



PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PARA LA EMPRESA GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS, DEL MUNICIPIO DE
SIBUNDOY, AÑO 2023.

JUAN DIEGO LASSO JURADO
ALDAIR ESCOBAR

PROHIBIDA SU COPIA

CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2023



PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PARA LA EMPRESA GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS, DEL MUNICIPIO DE
SIBUNDOY, AÑO 2023.

JUAN DIEGO LASSO JURADO
ALDAIR ESCOBAR

Proyecto de grado presentado para optar el Título de administrador de empresas

DANIEL ALEJANDRO CAÑAR
Asesor

CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2022



Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2023



AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios por guiar nuestro camino a lo largo de esta carrera que emprendimos hace 5 años y que hoy estamos a puertas de culminar, por darnos sabiduría para tomar buenas decisiones en pro de seguir cosechando éxitos.

La familia por brindar su apoyo incondicional en todo momento, sea bueno o malo, por estar pendiente de nuestra vida dentro y fuera de la universidad.

Los docentes y directivos de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño por brindarnos todas sus enseñanzas con sabiduría y experiencia las cuales nos ayudaron a salir adelante. En especial a nuestro asesor la especialista Daniel Alejandro Cañar Quiros quien nos compartió sus conocimientos y nos guio para sacar adelante este proyecto

PROHIBIDA SU COPIA



DEDICATORIA

Por estar conmigo en todas mis metas, por seguir a mi lado en tantas ocasiones buenas y otras malas, por guiar mi camino por el sendero del éxito y por levantarme cuando he caído.

A mi familia, por ser el apoyo incondicional en toda mi vida, a mis padres quienes desde niño me inculcaron valores a lo largo de la vida.

A la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, con su equipo de docentes y administrativos por guiar mi camino académico. A Dios, por favorecerme con tantas bendiciones en el transcurso de esta carrera

PROHIBIDA SU COPIA



CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. TÍTULO	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
2.3 JUSTIFICACION	17
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	21
4. MARCO REFERENCIAL	22
4.1 MARCO CONTEXTUAL	22
4.1.1 Macro contexto.	22
4.1.2 Micro contexto.	23
4.2 ANTECEDENTES	28
4.3 MARCO TEÓRICO	31
4.4 MARCO CONCEPTUAL	51
4.5 MARCO LEGAL	52
5. DISEÑO METODOLÓGICO	58
5.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	58
5.1.1 Desarrollo y gestión administrativa.	58
5.1.2 Creación y desarrollo empresarial.	58



5.2 ENFOQUE	58
5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	59
5.4 MÉTODO	59
5.5 VARIABLES	60
5.6 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO INVESTIGATIVO	62
5.6.1 Determinación de la población. .	62
6. ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL	63
6.1 RECURSOS FÍSICOS Y TÉCNICOS	63
6.2 TALENTO HUMANO	63
6.3 PRESUPUESTO	63
6.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	64
7. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	65
7.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	70
8. DIAGNOSTICO SOBRE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS	71
8.1 MATRIZ POAM:	71
8.2 Matriz MEFE	72
8.3 MATRIZ PCI	73
8.4 MATRIZ MEFI	75
8.5 MATRIZ DOFA	76
8. 6 MATRIZ MPCE	78
9. DIAGNOSTICO FINANCIERO	82
10. ANALISIS FINANCIERO	85
11. DEFINIR LOS ACTORES O PUNTOS CLAVE DE INTERVENCIÓN A TENER EN CUENTA EN EL PLAN DE MEJORAMIENTO.	96



11.1 CRITERIOS EXTERNOS E INTERNOS	96
12. ACTUALIZACIÓN MANUAL DE FUNCIONES SEGÚN LOS PERFILES DE LOS CARGOS, SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, MISIÓN, VISIÓN, VALORES, SUBSISTEMAS DE PROVISIÓN, ORGANIZACIÓN, MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	100
12.1 ACTUALIZACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	100
12.2 PROPUESTA DE ACTUALIZACION MANUAL DE FUNCIONES DE ACUERDO A LOS PERILES DE LA EMPRESA.	100
12.2.1 Actualización de Descripción y perfil del cargo para la asociación.	101
12.3 Actualización misión.	105
12.4 Actualización Visión.	105
12.5 actualización valores.	105
13. PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS.	108
14. PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	111
15. CONCLUSIONES	115
16. RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA	117
ANEXOS	118



LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Comparación de la tendencia de conocimientos y habilidades para iniciar y mantener un negocio en Colombia	18
Tabla 2. Matriz FODA	45
Tabla 3. Descripción de variables estratégicas.	60
Tabla 4. Colaboradores empresa	62
Tabla 5. Presupuesto	63
Tabla 6. Cronograma de actividades	64
Tabla 7. (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio)	72
Tabla 8. Matriz Mefe	73
Tabla 9. Matriz Pci	74
Tabla 10. Matriz Mefi (Matriz de Evaluación de Factores Internos)	75
Tabla 11. Matriz DOFA	77
Tabla 12. Matriz MPCE	79
Tabla 13. Estados de situación Financiera	80
Tabla 14. Estado situación integral	83
Tabla 15. Estado de Resultados	85
Tabla 16. Estado situación integral	86
Tabla 17. WACC	87
Tabla 18. Valor presente Neto VPN	87
Tabla 19. Tasa Interna de retorno TIR	88
Tabla 20. Criterios externos e internos	96
Tabla 21. Comprobante De Ingreso	109
Tabla 22. Comprobante De Ingreso	110
Tabla 23. Plan De Mejoramiento Administrativo Y Financiero	111
Tabla 24. Contrataciones	114



LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Ubicación geográfica Putumayo – Sibundoy	24
Gráfica 2. Municipio De Sibundoy-Putumayo	26
Gráfica 3. Economía del municipio de Sibundoy	27

PROHIBIDA SU COPIA



LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Causa de crisis en empresas colombianas	23
Ilustración 2. Actualización organigrama	100

PROHIBIDA SU COPIA



LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Entrevista	118
Anexo 2. Estados Financieros	120
Anexo 3. Estado consolidado del Resultado del periodo por el ejercicio terminado	123
Anexo 4. Documentos contador	124

PROHIBIDA SU COPIA



INTRODUCCIÓN

Se observa que hoy en día las empresas no se mantienen en el mercado altamente competitivo debido a que exigen productos y servicios de calidad y hay un alto grado de competencia por lo que hace que las empresas que tienen debilidades desaparezcan, para evitar esto las empresas deben estar dispuestas al cambio y estar actualizadas.

En Colombia los principales factores que limitan el crecimiento de las empresas son: Falta de capital, Ausencia de un direccionamiento empresarial y estratégico, Falencias en el sistema financiero y contable, Carencia de controles internos, Sistemas de información insuficiente o inexistente, Falta de planeación y gestión del talento humano, Resistencia al cambio.

En este orden de ideas se deben tener en cuenta todos estos aspectos para que la empresa se mantenga en el mercado, en este caso se ha tomado la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS dedicada a la comercialización al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción, la cual presenta falencias en aspectos administrativos financieros.

El objetivo del plan de mejoramiento administrativo y financiero es definir los puntos clave de intervención en los cuales haya que trabajar con el fin de que la empresa pueda trascender y proyectarse a futuro mejorando la calidad administrativa y financiera aprovechando oportunidades, creciendo económicamente y adaptándose a las necesidades que tiene la empresa y el mercado.



1. TÍTULO

PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS, DEL MUNICIPIO DE SIBUNDOY, AÑO 2023.

PROHIBIDA SU COPIA



2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones empresariales se caracterizan por coexistir en un mercado altamente competitivo, que exige la prestación de productos y servicios de calidad que permitan asegurar la participación económica de las empresas en el mercado globalizado, donde la competencia es cada vez más agreste, que juzga las debilidades de sus competidores directos a través del aprovechamiento de estas y el logro de objetivos de calidad que permitan atraer un segmento cada vez más grande del mercado.

La mortandad de las empresas, es un fenómeno muy común en el entorno, aspectos como los mercados cambiantes, nuevas tendencias, hipercompetencia, nuevos modelos de negocio y economías, la tecnología entre otros, han hecho que los índices de quiebre de las empresas sea alto, por lo general, en los primeros dos años de nacimiento de las empresas. Para no llegar a una muerte temprana, las empresas deben cambiar constantemente sus procesos y mantenerse vigentes en el mercado. Para Vélez (2010), de hecho, la calidad de vida de la sociedad, en su conjunto, depende en gran medida de la permanencia de las empresas o, en otras palabras, de la identificación de los elementos de perdurabilidad que generan estabilidad en las organizaciones (p. 99).

En Colombia, según un estudio realizado por la Universidad Católica¹, los principales factores que limitan el crecimiento de las empresas son:

- Falta de capital
- Ausencia de un direccionamiento empresarial y estratégico
- Falencias en el sistema financiero y contable, así como la adecuada gestión de fondos y deuda.
- Carencia de controles internos
- Sistemas de información insuficientes o inexistentes
- Falta de planeación y gestión del talento humano
- Limitada capacitación y formación constante de los directivos

¹ chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/902/FUCLG0015555.pdf



- Resistencia al cambio

El departamento de Putumayo se ubica en el vigésimo quinto puesto del Índice Departamental de Competitividad 2017, calculado por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario. Putumayo se mantuvo en la misma posición con respecto al Índice Departamental de Competitividad 2016 y obtuvo una calificación de 2,77 sobre 10, la más baja en los cinco años en que se ha realizado esta medición.²

Es importante mencionar que, en el aspecto empresarial, el departamento se encuentra en el puesto 23, tal y como lo muestra la siguiente gráfica

Gráfica 2: índice de competitividad departamental del Putumayo

	Puntaje (0 a 10)	Posición (entre 26)
Índice Departamental de Competitividad 2017	2,77	25
Condiciones Básicas (50%)	3,50	24
Instituciones	3,70	24
Infraestructura	1,92	26
Tamaño del Mercado	1,80	25
Educación Básica y Media	4,08	23
Salud	4,38	22
Sostenibilidad Ambiental	5,05	20
Eficiencia (40%)	2,30	26
Educación Superior y Capacitación	1,27	26
Eficiencia de los Mercados	3,33	25
Sofisticación e Innovación (10%)	1,00	24
Sofisticación y Diversificación	0,95	24
Innovación y Dinámica Empresarial	1,05	23

Fuente: Consejo Privado de Competitividad y CEPEC-Universidad del Rosario.

Tal y como se puede inferir de lo anterior, existen varios factores que pueden limitar el crecimiento empresarial, en donde es necesario la creación de sistemas, procesos o planes que permitan hacerle frente a los retos mencionados. Para la

² [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Documentos/Competitividad/Putumayo_2017-VF.pdf](https://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Documentos/Competitividad/Putumayo_2017-VF.pdf)



presente se ha tomado como estudio de caso la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS, dedicada al comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción, la cual presenta falencias en aspectos administrativos financieros, entre los cuales están:

Limitada planeación, lo cual se ha generado por la carencia de un proceso administrativo acorde a los requerimientos financieros y administrativos, encontrando que no se cuenta con cronogramas de actividades previas en las áreas descritas anteriormente, llevando a debilidades internas de organización. Falta de sistemas de control, por cuanto no se tiene pleno conocimiento de los estados financieros, así como sus indicadores, los cuales finalmente le sirven para la toma de decisiones.

- Pérdida de enfoque empresarial.
- Motivación limitada del talento humano
- Realización de actividades o procesos de manera empírica, lo que repercute de manera negativa en el desarrollo de la empresa y su participación en el mercado
- Toma de decisiones improductivas e ineficientes a los problemas reales.

Es por esto, que la formulación de un plan de mejoramiento administrativo y financiero para la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS, se convierte en una de las mejores alternativas que se pueden implementar para mejorar la calidad administrativa y financiera, contemplando el análisis y definición del plan de manera sistemática ajustada a las necesidades de la empresa, pero también del entorno que la rodea.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo a través de un plan de mejoramiento, se puede fortalecer la calidad de los procesos administrativos y financieros en la empresa Grafipal Distribuidora Gd SAS?

2.3 JUSTIFICACION

Existe una amplia diversidad de conceptos, estudios y autores que hablan acerca de las razones por las cuales las organizaciones no tienen un crecimiento sostenido o fracasan. De acuerdo con Rivera (2012), en efecto, se ha generado una diversidad de definiciones asociadas a múltiples conceptos, entre los que se encuentran los de supervivencia, longevidad, perdurabilidad, éxito y duración.



Frente a esto, se identifica la necesidad de generar una buena gestión empresarial, que entienda y se adapte a las necesidades actuales, sobre todo en los entornos tan cambiantes como los que las empresas atraviesan hoy en día.

En Colombia, se identifica que persisten desventajas para generar y gestionar habilidades empresariales con respecto a otros países, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:

Tabla 1. Comparación de la tendencia de conocimientos y habilidades para iniciar y mantener un negocio en Colombia

País	% de la población que cree tener los conocimientos y habilidades necesarias para iniciar un nuevo negocio	Posición
Senegal	89,1	1
Barbados	75,0	3
Ecuador	72,3	6
Chile	65,7	9
Colombia	59,5	17

Fuente: Gem Colombia 2015.

Para el municipio de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño (Colombia) la ausencia de un sistema empresarial e industrial ha delimitado el incremento y desarrollo de un músculo empresarial fuerte y competitivo, ya que la economía basada principalmente en la producción primaria de alimentos como papa, zanahoria, trigo entre otros, y en la ganadería, ha permitido la dependencia de fuentes externas para el abastecimiento de otros productos que necesitan un procesamiento y transformación de materia prima. Es por esto, que se requiere de profesionales que entiendan y apliquen soluciones estratégicas para potencializar la región en temas empresariales con respecto al resto del país.

Para la presente investigación, se ha tomado como referencia la empresa Grafipal Distribuidora Gd SAS para poder realizar un diagnóstico, el cual permitirá valorar la importancia que tiene cada una de las áreas de esta empresa y comprender que el éxito dependerá de la forma como esas áreas interactúan en la búsqueda de los objetivos comunes, reunidos alrededor de una misión corporativa y todos mirando a futuro con la misma visión.

Posteriormente permitirá evaluar sus puntos clave o procesos y crear un plan de mejoramiento, el cual traerá consigo resultados positivos para el crecimiento y participación en el mercado en el cual se encuentra. De la misma manera se



espera poder identificar todas las debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa, que contribuyan a elaborar un plan de direccionamiento para aquellas debilidades que se puedan convertir en amenazas de alta complejidad previniendo los puntos críticos.

El conocer profundamente las potencialidades y necesidades de la empresa, facilitará la realización de actividades y coordinación de su funcionamiento, la anticipación y previsión de posibles inconvenientes u obstáculos, la manera de enfrentarlos para llevarlos a buen término y la implementación de estrategias de mejoramiento continuo. Además, se espera contar con una constante retroalimentación y evaluación al desempeño, de tal manera que se puedan mejorar y optimizar aquellos procesos que lo ameriten y atacar las falencias en las diferentes actividades que conlleva la operación de la empresa, evitando que se conviertan en procesos críticos difíciles de manejar.

Las herramientas brindadas mediante el plan de mejoramiento y las teorías que se puedan aplicar, contribuyen a una correcta y apropiada toma de decisiones, un manejo adecuado y la mejor disposición y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, además de garantizar un debido e idóneo trato a los colaboradores, definir sistemas de coordinación y control, definir de roles e implementar manuales de funciones y/o procesos que puedan facilitar las operaciones de la empresa y velar por un buen clima laboral, para que los empleados puedan desarrollar sus funciones con un alto sentido de pertenencia y responsabilidad, con el fin de llevar a la empresa a ser más competitiva en el mercado y obtener mejores resultados tanto para sus socios como para el equipo de trabajo.

En este sentido, el mercado en el cual opera la organización, se encuentra en crecimiento, y esto exige a la compañía que esté preparada no solo para atender la demanda sino también para enfrentar de manera competitiva y acertada las amenazas del entorno y aprovechando y potencializando las oportunidades que él mismo ofrece a través de una estructura administrativa que promueva la gestión y la productividad de los negocios, con eficacia, eficiencia y al mínimo costo. Poder tener un plan estratégico en la compañía, permitirá a la misma fijar metas u objetivos en el corto, mediano y largo plazo; desarrollar adecuadamente y con un alto nivel de precisión cada una de las actividades planeadas en pro de conseguir los objetivos de conservación, productivos y económicos que la empresa ha definido.



Para el investigador tiene mucha importancia la realización del plan de mejoramiento administrativo y financiero de la empresa en mención, porque es una oportunidad para aplicar muchos conceptos y técnicas adquiridas durante el programa académico y como requisito para optar por su título profesional, así como el de aportar a la región desde su formación a la solución de problemas.

PROHIBIDA SU COPIA



3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de mejoramiento administrativo y financiero en la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS del municipio de Sibundoy año 2022.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico sobre los procesos administrativos y financieros de la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS
- Definir los actores o puntos clave de intervención a tener en cuenta en el plan de mejoramiento.
- Construir un manual de funciones según los perfiles de los cargos, su estructura organizacional, misión, visión, valores, subsistemas de provisión, organización, mantenimiento y desarrollo del recurso humano
- Diseñar el plan de mejoramiento administrativo y financiero de la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS.



4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Macro contexto. El panorama empresarial en Colombia ha sido fuertemente golpeado en los últimos dos años. Al finalizar el año 2021 se esperaba una leve recuperación de la economía mundial, regional y nacional; un mayor dinamismo del comercio exterior; persistencia de la guerra comercial; algunas tendencias proteccionistas, y, tensiones geopolíticas y sociales.

Los primeros meses del año efectivamente se ajustaban a esta expectativa. Sin embargo, al finalizar el primer trimestre ya era evidente que el 2020 será recordado como un punto de quiebre en la historia. También se podría hablar de una sexta revolución industrial, pues se aceleró la adaptación de la era digital en las personas al quedarse en los hogares, las empresas, los gobiernos, los colegios, es decir, toda la actividad económica y social empezó a basarse en esta herramienta, lo que significa que las organizaciones se vieron obligadas a implementar estrategias digitales, un choque muy fuerte para la industria colombiana.

El mercado laboral ha sido uno de los grandes afectados no solo a nivel local, sino a nivel internacional. En esta dirección la OIT habla de una pérdida de puestos de trabajo del orden de 345 millones a nivel mundial y la pérdida de ingresos derivada de la destrucción de empleo equivalente a 5,5% del PIB Mundial. La situación del país es incluso más compleja teniendo en cuenta los altos índices de informalidad y el recrudecimiento de este fenómeno durante la pandemia. Todo esto pone de presente la necesidad de dar prioridad al salvamento de las empresas para así conservar los empleos actuales y a la generación de nuevos puestos de trabajo, así como también el fortalecimiento de las empresas existentes en el mercado y una buena gestión por parte de sus dirigentes.

Según la revista Forbes³, los retos para las empresas es la de detectar los riesgos más grandes, así como establecer estrategias para continuar con el acompañamiento durante su proceso de reactivación económica. Frente a esto, es evidente que las empresas necesitan canalizar un sistema de diagnóstico constante para identificar sus falencias internas y externas. Según la revista de ciencias sociales y empresariales Colombia 2020⁴, las causales de crisis empresariales para el año 2020 se centran en los aspectos financieros y administrativos, tal y como se muestra a continuación:

³ <https://forbes.co/2020/10/05/actualidad/el-10-de-las-mipymes-colombianas-se-declararon-en-quebra-por-la-pandemia-estudio/>

⁴ <file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-CrisisEmpresarialFactoresQueInfluyenYAlteranLaGest-8229880.pdf>



Ilustración 1. Causa de crisis en empresas colombianas

Causales de crisis en empresas colombianas	
Empresas	Causales de Crisis
a, b, c, d, e, g, h	Financieros Niveles de endeudamiento alto No contar con flujo de caja Baja liquidez
a, b, g, h	Deficiencias administrativas Falta de preparación para la apertura económica
f, h	Competencia desleal Competitividad
f	Sistema poco confiable y gobernable
e	Incumplimiento pago a proveedores
e	Productos no competitivos

Fuente: revista ciencias sociales y empresariales Colombia 2020

Por lo anterior, este tipo de investigaciones aporta no sólo a mejorar el crecimiento y desarrollo de la misma empresa, sino a mejorar los indicadores de industria y empresa de la región y el país.

4.1.2 Micro contexto. El plan de mejoramiento administrativo y financiero se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS ubicada en Sibundoy Putumayo en la calle 17 CRA 14- 17 Barrio Libertad

El putumayo, se encuentra localizado al sur del territorio continental colombiano, el Departamento de Putumayo se enmarca dentro de las coordenadas 00°37'S 077°16'W y 01°30'N 073°49'W, por lo que una parte de su territorio se encuentra en el hemisferio norte y otra parte en el hemisferio sur. Cubre un área aproximada de 25.968 km² divididos en 13 Municipios (Tabla 10), en los que según el censo 2005 realizado por el DANE, habitan 310.132 personas, 56% de ellas en el área rural y 44% en el área urbana.⁵

⁵ <https://es.wikipedia.org/wiki/Sibundoy>

Gráfica 1. Ubicación geográfica Putumayo – Sibundoy



Fuente: internet

DIVISIÓN ADMINISTRATIVA

El departamento está dividido en 13 municipios: Mocoa, ciudad capital, Colón, Sibundoy, San Francisco, Santiago, Villagarzón, Puerto Guzmán, Puerto Caicedo, Puerto Asís, Puerto Leguizamo, Orito, San Miguel y Valle del Guamuez; 2 corregimientos, 56 inspecciones de policía, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 7 círculos notariales con un total de 7 notarías, un círculo principal de registro cuya cabecera es Mocoa y una oficina seccional con sede en Puerto Asís. Tiene distrito Judicial con sede en Pasto y dos circuitos judiciales con cabeceras en la capital y Puerto Asís. El departamento forma la circunscripción electoral del Putumayo. El 1º de enero de 1995 tenía registrados 3.997 predios urbanos y 1.456 rurales.

