000	1,46%
NOMINA	\$ 24.000.000	7,87%	\$ 12.000.000	4,14%	\$ 24.000.000	5,85%
SERVICIOS	\$ 9.500.000	3,11%	\$ 300.000	0,10%	\$ 9.500.000	2,32%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 2.500.000	0,82%	\$ 50.000	0,02%	\$ 6.700.000	1,63%
DEPRECIACIONES	\$ 3.830.000	1,26%	\$ 3.830.000	1,32%	\$ 3.830.000	0,93%
DIVERSOS	\$ 4.500.000	1,48%	\$ 3.100.000	1,07%	\$ 8.000.000	1,95%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 67.830.000</b>	<b>22,24%</b>	<b>\$ 25.430.000</b>	<b>8,77%</b>	<b>\$ 76.930.000</b>	<b>18,75%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 12.170.000</b>	<b>3,99%</b>	<b>\$ 4.570.000</b>	<b>1,58%</b>	<b>\$ 28.270.000</b>	<b>6,89%</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	<b>\$ 4.016.000</b>	<b>1,32%</b>	<b>\$ 1.508.000</b>	<b>0,52%</b>	<b>\$ 9.329.000</b>	<b>2,27%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 8.154.000</b>	<b>2,67%</b>	<b>\$ 3.062.000</b>	<b>1,06%</b>	<b>\$ 18.941.000</b>	<b>4,62%</b>

Partiendo de lo anterior, se realiza el análisis vertical de la empresa HIPERMASCOTAS SAS de los periodos fiscales 2019, 2020 y 2021. En primer lugar, con referencia análisis vertical de la ESF se puede establecer que, el patrimonio está conformado por el capital social suscrito y la utilidad del ejercicio, y su cambio de composición obedece al movimiento de las utilidades de los ejercicios. En especial, la participación de la utilidad de los ejercicios, se redujo de 15,64% a 11,79%, entre 2019 y 2021.

Los pasivos de HIPERMASCOTAS están representados en las cuentas comerciales por pagar, de las cuales los proveedores es la cuenta que más contribuye al valor total del pasivo, siendo esto cierto en los 3 periodos fiscales. Además, en términos porcentuales, la participación de la cuenta de proveedores sobre los pasivos, tiene una tendencia creciente, elevándose 26,68% a 27,43% entre 2019 y 2021.

Los activos de HIPERMASCOTAS estuvieron representados principalmente por los activos corrientes, seguido de los activos no corrientes. Sin embargo, la participación de los activos corrientes a través de los años va reduciéndose, pasando de 68,37% a 62,88%, y también en valor, de \$ 82.774.000 a 64.890.000, entre 2019 y 2021; mientras que los activos no corrientes, si bien han tenido un valor constante \$ 38.300.000, en términos porcentuales, su participación se elevó de 31,63% a 37,12%, en el periodo indicado, debido a la reducción del valor total de los activos.

Dentro de los activos corrientes, se observa que los inventarios son la partida más importante, seguido del efectivo y equivalentes y cuentas por cobrar, lo cuales es válido para los tres periodos de análisis, aunque también es cierto decir que hubo cambios de composición de los activos corrientes, sin ser abruptos. Especialmente, la reducción de la participación de los inventarios sobre los activos corrientes, entre 2019 y 2021, se redujo en 9,81 puntos porcentuales, pasando de 50,69% a 40,89%, lo que se tradujo aumentos en la contribución del efectivo y las cuentas por cobrar sobre el activo corriente.

Por otra parte, en lo correspondiente al análisis vertical del ERI, es debido señalar que el dicho estado financiero fue golpeado fuertemente por la emergencia sanitario COVID-19 en el año 2020. Sin embargo, en el análisis vertical no se muestra grandes variaciones de las cuentas con respecto al valor de las ventas, con excepción de la participación de los costos sobre las ventas en la emergencia sanitaria, que superó en cerca 16 puntos porcentuales a la participación de los costos de los años 2019 y 2021, esto debido a unos costos que no pudieron acomodarse a la baja en las ventas.

En términos financieros, aunque fue golpeado negativamente en el año 2020, las cuentas reales lograron recuperarse levemente para el 2021. Es decir, las tomas de decisiones fueron acertadas. La reducción de activos, pasivos y patrimonio para el 2020 hacen referencia al decremento de recursos con que dispuso HIPERMASCOTAS para poder desarrollar su objeto social, afectando las ventas y el apalancamiento con proveedores. Afortunadamente, se realizaron acuerdos con

los mismos para tratar de estabilizar su liquidez. En cuanto al patrimonio, no hubo inyección de capital por parte del único accionista porque su objetivo era mantenerse en el mercado con el capital de trabajo disponible. La empresa tenía activos líquidos para generar beneficios, no era necesario invertir o apalancarse con entidades financieras.

El año 2020 fue donde impactaron negativamente las cuentas de resultados. Las variaciones fueron las siguientes: la utilidad tuvo un decremento en participación de 15,31 puntos porcentuales en relación a los ingresos brutos, y los gastos representaron 8,87% con respecto al año gravable anterior, con una variación en participación de 9,98 puntos porcentuales. Todas las cuentas de resultado tuvieron un decremento considerable, a excepción de los costos, cuya partida tuvo un incremento en participación de 15,31% debido al alza de precios producido por el SARS CoV-2. Aunque los costos aumentaron, el margen de utilidad se tuvo que reducir para rotar más rápido el stock de inventarios; esto provocado por las malas condiciones de oferta/demanda, el miedo de la gente por infectarse y la cuarentena.

En particular, a pesar que los valores de los ingresos operacionales son muy diferentes en los años 2019 y 2021 (\$ 410 millones y \$ 305 millones de pesos, respectivamente), los costos de ventas representaron entre el 73,77% y el 74,35% de los ingresos por ventas. Esto permite evidenciar que la cuenta fundamental que la empresa puede intervenir para modificar su ERI, pasa por la revisión de los costos de ventas, ya que absorbe tres cuartas partes de un peso, aproximadamente, que ingresa a la empresa. No obstante, resulta positivo indicar que el porcentaje de costos de ventas sobre los ingresos operacionales, entre 2019 y 2021, se contrajo de 74,35% a 73,77%, lo que posiblemente tenga su explicación con las bajas tasas de inflación que Colombia experimentó en el año 2021.

Los gastos de administración y ventas como porcentaje de los ingresos operaciones fueron bajos (8,77%) en 2020, debido al modelo de negocio y las restricciones de movimiento que el gobierno implementó para evitar que la propagación del virus SARS Cov-2 afecte negativamente a la sociedad.

No obstante, en perspectiva, los gastos de administración y ventas de HIPERMASCOTAS crecieron de 18,75% a 22,24%, entre 2019 y 2021, sugiriendo que la empresa debió realizar mayores gastos para generar ventas. Los gastos administrativos como proporción de los ingresos operacionales se elevaron de 3,27% a 4,10%, mientras que, la proporción de gastos de ventas sobre los ingresos operacionales, aumentaron de 15,49% a 18,48%, en el periodo señalado.

Al observar la utilidad antes de impuesto de la empresa, se encuentra que, generó mayor rentabilidad en el año 2019 que en el 2021, 6,89% contra 3,99%. Debido a que la utilidad es muy pequeña, los impuestos representan entre 1,32% y 2,27% de los ingresos operacionales de la empresa. Finalmente, teniendo como referencia la tasa de inflación de los años 2019, 2020 y 2021 fueron de 3,8%, 1,61% y 5,62%, respectivamente, se puede mencionar que la utilidad neta de HIPERMASCOTAS no alcanzó a cubrir ni siquiera la tasa de inflación de cada año, es decir que, la empresa estuvo perdiendo valor durante los últimos tres años.

**4.2.2 Análisis horizontal.** El análisis horizontal muestra los cambios, sean positivos o negativos, de una cuenta en los estados financieros, debido a los cambios internos (toma de decisiones empresariales y planeación) o externos (comportamiento del mercado, acciones de gobierno, entre otras) de la empresa. Tales cambios pueden medirse en valores absolutos (la diferente entre un año base y el inmediatamente anterior) o relativos (variación porcentual del año base versus año de comparación). De modo que, el análisis horizontal ofrece insumos para detectar la evolución de las variables, las cuales pueden corregirse, mediante políticas de la empresa, por ejemplo, mejorar cartera, negociar con proveedores, entre otras.