Demografía

Tiene una población aproximada de 341, 513 habitantes (0,8% de la población del país). Según datos preliminares del censo 1993, su población era de 153.850 habitantes, de los cuales 13.002 correspondían a las cabeceras municipales, 4.883 para el sector rural; agrupados en 31.398 hogares que habitaban 32.053 viviendas. La población de 10 años y más, según condición de actividad, está distribuida en 50% económicamente activa, 20% estudiantes, 26% oficios de hogar y el 3% en otra situación. Existen varias etnias indígenas, en su mayoría pertenecientes a los grupos sibundoyenses, inganos, huitotos, sionas, kofanes. Camentsa, coreguajes, quechuas y paeces.



ACTIVIDADES ECONÓMICAS.

Las actividades económicas de mayor importancia son la agricultura, la ganadería y la minería. Se destacan los cultivos de maíz, plátano, yuca, piña, chontaduro fruto y para palmito, caña de azúcar y en menor escala arroz, ñame, hortalizas y frijol. La ganadería presenta grandes excedentes lácteos principalmente en el Valle de Sibundoy. Se han descubierto yacimientos de petróleo en el municipio de Orito, considerados entre los más grandes del mundo. Existen yacimientos de oro de veta y aluvión en las formaciones geológicas del denominado Macizo Colombiano, especialmente en la cordillera Centro – Oriental; actualmente se explota en los ríos Curiyo y Cascabel, afluentes del Caquetá, e incluso en este mismo; también se extrae en el río San Pedro, afluente del Putumayo en el Valle de Sibundoy. Se encuentra gran variedad de maderas para la construcción, plantas medicinales, oleaginosas, fibrosas, resinosas como caucho, balata e incienso.

VÍAS DE COMUNICACIÓN.

Los caseríos y pequeños poblados están situados a orillas de los ríos que son utilizados como principales vías de comunicación. Cuenta con dos puertos fluviales de importancia, uno en Puerto Asís, el cual movilizó 86.865⁶ pasajeros de salida y 84.924 de llegada, así como 71 embarcaciones mayores y 600 menores de salida y 74 embarcaciones mayores y 458 menores de entrada; el otro, Puerto Leguízamo, movilizó 81 pasajeros de salida y 12 de entrada, así como 21 embarcaciones mayores y 563 menores de salida y 22 embarcaciones mayores y 263 menores de entrada. El Departamento solo cuenta con una carretera que une a Puerto Asís y Mocoa con el interior del país; otro pequeño tramo de carretera aparece en plena selva entre Taquín y Puerto Leguízamo, que une los ríos Caquetá y Putumayo; existen 4 aeropuertos, uno en Puerto Asís, que movilizó (1994) 16.288 pasajeros de salida y 15.293 de llegada, así como 518 toneladas de carga de salida y 141 toneladas de llegada; otro está ubicado en Orito, otro en Puerto Leguízamo y uno que se encuentra no habilitado en Villagarzón.

DESARROLLO SOCIAL.

El departamento del Putumayo dispone de 8 hospitales, 7 centros de salud; con un total de 294 camas, 65 puestos de salud, 35 médicos vinculados al sector oficial y 253 centros de atención de diferentes modalidades del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Las cabeceras municipales cuentan con 29 establecimientos de preescolar, 1.072 alumnos y 55 profesores; 48 establecimientos de primaria, 11.328 alumnos y 540 profesores; 20 establecimiento de educación media, 8.591 alumnos y 506 profesores; el sector rural cuenta con 21 establecimientos de preescolar, 399 alumnos y 28 profesores; 623 establecimientos de primaria 23.213

⁶ <https://www.mocoa-putumayo.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Vias-de-Comunicacion.aspx>

alumnos y 1.184 profesores; 6 establecimientos de educación media, 931 alumnos y 81 profesores. El SENA dictó 143 cursos en diferentes áreas técnicas a 2.552 alumnos. La cobertura de los servicios es acueducto 49%, alcantarillado 45%, energía eléctrica 58%. El porcentaje de la población con necesidades básicas insatisfechas es de 33%, en su mayoría los municipios cuentan con servicios de telefonía, telegrafía, bancos y Banco Agrario.

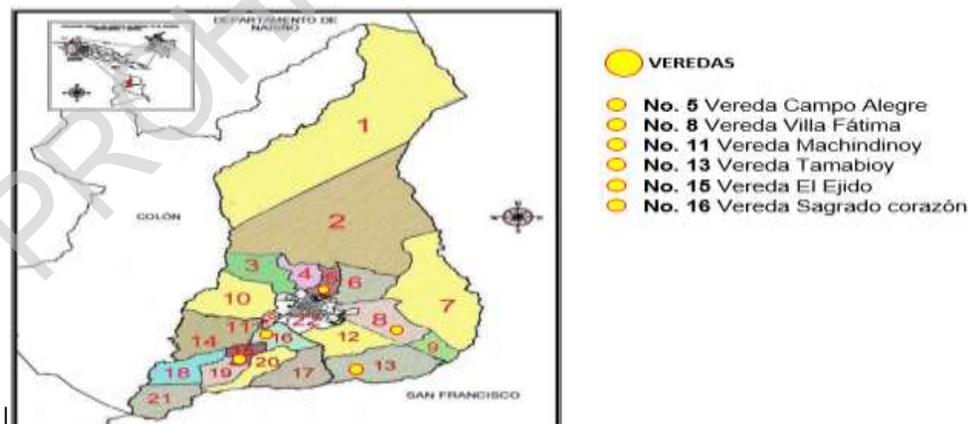
CULTURA Y TURISMO

El Departamento cuenta con 10 bibliotecas, 2 emisoras de AM y 8 de FM. Dispone del parque nacional natural la Paya; con atractivos paisajes y gran diversidad en flora y fauna; igualmente se encuentran diversidad etno- cultural, que permite actividades de conservación ecológica, manejo de escenarios naturales, atractivos para el turismo ecológico, científico, deportivo, recreativo y social. Celebra anualmente festividades propias de los grupos indígenas.

IMPACTO AMBIENTAL

En el departamento los mayores problemas ambientales están relacionados con la deforestación en las partes altas, que junto con las características pluviométricas, causa fuertes procesos erosivos. Otro problema ambiental lo ocasiona el agresivo ataque sobre el recurso faunístico que lesiona la biodiversidad de la región. Para atender el desarrollo de los planes ambientales departamentales y regionales, se creó la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía (CORPOAMAZONIA) que comparte con los Departamento de Caquetá y Amazonas, por medio de la Ley 99 de 1993.

Gráfica 2. Municipio De Sibundoy-Putumayo



Fuente: medio digital, wikipedia

El municipio de Sibundoy se encuentra localizado aproximadamente a 80 km al occidente de la capital putumayense, sobre territorios quebrados cuyo relieve

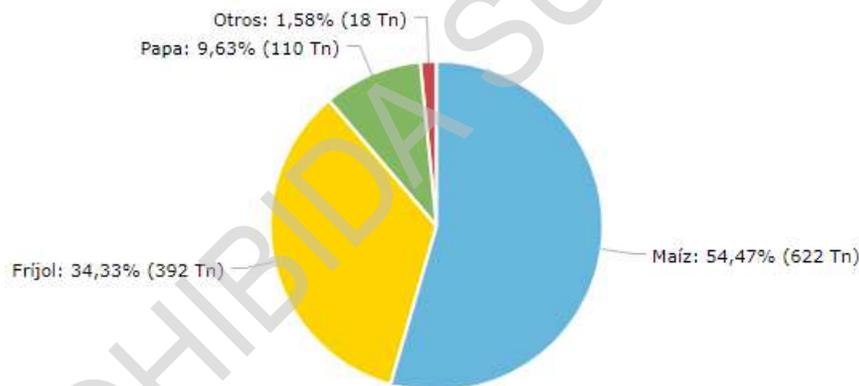
pertenece a la vertiente oriental de la cordillera de Los Andes que en esta región alcanza su mayor altura en el cerro Juanoy, con cerca de 3.630 metros sobre el nivel del mar. Por la conformación topográfica de la jurisdicción, ella ofrece los pisos térmicos medio, frío y páramo, siendo el predominante el frío en el Valle de Sibundoy. Sus tierras están bañadas por las aguas de numerosas quebradas y corrientes menores su principal río en el Valle es el Putumayo.

El municipio basa su economía en el sector agropecuario; siendo el comercio uno de los sectores con mayor crecimiento. La economía agraria es para el consumo local en productos agrícolas tradicionales y especies menores y es de tipo comercial para el frijol, manzana, leche y el ganado.

Gráfica 3. Economía del municipio de Sibundoy

Principales cultivos transitorios según producción (Toneladas - Tn)

Fuente: Evaluación Agropecuaria Municipal, MinAgricultura - 2016



Fuente: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/86749>

En la zona también se evidencian cultivos de tomate de árbol, malanga, arracacha, una extensa cantidad de frijol y de maíz.

La presente investigación se desarrolla en el Departamento del Putumayo, municipio Sibundoy, región que a lo largo de la historia se ha visto sumida al conflicto armado interno enfrentándose a situaciones de pobreza y marginalidad que unido a la presencia de grupos armados ilegales y de cultivos de uso ilícito, lo cual a través de varias generaciones ha generado un contexto grave de crisis humanitaria, sumado a ello el desplazamiento forzado y otros hechos victimizantes, hechos que resultan ser de especial interés en todos los ámbitos de la vida cotidiana de sus habitantes, así como en el desarrollo económico regional, siendo este un gran limitante para que organizaciones empresariales como



GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS, se vean expuestas a un mercado muy variante y lleno de incertidumbres.

4.2 ANTECEDENTES

Título: Plan de mejoramiento administrativo – financiero de la empresa constructora “ROCOS’S” para su posterior transformación de una compañía limitada para el año 2014⁷

Autores: Maldonado Landeta, Edmundo Patricio, Rueda Cordones, Daysi Paola

Universidad: Pontificia universidad Bolivariana del Ecuador

Objetivo general: se enfoca en la elaboración de un plan de mejoramiento administrativo- financiero de la empresa constructora ROCOS´S; con el objeto de fortalecer la estructura de la gestión administrativa de la empresa, para que esta sea capaz de suplir la demanda de servicios de construcción que el mercado requiere

Conclusiones: de acuerdo a los estudios adelantados y los análisis obtenidos, se puede tener en claro cuál es el procedimiento para diagnosticar y formular un plan de mejoramiento en el área administrativa y financiera

Aporte: esta industria se encuentra estrechamente relacionada con el crecimiento mundial de la economía; consecuentemente, el desafío para las empresas constructoras es adaptarse a las necesidades y requerimientos que la industria demande, muestra cómo se analiza el entorno y de cómo se aborda el análisis interno de las empresas para formular el plan de mejoramiento.

Título: “plan de mejoras para la gestión administrativa y financiera de las bodegas del instituto geográfico militar, cantón quito, provincia de pichincha” para el año 2017⁸

Autores: Ing. Adrián Alejandro Lahuasi Criollo.

Objetivo: El proyecto propone el desarrollo de un Plan de Mejoras para la Gestión Administrativa y Financiera para las Bodegas del Instituto Geográfico Militar, el objetivo del trabajo de investigación es elaborar y entregar una herramienta de

⁷ chrome-

extension://efaidnbmnnnibpajpcgclclefindmkaj/http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11271/TESIS-PUCE-Rueda%20Cordones%20Daysi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁸ chrome-

extension://efaidnbmnnnibpajpcgclclefindmkaj/http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7674/1/PG%20570%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf



apoyo que permita el mejoramiento de los procesos tanto administrativos como financieros de cada una de las áreas de bodegas del Instituto Geográfico Militar.

Conclusiones: el documento relaciona cual es el proceso que se realizó para analizar la situación administrativa y financiera de la empresa, y de cómo el entorno ha influido en su normal desarrollo. Es importante mencionar que el proyecto mantiene una estrecha relación con el cliente y trabaja de tal manera que sus decisiones sean enfocadas a la satisfacción del mismo.

Aporte: es un aporte muy significativo, muestra en el apartado de metodología la forma como abordar el tema, y las fuentes de recolección de información utilizadas, las cuales será de referencia para la presente investigación.

Título: “propuesta de mejoramiento de la gestión financiera de la empresa rdc constructores cia. ltda.” Ecuador año 2016⁹

Autores: Fraga Guerrero David Enrique Sevilla Mejía José Gabriel

Objetivo: diseñar un plan de mejoramiento en la gestión financiera para la empresa RDC Constructores Cía. Ltda., tendiente a la optimización y racionalización de los recursos financieros, para establecer los costos y un precio de venta razonable por cada unidad de vivienda y poder seguir siendo competitivo en el mercado de la construcción.

Conclusiones: identifica los principales hallazgos en la empresa, de cómo abordarlos y de la forma en cómo aplica la metodología de la estructura financiera.

Aporte: Con estos fundamentales criterios, el interés se orienta a conocer las falencias, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que al momento cuenta la Compañía RDC Constructores, con lo cual sentar las bases sólidas para una correcta y oportuna toma de decisiones de parte de sus directivos, mejorando el aspecto financiero-administrativo, optimizando y racionalizando los recursos financieros y asegurar la estabilidad y crecimiento de la empresa.

Título: Formulación de un plan de mejoramiento para la ferretería casa del constructor en la ciudad san juan de pasto año 2017

Autores: Miguel Esneider Argoty Córdoba, Christian Camilo Rosero Vega., Jesús Eduardo Torres Unigarro

Universidad: Institución Universitaria CESMAG

⁹ chrome-

extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1519/1/T-UCÉ-0005-295.pdf



Objetivo general: Formular un plan de mejoramiento para la ferretería casa del constructor en la ciudad de San Juan de Pasto.

Conclusiones: Con los resultados obtenidos en la investigación se puede establecer que la ferretería Casa del Constructor se encuentra en una situación que exige la implementación del plan estratégico, porque de lo contrario será muy difícil que la empresa pueda crecer y mantenerse en el mercado.

Aporte: Nariño cuenta con un gran potencial de muy buenas empresas, dedicadas a actividades similares a la nuestra lo que refleja las diferentes competencia que tiene ALUMPLAS en el mercado a lo largo la región, sin embargo este sector posee también falencias en su administración restringiendo el desarrollo total de las mismas, minimizando su potencial en todo el Departamento, contribuyendo así a la exclusión, y trayendo como principal consecuencia la inequidad, plasmada en el bajo desarrollo económico.

Siendo este un excelente nicho de mercado, la organización ajusta a sus necesidades el mejoramiento en su administración con la puesta en marcha de un plan estratégico que conllevara al aumento en su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

Título: Diseño plan de mejoramiento integrado que en las actividades de “mantenimiento y reparación” para la empresa colombiana de servicios e ingeniería – Colsering S.A.S año 2015¹⁰

Autores: Johanna Pauline Andrade Mahecha, Ruth Calderón Gómez

Universidad: Nacional Escuela de Colombia e Ingeniería Julio Garavito

Objetivo General: Diseñar un plan de mejoramiento en las actividades de “Mantenimiento y Reparación” para la empresa Colombiana de Servicios e Ingeniería – COLSERING S.A.S

Conclusiones: El primer objetivo específico: Analizar el entorno de la empresa Colsering S.A.S. utilizando diferentes herramientas.

Objetivo que fue cumplido, ya que se analizó el entorno de la empresa por medio de diferentes herramientas de análisis como la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Factores Externos, (Matriz DOFA) y las cinco fuerzas competitivas de PORTER. Como resultado se obtuvo, las estrategias que orientaran la marcha y las relaciones con el entorno de la organización. De igual manera, le permiten que Colsering S.A.S., reaccionar a tiempo ante la competencia y abrir el mercado

¹⁰ <http://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/165>



hacia la globalización, hecho que permite a su vez, tomar grandes decisiones en la marcha de la empresa.

Aporte: La importancia que tiene este sector sobre el desarrollo y la estabilidad económica del país, permite realizar un análisis que comprenda todos los aspectos que se relacionan y los efectos que genera en el entorno. Esto permite ampliar el panorama y tener claridad acerca de los aportes que el sector ferretero ha tenido en el considerable crecimiento económico de Colombia en los últimos años.

Título: Diseño de un plan para el mejoramiento de las actividades de una microempresa ubicada en la vía alterna Barcelona – puerto la cruz, estado Anzoátegui.¹¹

Autores: Cova G. Luis Eduardo, Moreno C. Luis José

Universidad: Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui

Objetivo General: Diseñar un plan para el mejoramiento de las actividades de la Microempresa INVERSIONES EUCARIS C.A. ubicada en la vía alterna Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui.

Conclusiones: Se realizó una descripción del sistema objeto de estudio para conocer los elementos más relevantes que participan e interactúan con el mismo y obtener una visión más amplia de la situación actual de la organización. Después del contacto con el sistema se determinaron una serie de focos problemáticos, así como también la carencia de una misión, visión y objetivos que los encamine a llevar un enfoque sobre lo que se quiere lograr. Por lo que la ausencia de un plan gerencial está provocando el mal funcionamiento de la empresa.

Aporte: La principal razón por lo que toda empresa debe tener un plan estratégico es porque permite tener mayor control sobre lo que se podría conseguir para responder a los objetivos de una organización y a las necesidades de los clientes ya que refleja cuan estable se encuentra su posicionamiento en el mercado

4.3 MARCO TEÓRICO

La planeación o planificación es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes

11

https://www.researchgate.net/publication/316460680_DISENO_DE_UN_PLAN ESTRATEGICO_D E_GESTION_PARA_ORGANIZACIONES_ENCARGADAS_DE_CONSTRUCCIONES_Y_EQUIPAMIENTOS_HOSPITALARIOS_CASO_FUNDEEH



estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Sobre la base de la planeación se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

A continuación, se conocerán cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar un plan de mejoramiento:

1. Declaración de la misión y establecimiento de valores

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”

2. Declaración de la visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

Por otro lado, los valores de una empresa son los propósitos que orientan las actitudes de sus colaboradores y los mantienen vinculados a objetivos comunes.

Además, estos valores son la máxima expresión de la misión y visión de una empresa.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

3. Análisis externo de la empresa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del



entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

4. Análisis interno de la empresa

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Desde otro punto de vista es un estudio completo de la capacidad que tiene la empresa para desarrollarse frente a la competencia. Por tanto, un método de desarrollo consiste en adaptarse a las dificultades que aparecen en el mercado y aprovechar las oportunidades de éste, resaltando los puntos fuertes y mejorando los débiles.

5. Establecimiento de los objetivos generales

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

6. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la



empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.

Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de conveniencia.

7. Diseño de planes estratégicos

Y, finalmente, una vez que se haya determinado las estrategias a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.

Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.

Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.

Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.

Cuando se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.

Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias

CINCO FUERZAS DE PORTER. Esta metodología estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial que se define: “como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí. Normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector”.

Teniendo en cuenta el modelo de Porter incluye elementos de competencia, como



el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes:

1. INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES: Se refiere al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en el y depende de una serie de barreras que son difíciles ya creadas por los competidores existentes y están representadas en:

Economías de Escala: Son las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo; y pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales.

Diferenciación del producto: se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes.

Requisitos de capital. Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

Costos Cambiantes: Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

Acceso a los canales de distribución: Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal.

Desventajas de costos, independientemente de la escala: Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala.

Política gubernamental: Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales.



2. LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES: consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. “ La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado” . Es resultado de los siguientes factores:

La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados: Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.

La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria: Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados: Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva.

La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos Cambiantes: “Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente” , que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración.

La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados: Mientras existan más oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina más los competidores o a algún competidor a emularla.

La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad: Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial.

La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos: Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.



La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida: Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos.

3. LA PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:” En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.”

4. EL PODER DE NEGOCIACION QUE EJERCEN LOS PROVEEDORES: El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. “Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado” . El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.



5. EL PODER DE NEGOCIACION QUE EJERCEN LOS CLIENTES O COMPRADORES:

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

Poder de negociación de los consumidores: el volumen de compra de cada consumidor es pequeño en relación con el volumen total de ventas, por esto cada consumidor tiene una baja incidencia o mejor dicho un casi nulo poder de negociación.

Por otro lado, los productos de una a otra empresa son muy distintos en términos de calidad, con esto se puede hacer referencia a que no es lo mismo un contrato de compraventa con pacto de retroventa por una “x” cantidad de dinero a que los clientes decidan ir por un préstamo a cualquier banco de la ciudad”, lo que resta poder a los consumidores.

Por esto el poder de negociación de los consumidores “es muy bajo”.

Poder de negociación de los proveedores: Primero que todo los insumos que se utilizan son muy estandarizados y segundo es fundamental saber que para los insumos que se utilizan en nuestra industria existen muchos proveedores, lo cual apunta a una competencia entre ellos generando un beneficio para las empresas en la industria ya que se generan precios más bajos y facilidades a la hora de



pagar, además de esto se genera un mejor servicio por parte de estos proveedores. Este poco poder de los proveedores se ve afectado también por los escasos costos de cambio que existen, sin embargo, estos costos igual son existentes, ya que difícilmente una fábrica va a querer arriesgar la calidad del producto final al probar nuevos insumos o al poner a prueba la responsabilidad de los proveedores.

Finalmente se afirma que los proveedores difícilmente se podrán integrar hacia adelante, ya que solo cuentan con un ingrediente de la fórmula y no tienen el “know-how” correspondiente ni las instalaciones necesarias.

Por esto el poder de negociación de los proveedores es “bajo”.

Amenaza nuevos competidores: para el negocio de las Compra Ventas conseguir un permiso no es difícil, pero hay que puede comenzar con una inversión considerable. En este campo no se necesita tecnología avanzada para la prestación de los servicios, por lo que la tecnología tampoco es una limitante para el ingreso. Si hablamos de instalar una Compraventa en la ciudad de Pasto, hablamos de una enorme comuna, con muchas locaciones disponibles las cuales son mucho más atractivas que la elegida por nosotros si consideramos como factor predominante el flujo de personas (Centro comercial).

Finalmente se afirman que las barreras de salida son bajas, ya que se pueden vender sin mayor problema los servicios, por ejemplo, los cuales tienen un nicho de mercado muy amplio.

Por esto la amenaza de nuevos competidores es “muy alta”.

Amenaza productos sustitutos: Productos sustitutos los podríamos definir como servicios sustitutos en el presente caso, servicios que empresas regionales y nacionales ofrecen a los clientes para solventar necesidades económicas con facilidades de pago, tales como Fundaciones, Corporaciones y cooperativas, las cuales se encuentra muy probable.

Por esto la amenaza productos sustitutos es “alta”.

Rivalidad entre los competidores: existen muchos competidores, esta es una industria fragmentada por esto existe una gran rivalidad. Donde existen empresas dedicadas al mismo negocio y empresas que ofrecen dinero en préstamo con diferentes condiciones. Pese a que existe rivalidad en la prestación de los servicios son muy distintos con respecto a la calidad de una empresa a otra, por esto sabemos que no se puede competir por el valor de la contratación y las garantías que se ofrecen para poder recomprar el producto en calidad de “prenda”.

La rivalidad de los competidores es “alta”, principalmente porque en la ciudad de



pasto existe la costumbre de adquirir dinero en ese tipo de negociación, realizando contratos de compra con pacto de retroventa. Además, en la ciudad hay numerosas empresas dedicadas a la misma actividad comercial.

MATRICES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). La matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio: POAM, toma como guía algunos factores (variables) sugeridos que sean pertinentes, además de los que los participantes en la estructura del plan propongan. Una vez construida la POAM se construye MEFE.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Cómo elaborar el POAM: POAM tiene una metodología para su elaboración:

- a) Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis
- b) Identificación de las oportunidades y amenazas.
- c) El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido
- d) Priorización y Calificación de los factores externos

- e) El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

- f) Calificación del Impacto

- g) Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.

- h) Elaboración del POAM

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el



que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). La Matriz de Evaluación de los Factores Externos, analiza cuantitativamente el medio externo a la organización, estos pueden ser aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan el desarrollo normal de los procesos organizacionales¹². Procedimiento de elaboración: Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un

¹² PONCE TALANCÓN, Humberto. La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>. 22 de abril de 2022



promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI). El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

- a) La Capacidad Directiva
- b) La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
- c) La Capacidad Financiera
- d) La Capacidad Tecnológica (Producción)
- e) La Capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto - Medio - Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.

En primer lugar, se identifican todas las fortalezas y debilidades de la organización en cada una de las capacidades enunciadas.

Para ello, se realiza una lluvia de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los Grupos Estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. Lo anterior



es con el fin de lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa tal como las perciben los miembros de la organización.

Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

Una vez diligenciado el formato PCI, se construye la matriz MEFI (matriz de evaluación de factor interno). A esta matriz sólo se deben llevar las fortalezas o debilidades altas con alto impacto (Factores internos claves).

Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI). En este proceso igual que en la MEF, se evalúa cuantitativamente los factores ahora internos a la empresa, aquellos que pertenecen a las distintas áreas que componen la organización administrativa, contable, de producción, de ventas y de sistemas¹³. Procedimiento elaboración: Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación

¹³ Ibid., PONCE TALANCÓN, Humberto.



promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

La Matriz De Las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas (DOFA). La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas¹⁴. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones. La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada

¹⁴ O.C. Ferrell, Michael D. Hartline. GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO INNOVADORAS. Disponible en:
<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=b12c50cd-d23e-471c-94b5-2ccb64896313>



Tabla 2. Matriz FODA

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	F ORTALEZAS	D EBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	O PORTUNIDADES	A MENAZAS
	 FACTORES POSITIVOS	 FACTORES NEGATIVOS

Fuente: esta investigación

- ✓ FO: Utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno.
- ✓ FA: Emplear las fortalezas de la organización para anticipar el efecto de las amenazas.
- ✓ DO: Medir las debilidades dadas para aprovechar las oportunidades.
- ✓ DA: Eliminar las debilidades de tal manera que se pueda anticipar al efecto de las amenazas De esta manera se identifican los factores que afectan a la organización de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

Es una matriz que evalúa cuantitativamente las decisiones subjetivas sobre las ponderaciones y las clasificaciones de los factores claves de éxito seleccionados en las matrices MEFI, MEFE y MPC. Lo relevante de esta matriz es que el resultado final ayuda a priorizar las estrategias propuestas en la matriz DOFA, además de permitir el orden de implementación de cada estrategia, (Ducon y Rincón, 2009, p. 14).

A continuación, se describen los pasos para la construcción de la matriz MCPE David (2015)

1. Hacer una lista de las oportunidades / amenazas externas y de las



fortalezas/debilidades internas claves en la columna izquierda. Esta información se toma directamente de la matriz DOFA.

2. Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave. Estas ponderaciones se presentan en una columna a la derecha de los factores internos.
3. Examinar las matrices creadas en la etapa dos de adecuación e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización. Estas estrategias se deben ubicar en la fila superior de la matriz.
4. Determinar el puntaje de atractividad (PA) es decir, un valor numérico que indique el atractivo relativo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas. El puntaje de atractivo se determinará examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: ¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada? Sí la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje en debe asignar se específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se está analizando. El rango de puntaje de atractivo es: Por atractivo queremos decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa-lo cual indica que el factor clave en cuestión no afectará la elección específica realizada-, no asigne puntaje de atractivo a la estrategia de ese conjunto; en lugar de ello utilice un guion para indicar que el factor clave no afecta la elección.
5. Calcular la calificación del atractivo, la calificación del atractivo (CA) se definen como el resultado de multiplicar las ponderaciones del paso dos por el puntaje de atractivo del paso cuatro de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos clave. Cuanto mayor sea la calificación del atractivo más atractiva será la alternativa estratégica.
6. Obtener la calificación total del atractivo. Sume de las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la matriz. La calificación total del atractivo indicar cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia que haya entre las calificaciones totales del atractivo en un conjunto determinado de alternativas estratégicas indica la superioridad de una estrategia respecto de las demás (David, 2015)



4.3.1 Manual de funciones: Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente, basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.(Universidad Nacional 2014).

4.3.2 Concepto de las finanzas en la empresa: las finanzas gestionan la inversión, la financiación, la información económica y financiera, así como también su importancia dentro de las operaciones y los aspectos administrativos de la empresa.

Es de suma importancia para la toma de decisiones empresariales, no sólo económica y financieramente, sino en todos los aspectos de la empresa, pues su manejo en cuento a las finanzas y el dinero son el pilar para las actividades organizacionales.

Por lo tanto, las principales actividades que realiza la parte financiera son:

- Apoyar el crecimiento contable
- Evaluar las inversiones
- Definir el presupuesto, compras
- Contribuye a gestionar el riesgo
- Permite consolidar la información económica y financiera
- Omar decisiones en los procesos administrativos y operativos
- Mantener la solvencia y liquidez

4.3.3 El estudio de factibilidad económica y financiera frente a la promoción de un plan de negocios. Según González, López, Acevedo, Celaya y Beltrán¹⁵ dadas las características del estudio financiero, se posibilita dar una información sobre los elementos cuantitativos que permitirán al empresario tomar decisiones a

¹⁵ GONZÁLEZ, Nora; LÓPEZ, María; ACEVEDO, Jesús; CELAYA, Roberto y BELTRÁN, Nancy. Que integra el estudio financiero en un plan de negocios. Ciudad de México: Universidad intercontinental, 2010, p. 12.



partir de observar la viabilidad que tiene una determinada idea de negocios. Desde esta mirada, los estudios de factibilidad financiera, facilitan información acerca de las características económicas que se requieren para que una empresa marche apropiadamente y se proyecte hacia un proceso de crecimiento en el futuro.

De acuerdo con los autores en mención, la relevancia adquirida por el estudio financiero, es que le permite al empresario contemplar las diferentes variables que intervienen de forma directa e indirecta sobre el desarrollo, implementación y evaluación de los costos requeridos para llevar a cabo la operación de un proyecto determinado. Asimismo, Romero, Hidalgo y Correa admiten que el análisis financiero tiene como principio evitar la irracionalidad que puede tener un emprendedor debido a las emociones que provoca el lanzarse a la creación de una idea empresarial. Por ende, un adecuado análisis financiero no sólo va a reducir el riesgo posible al interior del campo de aplicación económica, sino de manera transversal a maximizar las utilidades que pueden obtenerse tras la aplicación de una idea empresarial.

El análisis financiero se realiza a través de la observación de los datos contables de la empresa ratios, índices y otros indicadores junto con información adicional principalmente relacionada con contexto económico y competitivo en el que se desenvuelve la organización.

Existen tres conceptos básicos sobre los cuales se debe informar:

Rentabilidad: Se observan las cuentas relacionadas con ingresos, costos y resultados. Se trata de determinar no solo el valor de la compañía, sino también su composición, calidad, evolución y proyección.

Liquidez: Esto es, la capacidad de hacer frente a sus necesidades de recursos y de cumplir con sus deudas de corto plazo.

Solvencia: Se refiere a su capacidad de cumplir con las deudas de largo plazo y también poder invertir para crecer en el futuro.

Métodos de análisis financiero

Existen dos métodos de acuerdo a cómo se estructura el análisis:

Vertical: Se relacionan los estados financieros que pertenezcan a un periodo

Horizontal: Se relacionan los estados financieros de más de dos periodos

CÁLCULO DEL VALOR PRESENTE NETO

El valor presente neto (VPN) es el valor de los flujos de efectivo proyectados,



descontados al presente. Consiste en el cálculo de presupuestos de capital y por analistas e inversores para evaluar la rentabilidad de las inversiones y proyectos propuestos.

El método del valor presente neto (VPN) también es conocido como valor actual neto (VAN) y se utiliza para evaluar inversiones actuales o potenciales y te permite calcular el rendimiento de inversión (ROI) esperado.

Se calcula teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

$$(\text{VPN}) = \text{Flujo de efectivo} / (1 + \text{tasa de descuento})^{\text{número de periodos}}$$

TASA INTERNA DE RETORNO TIR

La tasa interna de retorno (TIR) es la rentabilidad que ofrece una inversión. Es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión.

Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión para comprobar la viabilidad de una inversión. Significa que cuanto más alta sea la TIR más probabilidades de éxito tendrá la inversión.

También se puede definir basándonos en su cálculo, la TIR es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VAN igual a cero:

Es importante mencionar que para el presente proyecto, estos ítems financieros y de rentabilidad son muy importantes para reflejar si la inversión es la adecuada o no.

PROYECCIÓN FINANCIERA

Las proyecciones financieras son análisis que te permiten calcular cuál será el desenvolvimiento de la empresa en un futuro determinado. Permiten además de esto, determinar oportunidades de negocio para su expansión y generación de estrategias comerciales y financieras.

Para poder llevar a cabo una proyección financiera, se deben crear los siguientes estudios:

- Estado de resultados
- Histórico de ventas (si la unidad de negocio es nueva calcular por tendencias)
- Balance general



- Flujo de efectivo

Con la creación de esta proyección, el estudio e soporta mejor financieramente hablando, pues muestra un análisis que permite dar confianza y viabilidad contable y financiera para iniciar la empresa.

ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero suministra la información que permita cuantificar el monto de las inversiones, los costos y gastos de la operación que se requieren para el funcionamiento o puesta en marcha de la empresa. Para este caso, se pretenden establecer los siguientes ítems financieros:

Estado de resultados

Refleja la operación de la empresa en un lapso de tiempo de cinco años dando a conocer de forma ordenada y detalladamente el resultado del ejercicio contable.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto, debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Balance general

Es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

El balance general, por lo tanto, es una especie de fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una cierta fecha. Gracias a este documento, el empresario accede a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

Flujo de efectivo

Es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo.



Para el proyecto, se han elaborado flujos de efectivo en estados probables, pesimistas y optimistas para visualizar el comportamiento del efectivo en diferentes situaciones.

NOTA: Gracias a la proyección del flujo de caja en estado probable o real, se puede determinar el cálculo del VPN (valor presente neto, incorpora el valor del dinero en el tiempo en la determinación de los flujos de efectivo netos del negocio o proyecto, con el fin de poder hacer comparaciones correctas entre flujos de efectivo en diferentes periodos a lo largo del tiempo.) y la TIR (tasa interna de retorno, es la tasa de interés o de rentabilidad que nos ofrece una inversión. Así, se puede decir que la Tasa Interna de Retorno es el porcentaje de beneficio o pérdida que conllevará cualquier inversión).

4.4 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentan algunos de los conceptos a desarrollar en la presente investigación:

Planeación: Se denomina planeación al hecho de decidir qué hacer, como y donde hacerlo, Quien, y cuando lo va a hacer, por lo tanto, cuando la empresa necesita o desea algo es momento de planear:

Diagnóstico: Es la recopilación de la información de las áreas organizacionales de la empresa por medio de cuestionarios, entrevistas y observaciones, con el fin de analizar problemas dentro de su ambiente.

Formulación estratégica: Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las actividades de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Plan de Acción¹⁶: Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Plan de Mejora: Conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, en respuesta a las áreas de mejora identificadas en el proceso de autoevaluación.

¹⁶ PLAN DE ACCIÓN. 2014. [29, Abril, 2016]. Disponible en dirección electrónica: <<http://definicion.de/plan-de-accion/>>



Área de Mejora: Son todos aquellos aspectos de la organización que no funcionan de acuerdo con los parámetros de la excelencia. Es decir, que no funcionan en forma efectiva.

Acción de Mejora: Actuación concreta, dentro de un conjunto de actuaciones, que permite superar las debilidades detectadas en un Área de Mejora

Entorno: El entorno de la empresa hace referencia a los factores externos que influyen en la empresa y en su actividad y, desde luego, es tan relevante como las actividades diarias de los empleados.

Solvencia: mide la capacidad de pago a largo plazo que tiene la empresa con propios o terceros

Liquidez: mide la capacidad de pago a corto plazo, mide la rapidez con la que un activo financiero puede convertirse en un medio de pago sin que pierda valor.

Inversión: es la cantidad de dinero que se dispone para obtener un reintegro convertido en ganancias a corto, mediano o largo plazo.

4.5 MARCO LEGAL

Para la elaboración de la futura propuesta de mejoramiento de esta organización se tendrá en cuenta el siguiente marco normativo:

1. **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991:** Art 25. Este artículo nos habla de que toda persona tiene el derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. Cabe aclarar que el trabajo es un derecho y una obligación social en todas las modalidades que ejerce el estado el cual debe respetar.
 - **Art 38.** garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
 - **Art 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, son autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. Del cual el artículo 333 cita textualmente “El Estado fortalecerá las empresas solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.” (Constitucion-Politica-Colombia, 1991)

APORTE: La información suministrada por la Constitución Política de Colombia, aporta a la investigación el conocimiento que toda persona natural tiene derechos para su libre emprendimiento y que está respaldado por un estado que lo apoya.



Gracias a estas leyes pueden emprender en el país y contribuir al PIB de la nación. Además fomenta a la generación de empleos y al conocimiento de las leyes reguladoras que controlan la calidad de los productos, lo que confirma la ayuda de un estado democrático en promover el desarrollo del territorio por medio del emprendimiento, lo que aporta a la economía y conlleva responsabilidades para con la sociedad.

2. Código De Comercio De Colombia:

- **Art. 10.** Comerciantes. Concepto. Calidad. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.
- **Art. 11.** Aplicación de las normas comerciales a operaciones mercantiles de no comerciantes. Las personas que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles no se considerarán comerciantes, pero estarán sujetas a las normas comerciales en cuanto a dichas operaciones.¹⁷
- **APORTE:** El aporte que hace a la investigación es fomentar la construcción de organizaciones y beneficiar el emprendimiento nacional para mejorar la dinámica de la economía nacional por medio de la construcción de proyectos nacionales lo que pretende incrementar el PIB (Producto Interno Bruto) y minimizar la deficiencia de una báscula comercial y de las importaciones.

3. **Ley 905 de 2004:** Por medio de la cual se modifica la Ley 590 del 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Según Ley 590 (2000), “se establecen beneficios para las Mi pymes con esta modificación establece condiciones para la creación de las micro, pequeñas y medianas empresas y las fuentes de apoyo dentro de los cuales está el fondo nacional de regalías, entidades bancarias” (p.23).

APORTE: Muestra las diferentes alternativas de apoyo y fomento del emprendimiento y el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas en el país a través del fondo de regalías

4. **LEY 1314 DE 2009.** (julio 13): “Reglamentada por el Decreto Nacional 1851 de 2013, Reglamentada por el Decreto Nacional 302 de 2015. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las

¹⁷ https://leyes.co/codigo_de_comercio/11.htm



autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

Art. 1. Mediante normas de intervención se podrá permitir u ordenar que tanto el sistema documental contable, que incluye los soportes, los comprobantes y los libros, como los informes de gestión y la información contable, en especial los estados financieros con sus notas, sean preparados, conservados y difundidos electrónicamente. A tal efecto dichas normas podrán determinar las reglas aplicables al registro electrónico de los libros de comercio y al depósito electrónico de la información, que serían aplicables por todos los registros públicos, como el registro mercantil. Dichas normas garantizarán la autenticidad e integridad documental y podrán regular el registro de libros una vez diligenciados”¹⁸.

5. DECRETO 624 DE 1989. (Marzo 30): Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales.

OBLIGACION TRIBUTARIA: Artículo 1° ORIGEN DE LA OBLIGACIÓN SUSTANCIAL. La obligación tributaria sustancial se origina al realizarse el presupuesto o los presupuestos previstos en la ley como generadores del impuesto y ella tiene por objeto el pago del tributo. Este decreto habla sobre los sujetos pasivos en su Artículo 2° como contribuyentes los cuales son responsables directos del pago del tributo los sujetos respecto de quienes se realiza el hecho generador de la obligación sustancial. De igual manera indica en su Artículo 3° los responsables que para efectos del impuesto de timbre, son las personas que, sin tener el carácter de contribuyentes, deben cumplir obligaciones de éstos por disposición expresa de la ley a estos y siguientes artículos se deberá ajustar la propuesta de mejoramiento.

6. CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951>: PRINCIPIOS GENERALES. ARTICULO 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

7. CÓDIGO DE COMERCIO: El desarrollo de esta investigación se fundamentará bajo la regulación que establece el Código de Comercio de Colombia DECRETO 410 DE 1971. El cual establece las directrices generales a seguir en el marco de actuación de las personas jurídicas.

¹⁸ Ibíd., p.33.



APORTE: El Código de Comercio indica que una persona jurídica es aquella que en algunos casos se encuentra ejerciendo profesionalmente alguna actividad que la ley considera como mercantil. La ley presume que una persona es un comerciante cuando está registrado en el registro público de comercio, ha abierto un establecimiento de comercio, o se anuncia como comerciante a través de cualquier medio (artículos 10 y 13 del Código de Comercio).

Un marco normativo adicional que se tendrá en cuenta para el desarrollo de la presente propuesta de investigación es la conocida Norma Técnica Colombiana 6001, la cual tiene como propósito el dar a este sector empresarial una herramienta que le permita desarrollar una estructura interna sólida que garantice direccionar negocios con altos estándares de calidad y lograr ser más competitivos frente a nuevos mercados.