A continuación, se presenta al análisis horizontal de los estados financieros para la posterior interpretación:

Tabla 8. Análisis horizontal

HIPERMASCOTAS									
NIT 901.486.581-1									
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA									
A 31 DICIEMBRE DE 2021									
EXPRESADOS EN PESOS COLOMBIANOS									
ACTIVOS	2021	2020	2019	VARIACIÓN 2021-2020	VARIACIÓN 2020-2019	VARIACIÓN PORCENTUAL 2021-2020	VARIACIÓN PORCENTUAL 2020-2019	VARIACIÓN PORCENTUAL 2021-2019	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 64.890.000	\$ 49.882.000	\$ 82.774.000	15008000	-\$ 32.892.000	\$ 0	-\$ 0	-\$ 0	0
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>									
CAJA	\$ 4.500.000	\$ 7.000.000	\$ 5.600.000	-\$ 2.500.000	\$ 1.400.000	-35,71%	25,00%	-19,64%	
BANCOS	\$ 12.600.000	\$ 7.500.000	\$ 10.500.000	\$ 5.100.000	-\$ 3.000.000	68,00%	-28,57%	20,00%	
CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR									
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y RETENCIONES	\$ 5.600.000	\$ 3.400.000	\$ 5.300.000	\$ 2.200.000	-\$ 1.900.000	64,71%	-35,85%	5,66%	
INVENTARIOS									
MERCANCIA NO FABRICADA X LA	\$ 42.190.000	\$ 31.982.000	\$ 61.374.000	\$ 10.208.000	-\$ 29.392.000	31,92%	-47,89%	-31,26%	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 38.300.000	\$ 38.300.000	\$ 38.300.000	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>									
MAQUINA Y EQUIPO	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 9.800.000	\$ 9.800.000	\$ 9.800.000	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%	
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	\$ 13.500.000	\$ 13.500.000	\$ 13.500.000	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 103.190.000	\$ 88.182.000	\$ 121.074.000	15008000	-\$ 32.892.000	\$ 0	-\$ 0	-\$ 0	0
<b>PASIVO</b>									
<b>CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR</b>									
PROVEEDORES	\$ 28.304.000	\$ 24.304.000	\$ 32.304.000	\$ 4.000.000	-\$ 8.000.000	16,46%	-24,76%	-12,38%	
GRAVAMENES IMPUESTOS Y TASAS	\$ 8.700.000	\$ 7.800.000	\$ 10.500.000	\$ 900.000	-\$ 2.700.000	11,54%	-25,71%	-17,14%	
PROVISIONES	\$ 4.016.000	\$ 1.508.000	\$ 9.329.000	\$ 2.508.000	-\$ 7.821.000	166,31%	-83,84%	-56,95%	
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 41.020.000	\$ 33.612.000	\$ 52.133.000	7408000	-\$ 18.521.000	\$ 0	-\$ 0	-\$ 0	0
<b>PATRIMONIO</b>									
CAPITAL SOCIAL	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 12.170.000	\$ 4.570.000	\$ 18.941.000	\$ 7.600.000	-\$ 14.371.000	166,30%	-75,87%	-35,75%	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 62.170.000	\$ 54.570.000	\$ 68.941.000	7600000	-\$ 14.371.000	\$ 0	-\$ 0	-\$ 0	0

HIPERMASCOTAS									
NIT 901.486.581-1									
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL									
A 31 DICIEMBRE DE 2021									
EXPRESADOS EN PESOS COLOMBIANOS									
INGRESOS	2021	2020	2019	VARIACIÓN 2021-2020	VARIACIÓN 2020-2019	VARIACIÓN PORCENTUAL 2021-2020	VARIACIÓN PORCENTUAL 2020-2019	VARIACIÓN PORCENTUAL 2021-2019	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 305.000.000	\$ 290.000.000	\$ 410.200.000	\$ 15.000.000	-\$ 120.200.000	5,17%	-29,30%	-13,77%	
COSTOS DE VENTAS	\$ 225.000.000	\$ 260.000.000	\$ 305.000.000	-\$ 35.000.000	-\$ 45.000.000	-13,46%	-14,75%	-14,11%	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 80.000.000</b>	<b>\$ 30.000.000</b>	<b>\$ 105.200.000</b>	<b>\$ 50000000</b>	<b>-\$ 75.200.000</b>	<b>2</b>	<b>-\$ 1</b>	<b>-\$ 0</b>	
<b>GASTOS</b>									
HONORARIOS	\$ 3.500.000	\$ 1.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.000.000	-\$ 1.000.000	133,33%	-40,00%	18,32%	
SEGUROS	\$ 2.000.000	\$ 750.000	\$ 1.700.000	\$ 1.250.000	-\$ 950.000	166,67%	-55,88%	8,47%	
SERVICIOS	\$ 4.600.000	\$ 1.350.000	\$ 2.800.000	\$ 3.250.000	-\$ 1.450.000	240,74%	-51,79%	28,17%	
DIVERSOS	\$ 2.400.000	\$ 1.600.000	\$ 6.400.000	\$ 800.000	-\$ 4.800.000	50,00%	-75,00%	-38,76%	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>									
PUBLICIDAD	\$ 6.500.000	\$ 300.000	\$ 5.500.000	\$ 6.200.000	-\$ 5.200.000	2066,67%	-94,55%	8,71%	
SEGUROS	\$ 4.500.000	\$ 650.000	\$ 6.000.000	\$ 3.850.000	-\$ 5.350.000	592,31%	-89,17%	-13,40%	
NOMINA	\$ 24.000.000	\$ 12.000.000	\$ 24.000.000	\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	100,00%	-50,00%	0,00%	
SERVICIOS	\$ 9.500.000	\$ 300.000	\$ 9.500.000	\$ 9.200.000	-\$ 9.200.000	3066,67%	-96,84%	0,00%	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 2.500.000	\$ 50.000	\$ 6.700.000	\$ 2.450.000	-\$ 6.650.000	4900,00%	-99,25%	-38,92%	
DEPRECIACIONES	\$ 3.830.000	\$ 3.830.000	\$ 3.830.000	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%	
DIVERSOS	\$ 4.500.000	\$ 3.100.000	\$ 8.000.000	\$ 1.400.000	-\$ 4.900.000	45,16%	-61,25%	-25,00%	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 67.830.000</b>	<b>\$ 25.430.000</b>	<b>\$ 76.930.000</b>	<b>\$ 42400000</b>	<b>-\$ 51.500.000</b>	<b>166,73%</b>	<b>-66,94%</b>	<b>-6,10%</b>	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 12.170.000	\$ 4.570.000	\$ 28.270.000	\$ 7.600.000	-\$ 23.700.000	166,30%	-83,83%	-34,39%	
IMPUESTO DE RENTA	\$ 4.016.000	\$ 1.508.000	\$ 9.329.000	\$ 2.508.000	-\$ 7.821.000	166,31%	-83,84%	-34,39%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 8.154.000	\$ 3.062.000	\$ 18.941.000	\$ 5092000	-\$ 15.879.000	166,30%	-83,83%	-34,39%	

En este entendido, al final de la presente interpretación, se presenta el análisis horizontal de HIPERMASCOTAS SAS en el periodo 2019-2021, haciendo claridad que, los estados financieros en el año intermedio, año 2020, hubo cambios drásticos de las cuentas debido a las acciones de gobierno para mitigar el impacto de la pandemia COVID-19, como restricciones a la movilidad, aislamiento social, y al shock de oferta en el escenario mundial dado el rompimiento de algunas de las cadenas de valor globales, que alteró las dinámicas de los mercados nacionales.

De este modo, en los ESF se halla, entre 2019 y 2020, una caída significativa de muchas de las cuentas. Entre 2020 y 2021, una leve recuperación de las mismas, pero sin llegar a recuperar los niveles del año 2019, de ahí que, el análisis horizontal abarcará también los cambios ocurridos en 2021 comparándolo con el año de 2019.

En este entendido, del lado de la ESF se tiene que, en el periodo 2019-2020, el valor de los activos corrientes disminuyó a un ritmo del 39,74%, significando un descenso de 32.892.000 pesos, pasando de \$ 82.774.000 a \$ 49.882.000 pesos. Sin embargo, en el periodo 2020-2021, los activos corrientes aumentan en 30,09%, lo que representa un aumento de \$ 15.008.000 pesos. Cabe decir que, los inventarios es la cuenta de mayor contribución a la variación de los activos corrientes. Entre 2019 y 2020, los inventarios caen en \$ 29.392.000 a una tasa del 47,89%, en cambio, entre 2020 y 2021, crece en \$ 10.208.000 pesos a una tasa de 31,92%, llegando a ser los inventarios de \$ 42.190.000 en 2021, lo cual resulta positivo para la empresa, en tanto que la rotación de su inventario se reduce.

En cuestión de las cuentas por cobrar, se obtiene que éstas aumentan, entre 2019 y 2021, a una tasa del 5,66%, iniciando en \$ 5.300.000 pesos y terminando en \$ 5.600.000. En el mismo periodo, en las cuentas de efectivo y equivalente, se percibe unos cambios que pueden interesar, en la medida que, el valor de efectivo se contrae en 19,64%, pasando de \$ 5.600.000 a \$ 4.500.000 pesos, mientras que, el valor de bancos se eleva de \$ 10.500.000 a \$ 12.600.000 pesos, a una tasa del 20%. Así, si bien se reconoce que los activos corrientes se contrajeron en el año 2020, en 2021, estos no lograron recuperar el valor inicial de 2019, de hecho, en el periodo 2019-2021, los activos corrientes se redujeron en 21,61%, representando un valor de \$ 64.890.000 pesos en 2021.

En términos financieros, los anteriores decrementos resultan ser negativos debido a la reducción de flujo de caja libre, es decir, decremento de liquidez para el uso de su actividad operacional.

En lo que se refiere a activos no corrientes, a través de los años, los valores no han sufrido cambios, por lo que puede establecerse que, la empresa no generó mayores inversiones en capital físico.

Sobre los pasivos, conviene decir que los pasivos HIPERMASCOTAS SAS son exclusivamente corrientes y no tiene obligaciones financieras. A través de los años de análisis, la cuenta de proveedores se ha mermado a un ritmo promedio anual de 12,38%, llegando a representar \$ 4.000.000 en 2021, lo que, comparado con la cuenta de inventarios, no resulta adecuado por el manejo del capital de trabajo. Similarmente, las cuentas de gravámenes, impuestos, tasas por pagar y las provisiones se han reducido en el 17,14% y 56,95% en el mismo periodo de análisis.

En cuanto al patrimonio, se observa que no hay cambios del capital social, solamente hay cambios en la utilidad del ejercicio de cada año. En especial, la utilidad del ejercicio disminuyó entre 2019 y 2020, a un ritmo del 75,85%, pero entre 2020 y 2021, aumentó en 166,3%, lo que parece positivo. No obstante, en términos de crecimiento promedio anual, cayeron en 35,75% entre 2019 y 2021; dicha caída ocasionó que el valor del patrimonio se reduzca, en el periodo considerado, en 9,86%.

De otra parte, en los ERI de HIPERMASCOTAS, inicialmente puede señalarse que la emergencia sanitaria COVID-19 de 2020, generó efectos negativos sobre las ventas de la empresa, lo que dejó secuelas en el año siguiente, porque el valor de las ventas de 2021 no llegó al nivel antes de pandemia. Los ingresos operacionales disminuyeron de \$ 410.000.000 a \$ 290.000.000 de pesos, a una tasa del 29,30 %, entre 2019 y 2020, pero aumentaron en \$ 15.000.000 de pesos, en 5,17%, en 2021. Esto se traduce en que, en promedio, los ingresos operacionales se redujeron en 13,77% entre 2019 y 2021.

Los costos de ventas, por su parte, exhiben una tendencia decreciente en el periodo 2019-2021, lo que es interesante para los tomadores de decisiones, dado que ofrece la posibilidad de crear estrategias de reducción de costos, de un rubro que cubre cerca del 75% de los ingresos de la empresa, como se observó en el análisis vertical. En especial, los costos que en 2019 representan \$ 305 millones de pesos disminuyeron en \$ 45.000.000 de pesos en 2020, y de ahí, cayeron en 35.000.000 de pesos, lo que se refleja en un descenso en costos en promedio de 14,75%. Aquí es oportuno destacar que, entre 2019 y 2021, a pesar que los costos de ventas se redujeron, los ingresos operacionales lo hicieron más deprisa. Los descensos en ingresos y ventas, también se traducen en descenso de la utilidad bruta, aunque dicho descenso en promedio fue de 12,80 % durante el periodo de análisis, debido a que las variaciones en costos fueron menos pronunciadas que las de los ingresos por ventas.

Los gastos administrativos en el año 2021, reportaron una caída drástica, en todos sus rubros. No obstante, los gastos, a nivel general, mostraron una reducción del 6,10%, lo que significa que los gastos descendieron de \$ 76.930.00 a \$ 67.830.00, durante el periodo 2019-2021. Las cuentas que contribuyeron a tal reducción fueron seguros, mantenimiento y reparaciones, y diversos.

Por último, como es de esperar las utilidades cayeron significativamente, en 83,83%, entre 2019 y 2020, pero se elevan de forma importante, en 166,30 %, en

el siguiente periodo de análisis (2020-2021). Sin embargo, las utilidades se redujeron en promedio 34,39% en el periodo ampliado de 2019 y 2021.

**4.2.3 Análisis de indicadores financieros.** Los indicadores son muy importantes a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones. Con ellos, se puede elegir el mejor rumbo para HIPERMASCOTAS. Es por ello que, a continuación, se presentan sus respectivos análisis.

Tabla 9. Indicadores de rentabilidad

<b>RENTABILIDAD</b>			
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	12.170.000	\$ 4.570.000 \$ 28.270.000
ACTIVO OPERACIONAL	\$	86.090.000	\$ 73.682.000 \$ 104.974.000
RENTABILIDAD OPERATIVA		14,14%	6,20% 26,93%
UTILIDAD NETA	\$	8.154.000	\$ 3.062.000 \$ 18.941.000
PATRIMONIO	\$	62.170.000	\$ 54.570.000 \$ 68.941.000
RENTABILIDAD PATRIMONIAL		13,1%	5,6% 27,5%

En lo que respecta a indicadores de rentabilidad, la rentabilidad patrimonial de HIPERMASCOTAS SAS, tiene una tendencia negativa en el periodo 2019-2021, pasando de 27,5% a 13,1%, lo que significa que la empresa tiene menor eficiencia en la capacidad de generar beneficios a sus accionistas. Lo mismo sucede con la rentabilidad operativa, que en el mismo periodo cae de 26,9% a 14,1%, siendo este un resultado que indica que la empresa no tiene eficiencia operacional.

Tabla 10. Indicadores de productividad

<b>PRODUCTIVIDAD</b>			
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$	305.000.000	\$ 290.000.000 \$ 410.200.000
TOTAL ACTIVOS	\$	103.190.000	\$ 88.182.000 \$ 121.074.000
PRODUCTIVIDAD ACTIVOS		2,96	3,29 3,39
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$	305.000.000	\$ 290.000.000 \$ 410.200.000
ACTIVO OPERACIONAL	\$	86.090.000	\$ 73.682.000 \$ 104.974.000
PRODUCTIVIDAD ACTIVIDAD OPERACIONAL		3,54	3,94 3,91

INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$	305.000.000	\$	290.000.000	\$	410.200.000
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO (KTO)	\$	47.790.000	\$	35.382.000	\$	66.674.000
PRODUCTIVIDAD KTO		6,38		8,20		6,15
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$	305.000.000	\$	290.000.000	\$	410.200.000
CAPITAL FIJO OPERATIVO	\$	38.300.000	\$	38.300.000	\$	38.300.000
PRODUCTIVIDAD CAPITAL FIJO OPERATIVO		7,96		7,57		10,71
COSTO DE VENTAS	\$	225.000.000	\$	260.000.000	\$	305.000.000
INVENTARIOS	\$	42.190.000	\$	31.982.000	\$	61.374.000
DIAS REPOSICIÓN DE INVENTARIOS		67,50		44,28		72,44
CICLO OPERATIVO		74,11		48,50		77,09

En cuanto a indicadores de productividad, la productividad del activo operacional, en el periodo de análisis, tiene una tendencia a la baja, siendo en 2019 de 3,9 mientras que en 2021 fue de 3,5. En el año 2021, se tiene que por cada peso que invierte los activos operacionales, la empresa tiene la capacidad de generar 3,5 pesos de ventas.

En la productividad del capital de trabajo (KTO), se observa un aumento minúsculo, pues entre 2019 y 2021, la productividad se eleva de 6,2 a 6,4. En 2021, la productividad del KTO sugiere que por cada peso invertido en KTO, la empresa produce \$ 6,4 pesos en ventas. No ocurre así en la productividad del capital fijo, en la medida que este indicador tiende a disminuir en el periodo de análisis, ya que se pasa de 10,7 en 2019 a 8,0 en 2021. La productividad del Capital Fijo Operativo, evidencia que, por cada peso que se invierte en capital fijo operativo, en 2021, la empresa genera \$ 8,0 pesos.

Frente al recaudo de cartera, HIPERMASCOTAS SAS no se presenta indicadores financieros puesto que la totalidad de sus ventas se hacen al contado. Es por ello que, tampoco es posible establecer rotación recuperación y reposición de cartera.

Tabla 11. Márgenes de utilidad

<b>MARGENES DE UTILIDAD</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 305.000.000	\$ 290.000.000	\$ 410.200.000
UTILIDAD NETA	\$ 8.154.000	\$ 3.062.000	\$ 18.941.000
MARGEN NETO	2,67%	1,06%	4,62%
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 305.000.000	\$ 290.000.000	\$ 410.200.000
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 12.170.000	\$ 4.570.000	\$ 28.270.000
MARGEN OPERACIONAL	3,99%	1,58%	6,89%
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 305.000.000	\$ 290.000.000	\$ 410.200.000
UTILIDAD BRUTA	\$ 80.000.000	\$ 30.000.000	\$ 105.200.000
MARGEN BRUTA	26,23%	10,34%	25,65%

Los márgenes de utilidad con excepción del margen bruto, entre los años 2019 y 2021, tienen un comportamiento a la baja, es decir que, los márgenes de utilidad alcanzados antes de la pandemia por COVID 19, no pudieron recuperarse en 2021. En relación al margen bruto, en el periodo de análisis, se evidencia que, dicho margen asciende de 25,65% a 26,23%, lo que es positivo, y esto ilustra que, por cada peso invertido en la empresa, 0,25 pesos corresponden a la utilidad bruta.