- 8. Ley 43 de 1990:** Esta norma permite establecer los alcances de la función del contador público al interior de la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS, frente a lo anterior en su Artículo 35, indica textualmente que “La Contaduría Pública es una profesión que tiene como fin satisfacer necesidades de la sociedad, mediante la medición, evaluación, ordenamiento, análisis e interpretación de la información financiera de las empresas o los individuos y la preparación de informes sobre la correspondiente situación financiera, sobre los cuales se basan las decisiones de los empresarios, inversionistas, acreedores, demás terceros interesados y el Estado acerca del futuro de dichos entes económicos. El Contador Público como depositario de la confianza pública, da fe pública cuando con su firma y número de tarjeta profesional suscribe un documento en que certifique sobre determinados hechos económicos. Esta certificación, hará parte integral de lo examinado”¹⁹.
- 9. Ley 87 del 29 noviembre de 1993:** Con esta norma se espera contar con un marco regulatorio claro en torno a la ejecución del control interno en la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS indicando que para “realizar el ejercicio del control interno en entidades y organismos del estado en la cual emite los lineamientos del control interno como su definición, objetivos característicos, elementos, campo de aplicación, responsabilidad, informes y términos de aplicación, los cuales se deben tomar como base para el desarrollo del control interno en Colombia”²⁰.
- 10. Directiva Presidencial N°01 De 1997:** esta directiva hace referencia a que el Control Interno para la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS, a

¹⁹ COLOMBIA, Ministerio de Educación Nacional. Ley 43 de 1990, Reglamento de la profesión de Contador Público. Bogotá. El Ministerio. 1990. 35.p.

²⁰ SECRETARÍA JURÍDICA DISTRITAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Ley 87 de 1993: Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Diario oficial: Bogotá, No. 41.120, de 29 de noviembre de 1993. (En Línea). En: alcaldiabogota.gov.co. (Consultado el 26 de Marzo de 2019). Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>.



futuro resulta ser un instrumento eficaz, para su gerencia, con lineamientos contenidos que ayudarán a una verdadera transformación, acorde con el Estatuto Anticorrupción, el Plan Transparencia, y demás campañas en que está comprometido el Gobierno en la búsqueda de la eficiencia, efectividad, economía y moralización de la administración pública.

APORTE: La adopción de estas orientaciones, así como el cumplimiento de la Ley 87 de 1993, del Decreto 1826 de 1994, de la Directiva Presidencial 02 del 5 de abril de 1994, por parte de los Representantes Legales, responsables de la implantación y funcionamiento del Sistema de Control Interno, evitará que se tipifique el incumplimiento y se generen responsabilidades en los términos que establece el artículo 90 de la Constitución Política. El Decreto 1826 de 1994, establece la obligatoriedad de organizar en cada entidad al más alto nivel jerárquico, un Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, acorde con la naturaleza de las funciones de cada organización, cuya función es dirigir los procesos de planeación de todas las actividades que conduzcan al diseño, implantación y evaluación del Sistema y su eficiencia, eficacia y efectividad.

11.Ley 1314 de 2009²¹: Es importante que la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS conozca de las normas de aseguramiento de la información, mismas que resultan ser un 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 la información.

12.Normas internacionales de auditoría²²: Estas normas permiten que la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS, conozca de la unificación y estandarización de las metodologías de auditoría, entonces guiadas por los estándares de auditoría generalmente aceptados (GAAS = Generally Accepted Auditing Standards) [NAGA = Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas],

²¹ COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 1314 de 2009. por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. [En línea], 13 de julio de 2009. Disponible en: [http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677255#:~:text=LEY%201314%20DE%202009&text=\(julio%2013\)-,por%20la%20cual%20se%20regulan%20los%20principios%20y%20normas%20de,responsables%20de%20vigilar%20su%20cumplimiento.](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677255#:~:text=LEY%201314%20DE%202009&text=(julio%2013)-,por%20la%20cual%20se%20regulan%20los%20principios%20y%20normas%20de,responsables%20de%20vigilar%20su%20cumplimiento.)

²² COLOMBIA. Instituto nacional de contadores públicos Colombia. Normas internacionales de auditoría. (En Línea). En: www.incp.org.co. (Consultado el 26 de Marzo de 2019). Disponible en: <https://www.incp.org.co/la-implementacion-de-las-normas-internacionales-de-auditoria-nia-en-el-2016/>



principalmente en los Estados Unidos (US-GAAS) y en el Reino Unido (UK-GAAS).

APORTE: Mediante la utilización de estas normas la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS pretende asegurar la información teniendo en cuenta los estándares internacionales que incluye fundamentos, control de calidad, revisión de información financiera histórica con el fin de brindar al usuario una mayor seguridad al momento de rendirle información sobre la entidad teniendo en cuenta los riesgos que pueden presentarse y al mismo tiempo darle la solución o si es posible evitarlos.

13. Decreto 0302 de 2015. Con el conocimiento de esta norma se espera que la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS, tenga clara la reglamentación expedida en la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información. Que mediante la Ley 1314 de 2009, la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS, podrá regular los principios y las normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información, aceptadas en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

14. Decreto 2420 de 2015. Marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo 2. Sección 4: En el alcance de esta sección, y en su numeral 4.1, manifiesta que:

- **APORTE:** Esta sección establece la información a presentar en un estado de situación financiera y cómo presentarla. El estado de situación financiera (que a veces denominado el balance) presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica—al final del periodo sobre el que se informa²³.

²³ DECRETO 2024 de 2015. Marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo 2. (En Línea). En: funcionpublica.gov.co (Consultado el 01, Diciembre, 2020). Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=74535>



5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Línea de investigación Institucional.

Línea empresarial.

Línea de investigación del programa.

La presente investigación se inscribe en la línea: Desarrollo y gestión administrativa

Sublínea del programa. Creación y desarrollo empresarial

Tema: Propuesta de mejoramiento²⁴

5.1.1 Desarrollo y gestión administrativa. A partir de las regulaciones institucionales sobre los campos de aplicación investigativa del programa de administración de empresas de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, la presente investigación se orienta desde esta línea, puesto que, se constituye como una idea de mejoramiento que busca insertarse de forma adecuada a las características de la organización, de ahí que se busque diseñar un plan de mejoramiento administrativo y financiero que permita definir acciones de mejora para la empresa.

5.1.2 Creación y desarrollo empresarial. Teniendo en cuenta la línea de desarrollo y gestión administrativa, la presente investigación se inserta en la sub línea de creación y desarrollo empresarial, dado que, se busca promover el fortalecimiento y afianzamiento empresarial alrededor de las necesidades y oportunidades que se presentan dentro del contexto organizacional y del mercado.

5.2 ENFOQUE

Teniendo en cuenta la finalidad y propósitos del presente proyecto investigativo, el enfoque elegido es el mixto, pues según el investigador Sampieri, “combina análisis cualitativos y cuantitativos, dado que, en a partir de su implementación, se buscará ahondar sobre una situación específica desencadenadas al interior de la empresa a partir de las características cualitativas y cuantitativas que representan

²⁴ https://www.aunar.edu.co/wp-content/themes/aunar_theme/docs/cidae/LineasInvestigacion.pdf



la situación de la organización”²⁵. En este caso, teniendo como referencia los elementos cualitativos se buscará establecer las bases cualitativas en torno a lo que representan las problemáticas de la empresa; mientras que, desde las condiciones cuantitativas, se establecerán los requerimientos cuantificables acerca de las variables estudiadas.

En este sentido, las investigaciones mixtas se caracterizan por buscar una sinergia pertinente entre las técnicas, métodos, aproximaciones y conceptos cuantitativos y cualitativos mediante los cuales se pueden dar respuestas efectivas y eficientes a los fenómenos intervenidos. De este modo, es clave reconocer el pluralismo metodológico, en la medida que posibilita profundizar en aquellos aspectos específicos que facilitarán comprender las características de los fenómenos estudiados.

5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo Descriptiva, Según Glas & Hopkins 1984; “la investigación descriptiva consiste en la recopilación de datos que describen los acontecimientos y luego organiza, tabula, representa y describe la recopilación de datos. A menudo utiliza ayudas visuales tales como gráficos y tablas para ayudar en la comprensión de la distribución de los datos”²⁶. La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación. En otras palabras, su objetivo es describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno. Es decir, “describe” el tema de investigación, sin cubrir “por qué” ocurre.

Lo anterior, refiere a que este tipo de investigación abordará desde los aspectos más generales hasta los específicos, llegando a conclusiones más detalladas para encontrar resultados o soluciones representadas en estrategias para solucionar problemáticas

5.4 MÉTODO

El método que se va a utilizar en la investigación será deductivo e inductivo.

Deductivo, puesto que “Conocimiento de lo general a lo particular” ²⁷, este método

²⁵ chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/219/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf

²⁶ ABREU, Jose Luis. Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. [En línea]. ([http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)). 20 Octubre 2021

²⁷ GÓMEZ ACELDAS, Nicolás., Op. cit., p.35.



es necesario para la elaboración de las bases teóricas para mirar el desarrollo de la importancia del proyecto y dar la respectiva solución al problema planteado.

Es un tipo de razonamiento lógico que se caracteriza por extraer conclusiones validas particulares a partir de lo general, va de lo más general a lo más específico. Es decir, se parte de premisas generales hasta las más específicas para la creación de conceptos, teorías o resultados que intentan dar solución a una problemática identificada.

Inductivo: El método inductivo, por su parte, se basa en la observación de hechos característicos para descubrir las leyes que los rigen. O en palabras del autor en referencia "... la formulación de una teoría científica parte de lo que, sin barnices ni adornos, los sentidos ofrecen"²⁸ . Inicia por la observación de determinados hechos, los cuales registra, analiza y contrasta. Luego se clasifica la información obtenida, establece patrones, hace generalizaciones, para inferir, de todo lo anterior, una explicación o teoría. Se complementa con el método deductivo al analizar aspectos internos de la empresa para poder llegar a conclusiones más generales plasmadas en el plan de mejoramiento.

5.5 VARIABLES

Tabla 3. Descripción de variables estratégicas.

Tema		PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS, DEL MUNICIPIO DE SIBUNDOY, AÑO 2023.			
Objetivo general		Realizar un plan de mejoramiento administrativo y financiero en la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS del municipio de Sibundoy año 2022.			
Objetivos específicos	Pregunta orientadora	Variables	Técnicas	fuelle	Instrumento
Realizar un diagnóstico sobre los procesos administrativos y financieros de la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDOR A GD SAS	¿qué herramientas se deben utilizar para identificar la situación actual de la empresa?	Herramientas de diagnóstico, tanto interno como externo	Encuesta diagnostica Matrices	Encuesta estructurada, proceso de	Matrices POAM, MEFE, PCI, MEFI, MPCE,DOF A

²⁸ Descartes, Renato (1999): Discurso sobre el Método; investigación de la verdad. Bogotá: Gráficas Modernas. 105 p.



Definir los actores o puntos clave de intervención a tener en cuenta en el plan de mejoramiento.	¿cómo se clasifican y categorizan los factores claves de intervención resultado del diagnóstico?	Puntos críticos de intervención, internos y externos	Situación administrativa y financiera de la empresa	Diagnóstico informe parcial	Formulario de informe
Construir un manual de funciones según los perfiles de los cargos, su estructura organizacional, misión, visión, valores, subsistemas de provisión, organización, mantenimiento y desarrollo del recurso humano	¿Cuáles son los componentes que hacen parte del manual de procesos?	Administración y dirección estratégica de la organización	Puntos clave o críticos objeto de intervención	Plan administrativo	Plan administrativo
Diseñar el plan de mejoramiento administrativo y financiero de la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDOR A GD SAS.	¿Qué aspectos componen la construcción de un plan de mejoramiento administrativo y financiero?	Características y componentes del plan de mejoramiento	Análisis bibliográfico	Estudio administrativo y financiero	Análisis documental

Fuente: recolección de información

Primarias: se acudirá a la inspección y observación directa o de forma participativa, con fin de tener un mejor estudio del objetivo general, por ello se realizará una entrevista con la cual se recolectará una información veraz y confiable. La idea esencial es obtener información tanto administrativa como financiera clave que permita mostrar un panorama de la situación actual de la empresa en estos dos ámbitos de primera mano.

Secundarias: este tipo de fuente se interpretan como los libros, documentos, investigaciones, páginas web vinculadas al tema de estudio.



5.6 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO INVESTIGATIVO

5.6.1 Determinación de la población. La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, se puede decir que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común la cual estudia y da origen a los datos. Una vez verificada la ocurrencia de hechos empíricos, se procede a convertirse en datos susceptibles de medida y comparación, clasificando los hechos que se investigan, determinándolos en su dinámica interna y haciendo de tal fenómeno ese y no otro. La descripción lleva al investigador a presentar los hechos tal como ocurre; puede afirmarse que agrupa y convierte en información hechos y eventos que caracterizan la realidad observada; así, con esta se preparan las condiciones necesarias para la explicación de los mismos.

La empresa cuenta con un grupo de personas administrativas, encargadas del adecuado funcionamiento de la misma. En la siguiente figura, se podrá observar el número de personas que son parte para el funcionamiento de fundación.²⁹

Tabla 4. Colaboradores empresa

#	NOMBRE	CARGO
1	GIOVANNI CEBALLOS	GERENTE
2	GIOVANNI CEBALLOS	ADMINISTRADOR
3	MABEL BURBANO	CONTADORA
4	JESUS ESCOBAR	VENDEDOR 1
5	WILSON RIVERA	VENDEDOR 2
6	MARIA CALVACHE	SERVICIOS GENERALES

Fuente: esta investigación.

Muestra: Para dar cumplimiento al objetivo número uno, que es realizar un diagnóstico para conocer la información actual de la empresa, se selecciona la población total puesto que es una población finita a la cual se puede aplicar los instrumentos de recolección de información en su totalidad.

²⁹ <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0098200/cap03.pdf>



6. ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

6.1 RECURSOS FÍSICOS Y TÉCNICOS

- Computador
- Escáner
- Registro fotográfico
- Transporte

6.2 TALENTO HUMANO

Esta investigación será realizada por los estudiantes Aldair Escobar Ceballos y Juan Diego Lasso. Además, se contará con el docente asesor Daniel Alejandro Cañar asignado por el Programa de Administración de Empresas.

6.3 PRESUPUESTO

Tabla 5. Presupuesto

PRESUPUESTO						
Pasos	Actividades	Insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
DISEÑO DEL PROYECTO	Aprobación de la propuesta	Transporte	Taxi	15	5.000,00	75.000,00
	Presentación proyecto	Varios	Varios	1	100.000,00	100.000,00
	Aprobación del proyecto	SUBTOTAL				175.000
2. PROCESO DE INVESTIGACION	Aplicación de Instrumentos	Digitación	Hora	96	2.000,00	192.000,00
	Tabulación y análisis de la información.	Transporte	Taxi	10	5.000,00	50.000,00
	Presentación del informe final	Otros	Unidad	1	100.000,00	100.000,00
	Aprobación del informe final	SUBTOTAL				342.000,00
IMPREVISTOS 10%						51.700,00
TOTAL						568.700,00

Fuente: esta información



6.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 6. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
AÑO	2022															2023			
ACTIVIDADES	Marzo	Abril			Mayo			Agosto	Septiembre			Octubre	Noviembre		Febrero	marzo			
Presentación de la propuesta																			
Investigación bibliográfica																			
Recolección de la información teórica																			
Recolección de la información																			
Análisis de la información																			
Síntesis de la información teórico-práctica																			
Elaboración del informe de anteproyecto																			
Presentación del anteproyecto																			



7. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

A través de este análisis, se busca determinar el estado actual de la percepción que tiene el mercado sobre los productos que ofrece la empresa. Para este caso, se han aplicado las entrevistas debidamente elaboradas para dicho fin, obteniendo los siguientes resultados:

Informe de la entrevista aplicada al gerente y contador de Distribuidora Grafipal GD SAS del municipio de Sibundoy año 2023.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que la entrevista aplicada al señor Walter Giovanni Ceballos gerente de la Distribuidora Grafipal GD SAS se obtienen las siguientes conclusiones:

1. ¿La organización cuenta con una misión, visión y valores corporativos documentados y comunicados al resto de la organización?

De acuerdo a la respuesta dada por el gerente observamos que la empresa si cuenta con una visión, misión y valores corporativos documentados y comunicados al resto de la organización.

2 ¿La organización presenta objetivos estratégicos documentados?

Con la respuesta obtenida podemos contemplar que la empresa no tiene los objetivos estratégicos documentados, ya que en la distribuidora se plantean día a día dichos objetivos de acuerdo al trabajo que se solicite.

3. ¿La organización tiene un programa o actividad puntual para motivar al personal con los objetivos establecidos por la organización?

Los colaboradores son motivados mediante conversaciones para así lograr alcanzar los objetivos establecidos.

4. ¿Utiliza diversas estrategias para darse a conocer y posicionarse en su entorno?

La Distribuidora Grafipal GD SAS utiliza publicidad en medios radiales y digitales como las redes sociales para así darse a conocer y tener mejor posicionamiento en el entorno.

5 ¿Tiene la organización descripciones de cargo (Perfil y funciones) para determinar que personal necesita?

Con la respuesta dada por el gerente podemos analizar que la Distribuidora Grafipal GD SAS si cuenta con la asignación de cargos, lo cual permite tener conocimiento de los perfiles del personal que se necesita.



6 ¿La organización cuenta con un sistema de selección de candidatos estructurado?

La organización si cuenta con un sistema de selección de candidatos estructurado porque se tiene en cuenta los perfiles de las personas a contratar.

7 ¿Los funcionarios de la organización participan de programas o cursos capacitación en la organización o fuera de ella?

No se cuenta con programas o cursos de capacitación dentro ni fuera de la organización.

8. ¿La organización evalúa el desempeño de las personas con base en las competencias y conocimientos incluidos en la descripción del cargo?

La empresa en algunas ocasiones evalúa el desempeño de sus trabajadores teniendo en cuenta como base las competencias y conocimientos incluidos en la descripción del cargo.

9. ¿Es posible diferenciar claramente los roles y tareas de cada instancia de la organización?

Cada colaborador tiene claro sus roles y tareas en sus diferentes áreas.

10. ¿La organización cuenta con un organigrama?

La organización si cuenta con su debido organigrama ya que se respetan los niveles jerárquicos.

11. ¿Con base a las anteriores preguntas sugeriría que la empresa cuente con un manual de funciones?

Como gerente de Distribuidora Grafipal GD SAS si estoy de acuerdo en implementar un manual de funciones ya que con esto permite establecer las funciones y competencias laborales y competencias laborales de los colaboradores

12. ¿La organización documenta la información sobre sus planes, programas, proyectos y sus realizaciones?

La organización si documenta la información sobre planes programas proyectos y sus realizaciones.

13. ¿La organización conoce los recursos requeridos para su funcionamiento en un período determinado?



La empresa siempre conoce los recursos requeridos para el funcionamiento en un periodo determinado.

14. ¿Realiza de manera periódica presupuestos, especificando sus ingresos y egresos?

Si se realizan de manera periódica presupuestos, especificando sus ingresos y egresos.

15. ¿La organización dispone de un sistema contable funcional y adecuado a sus necesidades?

La organización cuenta con un sistema contable funcional y adecuado a sus necesidades como lo es la contadora

16. ¿La organización cuenta con personal especializado o tiene apoyo externo para el diligenciamiento de su contabilidad?

Se cuenta con personal especificado para el diligenciamiento de la contabilidad, por medio de su contadora

17. ¿La información financiera está disponible para ser suministrada a personas y entidades interesadas.?

La empresa tiene disponible su información financiera para ser suministrada a personas y entidades interesadas como los bancos, la DIAN y empresas a contratar.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que la entrevista aplicada a la señora Mabel Burbano Jojoa contadora de la Distribuidora Grafipal GD SAS se obtienen las siguientes conclusiones:

1. ¿La organización cuenta con una misión, visión y valores corporativos documentados y comunicados al resto de la organización?

De acuerdo a la respuesta dada por la contadora observamos que la empresa si cuenta con una visión, misión y valores corporativos documentados y comunicados al resto de la organización.

2 ¿La organización presenta objetivos estratégicos documentados?

Con la respuesta obtenida podemos contemplar que la empresa no tiene los objetivos estratégicos documentados, ya que en la distribuidora se plantean día a día dichos objetivos de acuerdo al trabajo que se solicite.



3. ¿La organización tiene un programa o actividad puntual para motivar al personal con los objetivos establecidos por la organización?

Los colaboradores son motivados mediante reuniones motivacionales para así lograr alcanzar los objetivos establecidos.

4. ¿Utiliza diversas estrategias para darse a conocer y posicionarse en su entorno?

La Distribuidora Grafipal GD SAS utiliza publicidad en medios radiales y digitales como las redes sociales para así darse a conocer y tener mejor posicionamiento en el entorno.

5. ¿Tiene la organización descripciones de cargo (Perfil y funciones) para determinar que personal necesita?

Con la respuesta dada por la contadora podemos analizar que la Distribuidora Grafipal GD SAS si cuenta con la asignación de cargos, lo cual permite tener conocimiento de los perfiles del personal que se necesita.

6. ¿La organización cuenta con un sistema de selección de candidatos estructurado?

La organización si cuenta con un sistema de selección de candidatos estructurado porque se tiene en cuenta los perfiles de las personas a contratar y las necesidades que la empresa presente

7. ¿Los funcionarios de la organización participan de programas o cursos capacitación en la organización o fuera de ella?

No se cuenta con programas o cursos de capacitación dentro ni fuera de la organización.

8. ¿La organización evalúa el desempeño de las personas con base en las competencias y conocimientos incluidos en la descripción del cargo?

La empresa en algunas ocasiones evalúa el desempeño de sus trabajadores teniendo en cuenta como base las competencias y conocimientos incluidos en la descripción del cargo.

9. ¿Es posible diferenciar claramente los roles y tareas de cada instancia de la organización?

Cada colaborador tiene claro sus roles y tareas en sus diferentes áreas.

10. ¿La organización cuenta con un organigrama?



La organización si cuenta con su debido organigrama ya que se respetan los niveles jerárquicos.

11. ¿Con base a las anteriores preguntas sugeriría que la empresa cuente con un manual de funciones?

En Distribuidora Grafipal GD SAS si sería recomendable implementar para una buena gestión del talento humano.

12. ¿La organización documenta la información sobre sus planes, programas, proyectos y sus realizaciones?

La organización si documenta la información sobre planes programas proyectos y sus realizaciones.

13. ¿La organización conoce los recursos requeridos para su funcionamiento en un período determinado?

La empresa si conoce los recursos requeridos para el funcionamiento en un periodo determinado.

14. ¿Realiza de manera periódica presupuestos, especificando sus ingresos y egresos?

Si se realizan de manera periódica presupuestos, especificando sus ingresos y egresos.

15. ¿La organización dispone de un sistema contable funcional y adecuado a sus necesidades?

La organización cuenta con un sistema contable funcional y adecuado a sus necesidades como lo es la contadora.

16. ¿La organización cuenta con personal especializado o tiene apoyo externo para el diligenciamiento de su contabilidad?

Se cuenta con personal especificado para el diligenciamiento de la contabilidad, por medio de su contadora.

17. ¿La información financiera está disponible para ser suministrada a personas y entidades interesadas?

La empresa tiene disponible su información financiera para ser suministrada a personas y entidades interesadas como los bancos, la DIAN y empresas a contratar o con las que se tiene convenios.



7.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se puede evidenciar en las entrevistas anteriores, existen falencias en cuanto a la eficiencia de la ejecución de procesos administrativos y financieros, entre los cuales se pueden concluir los siguientes aspectos:

1. Aunque existe una estructura administrativa, no se contemplan planes o procesos que permitan definir objetivos para la organización esto limita la implementación de estrategias efectivas que permitan aprovechar las oportunidades del entorno y mejorar la eficacia interna de la empresa
2. Para el tipo de empresa, el talento humano es importante para la buena atención al cliente, sin embargo, y como se evidencia, no existe un programa de formación y crecimiento del personal en esta área, por lo cual es una gran falencia administrativa.
3. Aunque la empresa tiene presencia en el uso de redes sociales, no se evidencia una clara definición de estrategias de marketing digital, esto por desconocimiento y falta de objetivos que permitan crear un espacio digital con los clientes.
4. En los aspectos contables y financieros, se puede evidenciar que, aunque se cuenta con una persona encargada para estos procesos, los sistemas existen, pero muestran información muy básica, es decir, no existe un proceso o programa que permita obtener información detallada necesaria para toma de decisiones, esto limita la eficiencia financiera de la empresa
5. Un aspecto importante a mostrar, es que, a pesar de que existe un organigrama y que los empleados tienen claro cuáles son sus funciones y tareas, no existe un manual de procesos y procedimientos.
6. En cuanto a los procesos de selección de personal, aunque se realiza una asignación de cargos de acuerdo a los perfiles idóneos, no se evidencia una formalización del proceso, carente de parámetros de selección e inducción al personal.
7. Es importante mencionar, que, al momento de realizar las entrevistas, el personal de la empresa estuvo dispuesto a suministrar información, sin embargo, dicha información fue de carácter general, sin una profundización que muestra aún más la situación de la empresa. Sin embargo, a continuación, se presenta un análisis con distintas herramientas que permitirán tener mayor información.



8. DIAGNOSTICO SOBRE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

8.1 MATRIZ POAM:

ANÁLISIS: Una vez realizado el análisis e interpretaciones de los instrumentos de recolección de información, se realiza un diagnóstico interno y externo, lo cual ayuda a desarrollar las siguientes matrices para conocer la posición de la empresa, y conocer más a fondo sus oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.

En primer lugar, se encuentra la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), en este caso se toman ciertos hechos relevantes externos, donde se miden si son oportunidades o amenazas altas, medias o bajas y que impacto genera en la empresa.

En los factores económicos y sociales se encuentra el crecimiento económico, la aplicación de las NIIF y de las TICS como grandes oportunidades, y como grandes amenazas se presenta los índices de corrupción, altas tasas de desempleo en la región, así como la inflación, la innovación tecnológica y el no cumplimiento de las leyes nacionales.

Todos estos factores, afectan directamente las actividades de la empresa, ya que su composición significa un cambio constante de la organización ya sea para aprovechar los aspectos positivos y enfrentar los negativos. El cumplimiento, por ejemplo, de las normas NIIF se convierte en algo por aprovechar para la empresa, no solo por cumplimiento sino también por organización contable y financiera. En cuanto a las TICS, claramente son tendencia, y su adopción pueden significar un valor agregado con respecto a los competidores, mejorando los canales de comunicación y venta de la empresa.

De lo anterior, se puede mencionar y resaltar que los impactos de las oportunidades y amenazas mencionadas anteriormente presentan impactos altos y medios, lo cual significa que serán las variables o factores que serán tenidos en cuenta más adelante para las diferentes matrices y los planes que se vayan a formular.



Tabla 7. (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio)

FACTORES	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		IMPACTO	
	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
Gobierno		X				X
Corrupción			X		X	
Demanda de los productos		X				X
Crecimiento económico	X				X	
Tasa de desempleo			X		X	
Inflación			X		X	
Estilos de vida		X				X
NIIF	X				X	
TICS	X				X	
Innovación tecnológica			X		X	
Leyes nacionales			X		X	
Normas sanitarias		X				X
Protección de datos	X				X	

Fuente: esta investigación

8.2 Matriz MEFE

Análisis: de acuerdo a los resultados presentados en esta matriz, se pueden determinar que los factores positivos externos son más fuertes que las amenazas con un puntaje de 2,93. Hay que tener en cuenta que la empresa puede sacar máximo provecho a oportunidades como los gustos y preferencias de los clientes, el crecimiento del mercado y las temporadas altas, de tal forma puede mitigar las amenazas, enfocándose en la alta competencia, y que la competencia ofrece productos innovadores y/o sustitutos, donde la empresa puede perfectamente incorporar estos productos para poder cubrir diferentes segmentos de mercado.

Con respecto a los resultados de esta matriz, en cuanto a oportunidades se refiere, se puede evidenciar que las que más demarcan son el crecimiento económico que presenta el sector, el cumplimiento de normas NIIF, así como la presencia en el medio de TICS. Es importante resaltar que los factores de manejo de datos se convierten en una gran oportunidad al dar confianza a los clientes sobre el uso adecuado de sus datos, en donde hoy en día es uno de los mayores temores que el mercado digital presenta y que se puede convertir en una ventaja con respecto a los demás competidores.

Para efectos de las principales amenazas, la principal y mayor amenaza radica en



el incremento de la tasa de desempleo de la región, esto influye negativamente a la empresa en el sentido de que la población dedicará sus ingresos a necesidades básicas, dejando opcionales los productos que ofrece la empresa.

Tabla 8. Matriz Mefe

(Matriz de Evaluación de Factores Externos)

FACTORES EXTERNOS CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Gobierno	0.06	3	0.18
Demanda del producto	0.06	3	0.18
Crecimiento económico	0.09	4	0.36
Estilos de vida	0.08	3	0.24
NIIF	0.09	4	0.36
TICS	0.08	4	0.32
Manejo de residuos	0.05	4	0.2
Normas sanitarias	0.05	3	0.15
Protección de datos	0.07	4	0.28
SUBTOTAL	0,63		2.27
AMENAZAS			
Corrupción	0.07	2	0.14
Tasa de desempleo	0.08	1	0.08
Inflación	0.08	2	0.16
Innovación tecnológica	0.07	2	0.14
Leyes nacionales	0.07	2	0.14
SUBTOTAL	0,37		0.66
TOTAL	1		2.93

Fuente: esta investigación

8.3 MATRIZ PCI

ANÁLISIS: Por lo que se refiere al entorno interno se evalúa dos matrices, en primer lugar, se encuentra la Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), en esta matriz se evalúa factores internos, como lo es la capacidad directiva, tecnológica, financiera, talento humano, y competitiva.

Es importante mencionar que los clientes tienen una capacidad de negociación muy alta, pues son características de este sector, por lo tanto es un factor a tener en cuenta a la hora de definir los las estrategias internas de la empresa.

En cuanto a las fortalezas, se pueden identificar que las que mayor peso



presentan son que la empresa lleva y presenta estados financieros, necesarios para poder identificar el estado contable de la organización, así como también que realizan selección de personal adecuado al cargo y perfil del aspirante. En menor medida, están en que la empresa no realiza constante evaluación de desempeño, formación al personal, lo que perjudica al ambiente laboral y al trabajo en equipo, aunque es fortaleza menor, se realiza de manera empírica y se hace necesario formalizar y estandarizar estos procesos.

Para las debilidades, las principales y de mayor peso se centran en que la empresa no tiene fijos sus objetivos, tampoco el manual de funciones primordial para la eficiencia de la ejecución de las tareas por parte de los empleados, la entrega oportuna de los productos y el trabajo en equipo son debilidades marcadas debido a que la empresa no tiene un programa de gestión del talento humano.

Tabla 9. Matriz Pci

(Perfil de Capacidades Internas)

AREAS	FORTALEZAS		DEBILIDADES		IMPACTO	
	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
Fijación de objetivos			X		X	
Toma de decisiones		X			X	
Manejo de conflictos		X				X
Estados financieros	X				X	
Reporte contable		X				X
Control de ingresos y egresos		x				X
Manual de funciones			X		X	
Selección de personal	X				X	
Evaluación de desempeño		X				X
Control de inventarios	X				X	
Entrega oportuna			X		X	
Mantenimiento equipos de cómputo		X				X



Experiencia laboral			X		X	
Cronograma de actividades				X		X
Trabajo en equipo			X		X	

Fuente: esta investigación

8.4 MATRIZ MEFI

ANÁLISIS: la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Mefi), presenta un puntaje de 2,87. Las fortalezas obtienen un puntaje de 2,42 en las cuales se resalta la toma de decisiones y la fijación de objetivos, en cuanto a las debilidades, las de mayor relevancia son que no existe un buen clima laboral por los conflictos que se presentan entre los colaboradores, tampoco existe un manual de funciones claro y poca experiencia en el mercado.

Para las fortalezas, se pueden evidenciar que las que mayor peso tienen son que la toma de decisiones se realiza de manera consensuada con los trabajadores en equipo, esto facilita y permite un trabajo mancomunado y motivacional, así como decisiones más acordes a la realidad. Además, existe un seguimiento y control contable de la empresa por parte de la contadora, esto significa algo positivo no solo para cumplir con exigencias de rendición de cuentas externas, sino también para la toma de decisiones.

El proceso de selección de personal se lleva a cabo, aunque no formalizado, de manera constante, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y del perfil que se postula.

Por su parte, las mayores debilidades se centran en que no se cuenta con un manual de funciones creado, un buen trabajo en equipo producto de la carencia de un programa de gestión del talento humano y no se cuenta con una gran experiencia en el mercado. Sin embargo, son aspectos que se pueden mejorar con la creación de un plan de mejoramiento para estos procesos.

Tabla 10. Matriz Mefi (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

FACTORES INTERNOS CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Fijación de objetivos	0.12	4	0.48
Toma de decisiones	0.10	4	0.4

Manejo de conflictos	0.08	3	0.24
Estados financieros	0.06	4	0.24
Reporte contable	0.07	3	0.21
Selección de personal	0.09	4	0.36
Evaluación de desempeño	0.05	3	0.15
Control de inventarios	0.04	4	0.16
Mantenimiento equipos	0.06	3	0.18
SUBTOTAL	0,67		2.42
DEBILIDADES			
Control de ingresos y egresos	0.08	2	0.16
Manual de funciones	0.06	1	0.06
Experiencia laboral	0.07	1	0.07
Cronograma de actividades	0.04	2	0.08
Trabajo en equipo	0.08	1	0.08
SUBTOTAL	0,33		0.45
TOTAL	1		2.87

Fuente: esta investigación

8.5 MATRIZ DOFA

ANÁLISIS: como se puede observar en la matriz, es importante tener en cuenta que se recomienda a la empresa:

- Se deben definir los objetivos estratégicos para la organización. Esto permite que cada uno de los integrantes sepan a donde se proyecta la empresa y cómo aportar para dicho fin, además de poder incrementar la productividad de la misma
- Es importante crear un programa de gestión del talento humano, primordial para que la empresa permanezca y crezca en el mercado en el cual se encuentra.
- Se recomienda crear el manual de funciones para la empresa, esto incrementa la productividad al mostrar las funciones de cada proceso.
- Se debe estar a la vanguardia de los cambios en normatividad contable y financiera
- El marketing digital y las TICS hacen arte de las estrategias que las empresas adoptan para ganar mercado, por ende, aunque la empresa



maneja redes sociales, no presenta este tipo de estrategias que le abran mayor demanda de sus productos y la apertura d distintos canales de comunicación con sus clientes.

Tabla 11. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA	1. Toma de decisiones 2. Manejo de conflictos 3. Estados financieros 4. Reporte contable 5. Selección de personal 6. Evaluación de desempeño 7. Control de inventarios 8. Mantenimiento equipos 9. Fijación de objetivos	1. Control de ingresos y egresos 2. Manual de funciones 3. Experiencia laboral 4. Cronograma de actividades 5. Trabajo en equipo
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Gobierno del producto Demanda del producto Crecimiento económico Estilos de vida NIIF TICS Normas sanitarias Protección de datos Manejo de residuos	3,5 diseñar una política contable y financiera que permita obtener información en tiempo real para cumplir con las normativas externas NIIF	2,1 crear el manual de funciones de la empresa que permita optimizar la productividad interna de tal forma que se adapten a las necesidades cambiantes y estilos de vida del mercado
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Corrupción 2. Tasa de desempleo 3. Inflación 4. Innovación tecnológica 5. Leyes nacionales	9,4 formular objetivos estratégicos que permitan a la empresa mejorar la estructura administrativa y financiera buscando mejorar la competitividad de la empresa y sus colaboradores, evitando rotación de personal contribuyendo mantener el personal dentro de la empresa y contribuir a mejorar las tasas de desempleo.	1,5 se debe crear una plataforma contable y financiera que cumpla con los objetivos internos y de respuesta a los requerimientos normativos contables externos

Fuente: esta investigación



8. 6 MATRIZ MPCE

ANÁLISIS: como se muestra en esta matriz, las estrategias que se han escogido para realizar la matriz MPCE son dar a conocer la calidad de los productos que se manejan, establecer programas de capacitación y motivación a los empleados y el establecimiento de convenios de colaboración y alianzas con proveedores.

Teniendo en cuenta la información de matriz MEFI Y MEFE, los factores y su calificación, se pudo determinar que la estrategia con mayor puntuación fue la de crear una estrategia de capacitación y motivación entre los empleados, esto con el fin no solo de fortalecer la empresa internamente sino también generar ventajas competitivas en el mercado, pues el talento humano hoy en día es un pilar importante que las empresas deben gestionar adecuadamente para diferenciarse en el mercado.

Esta estrategia, debe ser potencializada para poder estar acorde al crecimiento de la demanda y del sector, en el sentido de que el talento humano se convierte en parte vital a la hora de decidir la compra por parte de los clientes, y en el caso de que no exista un talento humano formado, capacitado y motivado la fidelidad de los clientes se puede ver afectada.

Al iniciar este proceso y sistematizarlo, se organizan los procesos internos y las falencias de planeación de la empresa, presentes en este momento, y se replica las experiencias de implementar la definición de procesos, es decir, se presentan mejoras en la definición de manuales de procesos, motivación y clima laboral, la fijación de objetivos y el trabajo en equipo.

Por estas razones, y de acuerdo a la calificación final de esta estrategia (10,875) Se obtiene que la implementación de esta estrategia conlleva a genera aspecto que mejoran la gestión administrativa y financiera.

Tabla 12. Matriz MPCE

FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA	IMPORTANCIA	3,5 diseñar una política contable y financiera que permita obtener información en tiempo real para cumplir con las normativas externas NIIF		2,1 crear el manual de funciones de la empresa que permita optimizar la productividad interna de tal forma que se adapten a las necesidades cambiantes y estilos de vida del mercado		1,5 se debe crear una plataforma contable y financiera que cumpla con los objetivos internos y de respuesta a los requerimientos normativos contables externos	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES	PORCENTAJE						
1. Gobierno	10%	3	0,3	3	0,3	1	0,1
2. Demanda del producto	10%	4	0,4	4	0,4	2	0,2
3. Crecimiento económico	5%	4	0,2	4	0,2	2	0,1
4. Estilos de vida	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5. NIIF	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
6. TICS	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
7. Normas sanitarias	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
8. Protección de datos	3%	3	0,075	3	0,075	4	0,1
9. Manejo de residuos	3%	3	0,075	3	0,075	2	0,05
AMENAZAS							
1. Corrupción	20%	2	0,4	2	0,4	2	0,4
2. Tasa de desempleo	10%	1	0,1	1	0,1	1	0,1
3. Inflación	5%	2	0,1	2	0,1	1	0,05
4. Innovación tecnológica	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Leyes nacionales	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2
TOTAL	100%						
FORTALEZAS							
1. Toma de decisiones	20%	4	0,8	4	0,8	3	0,6
2. Manejo de conflictos	20%	4	0,8	4	0,8	4	0,8
3. Estados financieros	5%	2	0,1	2	0,1	1	0,05
4. Reporte contable	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5. Selección de personal	1%	3	0,03	3	0,03	3	0,03
6. Evaluación de desempeño	1%	3	0,03	3	0,03	2	0,02
7. Control de inventarios	1%	2	0,01	2	0,01	2	0,01
8. Mantenimiento equipos	5%	2	0,1	2	0,1	1	0,05
9. Fijación de objetivos	3%	1	0,025	1	0,025	1	0,025
TOTAL							
DEBILIDADES							
1. Control de ingresos y egresos	15%	2	0,3	1	0,15	1	0,15
2. Manual de funciones	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05
3. Experiencia laboral	5%	3	0,15	2	0,1	2	0,1
4. Cronograma de actividades	5%	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Trabajo en equipo	10%	1	0,1	1	0,1	1	0,1
TOTAL	100%						
SUMA DEL PUNTAJE DEL GRADO DE ATRACCIÓN			5,245	5,045	4,185		

Fuente: esta investigación



Tabla 13. Estado de situación Financiera

ESTADOS FINANCIEROS						
ESTADO CONSOLIDADO DE SITUACION FINANCIERA						
GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD 9AS						
NIT. 901.389.023-8						
ACTIVO CORRIENTE	31 DE DIC 2020	31 DE DIC 2021		AV 2020	AV2021	AH 2020-2021
CAJA	\$2.761.750	\$13.500.000		4%	5%	389%
DEPOSITO EN BANCO	\$1.500.000	\$5.059.066		2%	2%	237%
CUENTA CORRIENTE						
INVERSIONES						
CUENTAS POR COBRAR	\$25.000.000	\$76.269.081		38%	29%	205%
MERCANCIAS (depende iÓa, almaoe1 en proceso, etc)	\$14.500.000	\$46.900.000		22%	18%	223%
ALEVINOS						
OTROS ACTIVOS (COSECHAS)						
TOTAL ACTIVO COORIENTE	\$43.761.750	\$141.728.147		67%	54%	224%
ACTIVO FIJO						
PROPIEDADES URBANAS						
SEMOVIENTES (vacunas de crla, leche lab.)						
EQUIPOS DE OFICINA Y COMUNICACIÓN	\$7.500.000	\$16.500.000		11%	6%	120%
PROPIEDADES RURALES FINCA						
VEHICULOS						
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$12.500.000	\$96.800.000		19%	37%	674%
MUEBLES Y ENSERES	\$1.500.000	\$5.900.000		2%	2%	293%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$21.500.000	\$119.200.000		33%	46%	454%
TOTAL ACTIVO	\$65.261.750	\$260.928.147		100%	100%	300%
PASIVO CORRIENTE						
OBLIGACIONES BANCARIAS						
OTRAS OBLIGACIONES BANCARIAS						
INTERESES () IMPUESTOS () POR PAGAR ()						
PROVEEDORES	\$4.600.000	\$49.800.000		10%	19%	983%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$4.600.000	\$49.800.000		10%	19%	983%
OBLIGACIONES MEDIANO PLAZO						
OTRAS OBLIGACIONES BANCARIAS						
ACREEDORES VARIOS						
TOTAL PASIVO MEDIANO PLAZO						
OBLIGACIONES A FAVOR DEL BANCO						
OTRAS OBLIGACIONES BANCARIAS						
ACREEDORES VARIOS						
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO						
TOTAL PASIVO	\$4.600.000	\$49.800.000		10%	19%	983%
CAPITAL SOCIAL	\$25.161.750	\$175.022.816		55%	67%	596%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$15.750.840	\$36.105.330		35%	14%	129%
TOTAL PATRIMONIO	\$40.912.590	\$211.128.147		90%	81%	416%

Fuente: esta investigación



ANÁLISIS RESULTADOS ASPECTO ADMINISTRATIVO

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de las herramientas presentadas, se pueden concluir los siguientes aspectos:

- No existe la definición de objetivos ni estrategias empresariales, esto representa una debilidad de la empresa, pues no se identifica un fin a donde llegar ni cómo hacerlo esto limita la empresa en sus procesos internos y expansión en el mercado.
- El clima organizacional no es el adecuado, ya que no se define un proceso adecuado de gestión del talento humano que permita retener de manera adecuada al talento humano y desarrollar sus competencias personales y profesionales.
- Aunque existe una contadora que realiza registros y declaraciones contables, no se define un sistema de información financiera necesario para toma de decisiones.
- Las mayores virtudes de la empresa son el conocimiento del mercado y la oferta de productos adecuados a las necesidades del mercado.
- La empresa cuenta con una buena ubicación estratégica para comercializar sus productos.
- Es importante que la empresa tenga en cuenta la adopción de las TICS como estrategia que permita tener ventaja competitiva con respecto a los competidores.
- El mercado en el cual se encuentra la empresa es un mercado muy cambiante, en el cual es necesario un monitoreo permanente que permita adaptarse a todo lo que los clientes exigen.