El margen de operación, a través de los años, reporta una caída de 6,89% a 3,99%. En el año 2021, después de descontar los costos, los gastos de administración y ventas, la empresa genera una rentabilidad de 3,99%. Esto puede entenderse al contemplar el margen operacional. Y, el margen neto, por su parte, presenta una disminución de 1,9 puntos porcentuales en el periodo 2019-2021, llegando a ser de 2,7% en 2021.

Tabla 12. Indicadores de endeudamiento

<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Nivel endeudamiento	39,8%	38,1%	43,1%
Apalancamiento	0,66	0,62	0,76

En lo que se refiere a indicadores de endeudamiento, se puede mencionar el nivel de endeudamiento y el apalancamiento de la empresa, se ha contraído al comparar los años de 2019 y 2021. En detalle, en el periodo considerado, el nivel de

endeudamiento disminuye de 43,1% a 39,8%, lo que podría considerarse como signo positivo, sin embargo, debe tenerse en cuenta que la empresa no ha explorado el endeudamiento con entidades financieras, lo que serviría para realizar inversiones que mejoren la actividad económica de la empresa.

Tabla 13. Indicadores de liquidez

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Razón Corriente	1,58	1,48	1,59
Prueba Acida – Inventarios	\$ 0,55	\$ 0,53	\$ 0,41
EBITDA	\$ 16.000.000	\$ 8.400.000	\$ 32.100.000
Margen EBITDA	5,25%	2,90%	7,83%
Cobertura de Intereses	NA	NA	NA
PKT (KTNO/Ingreso operacional)	0,0222	0,0061	0,0354
PDC (Palanca de Crecimiento)	2,3634	4,7458	2,2076

Finalmente, en lo que corresponde a los indicadores de liquidez, se halla que la razón corriente de la empresa permanece casi invariable entre 2019 y 2021. La razón corriente en el año 2021 muestra que la empresa dispuso de 1,58 pesos para atender las obligaciones financieras de corto plazo de la empresa, indicando que tiene margen de ampliar pasivos para mejorar la actividad operacional del negocio.

La prueba acida muestra los activos más líquidos de la empresa o lo que se pueden convertir en efectivo muy rápidamente, por eso no toma en cuenta los inventarios. En el caso de HIPERMASCOTAS SAS, la prueba ácida exhibe cierta mejoría entre 2019 y 2021, ya que el indicador pasa de 0,41 a 0,55. No obstante, el indicador muestra que, la empresa realmente dispone de \$ 0,55 pesos de activos corrientes muy líquidos para cubrir con las obligaciones financieras de corto plazo.

El EBITDA permite ver los beneficios resultado de las actividades operativas antes de impuestos, intereses y depreciaciones. El margen EBITDA muestra la proporción sobre el valor de las ventas, lo que ofrece conocer la capacidad operativa en la generación de beneficios de la empresa. En estos términos, de un lado, se tiene que el EBITDA se reduce entre 2019 y 2021, de \$ 32.100.000 de pesos a \$ 16.000.000 de pesos, aunque se observa que el negocio operativamente funciona y extrae beneficios por encima de las tasas de inflación (ver margen EBITDA). La diferencia entre los años considerados ofrece pistas para realizar acciones en

costos de ventas y gastos operativos para obtener un mejor resultado con políticas de la empresa.

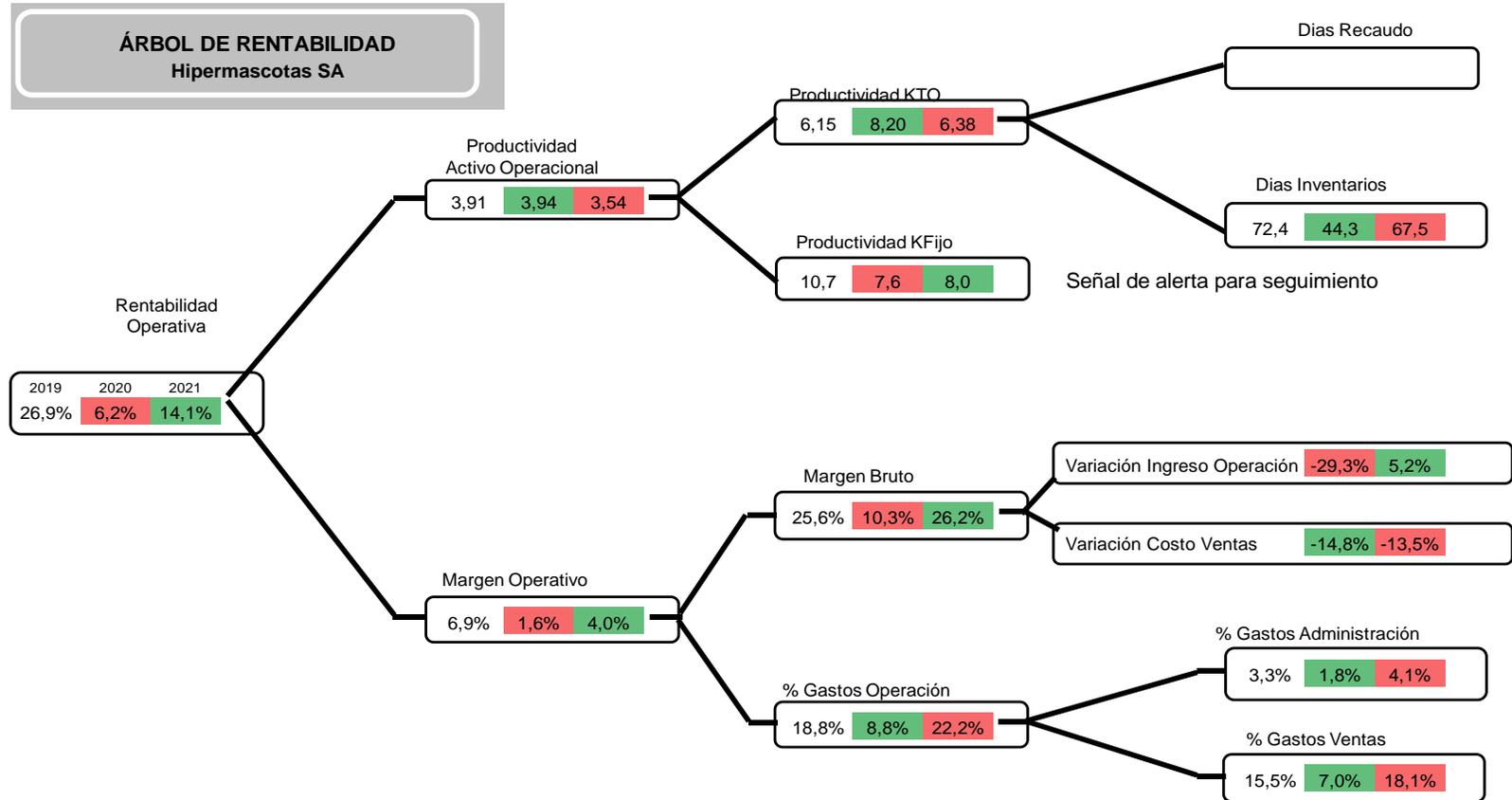
A continuación, se presenta el resumen de todos los indicadores financieros realizados en la empresa HIPERMASCOTAS.

Tabla 14. Resumen indicadores financieros

<b>INDICADORES RENTABILIDAD</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
RENTABILIDAD OPERATIVA	14,1%	6,2%	26,9%
RENTABILIDAD PATRIMONIAL	13,1%	5,6%	27,5%
<b>INDICADORES PRODUCTIVIDAD</b>			
PRODUCTIVIDAD ACTIVIDAD OPERACIONAL	3,5	3,9	3,9
PRODUCTIVIDAD KTO	6,4	8,2	6,2
PRODUCTIVIDAD CAPITAL FIJO OPERATIVO	8,0	7,6	10,7
DIAS REPOSICIÓN DE INVENTARIOS	67,5	44,3	72,4
<b>MARGENES DE UTILIDAD</b>			
MARGEN NETO	2,7%	1,1%	4,6%
MARGEN OPERACIONAL	3,99%	1,58%	6,89%
MARGEN BRUTA	26,23%	10,34%	25,65%
% GASTOS OPERACIONALES	22,24%	8,77%	18,75%
%GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	4,10%	1,79%	3,27%
% GASTOS DE VENTAS	18,14%	6,98%	15,49%
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
Nivel endeudamiento	39,8%	38,1%	43,1%
Apalancamiento	0,66	0,62	0,76
<b>LIQUIDEZ</b>			
Razón Corriente	1,58	1,48	1,59
Prueba Acida – Inventarios	\$ 0,55	\$ 0,53	\$ 0,41
EBITDA	\$ 16.000.000	\$ 8.400.000	\$ 32.100.000
Margen EBITDA	5,25%	2,90%	7,83%
Cobertura de Intereses	NA	NA	NA
PKT (KTNO/Ingreso operacional)	0,0222	0,0061	0,0354
PDC (Palanca de Crecimiento)	2,3634	4,7458	2,2076

**4.2.4. Análisis determinantes de la productividad operativa de la empresa HIPERMASCOTAS SAS.** A continuación, se presenta un árbol de rentabilidad en el cual se observa el cambio que ha tenido en relación a la productividad operativa.