9. DIAGNOSTICO FINANCIERO

ANALISIS AV 2020 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Del total de activos que es un 100%, el 67% le corresponde al total de activos corrientes los cuales los dos más representativos son cuentas por cobrar con un porcentaje del 38% y mercancías con un porcentaje del 22%. Del total de pasivos más patrimonio el total de pasivo corrientes es del 10%, el total de pasivo es del 10% capital social del 55%, utilidad en el ejercicio del 35% y con un porcentaje total del patrimonio del 90%.

ANALISIS AV 2021 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Del total de activos que es un 100%, el 54% le corresponde al total de activos corrientes los cuales los dos más representativos son cuentas por cobrar con un porcentaje del 29% y mercancías con un porcentaje del 18%. Del total de pasivos más patrimonio el total de pasivo corrientes es del 19%, el total de pasivo es del 19% capital social del 67%, utilidad en el ejercicio del 14% y con un porcentaje total del patrimonio del 81%.

AH 2020-2021 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

En el análisis horizontal de los años 2020 y 2021 se toma los datos más representativos los cuales son del total de activos un incremento del 300%; en todas las cuentas tienen un alza considerable; las más representativas son las de caja con un incremento del 389%, seguido de depósito de bancos con un porcentaje del 237%, mercancías con el 223% y cuentas por cobrar con el 205% esto con referencia al total de activos corrientes. El total de activos fijos tuvo también un alza del 454% los cuales tiene un 674% que le corresponde a maquinaria y equipo, un 293% que le corresponde a muebles y enseres y un 120% que le corresponde a equipos de oficina y comunicación, se puede evidenciar con los anteriores datos que la empresa opto por una inversión mayor en el año 2021 en comparación con el año 2020.

Con respecto a pasivo más patrimonio se tiene un incremento del 473%, el total de pasivos es de 983%, capital social de un 596%, utilidad del ejercicio con un porcentaje de 129% y un total de patrimonio con un porcentaje de 416%.



Tabla 14. Estado de situación integral

ESTADO CONSOLIDADO DEL RESULTADO POR EL EJERCICIO TERMINADO GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GDA sas NIT. 901.389.023*8			AV 2020	AV2021	AH 2020- 2021
	31 DE DIC 2020	31 DE DIC 2021			
CONVENIO					
CONTRATOS Y CONVENIOS	\$ 70.647.000	\$ 419.829.424	100%	100%	494%
TOTAL INGRESOS	\$ 70.647.000	\$ 419.828.424	100%	100%	494%
COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS	\$ 42.388.200	\$ 272.889.126	60%	65%	544%
UTILIDAD BRUTA EN VEMTA8	\$ 28.258.800	\$ 146.940.298	40%	35%	420%
MENOS GASTOS DE OPERACIÓN					
ADMINISTRACION	\$ 10.597.050	\$ 71.371.002	15%	17%	573%
GASTOS GENERALES (SERVICIOS PUBLIGOS)	\$ 1.300.000	\$ 16.793.177	2%	4%	1192%
OTROS GASTOS	\$ 13.600.000	\$ 20.991.471	19%	5%	54%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 25.497.050	\$ 109.155.650	36%	26%	328%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 2.761.750	\$ 37.784.648	4%	9%	1268%
GASTOS NO OPERACIONALES					
FIBIANC.IEROS IHTERETfi8	\$ 750.000	\$ 1.679.318	1%	0%	124%
TOTAL GA8TOS NO OPERACIONALGS	\$ 750.000	\$ 1.679.318	1%	0%	124%
UTILIDAD ANTB8 IMPUESTO	\$ 2.011.750	\$ 36.105.330	3%	9%	1695%
8gENOG PROVI8ION IMPUESTOS					
UTILIDAD NETA OEL EJERCITO	\$ 2.011.750	\$ 36.105.330	3%	9%	1695%

Fuente: esta investigación

El Incremento de ventas ocasionado por convenios ocasionales políticos por ende no se tuvo en cuenta el valor del 2021, sin embargo, según oficina de contabilidad los valores ventas oscilan entre 60, 70 y 80 millones de pesos

ANALISIS AV 2020 ESTADO DE SITUACION ITEGRAL



Del total de ingresos operaciones que equivalen al 100%, teniendo una utilidad bruta en ventas del 40%. El total de gastos de operación fue de 36%, la utilidad operacional del 4%, el total de gastos no operacionales es del 1%, utilidad antes de impuestos el 3% y una utilidad neta del 3%.

ANALISIS AV 2021 ESTADO DE SITUACION ITEGRAL

Del total de ingresos operaciones que equivalen al 100%, teniendo una utilidad bruta en ventas del 35%. El total de gastos de operación fue de 26%, la utilidad operacional del 9%, el total de gastos no operacionales es del 0%, utilidad antes de impuestos el 9% y una utilidad neta del 9%.

El Incremento de ventas ocasionado por convenios ocasionales políticos por ende no se tuvo en cuenta el valor del 2021, sin embargo, según oficina de contabilidad los valores ventas oscilan entre 60, 70 y 80 millones de pesos

AH 2020-2021 ESTADO DE SITUACION ITEGRAL

Analizando horizontalmente los años 2020 y 2021 se puede evidenciar un incremento del 494% del total de ingresos operacionales; teniendo una utilidad bruta en ventas del 420%. El total de gastos de operación fue del 328%, la utilidad operacional del 1268%, el total de gastos no operacionales es del 124%, utilidad antes de impuestos el 1695% y una utilidad neta del 1695%.



10. ANALISIS FINANCIERO

Si hacemos un análisis financiero a partir de los últimos estados financieros del 31 de diciembre del 2020 si se hace una proyección de 5 años con un incremento del 12% se va tener un incremento del 46% a continuación se presenta los estados financieros y el valor presente (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) en una proyección de 5 años.

Para la proyección a 5 años tuvimos en cuenta la utilidad del ejercicio del año 0 la cual la tomamos como base para el año 1 y se tomó como incremento de un 12% para sacar las siguientes proyecciones, tomamos como referente 12% de acuerdo al incremento del mercado el cual creemos es un valor adecuado y está dentro de una proyección real la cual se puede lograr hacer.

Tabla 15. Estado de Resultados

Detalle	ESTADO DE RESULTADOS				
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos operacionales					
Honorarios	70.647.000	79.124.640	88.619.597	99.253.948	111.164.422
Total ingresos operacionales	70.647.000	79.124.640	88.619.597	99.253.948	111.164.422
ingresos no operacionales					
act agrcola (aguacate)	31.500.000	35.280.000	39.513.600	44.255.232	49.565.860
total ingresos no operacionales	31.500.000	35.280.000	39.513.600	44.255.232	49.565.860
total ingresos	102.147.000	114.404.640	128.133.197	143.509.180	160.730.282
Costo de ventas	- 42.388.200	- 47.474.784	- 53.171.758	- 59.552.369	- 66.698.653
Utilidad bruta en ventas	28.258.800	31.649.856	35.447.839	39.701.579	44.465.769
gastos operacionales					
administración	6.950.000	7.784.000	8.718.080	9.764.250	10.935.960
gastos generales	1.650.000	1.848.000	2.069.760	2.318.131	2.596.307
otros gastos	905.000	1.013.600	1.135.232	1.271.460	1.424.035
Total gastos de operación	9.505.000	10.645.600	11.923.072	13.353.841	14.956.302
utilidad operacional	18.753.800	21.004.256	23.524.767	26.347.739	29.509.467
gastos no operacionales					
financieros	8.550.000	8.550.000	8.550.000	8.550.000	8.550.000
gastos extraordinarios	4.725.000	5.292.000	5.927.040	6.638.285	7.434.879
Total gastos no operacionales	13.275.000	13.842.000	14.477.040	15.188.285	15.984.879
Utilidad antes de impuestos	76.125.800	86.286.896	97.667.324	110.413.402	124.689.011
impuesto renta	23.598.998	26.748.938	30.276.870	34.228.155	38.653.593
utilidad liquida	52.526.802	59.537.958	67.390.453	76.185.248	86.035.417
reserva legal	5.252.680	5.953.796	6.739.045	7.618.525	8.603.542
utilidad del ejercicio	47.274.122	53.584.162	60.651.408	68.566.723	77.431.876

Fuente: esta investigación

Si hacemos un análisis vertical dentro de la utilidad ejercicio del año 1 y del año 5 detallamos que va a tener un incremento del 64% entre estos años



Tabla 16. Estado de situación integral

DETALLE	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja	9.100.000	362.193.000	715.820.000	1.070.045.080	1.424.940.010	1.780.585.171
bancos	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000
Inventarios	42.500.000	47.600.000	53.312.000	59.709.440	66.874.573	74.899.522
cuentas x cobrar	10.900.000	12.208.000	13.672.960	15.313.715	17.151.361	19.209.524
otros activos	191.500.000	191.500.000	191.500.000	191.500.000	191.500.000	191.500.000
Subtotal Act. Cte	257.300.000	616.801.000	977.604.960	1.339.868.235	1.703.765.943	2.069.494.217
Activo no corriente						
Muebles y enseres	22.600.000	22.600.000	22.600.000	22.600.000	22.600.000	22.600.000
Equipo de computación y comunicación	13.600.000	13.600.000	13.600.000	13.600.000	13.600.000	13.600.000
Flota y equipo de transporte	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000
terrenos	76.500.000	76.500.000	76.500.000	76.500.000	76.500.000	76.500.000
edificaciones	52.600.000	52.600.000	52.600.000	52.600.000	52.600.000	52.600.000
maquinaria y equipo	23.100.000	23.100.000	23.100.000	23.100.000	23.100.000	23.100.000
Depreciación						
Subtotal Act no cte	308.400.000	308.400.000	308.400.000	308.400.000	308.400.000	308.400.000
Total Activo	565.700.000	925.201.000	1.286.004.960	1.648.268.235	2.012.165.943	2.377.894.217
PASIVO						
Pasivo corriente						
otros pasivos	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
Sub total Pas Cte	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
Pasivo no corriente						
Obligaciones Fns L	119.713.000	119.713.000	119.713.000	119.713.000	119.713.000	119.713.000
Subtotal Pas no cte	119.713.000	119.713.000	119.713.000	119.713.000	119.713.000	119.713.000
Total pasivo	135.713.000	135.713.000	135.713.000	135.713.000	135.713.000	135.713.000
PATRIMONIO						
patrimonio líquido	429.987.000	789.488.000	1.150.291.960	1.512.555.235	1.876.452.943	2.242.181.217
Aportes socios	528.780.000	528.780.000	528.780.000	528.780.000	528.780.000	528.780.000
utilidad ejercicio	36.920.000	41.350.400	46.312.448	51.869.942	58.094.335	65.065.655
Total patrimonio	565.700.000	570.130.400	575.092.448	580.649.942	586.874.335	593.845.655
pasivo + patrimonio	565.700.000	925.201.000	1.286.004.960	1.648.268.235	2.012.165.943	2.377.894.217

Fuente: esta investigación

Si hacemos un análisis horizontal con los ítems de total activo y utilidad de ejercicio en los años 5 y 4, observamos que en el total activos va tener una variación relativa de 18.18% y en la utilidad de ejercicio va tener una variación relativa de 13.63% esto podemos interpretar que si se hace que los ingresos aumenten 12% va tener un gran resultado en los años siguientes

Inversión inicial del proyecto; teniendo en cuenta las cuentas de costos operacionales por mercancía por \$42.388.200, total gastos operacionales \$ 9.505.000, inversión neta de adecuación 308.400.000, e interés de crédito bancario \$8.550.000; para un total de \$368.843.200



FINANCIACION DE TERCEROS	\$ 300.000.000	81%
FINANCIACION DE PATRIMONIO	\$ 70.000.000	19%
INVERSION INICIAL	\$ 370.000.000	100%

Se requiere el 81% de financiación con terceros a una tasa de interés de 30.84% según resolución n. 0081

Tabla 17. WACC

INVERSION INICIAL	\$ 370.000.000
% DEUDA TERCERO	81%
DEUDA FINANCIERO	\$ 300.000.000
DEUDA PATRIMONIC	\$ 70.000.000
% K PATRIMONIO	23%
% K TERCERO	30,00%
IMPUESTO	31%
K FIN / (K FIN + K PA	81%
PATR / (K FIN + K PA	19%
WACC	21%

Para obtener la inversión inicial se sumaron la financiación de terceros y la financiación de patrimonio, el porcentaje deuda tercero 81% se obtuvo de la financiación de terceros sobre la inversión inicial, los accionistas exigen una tasa de 23% el de acuerdo evaluación interna, el 30% es el interés bancario corriente anual vigente entre el 1 marzo y 31 marzo 2023, 31% tasa interna de micro crédito de mercado, 81% deuda financiera sobre la suma de la deuda financiera mas la deuda patrimonio, 19% deuda patrimonio dividido entre la suma deuda financiero y deuda patrimonio lo cual nos da un valor de 21% WACC se obtiene de la multiplicación del porcentaje k patrimonio(23%) por la suma de patrimonio(19%) mas el interés bancario (30%) se multiplica por la resta de 1 menos el impuesto (31%) y se multiplica por (81%), $((23\% \cdot 19\% + 30\% \cdot (1 - 31\%)) \cdot 81\%) = 21\%$ WACC

Tabla 18. Valor presente Neto VPN

VALOR PRESENTE NETO VPN						
DESCUENTO WACC	21,14%					
INVERSION INICIAL	-370.000.000,00	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA A FUTURO		362.193.000	715.820.000	1.070.045.080	1.424.940.010	1.780.585.171
FLUJO DE CAJA A VNA		$(1+0,2114)^1$	$(1+0,2114)^2$	$(1+0,2114)^3$	$(1+0,2114)^4$	$(1+0,2114)^5$
VNA	2.362.905.593					
INVERSION INICIAL	370.000.000					
Relación Beneficio - costo B/C IRT	6,39	VPN/INVERSION INICIAL				

Para calcular el valor presente neto VPN tomamos el rendimiento WACC el cual



es 21% tomamos inversión inicial -370.000.000, tomamos los valores del año 1 hasta año 5 aplicamos la formula $((362.193.000/(1+0,2114)^1)$ se prosigue de igual forma hasta llegar al año 5 después se procede a sumar todos los valores para así obtener el valor del vpn el cual es 2.732.905593 al cual se le resta la inversión inicial -370.000.000 y se obtiene VPN = 2.362.905.593

Tabla 19. Tasa Interna de retorno TIR

TASA INTERNA DE RETORNO TIR						
DESCUENTO WACC	21,14%					
	-370.000.000	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA F	-370.000.000	362.193.000	715.820.000	1.070.045.080	1.424.940.010	1.780.585.171
VNA	-370.000.000,00	298.987.122	487.785.279	601.920.821	661.677.403	682.534.967
VNA	2.362.905.593	SIENDO ESTE VALOR POSITIVO, REPRESENTA BENEFICIOS PARA LA EMPRESA POR LO CUAL SE ACEPTA LA INVERSION DEL PROYECTO				
INVERSION INICIAL	370.000.000,00					
TIR	154%	OBTENIENDO UN VALOR TIR 154%, SIENDO MAYOR A LA TASA DE DESCUENTO, WACC OBTENIDA DE 21% REPRESENTA LA VIABILIDAD FINANCIERA, SIENDO QUE ESTA GENERA MAYOR BENEFICIO EN RELACION AL COSTO DE FINANCIACION CON DEUDA EXTERNA Y PATRIMONIO.				

Fórmula aplicada en plataforma Excel=154%

RAZONES FINANCIERAS PROYECCIONES

Las razones financieras se obtienen de los estados financieros de las proyecciones

CAPITAL DE TRABAJO = TOTAL ACTIVOS CORRIENTES - TOTAL PASIVO CORRIENTE				
CT =	257300000	-	16000000	
CT =	241300000			

Capital de trabajo:

La empresa cuenta con un capital de trabajo por valor de \$241.300.000, correspondiente a recursos de la misma, luego de las responsabilidades de corto plazo.

RAZON CORRIENTE= TOTAL ACT CR RTE / TOTAL PASIVO CR RTE				
RC=	257300000	/	16000000	
RC=	16,1	VECES		

Razón corriente:

Refiere a cada peso de la empresa que se corresponde cancelar a su pasivo de corto plazo, esta cuenta con \$16,1 de los activos realizables a corto plazo para respaldar dicha obligación



PRUEBA ACIDA = TOTAL ACT CRTE - ACT FIJO NETO / PASIVO CRRTE					
PA =	257300000	-	244900000	/	16000000
PA =	0,775				

Prueba acida:

Refiere a cada peso que se debe pagar por concepto de pasivo a corto plazo, de la cual la empresa cuenta con \$0,77 provenientes del total de activos para respaldar dicha

ROTACION DE INVENTARIOS = INVENTARIO TOTAL *360 / COSTO DE VENTA					
RI =	42500000	*	360	/	28000000
RI =	546				

Rotación de inventarios:

Refiere al tiempo en concepto de cada año, que la empresa hace efectiva una compra de inventario al proveedor correspondiente.

ROTACION DE PROVEEDORES = TOTAL PROVEEDORES* 360 / COSTO DE VENTA					
RP=	16000000	*	360	/	28000000
RP=	206				

Rotación de proveedores:

Refiere al tiempo en relación al pago de las obligaciones con proveedores

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
ET= TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO			
ET=	135713000	/	565700000
ET=	24%		

Razones de endeudamiento:

El indicador de Endeudamiento Total refiere al total de activos, que siendo 24% se encuentra respaldando el total de pasivos correspondientes a acreedores o terceros.

ENDEUDAMIENTO SIN VALORIZACIONES		
ESV = TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO - 0		
ESV =	24%	

Endeudamiento sin valorizaciones:

El indicador de Endeudamiento Sin Valorizaciones, indica que el 24% del total de



activos se encuentra respaldando dichas responsabilidades del pasivo total, descontando las valorizaciones correspondientes

RENTABILIDAD DE ACTIVO TOTAL				
RAT= GANANCIA DEL PERIODO / TOTAL ACTIVO				
RAT=	36920000	/	565700000	
RAT =	7%			

Rentabilidad de activo total

El indicador refiere a que el 7% es la rentabilidad que se de la adecuada utilización de los recursos y del total del activo de la empresa

RENTABILIDAD DE ACTIVO FIJO = GANANCIA DEL PERIODO / ACTIVO FIJO				
RAF=	36920000	/	244900000	
RAF=	15%			

Rentabilidad de activo fijo:

De acuerdo a la capacidad instalada el 15% de los activos productivos se encuentran generando dicha rentabilidad

RENTABILIDAD DE PATRIMONIO = GANANCIA DEL PERIODO / TOTAL PATRIMONIO				
RP =	36920000	/	565700000	
RP =	7%			

Rentabilidad de patrimonio:

En relación al desarrollo de la empresa de acuerdo a las inversiones correspondientes, esta se encuentra generando una rentabilidad de 7% sobre el patrimonio.

RAZONES FINANCIERAS AÑO 2020

Las razones financieras se obtienen de los estados financieros del año 2020

CAPITAL DE TRABAJO = TOTAL ACTIVOS CORRIENTES - TOTAL PASIVO CORRIENTE				
CT =	\$ 43.761.750	-	\$ 4.600.000	
CT =	\$ 39.161.750			

Capital de trabajo:

La empresa cuenta con un capital de trabajo por valor de \$39.161.750,



correspondiente a recursos de la misma, luego de las responsabilidades de corto plazo.

RAZON CORRIENTE= TOTAL ACT CRRTE / TOTAL PASIVO CRRTE			
RC=	\$ 43.761.750	/	\$ 4.600.000
RC=	9,5	VECES	

Razón corriente:

Refiere a cada peso de la empresa que se corresponde cancelar a su pasivo de corto plazo, esta cuenta con \$9,5 de los activos realizables a corto plazo para respaldar dicha obligación

PRUEBA ACIDA = TOTAL ACT CRTE - ACT FIJO NETO / PASIVO CRRTE					
PA =	\$ 43.761.750	-	\$ 39.500.000	/	\$ 4.600.000
PA =	0,926				

Prueba acida:

Refiere a cada peso que se debe pagar por concepto de pasivo a corto plazo, de la cual la empresa cuenta con \$0,926 provenientes del total de activos para respaldar dicha

ROTACION DE INVENTARIOS = INVENTARIO TOTAL *360 / COSTO DE VENTA				
RI =	\$ 25.000.000	*	360 /	\$ 42.388.200
RI =	212			

Rotación de inventarios:

Refiere al tiempo en concepto de cada año, que la empresa hace efectiva una compra de inventario al proveedor correspondiente.

ROTACION DE PROVEEDORES = TOTAL PROVEEDORES* 360 / COSTO DE VENTA				
RP=	\$ 4.600.000	*	360 /	\$ 42.388.200
RP=	39			

Rotación de proveedores:

Refiere al tiempo en relación al pago de las obligaciones con proveedores



RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
ET= TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO			
ET=	\$ 4.600.000	/	\$ 65.261.750
ET=	7%		

Razones de endeudamiento:

El indicador de Endeudamiento Total refiere al total de activos, que siendo 7% se encuentra respaldando el total de pasivos correspondientes a acreedores o terceros.

ENDEUDAMIENTO SIN VALORIZACIONES		
ESV = TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO - 0		
ESV =	7%	

Endeudamiento sin valorizaciones:

El indicador de Endeudamiento Sin Valorizaciones, indica que el 7% del total de activos se encuentra respaldando dichas responsabilidades del pasivo total, descontando las valorizaciones correspondientes

RENTABILIDAD DE ACTIVO TOTAL			
RAT= GANANCIA DEL PERIODO / TOTAL ACTIVO			
RAT=	\$ 15.750.840	/	\$ 65.261.750
RAT =	24%		

Rentabilidad de activo total

El indicador refiere a que el 24% es la rentabilidad que se de la adecuada utilización de los recursos y del total del activo de la empresa

RENTABILIDAD DE ACTIVO FIJO = GANANCIA DEL PERIODO / ACTIVO FIJO			
RAF=	\$ 15.750.840	/	\$ 39.500.000
RAF=	40%		

Rentabilidad de activo fijo:

De acuerdo a la capacidad instalada el 40% de los activos productivos se encuentran generando dicha rentabilidad

RENTABILIDAD DE PATRIMONIO = GANANCIA DEL PERIODO / TOTAL PATRIMONIO			
RP =	\$ 15.750.840	/	\$ 40.912.590
RP =	38%		



Rentabilidad de patrimonio:

En relación al desarrollo de la empresa de acuerdo a las inversiones correspondientes, esta se encuentra generando una rentabilidad de 38% sobre el patrimonio.

RAZONES FINANCIERAS AÑO 2021

Las razones financieras se obtienen de los estados financieros del año 2020

CAPITAL DE TRABAJO = TOTAL ACTIVOS CORRIENTES - TOTAL PASIVO CORRIENTE				
CT =	\$	141.728.147	-	\$ 49.800.000
CT =	\$	91.928.147		

Capital de trabajo:

La empresa cuenta con un capital de trabajo por valor de \$91.928.147, correspondiente a recursos de la misma, luego de las responsabilidades de corto plazo.

RAZON CORRIENTE= TOTAL ACT CR RTE / TOTAL PASIVO CR RTE			
RC=		141728147 /	49800000
RC=		2,8	VECES

Razón corriente:

Refiere a cada peso de la empresa que se corresponde cancelar a su pasivo de corto plazo, esta cuenta con \$2,8 de los activos realizables a corto plazo para respaldar dicha obligación

PRUEBA ACIDA = TOTAL ACT CR TE - ACT FIJO NETO / PASIVO CR RTE						
PA =		141728147	-	\$ 123.169.081	/	\$ 49.800.000
PA =		0,373				

Prueba acida:

Refiere a cada peso que se debe pagar por concepto de pasivo a corto plazo, de la cual la empresa cuenta con \$0,373 provenientes del total de activos para respaldar dicha

ROTACION DE INVENTARIOS = INVENTARIO TOTAL *360 / COSTO DE VENTA					
RI =	\$	76.269.081	*	360 /	\$ 272.889.126
RI =		101			



Rotación de inventarios:

Refiere al tiempo en concepto de cada año, que la empresa hace efectiva una compra de inventario al proveedor correspondiente.

ROTACION DE PROVEEDORES = TOTAL PROVEEDORES* 360 / COSTO DE VENTA					
RP=	\$	49.800.000	*	360 /	\$ 272.889.126
RP=		66			

Rotación de proveedores:

Refiere al tiempo en relación al pago de las obligaciones con proveedores

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		
ET= TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO		
ET=	49800000 /	\$ 260.928.147,0
ET=	19%	

Razones de endeudamiento:

El indicador de Endeudamiento Total refiere al total de activos, que siendo 19% se encuentra respaldando el total de pasivos correspondientes a acreedores o terceros.

ENDEUDAMIENTO SIN VALORIZACIONES		
ESV = TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO - 0		
ESV =	19%	

Endeudamiento sin valorizaciones:

El indicador de Endeudamiento Sin Valorizaciones, indica que el 19% del total de activos se encuentra respaldando dichas responsabilidades del pasivo total, descontando las valorizaciones correspondientes

RENTABILIDAD DE ACTIVO TOTAL				
RAT= GANANCIA DEL PERIODO / TOTAL ACTIVO				
RAT=	\$	36.105.330	/	\$ 260.928.147
RAT =		14%		

Rentabilidad de activo total

El indicador refiere a que el 14% es la rentabilidad que se dé la adecuada



utilización de los recursos y del total del activo de la empresa

RENTABILIDAD DE ACTIVO FIJO = GANANCIA DEL PERIODO / ACTIVO FIJO				
RAF=	\$	36.105.330	/	\$ 123.169.081
RAF=		29%		

Rentabilidad de activo fijo:

De acuerdo a la capacidad instalada el 29% de los activos productivos se encuentran generando dicha rentabilidad

RENTABILIDAD DE PATRIMONIO = GANANCIA DEL PERIODO / TOTAL PATRIMONIO				
RP =	\$	36.105.330	/	\$ 211.128.147
RP =		17%		

Rentabilidad de patrimonio:

En relación al desarrollo de la empresa de acuerdo a las inversiones correspondientes, esta se encuentra generando una rentabilidad de 17% sobre el patrimonio.

ratios financieros						
solventia	4.17	6.82	9.48	12.15	14.83	17.52
endeudamie	23.99%	25.04%	24.96%	24.86%	24.75%	24.63%
rentabilidad margen	40.80%	12.96%	13.24%	13.49%	13.71%	13.91%

Solventia: Por cada 4 pesos que tiene en los activos puede cubrir un peso en la deuda

Endeudamiento: Se observa que en el índice de endeudamiento está en un nivel riesgo bajo lo cual significa que la empresa no necesita depender una gran medida de las obligaciones con entidades u otras entidades

Rentabilidad margen neta: Se puede interpretar que la empresa obtiene un gran beneficio con las ventas donde puede sacar una gran oportunidad a tras vez de los años



11. DEFINIR LOS ACTORES O PUNTOS CLAVE DE INTERVENCIÓN A TENER EN CUENTA EN EL PLAN DE MEJORAMIENTO.

11.1 CRITERIOS EXTERNOS E INTERNOS

Los criterios que se encuentran en este cuadro se obtuvieron, con el desarrollo de esta investigación externa e interna que se realizó a la empresa, dando a conocer como tal cierto problema con los que la empresa cuenta y se quiere mejorar para así hacerla mejor visible en el mercado en el que se encuentra.

Tabla 20. Criterios externos e internos

EXTERNO	INTERNO
<ul style="list-style-type: none">• Alta competencia• Gustos y preferencias de los clientes cambiantes• Crecimiento del mercado• Diversificación de nuevos productos• Competencia tienen productos innovadores	<ul style="list-style-type: none">• Falta de definición de manual de funciones• Fijación de objetivos• Falta de estructura financiera

Fuente: esta investigación

ALTA COMPETENCIA: la empresa, se encuentra en un mercado bastante competitivo y con alta frecuencia de competidores, de alta, mediana y pequeña magnitud. Para la región, la existencia de diversas empresas se convierte en un aspecto negativo de alto interés de análisis, pues los productos son similares y la diferencia debe radicar en otros aspectos, como son: la atención al cliente, los servicios post-venta, los canales de comunicación, estrategias de promoción etc. Su impacto, por lo tanto, es alto.

RECOMENDACIÓN: Por lo anterior, se recomienda a la empresa realizar procesos de formación a sus empleados en atención al cliente, clima laboral, así como también definir estrategias de atracción y retención de clientes en servicios post-venta, esto sin duda genera valores agregados a la empresa, tal y como lo afirma Peter Drucker “El activo más valioso de una empresa del siglo XX era su equipo de producción. En el siglo XXI, el activo más valioso de una institución, independientemente de si es una empresa o no, serán los trabajadores de la era



del conocimiento y la productividad de estos.”³⁰

Tal y como menciona el autor, el desarrollo de una adecuada gestión del talento humano permitirá generar ventajas competitivas con respecto a la competencia.

1. Gustos y preferencias de los clientes cambiantes: como todo mercado actual, las tendencias siempre están al alcance del corto tiempo. Para la empresa, la situación se basa en que los productos que oferta se utilizan para labores que cambian en cuanto a técnicas, procedimientos por lo tanto los productos e insumos deben hacerlo al mismo tiempo. Se recomienda estar a la vanguardia de dichos cambios.

RECOMENDACIÓN: es importante que la empresa mantenga una filosofía de adaptación al cambio, es decir, que vaya acorde a las necesidades de su mercado. Para ello, la investigación de mercados ofrece una alternativa de solución para dicho monitoreo, buscando conocer las necesidades, tendencias y cambios de los clientes, permitiendo que la empresa oferte lo que el mercado necesita. Esta investigación, de acuerdo al mercado en el cual se encuentra la empresa, puede realizarse de manera anual, tal y como lo muestran Boyd y Westfall “la investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia y venta de bienes y servicios del productor al consumidor”³¹

2. Crecimiento del mercado: el sector de construcción se ha incrementado en los últimos años debido a las distintas facilidades de acceso que presentan las entidades gubernamentales y privadas, por ende, los productos que ofrece la empresa presentan una constante demanda que se convierte en una oportunidad de crecimiento de la empresa. Su impacto es alto y su relación directa.

RECOMENDACIÓN: se convierte en una gran oportunidad para la empresa, en el sentido de que se puede aprovechar este crecimiento del mercado para poder expandir la empresa. La opción es de poder realizar alianzas estratégicas con entidades ya sean públicas o privadas para servir de proveedores, de esta forma, la demanda de productos se sistematiza y se incrementa, clarificando que, para ello, la empresa debe organizarse administrativa y financieramente para poder optar por esta estrategia.

3. Diversificación de nuevos productos: como consecuencia del incremento del mercado, existen distintos productos que buscan adaptarse a dichas tendencias, por lo tanto, la empresa debe conocer esos cambios y nuevas

³⁰ ” (Drucker, Peter F. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma, S.A. Bogotá, Colombia. 1999).

³¹ Boyd y westfall, 1978, report of definitions committe del journal of marketing, 1978



tendencias para adaptarse a su mercado. Una oportunidad de crecimiento con un impacto alto.

RECOMENDACIÓN: este factor puede tomarse como un conjunto con el hallazgo anterior, pues si el mercado se incrementa significa que la empresa debe diversificar su portafolio de productos. Para ello, se parte de la investigación de mercados que la empresa adelante para identificar que productos potenciales se pueden ofertar, de esta forma, se atiende la necesidad del mercado y se va de acuerdo al crecimiento de demanda de los productos que ya se ofertan como también de los que surjan. Una vez se obtenga esta información, se procede a realizar el plan que permita definir objetivos y estrategias para lanzar estos productos y darlos a conocer al mercado.

4. Competencia con productos innovadores: como se ha mencionado anteriormente, la empresa tiene competencia posicionada y un mercado crecimiento. Esto significa que los productos que se ofrecen son innovadores, por lo cual se debe ofertar al mercado productos al alcance de sus necesidades. Es importante también recalcar que la ausencia de un direccionamiento estratégico impide o limita que la empresa se adapte a dichos cambios y haga frente a su competencia.

RECOMENDACIÓN: tal y como se menciona anteriormente, aquí confluyen dos factores. El primero, la necesidad de definir una plataforma estratégica que le permita a la empresa definir sus objetivos y organizar sus procesos, actividades y talento humano a alcanzar esos objetivos, tal y como lo menciona Chiavenato “El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales”³²

Por ende, se hace importante y prioritario que la empresa formule una plataforma estratégica que permita este fin, además de poder adaptarse al mercado.

5. Carencia de manual de funciones: al no poseer un manual de funciones definido, las funciones o actividades no están claras, y se pueden suscitar inconvenientes en su ejecución y en el ambiente laboral, su impacto es alto pues su implementación permitirá que la empresa esté mejor organizada y pueda prestar mejor su servicio.

RECOMENDACIÓN: es importante que la empresa formule un manual de funciones, su misión, visión y valores corporativos, pues es la esencia de la empresa, es su filosofía, su que-hacer diario. La idea de esta estrategia es la de definir claramente las actividades y responsabilidades de cada colaborador, promulgando la productividad y el trabajo en equipo, falencia que tiene la empresa

³² Idalberto Chiavenato, planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones tercera edición



en este momento.

- 6. Ausencia de objetivos empresariales:** sin un objetivo u horizonte empresarial, la empresa está sujeta a un sinnúmero de amenazas y creación de debilidades, pues no se presenta una estructura que le permita organizarse para alcanzar un fin, y su crecimiento en el mercado se verá relegado de manera negativa.
- 7. Falta de estructura financiera:** aunque si se realizan procesos contables, estados financieros y rendición de cuentas a entidades externas, es necesario implementar un plan financiero que permita obtener mucha más información al detalle, esto con el fin de poder tomar decisiones de crecimiento y rendimiento financiero.

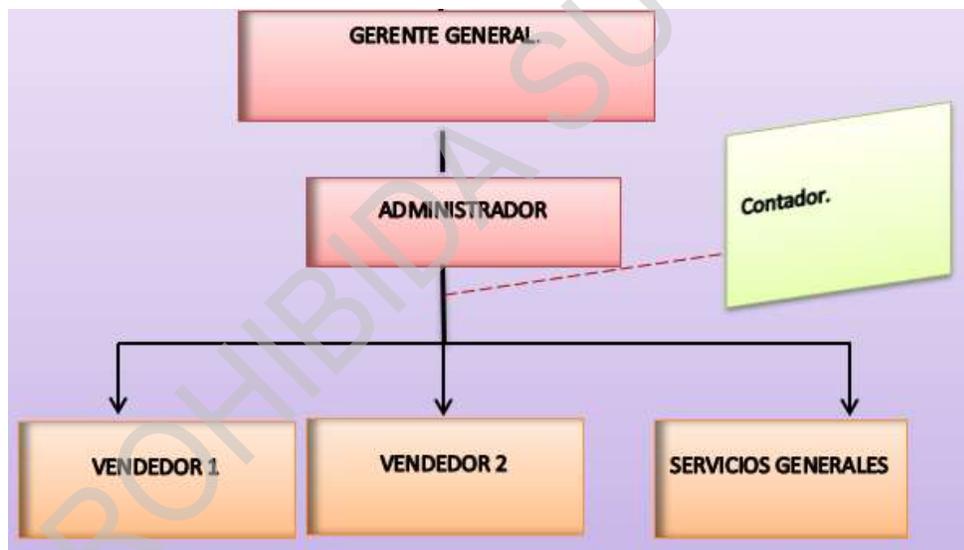
RECOMENDACIÓN: este proceso es vital para toda empresa, pues los procesos financieros son la base para medir la productividad y crecimiento de la empresa. La empresa, en el momento, cuenta con la creación de procesos contables pero básicos, por lo que se recomienda definir una estrategia financiera que contenga indicadores contables y financieras, un software contable que permitan obtener indicadores en tiempo real.

12. ACTUALIZACIÓN MANUAL DE FUNCIONES SEGÚN LOS PERFILES DE LOS CARGOS, SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, MISIÓN, VISIÓN, VALORES, SUBSISTEMAS DE PROVISIÓN, ORGANIZACIÓN, MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

12.1 ACTUALIZACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Toda empresa exitosa debe poseer una estructura organizacional, ya que esta es la manera como se organizan, dirigen y coordinan todas las actividades y procesos dentro de ella para su correcto funcionamiento y logro de objetivos organizacionales, de allí la importancia de proponer a la empresa, pues una estructura organizacional, que le permita coordinar no solo las actividades sino los miembros de la organización ya que encontramos entre sus debilidades que no posee unos departamentos y cargos, debidamente definidos, por lo tanto se presenta a continuación un manual de cargo y funciones.

Ilustración 2. Actualización organigrama



Fuente: esta investigación

12.2 PROPUESTA DE ACTUALIZACION MANUAL DE FUNCIONES DE ACUERDO A LOS PERILES DE LA EMPRESA.

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores diarias, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de



cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión

A continuación, se describe los cargos, funciones y área de los puestos de trabajo de la empresa.

12.2.1 Actualización de Descripción y perfil del cargo para la asociación.

1. NOMBRE DEL CARGO: GERENTE.

Es la imagen y representante legal de la asociación, fija las políticas operativas y administrativas, económicas, financieras para cumplir con el objetivo general de la asociación.

JEFE INMEDIATO: JUNTA DIRECTIVA.

NIVEL: ADMINISTRATIVO.

DESCRIPCION DE FUNCIONES.

- Representar legalmente a la asociación en todos los actos públicos y privados.
- Coordinar las actividades realizadas en la asociación.
- Asignar, revisar, aprobar y controlar las actividades del personal y estos le reportan sus labores.
- Servir de apoyo administrativo en las decisiones de la junta o la asamblea.
- Aprobar y desaprobar las ideas o proyectos que surjan de la Junta o la Asamblea General.
- Disponibilidad para brindar información al público.
- Ampliar las relaciones o vínculos con otras entidades para establecer convenios con las mismas.
- Crear un ambiente de trabajo óptimo.
- Mantener buenas relaciones tanto con los socios como con los empleados.
- Velar por el correcto cumplimiento del reglamento interno de trabajo.
- Recomendar y establecer sistemas de seguridad para proteger las instalaciones, los equipos, sistemas de información y las personas.



- Vigilar y controlar gastos y asegurar el uso adecuado de recursos.
- Vincular al personal calificado para cada cargo.
- Gestionar recursos para llevar a cabo las actividades de la asociación.
- Análisis e interpretación de estados financieros.
- Coordinar la elaboración del presupuesto anual de operación de la empresa.
- En general todas aquellas funciones que les corresponden y que no estén asignadas a otros organismos.

REQUISITOS DEL CARGO.

EDUCACION: Administrador de empresas

EXPERIENCIA: Un año con cargos similares.

HABILIDADES Y COMPETENCIA.

- Solucionar problemas que se presenten a diario en la asociación.
Trabajo en equipo.
- Manejo de personal.

JORNADA LABORAL

- Tiempo completo.

2. NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR

JEFE INMBEDIATO: GERENTE.

NIVEL: ADMINISTRATIVO

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

- Diligenciar y mantener actualizados los libros de contabilidad (auxiliares, diario, mayor y balances, inventarios).
- Mantener la información contable al día con todos los soportes a través de digitación en un software contable.
- Elaborar y presentar los estados financieros con sus respectivas notas, con la periodicidad acordada en el contrato, como mínimo una vez al año según requisitos de la normatividad contable.
- Certificar estados financieros de propósito general.
- Elaborar informes con destino a la gerencia, junta directiva, consejo de administración u otro orgánico similar con la periodicidad acordada entre las



partes.

- Preparar las declaraciones tributarias nacionales y territoriales con los respectivos anexos relacionados.
- Elaboración de la información exógena con destino a las autoridades tributarias.
- Expedir las certificaciones que se requieran con fundamento en los libros de contabilidad

REQUISITOS DEL CARGO

Contador público

EXPERIENCIA.

Mínima de un año

HABILIDADES Y COMPETENCIA.

Competencias comunicacionales, interpersonales intrapersonales y de gestión.

Trabajo en equipo

Iniciativa, creatividad, prudencia y pro actividad.

Orientación al servicio

JORNADA LABORAL:

Tiempo completo

3. NOMBRE DEL CARGO: VENDEDOR

JEFE INMEDIATO: GERENTE.

NIVEL: OPERATIVO

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

- Conocer el producto.
- Asesorar a los posibles compradores.
- Fidelizar a los clientes.
- Ofrecer un servicio post venta. ...
- Cuidar la imagen de la empresa
- Elaborar y comunicar un reporte de ventas.

REQUISITOS DEL CARGO

TECNÓOGO EN VENTAS

EXPERIENCIA.