Ilustración 1. Árbol de rentabilidad



Entre los años 2019, 2020, y 2021, se observa un mal desempeño de HIPERMASCOTAS, ya que después de pandemia, la empresa no pudo recuperar su nivel de rentabilidad operativa de 2019. Esto es resultado del descenso de la productividad del activo operacional y del margen operativo, los cuales se recuperaron después de pandemia.

Con respecto a la no recuperación de la productividad del activo operacional, esta situación se presenta por que la productividad del capital fijo tiene una débil recuperación después de pandemia. La productividad del KTO, se observa que presenta su máximo nivel en 2020, pero desciende a 6,38, algo ligeramente superior al nivel de 2019. En todo caso, el débil recuperación de los días de reposición de inventarios. También se debe tener en cuenta que los días de recaudo de cartera están en blanco puesto que HIPERMASCOTAS no vende a crédito.

Del lado del margen operativo, se tiene que este no recupera su nivel de 2019. La explicación de lo sucedido se debe al incremento de la proporción de los gastos de operación en administración y ventas sobre las ventas. En cambio, el margen bruto supera el nivel de antes de pandemia, pero sin alcanzar el nivel que tenía en el año 2019.

Partiendo de la interpretación de los anteriores análisis, se presenta los riesgos hallados en HIPERMASCOTAS:

El servicio domiciliario tuvo una mala valoración por parte de los clientes. Estas situaciones afectan negativamente la ampliación y su fidelización, provocando un posible decremento a nivel operativo.

La rotación de inventarios es baja, catalogándola como un riesgo debido a los tiempos de retraso en venderse los productos y servicios, provocando eventualmente, una mala gestión de los activos corrientes.

Atado al riesgo de mala atención de los clientes, la empresa al no contar con estructura organizativa definida y con manual de funciones y responsabilidades para los colaboradores, así como no otorgar capacitación continua, puede influir negativamente en la captura de nuevos clientes y fidelización de los antiguos, y, de esta manera, las ventas.

La variable ventas fue la más sensible a la pandemia, por lo que es la representación de uno de los principales riesgos que tienen la empresa. Además, se debe tener presente que los análisis MEFI y MEFÉ, determinaron que, la empresa al ubicarse

en el cuadrante V, la empresa debe seguir una estrategia de penetración de mercado, esto es, ampliar ventas. Y, en paralelo, los esfuerzos deberían concertarse en las ventas, al ver el descenso de la productividad de los activos operacionales.

Los costos también son un factor de riesgo para la empresa, dado que los costos representan tres cuartas partes de los ingresos operacionales de la empresa y pueden ser muy afectados por variables macroeconómicas como la tasa de cambio y la inflación.

En términos relativos, los gastos de administración y ventas tuvieron mayor representación en los ingresos operaciones, por lo que puede ser visto como un factor de riesgo, dado que, a un nivel de ingresos dados, los gastos absorben cada vez más las utilidades de la empresa.

También se debe mencionar que un factor de riesgo de la empresa es no planear o incursionar en nuevas inversiones y diversificar la empresa aprovechando los activos existentes. Esto hizo que la empresa no pueda adaptarse más rápidamente al mercado después de pandemia.

### **4.3 PLAN ESTRATÉGICO PARA CONTINGENCIAS EN LA EMPRESA HIPERMASCOTAS**

Las contingencias pueden ser eventos imprevistos o situaciones que tienen el potencial de generar una disminución en las ventas de una empresa. Estos eventos pueden incluir desde desastres naturales hasta problemas económicos o de seguridad, creando un impacto significativo en su viabilidad y rentabilidad. Algunos de los problemas que pueden ocurrir son los siguientes:

Los fenómenos naturales que causan derrumbes, generan el cierre de vías, afectando el transporte y la distribución de los productos de la empresa. Si la entidad depende de entregas diarias para satisfacer la demanda de sus clientes, los cierres de vías podrían causar retrasos en las entregas y, en algunos casos, incluso la imposibilidad de entregar las mercancías a tiempo.

Los paros pueden tener un impacto negativo en la economía en general y, por lo tanto, en el poder adquisitivo de los clientes. Lo anterior debido a la ley de la oferta/demanda; si no hay oferta, inevitablemente los precios subirán. Si los clientes tienen menos dinero para gastar en productos y servicios para mascotas, la demanda de HIPERMASCOTAS podría disminuir, afectando las ventas y ganancias

Ante estas posibles situaciones, es importante que las empresas estén preparadas para hacer frente a las contingencias. Por ello, se presenta a continuación un plan estratégico para la empresa HIPERMASCOTAS, el cual tiene como fin reducir el impacto que pueden provocar estas mismas.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	META	RESPONSABLES	RECURSOS			
					INSUMO	DETALLES	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
<p>Crear una reserva cada año para utilizarla en caso de dificultades financieras</p>	<p>Establecer un fondo financiero para posibles contingencias</p>	<p>Establecer el objetivo del fondo; el cual será tener una reserva financiera antes posibles contingencias.</p> <p>Determinar el tamaño del fondo. Para esta acción, el gerente y único accionista se encargará de determinar cuál será el monto máximo que tendrá el fondo. Es necesario analizar los riesgos presentados en el informe anual (esta acción será detallada más adelante)</p> <p>Realizar y analizar los flujos de caja. Se debe examinar cuánto dinero entra y sale de la empresa para saber cuánto puede destinar al fondo de contingencias sin afectar la operación del negocio.</p>	<p>Recaudar mínimo 5% de las utilidades anuales para el fondo de contingencia</p>	<p>Contador</p>	<p>Mano de obra</p>	<p>Contador</p>	<p>\$ 2.000.000</p>	<p>\$ 24.000.000</p>

	<p>Establecer un plan de contribución: Una vez que se ha determinado el tamaño del fondo y analizado los flujos de caja, es importante establecer un plan de contribución. Se puede establecer una cantidad fija cada mes o un porcentaje de la utilidad generada en el año gravable.</p> <p>Apertura de una cuenta bancaria: Una vez haya un plan de contribución establecido, es importante abrir una cuenta específica para el fondo de contingencias. Esto ayudará a separar el dinero que se está ahorrando para el fondo de cualquier otra cuenta o gasto.</p> <p>Revisar plan: Realizar un control del plan y el monto que se está ahorrando.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

<p>Monitorear estados financieros para asegurarse de que se está trabajando dentro de los límites presupuestarios</p>	<p>Lograr una gestión financiera más eficiente y efectiva, mediante la monitorización constante de los estados financieros y la toma de decisiones informadas para optimizar el uso de los recursos financieros disponibles.</p>	<p>Identificar y clasificar los ingresos y costos en categorías, tales como: ventas de productos, servicios de peluquería, servicios veterinarios, etc. El objetivo es analizar qué actividad está generando una mayor rentabilidad para posteriormente tomar las mejores decisiones.</p> <p>Realizar un análisis detallado de la situación financiera actual de la empresa. Es importante conocer las partidas contables actuales, la rentabilidad, el flujo de efectivo y los niveles de endeudamiento para poder establecer objetivos financieros a largo plazo. Una vez que se ha realizado el análisis financiero, es importante establecer objetivos financieros específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Los</p>	<p>Mejorar la toma de decisiones en base a la información obtenida de la presente estrategia.</p>					
---	--	---	---	--	--	--	--	--

		<p>objetivos pueden estar relacionados con aumentar los ingresos, reducir los costos, mejorar la rentabilidad o aumentar el flujo de efectivo. Para poder tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera de la empresa, es fundamental monitorear los estados financieros de forma constante. Esto permitirá conocer la situación financiera actual en todo momento y tomar decisiones oportunas para optimizar el uso de los recursos financieros.</p>
--	--	--

--	--	--	--	--	--

<p>Establecer nuevos acuerdos con proveedores</p>	<p>Negociar plazos de pago más flexibles con los proveedores para evitar problemas de flujo de caja en caso de que se produzca una contingencia.</p>	<p>Sacar una lista en donde se encuentren todos los proveedores de HIPERMASCOTAS.</p> <p>Contactar con todos proveedores y explicarles del plan estratégicos para posibles contingencias. que ofrecen los productos y servicios que la microempresa necesita. Investigar diferentes proveedores y compara precios, calidad y plazos de entrega.</p> <p>Identificar y evaluar que proveedores establecen plazos de pago más amplios.</p> <p>Negocia los términos y condiciones del nuevo acuerdo con el proveedor seleccionado. Asegurarse de incluir una cláusula que permita ampliar el plazo de pago en caso de contingencias, como desastres naturales,</p>	<p>Asegurar la solvencia financiera de la empresa en el corto y largo plazo, mediante la gestión efectiva del riesgo financiero y la optimización del uso de los recursos financieros disponibles. Lo anterior tendrá relación con los proveedores para negociar plazos de pago más flexibles con el fin de evitar problemas de flujo de caja en situaciones de contingencia.</p>					
---	--	--	---	--	--	--	--	--

		<p>emergencias de salud pública, entre otros.</p> <p>Redactar el nuevo acuerdo con los términos y condiciones acordados y enviarlo al proveedor para la firma.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>Establecer un sistema de control para inventarios</p>	<p>Minimizar los costos de almacenamiento y los riesgos de obsolescencia, permitiéndole mejorar la eficiencia.</p>	<p>Analizar el histórico de ventas: Revisar el historial de ventas de los productos y determinar cuáles tienen mayor rotación y cuáles tienen menor rotación. Esto permitirá identificar los productos que se venden con mayor frecuencia y los que tienen un menor movimiento en inventario. Ajustar los niveles de inventario: Ajustar los niveles de inventario de acuerdo a la demanda de cada producto. Mantén un inventario suficiente para satisfacer la demanda, evitando tener un exceso de productos que no rotan rápidamente. Establecer un sistema de rotación de inventario: establecer un sistema de rotación de inventario que permita mover los productos más antiguos y evitar que se vuelvan obsoletos. Utilizar la</p>	<p>Optimizar la gestión de inventario, maximizando la eficiencia y minimizando los costos, sin comprometer la calidad del servicio o la satisfacción del cliente.</p>					
--	--	---	---	--	--	--	--	--

	<p>técnica de FIFO (first in, first out), que significa que los productos que llegaron primero deben ser los primeros en venderse. Mantener negociaciones con proveedores, en los cuales permiten mejores precios si se realiza compras considerables de productos. Esto permitirá reducir los costos de almacenamiento y obtener un mejor margen de beneficio. Controlar los costos de almacenamiento: controlar los costos de almacenamiento asegurándose de estar utilizando el espacio de manera eficiente. Utilizar estantes y sistemas de almacenamiento para maximizar el espacio disponible. Ofrecer descuentos a los clientes en los productos que tienen menor rotación para incentivar su venta y reducir el riesgo de obsolescencia. Realiza inventarios</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--

		regulares para controlar el movimiento de los productos y detectar cualquier problema de obsolescencia o sobreabastecimiento. Esto te permitirá tomar medidas para ajustar tus niveles de inventario y reducir los costos.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>Formulación de políticas contables y financieras</p>	<p>Establecer un marco de referencia claro y consistente para la gestión financiera de HIPERMASCOTAS. Estas políticas y procedimientos permitirán a la empresa tener una visión clara y detallada de su situación financiera actual, así como establecer objetivos financieros a largo plazo.</p>	<p>Definir los objetivos financieros de HIPERMASCOTAS S.A.S. Establecer las políticas contables: Las políticas contables son las reglas que rigen la forma en que la empresa registra y presenta sus transacciones financieras. Estas políticas deben ser claras y consistentes, y deben cumplir con las normas contables vigentes. Algunos aspectos que deben considerarse son la forma de registrar los ingresos y los gastos, la forma de depreciar los activos fijos y la forma de calcular las provisiones para cuentas por cobrar y pagar. Establecer las políticas financieras: Las políticas financieras son las reglas que rigen la forma en que la empresa gestiona sus recursos financieros. Estas políticas deben ser coherentes con los objetivos financieros y deben garantizar</p>	<p>Minimizar el riesgo de errores contables y financieros, reducir la posibilidad de fraude, aumentar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión financiera de HIPERMASCOTAS.</p>					
---	---	---	---	--	--	--	--	--

	<p>la maximización del valor para el accionista. Algunos aspectos que deben considerarse son la forma de financiar la empresa, la forma de invertir los excedentes de efectivo y la forma de gestionar el riesgo financiero. Establecer los procedimientos operativos: Los procedimientos operativos son las reglas que rigen la forma en que la empresa realiza sus actividades diarias. Estos procedimientos deben ser claros y sencillos, y deben garantizar la eficiencia y la eficacia en la gestión. Algunos aspectos que deben considerarse son la forma de realizar el seguimiento del inventario, la forma de realizar las compras y la forma de realizar la gestión del personal. Comunicar las políticas y procedimientos: Finalmente, es importante que las políticas y</p>						
--	---	--	--	--	--	--	--

		<p>procedimientos contables y financieros sean comunicados de forma clara y efectiva a todos los empleados de la empresa. Esto permitirá que todos estén alineados con los objetivos financieros de la empresa y que se realicen las actividades de forma coherente y eficiente.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>Creación de presupuesto financiero</p>	<p>Proporcionar una herramienta útil para planificar y controlar los ingresos y gastos de la empresa en un período determinado.</p>	<p>Reunir información detallada sobre los ingresos y gastos de la empresa en el último período contable. Es importante contar con estados financieros y reportes de ventas para conocer los ingresos actuales y los costos de producción y operación. Identificar los gastos e ingresos que serán parte del presupuesto financiero. Los gastos pueden incluir costos de mercancía, costos de nómina, costos de marketing y publicidad, gastos de oficina y otros costos relacionados con la operación de HIPERMASCOTAS. Los ingresos pueden incluir las ventas de productos y servicios, así como otros ingresos, como por ejemplo intereses de cuentas bancarias. Establecer metas financieras específicas y realistas para HIPERMASCOTAS.</p>	<p>Ayudar a HIPERMASCOTAS a manejar de manera efectiva sus finanzas, controlar los gastos y aumentar la rentabilidad, lo que puede conducir a un crecimiento sostenible a largo plazo.</p>					
---	---	---	--	--	--	--	--	--

		<p>Esto puede incluir objetivos de crecimiento de ventas, reducción de costos o aumento de la rentabilidad.</p> <p>Establecer metas ayudará a enfocar el presupuesto en las áreas más importantes de la empresa. Crear una hoja de cálculo para el presupuesto financiero. Esta hoja de cálculo debe incluir una columna para los ingresos y otra columna para los gastos. En la columna de ingresos, se deben detallar las fuentes de ingresos esperadas para el período presupuestario, mientras que, en la columna de gastos, se deben detallar los gastos esperados por categoría. Realizar el cálculo y análisis de los ingresos y gastos. Es importante asegurarse de que los ingresos sean suficientes para cubrir los gastos y alcanzar las metas financieras</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

	<p>establecidas. Si los gastos son demasiado altos, puede ser necesario buscar maneras de reducirlos. Si los ingresos son demasiado bajos, se pueden explorar diferentes estrategias de ventas y marketing para aumentarlos. Revisar y ajustar el presupuesto financiero según sea necesario. El presupuesto debe ser una herramienta dinámica que se ajuste a las cambiantes necesidades y circunstancias de HIPERMASCOTAS. Es importante revisar el presupuesto con regularidad y hacer ajustes cuando sea necesario para garantizar que la empresa esté en el camino correcto para alcanzar sus metas financieras.</p>						
--	---	--	--	--	--	--	--

Diversificar negocio	Explorar anualmente nuevas oportunidades de negocio relacionadas con el sector dedicado a la comercialización de productos y servicios para mascotas.	<p>Definir objetivos y preguntas clave: definir los objetivos y preguntas clave para el estudio de mercado. ¿Qué tipo de productos gustaría ofrecer a los clientes? ¿Qué necesidades no están siendo satisfechas en el mercado actual? ¿Cuáles son las tendencias actuales en el sector de productos y servicios para mascotas?</p> <p>Identificar al mercado objetivo: Determinar quiénes son los clientes potenciales. ¿Qué tipo de personas tienen mascotas y están interesadas en productos y servicios para ellas? ¿Dónde viven? ¿Cuánto están dispuestos a gastar en productos y servicios para mascotas?</p> <p>Investigar a la competencia: Identificar a los competidores actuales y potenciales. Investigar qué productos y servicios ofrecen,</p>	Reducir la dependencia de un solo producto o servicio y mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado.	Experto en marketing	Mano de obra	Experto en marketing	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
----------------------	---	--	--	----------------------	--------------	----------------------	-----------------	------------------

		<p>cómo los comercializan, cuál es su público objetivo y cuál es su reputación en el mercado. Analizar sus fortalezas y debilidades para determinar cómo se podría diferenciarse de ellos. Realizar una encuesta a los clientes actuales y potenciales para obtener información directa sobre sus necesidades y deseos en cuanto a productos y servicios para mascotas. Es necesario establecer población y muestra para posteriormente realizar encuestas relacionadas a los anteriores puntos. El objetivo será recopilar toda la información posible. Analizar los datos: tabular y analizar la información recopilada en las investigaciones y encuestas. Identificar las tendencias y patrones que surgen de la información. Utilizar esta información para determinar que</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

		<p>nuevos productos competitivos podría ofrecer y que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes. Desarrollar un plan de acción para introducir los nuevos productos en la empresa. Definir los pasos necesarios para desarrollar y comercializar los productos, como el diseño de empaques y etiquetas, la definición de los precios, la selección de proveedores, etc. Establecer un calendario para cada paso del plan y asignar responsabilidades a los miembros del equipo encargados de llevar a cabo el plan. El objetivo es establecer nuevas fuentes de ingreso en caso de posibles contingencias.</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

Aumentar su presencia en marketing digital y mejorar su posición competitiva en el mercado.	Establecer estrategias para mejorar la visualización de la empresa en redes sociales.	Identificar al público objetivo: Es importante saber quién se dirige para poder crear contenido y campañas publicitarias adecuadas. Es necesario definir el público objetivo en términos de edad, género, ubicación, intereses y necesidades. Adecuar el sitio web ya existente de acuerdo al anterior punto. De igual manera se realizará con sus otras redes sociales, tales como: Facebook, Instagram, tik tok. Publicar contenido regularmente para tener activas las redes sociales para llegar a más personas. Aumentar publicidad por Tik tok, la cual es la plataforma con más auge en el momento. Ofrecer contenido de valor que sea relevante e interesante para tu público objetivo. Publicar artículos, videos, tutoriales, infografías, entre otros tipos de	Mejorar la presencia y reputación de la empresa en las redes sociales, con el objetivo de aprovechar su potencial para la promoción y el crecimiento del negocio.					
				Publicidad Facebook	Tecnología	Uso de la herramienta de Facebook, la cual permite llegar a más personas.	\$ 75.000	\$ 900.000
				Influencers	Mano de obra	Realizar publicidad por medio de influencers, 4 veces al año.	\$ 1.100.000	\$ 4.400.000

		<p>contenido. Usar técnicas de SEO: Usa técnicas de SEO (Search Engine Optimization) para que tu sitio web aparezca en los primeros resultados de búsqueda en Google y otros motores de búsqueda. Utilizar palabras clave relevantes en el contenido y optimizar la estructura del sitio web. Realizar campañas publicitarias en línea: Las campañas publicitarias en línea pueden ser una forma efectiva de llegar al público objetivo. Utilizar plataformas publicitarias como Google AdWords, Facebook Ads o Instagram Ads para promocionar los productos y servicios. Analizar los resultados: Es importante analizar los resultados para poder ajustar las estrategias. Para ello, es necesario la utilización de las herramientas de</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

	análisis como Google Analytics, Facebook Analytics para medir el tráfico de clientes.						
TOTAL						\$ 4.175.000	\$ 41.300.000

## **CONCLUSIONES**

El SARS-CoV-2 tuvo un impacto en la economía de las microempresas. Estas empresas, que suelen tener pocos empleados y recursos limitados, han enfrentado una serie de desafíos financieros desde el inicio de la pandemia, como la reducción de la demanda de sus productos o servicios, la disminución de sus ingresos y la falta de liquidez para mantener sus operaciones. La emergencia sanitaria provocó cierre de establecimientos, pérdida de empleos, dificultades financieras y cambios en el comportamiento del consumidor. Por ello, se analizó toda la estructura de HIPERMASCOTAS, con el fin de conocer que debilidades tuvo entre los años 2019-2021.

La situación financiera de HIPERMASCOTAS fue afectada drásticamente en el año 2020, causando un decremento considerable en su situación financiera a tan solo un año después de su constitución. Algunas consecuencias fueron las siguientes: disminución de ingresos, la cual afectó su capacidad para cumplir con sus obligaciones con proveedores, incurriendo en el no pago de mercancías adquiridas durante al año gravable 2020. El aumento de los gastos y costos se debió a la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, como la necesidad de implementar medidas sanitarias y de seguridad. La disminución de los clientes durante la pandemia del año gravable 2020 afectó la posición competitiva de la empresa en el mercado. Sus causas ocurrieron por la cuarentena declarada por el gobierno colombiano, causando el cierre de establecimientos de comercio y obligando a HIPERMASCOTAS a tomar medidas relacionadas con el marketing digital para no verse tan afectado.

Por lo anterior, fue necesario implementar un plan estratégico para HIPERMASCOTAS, con el objetivo de reducir el impacto negativo que provocan las contingencias. Algunas de las estrategias planteadas fueron las siguientes: estudio de mercado para la implementación de nuevos productos/servicios competitivos, como lo es el servicio de veterinaria y cuidado de mascotas, por el cual se pretende abarcar un nuevo mercado en la ciudad de Pasto.

## **RECOMENDACIONES**

Las estrategias de ventas deben apuntar a continuar elevando ese rubro, pues después de 2020, las ventas de 2021 no se recuperaron a los niveles de 2019, aquí es importante solicitar a los proveedores contribuciones que permitan mejorar los canales de atención al servicio al cliente y servicios posventas. Desde luego, profundizar las estrategias de marketing digital y mejorar el servicio de domicilios. Los costos representan cerca del 75% del valor de las ventas, por lo que las estrategias de costos deben estar basadas en mejorar las alianzas estratégicas con proveedores, y minimizar los costos sin perder calidad. Así mismo, debería gestionarse adecuadamente el riesgo cambiario si los proveedores son extranjeros, a través del uso de derivados financieros.

Si bien se mejoró el margen bruto indicando avances en la gestión de costos, el margen operativo muestra que los gastos han sido crecientes en 2021, por lo que resulta útil analizar la reestructuración del equipo de ventas y marketing para optimizar los recursos humanos de la empresa.

En cuestión de productividad, el año 2020 demuestra a la empresa que es posible impulsar la productividad del capital de trabajo, implementando acciones que conduzcan al mejor uso de los activos corrientes, en particular, reducir al máximo los días de reposición de inventario (ayuda con proveedores) y evaluar la gestión de inventarios.

La empresa no ha realizado nuevas inversiones y tampoco usa financiamiento de entidades financieras o terceros, por lo cual, se recomienda evaluar nuevos proyectos y considerar financiamiento externo a la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Kotler, Philip. Teoría de percepción del consumidor. En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.cuidatudinero.com/13174248/teoria-de-percepcion-del-consumidor>

Organización Nacional del Trabajo. El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas. En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_739158.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf)

STOEVSKA, Valentina. COVID-19 está haciendo subir los precios de los alimentos en todo el mundo precios al consumidor, COVID-19 9 de diciembre de 2020. En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://ilostat.ilo.org/es/covid-19-is-driving-up-food-prices-all-over-the-world/>

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Impacto económico por covid-19. En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: [https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o\\_Edicion\\_2-1.pdf](https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o_Edicion_2-1.pdf)

ACOSTA FONSECA, Valentina. En medio de la pandemia por covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509370-micronegocios-en-colombia-3130382>

SALAZAR CIERRA, Carolina. La caída de 6,8% del Producto Interno Bruto de 2020 fue la peor de la historia del país En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.larepublica.co/economia/la->

[caida-de-68-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632](#)

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Impacto Económico por COVID 19 en Nariño (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: [https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o\\_Edicion\\_2-1.pdf](https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o_Edicion_2-1.pdf)

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Impacto Económico por COVID 19 en Nariño (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: [https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o\\_Edicion\\_2-1.pdf](https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o_Edicion_2-1.pdf)

RAZÓN PÚBLICA. La Constitución de 1991: 25 años de un proyecto humanista y democrático (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://razonpublica.com/la-constitucion-de-1991-25-anos-de-un-proyecto-humanista-y-democratico/#:~:text=Es%20una%20constituci%C3%B3n%20que%20recalca,el%20trabajo%20y%20la%20familia.>

COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991. (4, julio, 1991). Bogotá D.C., 1991. p. 84.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA RÉPUBLICA. LEY 43. (13, diciembre, 1990) Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 1990.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA RÉPÚBLICA. LEY 43. (13, diciembre, 1990) Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 1990.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA RÉPÚBLICA. LEY 43. (13, diciembre, 1990) Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 1990.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. LEY 1314. (13, julio, 2009) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2009.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. LEY 1314. (13, julio, 2009) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2009.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. LEY 1314. (13, julio, 2009) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2009.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2706. (14, diciembre, 2012) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2012.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2706. (27, diciembre, 2012) Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Bogotá D.C., 2012.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2706. (27, diciembre, 2012) Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Bogotá D.C., 2012.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2706. (27, diciembre, 2012) Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Bogotá D.C., 2012.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2706. (27, diciembre, 2012) Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Bogotá D.C., 2012.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2706. (27, diciembre, 2012) Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Bogotá D.C., 2012.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2420. (14, diciembre, 2015) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2015.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2420. (14, diciembre, 2015) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2015.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 2420. (14, diciembre, 2015) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2015.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN. Aprende cómo hacer un diagnóstico organizacional altamente efectivo. (en línea). En: <https://blog.pad.edu/como-realizar-un-diagnostico-completo-de-tu-organizacion>.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN. Aprende cómo hacer un diagnóstico organizacional altamente efectivo. (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica <https://blog.pad.edu/como-realizar-un-diagnostico-completo-de-tu-organizacion>.

CEDEC HOLDING. ¿Cómo hacer un buen diagnóstico empresarial? (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica <https://cedec-group.com/es/blog/como-hacer-un-buen-diagnostico-empresarial>.

BIPLAZA. Glosario de términos: estructura financiera. (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica <https://www.biplaza.es/estructura-financiera/>

ACTUALICESE. ¿Qué son los estados financieros?: todo para el cierre contable 2021? (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica <https://actualicese.com/estados-financieros-y-cierre-contable/>

CONOMIPEDIA. Análisis financiero. (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

PROFIMA. Análisis financiero de una empresa: Indicadores de Endeudamiento (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/50-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-endeudamiento>

PROFIMA. Análisis financiero de una empresa: Indicadores de Actividad (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/49-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-rotacion-o-actividad>

PROFIMA. Análisis financiero de una empresa: Indicadores de Rentabilidad (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/51-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-rentabilidad>

PROFIMA. Análisis financiero de una empresa: Indicadores de Rentabilidad (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/51-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-rentabilidad>

ORODESEGURIDAD. La importancia de un plan de contingencia (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4132.htm>

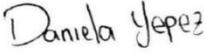
INSTITUTO NACIONAL DE CONTADOR PÚBLICOS. Definición de activos y pasivos en las normas internacionales de información financiera (NIIF) (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://incp.org.co/definicion-de-activos-y-pasivos-en-las-normas-internacionales-de-informacion-financiera-niif/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20las%20Normas,estos%20son%20definidos%20como%20obligaciones>

INSTITUTO NACIONAL DE CONTADOR PÚBLICOS. Definición de activos y pasivos en las normas internacionales de información financiera (NIIF) (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://incp.org.co/definicion-de-activos-y-pasivos-en-las-normas-internacionales-de-informacion-financiera-niif/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20las%20Normas,estos%20son%20definidos%20como%20obligaciones>

GERENCIE. Elementos de los estados financieros (en línea). En: Colombia: 2020 (consultada: 30, marzo, 2022). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.gerencie.com/elementos-de-los-estados->

## ANEXOS

Anexo a

<p style="text-align: center;"><b>HIPERMASCOTAS</b> <b>901486581-1</b></p> <p style="text-align: right;"></p> <p style="text-align: center;"><b>PERMISO PARA REALIZAR LA INVESTIGACION CONTABLE Y FINANCIERA</b></p> <p>Yo Daniela Alejandra Yépez Gómez identificada con C.C No: 1.085.333.774. Actuando como administradora de la empresa Hipermascotas identificada con NIT No: 901486581-1.</p> <p><b>PERMITO:</b></p> <p>Que los estudiantes: David esteban Maffa Rivera y Andrés David Yépez Gómez, puedan hacer su investigación contable y financiera en la empresa Hipermascotas, facilitándoles toda la información necesaria.</p> <p>Este permiso se firma a los 13 días del mes de septiembre del año 2021 en la ciudad de San Juan de Pasto</p> <p>Att:</p> <p> Administradora.</p> <p>Calle 20 # 28-25 Las cuadras – cra 14 # 12 -109 Champagnat, Pasto, Nariño Celular: 3215842595</p>
---

Anexo b

<b>UNIVERSIDAD CESMAG</b>					
<b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLE</b>					
<b>PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA</b>					
<b>Entrevista dirigida al gerente de HIPERMASCOTAS</b>					
<b>Objetivo:</b> diagnosticar cual fue el impacto financiero que tuvo el SARS CoV en la empresa entre los años 2019 y 2021					
FECHA					
NOMBRE					
<b>CUESTIONARIO</b>					
1. ¿Cómo fueron las condiciones de Operación de la Empresa con respecto a la pandemia?					
2. ¿Cuáles fueron las medidas tomadas para las ventas durante la pandemia?					
3. ¿Cuáles fueron las estrategias que adoptaron para mantenerse en el mercado?					
4. ¿Cuál fueron las políticas adoptadas para los costos de mercancía a lo largo de la pandemia?					
5. ¿Ha realizado algún procedimiento para acceder a beneficios ofrecidos por el gobierno?					
6. ¿Cuál fue el modo de Financiación al que incurrió la Empresa para el año 2020?					
7. En caso de adquirir préstamo bancario ¿Cuáles son los tres principales obstáculos que enfrentó su empresa para acceder al financiamiento?					
8. ¿Mencione 3 impactos que tuvo la pandemia en su empresa?					
9. ¿Cuáles fueron las políticas adoptadas en relación a los gastos durante la pandemia?					
10. ¿Cuáles fueron las políticas adoptadas en relación a los proveedores durante la pandemia?					
<b>Agradecemos su colaboración</b>					

Anexo c

<b>UNIVERSIDAD CESMAG</b>				
<b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLE</b>				
<b>PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA</b>				
<b>Entrevista dirigida al contador de HIPERMASCOTAS</b>				
<b>Objetivo:</b> diagnosticar cual fue el impacto financiero que tuvo el SARS CoV en la empresa entre los años 2020 y 2021				
FECHA				
NOMBRE				
<b>CUESTIONARIO</b>				
<b>1. ¿Cuántos meses operó la Empresa o Negocio durante el año 2020?</b>				
<b>2. ¿Cuál fue la variación de las ventas para el año 2020?</b>				
<b>3. ¿Después del levantamiento de restricciones por parte del gobierno, cual fue la variación de los ingresos?</b>				
<b>4. ¿Cuál fue el comportamiento de los costos de mercancía a lo largo de la</b>				
<b>5. En caso de requerir recorte de nómina, ¿cuántos empleados se despidieron?</b>				
<b>6. ¿Cuál fue el comportamiento de los gastos durante el año 2020?</b>				
<b>7. ¿En caso de haber requerido fuente de financiación, ¿Cuánto fue el monto?</b>				
<b>8. En caso de haber utilidad, ¿Cuánto fue el margen para el año 2020?</b>				
<b>9. Las estrategias adoptadas con proveedores como afectó financieramente?</b>				
<b>10 ¿Cómo afectó el alza de costos financieramente para el año 2020?</b>				
Agradecemos su colaboración				



 <p>UNIVERSIDAD <b>CESMAG</b> NIT: 800.109.387-7 VIGILADA Mineducación</p>	<b>CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-032
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

San Juan de Pasto, 27 de junio de 2023.

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 denominado IMPACTO FINANCIERO DEL SARS COV-2 EN LA EMPRESA HIPERMASCOTAS, DE LOS AÑOS 2019-2021, EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, presentado por los autores VIVIANA LORENA BENAVIDES ARGOTY, DAVID ESTEBAN MAFLA RIVERA, ANDRES DAVID YEPEZ GOMEZ, del programa académico contaduría pública al correo electrónico biblioteca.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,



-----  
**DIEGO FERNANDO DAVID GUERRERO**  
C.C. 1085245810  
Contaduría pública.  
Celular 3017833819  
Correo electrónico: dfdavid@unicesmag.edu.co

 <b>UNIVERSIDAD CESMAG</b> <small>NIT: 800.109.387-7 VIGILADA M/EDUCACIÓN</small>	<b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-031
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

<b>INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)</b>	
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> DAVID ESTEBAN MAFLA RIVERA	<b>Documento de identidad:</b> 1010010796
<b>Correo electrónico:</b> Davidmafla42@gmail.com	<b>Número de contacto:</b> 3123845991
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> ANDRES DAVID YÉPEZ GÓMEZ	<b>Documento de identidad:</b> 1010063842
<b>Correo electrónico:</b> Ayepez084@gmail.com	<b>Número de contacto:</b> 3052575484
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> VIVIANA LORENA BENAVIDES ARGOTY	<b>Documento de identidad:</b> 1085283773
<b>Correo electrónico:</b> biviana_23@hotmail.com	<b>Número de contacto:</b> 3173710253
<b>Nombres y apellidos del asesor:</b> DIEGO FERNANDO DAVID GUERRERO	<b>Documento de identidad:</b> 1085245810
<b>Correo electrónico:</b> dfdavid@unicesmag.edu.co	<b>Número de contacto:</b> 3017833819
<b>Título del trabajo de grado:</b> IMPACTO FINANCIERO DEL SARS COV-2 EN LA EMPRESA HIPERMASCOTAS, DE LOS AÑOS 2019-2021, EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO	
<b>Facultad y Programa Académico:</b> Facultad de ciencias administrativas y contables Programa contaduría publica	

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.
- 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

 <p>UNIVERSIDAD <b>CESMAG</b> NIT: 800.109.387-7 VIGILADA Mineducación</p>	<b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-031
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

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 20 días del mes de junio del año 2023.

	
Nombre del autor:	Nombre del autor:
	
Nombre del autor:	
 <hr/> <b>Diego Fernando David Guerrero</b>	