Mínima de un año



HABILIDADES Y COMPETENCIA.

Competencias comunicacionales, interpersonales intrapersonales y de gestión.

Trabajo en equipo

Iniciativa, creatividad, prudencia y pro actividad.

Orientación al servicio

JORNADA LABORAL:

Tiempo completo

4. NOMBRE DEL CARGO: SERVICIOS GENERALES

JEFE INMEDIATO: GERENTE.

NIVEL: OPERATIVO

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

- Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y velar que se mantengan aseadas.
- Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.
- Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.
- Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.
- Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.
- Velar por la buena presentación y orden de las oficinas y zonas comunes de la dependencia asignada.
- Orientar a los usuarios y suministrar la información que le sea solicitada, de conformidad con los procedimientos establecidos.
- Realizar labores propias de los servicios generales que demande la Entidad.
- Aplicar e implementar las estrategias y acciones del Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno, que le correspondan a su área.
- Cumplir de manera efectiva la misión, visión, política y objetivos de calidad, y la ejecución de los procesos en que interviene en razón del cargo.
- Cumplir con las normas y reglamentación impartida por el Alcalde Municipal, en las áreas de su competencia; así como también las funciones contenidas en la Constitución, la Ley, Ordenanzas, Acuerdos, Decretos, Manual de Funciones y Reglamentos Internos de la Administración Municipal.
- Responder por el inventario y buen uso de los bienes muebles e inmuebles a su cargo.



REQUISITOS DEL CARGO

BACHILLER

EXPERIENCIA.

Mínima de un año

HABILIDADES Y COMPETENCIA.

Competencias comunicacionales, interpersonales intrapersonales y de gestión.

Trabajo en equipo

Iniciativa, creatividad, prudencia y pro actividad.

Orientación al servicio

JORNADA LABORAL:

Tiempo completo

12.3 Actualización misión. Ser una Distribuidora que Satisfaga las necesidades humanas por medio del contacto personal entre la empresa y sus clientes. La empresa cuenta con un personal altamente calificado, preocupado por mantener y mejorar su calidad de vida mediante la adecuada capacitación como también ofrecer productos asequibles a toda la población y empresas establecidas en el Valle de Sibundoy Putumayo, formación personal y empresarial para cumplir con los perfiles establecidos.

12.4 Actualización Visión. Ser una de las empresas de referencia en el Valle de Sibundoy Putumayo para el año 2023, por su excelencia en sus trabajos, en el trato de su gente, en la protección del medio ambiente y sobre todo en la satisfacción plena de nuestros clientes.

12.5 actualización valores. En Grafipal Distribuidora GD S.A.S el activo más importante y clave del éxito en el equipo humano, altamente calificado tanto en el uso de la tecnología como en el conocimiento funcional de las áreas de negocio en las que desarrolla su labor.

Nuestros valores son:

- CONFIANZA
- RESPONSABILIDAD
- ESPIRITU INNOVADOR
- COMPROMISO
- DISCIPLINA
- COOPERACION
- ETICA
- HONRADEZ



ACTUALIZACION PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE GRAFIPAL GD SAS

El método que se emplea para el reclutamiento en la empresa es las redes sociales motivo porque estas están presentes en el día a día de los posibles candidatos con esto se destaca y se atrae talento que reúnan los requisitos que se busca y garantice el cumplimiento de objetivos.

Selección del personal reclutado

Se elige el personal que más encaje con las necesidades de la empresa de entre todos los reclutados. Para esto se realizan las siguientes etapas.

Pruebas psicométricas

Para así garantizar que la decisión que se toma es la adecuada por que con estas se evalúa la capacidad de concentración, multitareas o la simulación del trabajo.

Entrevista de personal

Se realiza con el fin de conocer al candidato y así observar si este encajara con el equipo de trabajo y así observar si puede ayudarle a mejorar los objetivos.

Informar y contratar

Se cuida el contacto con los candidatos que no fueron seleccionados por que en el futuro pueden volver a participar en el proceso de reclutamiento, como también la comunicación con el próximo colaborador de la empresa.

Se procede a realiza la contratación del personal seleccionado y fijar un contrato que beneficie a las dos partes involucradas.

ACTUALIZACION METODOS DE EVALUCION DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

Productividad: Así se evalúa la cantidad de trabajo que el empleado saca adelante en su jornada laboral sin olvidar que la calidad del trabajo es indispensable. Mediante plantillas de productividad se para así escribir cuanto trabajo realiza el empleado esta es llenada por el gerente y se hace 2 veces al mes, con base a esto se toma decisiones y ver si se puede incentivar la productividad facilitando mejores herramientas de trabajo más eficaces.

Formación: Se observa si el empleado ha obtenido nuevos conocimientos dentro de la empresa, si está desempeñando lo que se le ha enseñado, mediante estas evaluaciones se observara que tan preparado esta para ayudar a la empresa a realizar los objetivos propuestos, la manera más practica que se realiza para esto



es hacer preguntas al empleado de manera directa o casual, si aprendió lo que se le enseña dentro de la empresa para así valorar si el colaborador aprende rápido y sirve en el cargo que esta.

Responsabilidad y compromiso: estos factores se miden observando si cumplen con su horario de trabajo, si tiene faltas, retrasos, horas extras. Se observa su participación en trabajos fuera de la empresa en horarios que no corresponden a su jornada laboral.

PROHIBIDA SU COPIA



13. PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS.

La empresa Grafipal Distribuidora Gd SAS, efectúa periódicamente una serie de registros y operaciones, que son el resultado de su desarrollo propio de su actividad comercial, los cuales ameritan llevar un adecuado control.

Es por esto que se propone la implementación de nuevas prácticas tanto administrativas como contables, que permitan llevar a los administradores de la empresa a tomar decisiones en base a información actualizada y oportuna.

Adicionalmente se busca obtener un alto grado eficiencia y efectividad en cada una de las operaciones administrativas y contables que lleve a cabo la empresa en el día a día.

A continuación, se enumeran las sugerencias y estrategias que la empresa debe optar resultado de los análisis y el diagnóstico realizado, resumidas en lo siguiente:

1. La creación de un proceso más ordenado de ingresos y egresos permitirá conocer a sus administradores cuáles son sus recursos, deudas, gastos y demás aspectos de importancia, en el momento que se requiera, y tomar adecuadas decisiones gerenciales.
2. Es importante mantener una actualización de la información financiera, para lo que requerimos de los conocimientos, experiencia y disponibilidad de tiempo como contador Público y gerente.
3. Una vez actualizada la información financiera a corte de 31 de diciembre de cada año, se procede a registrar los saldos iniciales en el programa contable, lo cual se hace en base a los estados financieros físicos presentados ante la junta directiva por los administradores.
4. Seguidamente se procede a actualizar y organizar la información financiera en los archivos que actualmente maneja la Fundación (Excel y Word), para de esta manera transcribirlos de manera más fácil al programa y que la información finalmente quede digitada a la fecha.
5. Establecer formatos contables que serán el soporte de cada una de las transacciones requeridas por la empresa
6. La empresa maneja sus registros diarios mediante unos formatos establecidos sencillos, los cuales soportan el ingreso y la salida de dinero. Se propone



modificar estos formatos y adicionar aspectos de gran importancia como lo son número consecutivo, información de la fundación, documento de identificación de quien se recibe el dinero, dirección, teléfono, y detalle del concepto. Esto permitirá que la información sea más completa a la hora de registrar en el sistema implementado y adicional quede un soporte físico, estos formatos serán parametrizados en el programa contable y de allí mismo serán impresos.

7. Se requiere capacitar al personal que será encargado de registrar la información en el programa de ahora en adelante sobre la información básica de contabilidad.

A continuación, se presentará los formatos sugeridos a la empresa para el registro de sus operaciones diarias.

Tabla 21. Comprobante De Ingreso

COMPROBANTE DE INGRESO			
EMPRESA GRAFIPAL		NIT	
DIRECCIÓN		N RECIBO CAJA	
TELÉFONO		FECHA	
CORREO			
RECIBÍ DE		NIT	
LA SUMA DE			
POR CONCEPTO			
DE			
LOGO DE LA EMPRESA	TOTAL		
	RETENCIÓN		
	ICA		
	TOTAL RECIBIDO		

Fuente: esta investigación



Tabla 22. Comprobante De Ingreso

COMPROBANTE DE EGRESO			
EMPRESA GRAFIPAL		NIT	
DIRECCIÓN		N CONSECUTIVO	
TELÉFONO		FECHA	
CORREO			
A FAVOR DE		NIT	
LA SUMA DE			
POR CONCEPTO DE			
LOGO DE LA EMPRESA		TOTAL	
		RETENCIÓN	
		ICA	
		TOTAL RECIBIDO	

Fuente: esta investigación



14. PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

De acuerdo a los datos y análisis realizados en la fase uno, a continuación, se muestran las estrategias y acciones de mejorar para la empresa, tanto estrategias administrativas como financieras, recopiladas en la siguiente tabla:

Tabla 23. Plan De Mejoramiento Administrativo Y Financiero

HALLAZGO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INDICADOR	TIEMPO	PRESUPUESTO
CONFLICTO ENTRE TRABAJADORES	Definir una política de convivencia, aunado con la creación del manual de funciones y procedimientos y un plan de crecimiento y motivación al personal.	<ul style="list-style-type: none"> Definir los encargados de la creación de manuales Crear las políticas mencionadas Socializar las políticas a los colaboradores Crear un sistema de seguimiento y control 	1	Gerente general, administrador	NUMERO DE POLITICAS FORMULADAS	permanente	\$500.000
FALTA DE PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Formular un plan administrativo y financiero	<ul style="list-style-type: none"> Definir y establecer los diferentes objetivos a alcanzar Realizar mesas de trabajo Publicación y socialización seguimiento 	4	Gerente, administrador, colaboradores	Numero de objetivos Enfoque de la empresa definidos	permanente	\$1.000.000
POCA CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA	Capacitar al personal en temas de atención al cliente, manejo de relaciones, productos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> definir los temas a capacitar crear un cronograma de capacitaciones disponer de los recursos y medios necesarios capacitar al personal realizar seguimiento y control 	5	Administrador, gerente y colaboradores	Número de personas alcanzadas con las capacitaciones,	mensual	\$1.500.000



<p>FALTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS</p>	<p>Diseñar el manual de funciones de la empresa que permita organizar la empresa internamente y controlar la competencia</p>	<p>Definir con los colaboradores los perfiles y un colaborador externo</p>	<p>5</p>	<p>Administrador, gerente y colaboradores</p>	<p>Manual de funciones creado</p>	<p>Una vez</p>	<p>\$1.000.000</p>
<p>DIVERSIFICAR PRODUCTOS PARA MEJORAR LA ROTACIÓN DE CARTERA E INGRESOS DE LA EMPRESA</p>	<p>Mantener un monitoreo constante del mercado para establecer los productos que se demanden, mejorando la rotación y por ende los ingresos para la empresa</p>	<p>Establecer un seguimiento anual del mercado que permita establecer los productos a ofertar y los que no</p>	<p>1</p>	<p>Administrador y gerente</p>	<p>Numero de Rotación de productos</p>	<p>anual</p>	<p>indefinido</p>
<p>CREAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES QUE PERMITAN DISMINUIR EL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</p>	<p>Establecer mesas de trabajo con proveedores para concertar beneficios para las partes que no afecten la venta de la empresa y el pago oportuno de sus obligaciones a plazos establecidos con</p>	<p>Definir con los proveedores convenios estratégicos de cooperación mutua</p>	<p>1</p>	<p>Administrador, gerente y colaboradores, proveedores</p>	<p>Numero de Alianzas establecidas con proveedores</p>	<p>Constantemente</p>	<p>Indefinido</p>



	proveedores						
POCA CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN PROCESOS CONTABLES BÁSICOS	Capacitar al personal en aspectos básicos contables	<ul style="list-style-type: none"> definir los temas a capacitar crear un cronograma de capacitaciones disponer de los recursos y medios necesarios capacitar al personal realizar seguimiento y control	5	Administrador, gerente y colaboradores	Número de personas alcanzadas con las capacitaciones.	mensual	\$1.500.000
ADQUIRIR SOFTWARE CONTABLE	Crear un sistema que permita ingresar información contable y obtener indicadores financieros para toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> cotizar proveedores de sistemas contables identificar el que mejor se adapta a la empresa adquirir y capacitar al talento humano implicado en el proceso hacer un seguimiento periódico 	2	Administrador, gerente y colaboradores	Numero de Software adquirido y en ejecución	Única vez	\$4.000.000
TOTAL							\$9.500.000



Tabla 24. Contrataciones

Item	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Fuente de financiamiento
Contratación de un Psicólogo	Hora pagada	1	500.000	500.000	Recursos de la empresa
Contratación para la formulación de un plan administrativo y financiero	Horas pagadas	4	250.000	1.000.000	Recursos de la empresa
Contratación de capacitador en atención al cliente, manejo de relaciones, productos de la empresa	Hora pagada	5	300.000	1.500.000	Recursos de la empresa
Creación manual de funciones y procesos	Hora pagada	5	200.000	1.000.000	Recursos de la empresa
Folletos para publicidad de nuevos productos	Unidad	1	Indefinido	Indefinido	Recursos de la empresa
Reuniones con proveedores potenciales para obtener mayores beneficios	Horas	1	Indefinido	Indefinido	Recursos de la empresa
Contratación de capacitador experto en Procesos contables	Hora pagada	5	300.000	1.500.000	Recursos de la empresa
Compra de software contable	pesos	2	2.000.000	4.000.000	Recursos de la empresa
TOTAL				\$9.500.000	



15. CONCLUSIONES

1. Gracias al análisis realizado a la empresa, se pudo determinar los aspectos positivos y negativos que se presentan, tanto internos como externos, entre los cuales los más importantes son: carencia de un manual de funciones, falta de un programa de gestión del talento humano, ausencia de un sistema financiero y contable más robusto y adaptación al mercado debido a la alta competencia y cambios de tendencias del mismo. Esto sin duda, conllevó a que se puedan formular puntos críticos presentes en los planes de mejoramiento administrativo y financiero.
2. Para el caso de la empresa, los aspectos administrativos y financieros han reflejado falencias internas, sin embargo, con la implementación de estrategias se pueden eliminar e incrementar el crecimiento de la empresa en el mercado.
3. Para determinar los factores o puntos críticos de intervención, se requirió de la aplicación de herramientas tanto internas como externas que permitieron conocer a mayor profundidad el estado administrativo y financiero de la organización, gracias a ello, se puede tener un punto de partida y formular las distintas estrategias.
4. Los puntos críticos identificados, corresponden a los resultados de las herramientas aplicadas en el diagnóstico empresarial. Esto significa que la empresa debe contemplar constantemente realizar este tipo de análisis para mantener actualizados sus objetivos y estrategias no solo administrativas y financieras sino de cualquier proceso.
5. Las estrategias plasmadas en los planes de mejoramiento presentadas, van acorde al diagnóstico y caracterización antes realizadas, es decir, contienen un hilo conductor para su creación y posterior ejecución. La idea es de llevarlas a cabo y luego medir y evaluar su impacto y efectividad.
6. El direccionamiento de los planes presentados debe empezar por su gerente en colaboración con todos los empleados, tal y como se muestra en los planes, todos participan de manera activa en la ejecución de actividades. Esto hace que la efectividad de los planes aumente y su impacto sea el esperado.
7. Se busca desarrollar un plan estratégico donde se cumplan los objetivos propuestos a corto, mediano, y largo plazo y a medida que el tiempo pase dar soluciones pertinentes a la empresa en pro de que esta se mantenga y sobresalga en el mercado.



16. RECOMENDACIONES

- Para realizar análisis y diagnósticos como el que se realizó, se recomienda que se haga en conjunto con los colaboradores involucrados en los procesos, así como de sus directivos para tener información más real y cercana a la realidad.
- Se recomienda implementar las herramientas o matrices adecuadas para este tipo de labores, que permitan obtener la información que se necesite.
- Se recomienda que los planes y estrategias presentadas en el documento sean evaluadas una vez ejecutadas con todo el equipo de trabajo, y que se tomen las respectivas correcciones o modificaciones si es el caso. Este proceso permitirá obtener experiencia de la empresa y cada vez su perfeccionamiento.
- Es importante realizar un sondeo constante de los cambios internos y externos de la empresa, pues seguramente esto hace que los planes cambien y los encargados estén a tiempo de modificar el objetivo y actividades programadas
- También es necesario que la empresa tenga un direccionamiento estratégico para definir hacia dónde va la empresa y de igual manera que los objetivos de la empresa se cumplan en pro de mantener la empresa en el mercado



BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA

BAUTISTA-Vásquez, D. A. (2020). Modelo de planificación de la gestión comercial para una empresa de atención médica domiciliaria. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería Industrial. Bogotá, Colombia

DEFINICION. Definición de diagnóstico. (17 de octubre de 2021). Definición. De. (en línea). (consultada: 17 de octubre de 2021). Disponible en la dirección electrónica: <https://definicion.mx/diagnostico/>

DEFINICION.DE. definición de competencia. (17 de octubre de 2021). Definición. De. (en línea). (consultada: 17 de octubre de 2021). Disponible en la dirección electrónica: <https://definicion.de/competencia/>

FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª. Edición,

GORDON; MADDEN, Thomas. Gerencia de marketing: estrategias y programas. 6ta edición. Colombia: McGraw Hill, 1998.

GUILTINAN, Joseph y GORDON, Paúl. Gerencia de Marketing. 4ª Ed. México: McGraw Hill, 2000. 16p.

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, María del Pilar. Metodología de la investigación. Quinta edición. McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, 2010, p.73.

NIÑO R., Víctor Miguel. Metodología de la investigación -- Bogotá: Ediciones de la U, Colombia, 2011., p.50

OGLIASTRI, Gerencia Estratégica. Editorial Ferida. 2005, 27p.

PORTER, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Obtenido de Harvard Business Review América Latina: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf



ANEXOS

Anexo 1. Entrevista

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE GENERAL, JEFE DE AREA FINANCIERA Y CONTABLE EMPRESA GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo: Obtener información sobre la situación administrativa y financiera para la empresa GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS

Día-----Mes-----Año-----

Persona entrevistada:

Función:

Correo electrónico

Celular:

1. ¿ La organización cuenta con una misión, visión y valores corporativos documentados y comunicados al resto de la organización?-----

.....

2 ¿La organización presenta objetivos estratégicos documentados?

.....

3. ¿La organización tiene un programa o actividad puntual para motivar al personal con los objetivos establecidos por la organización?

.....

4. ¿ Utiliza diversas estrategias para darse a conocer y posicionarse en su entorno
¿

.....

5 ¿Tiene la organización descripciones de cargo (Perfil y funciones) para determinar que personal necesita? -----

.....

6 ¿La organización cuenta con un sistema de selección de candidatos estructurado?

.....

7 Los funcionarios de la organización participan de programas o cursos capacitación en la organización o fuera de



ella. _____

8. ¿La organización evalúa el desempeño de las personas con base en las competencias y conocimientos incluidos en la descripción del cargo? _____

9. Es posible diferenciar claramente los roles y tareas de cada instancia de la organización. _____

10. La organización cuenta con un organigrama. _____

11. Con base a las anteriores preguntas sugeriría que la empresa cuente con un manual de funciones _____

12. La organización documenta la información sobre sus planes, programas, proyectos y sus realizaciones. _____

13. La organización conoce los recursos requeridos para su funcionamiento en un período determinado. _____

14. Realiza de manera periódica presupuestos, especificando sus ingresos y egresos. _____

15. La organización dispone de un sistema contable funcional y adecuado a sus necesidades. _____

16. La organización cuenta con personal especializado o tiene apoyo externo para el diligenciamiento de su contabilidad. _____

17. La información financiera está disponible para ser suministrada a personas y entidades interesadas. _____



Anexo 2. Estados Financieros

Estados financieros GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS

ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO CONSOLIDADO DE SITUACION FINANCIERA

GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS

NIT. 901.389.023-8

	31 DE DICIEMBRE DE 2021
ACTIVO CORRIENTE	
CAJA	13.500.000
DEPOSITO EN BANCO	5.059.066
CUENTA CORRIENTE	-
INVERSIONES	-
CUENTAS POR COBRAR	76.269.081
MERCANCIAS (dependencia, almacén en proceso, etc)	46.900.000
ALEVINOS	-
OTROS ACTIVOS (COSECHAS)	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	141.728.147
ACTIVO FIJO	
PROPIEDADES URBANAS	-
SEMOVIENTES (vacunos de cría, leche lab. etc)	-
EQUIPOS DE OFICINA Y COMUNICACION	16.500.000
PROPIEDADES RURALES FINCA	-
VEHICULOS	-
MAQUINARIA Y EQUIPO	96.800.000
MUEBLES Y ENSERES	5.900.000
TOTAL ACTIVO FIJO	119.200.000
TOTAL ACTIVO	260.928.147
PASIVO CORRIENTE	
OBLIGACIONES BANCARIAS	-
OTRAS OBLIGACIONES BANCARIAS	-
INTERESES() IMPUESTOS() POR PAGAR()	-
PROVEEDORES	49.800.000
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	49.800.000
PASIVO MEDIANO PLAZO	
OBLIGACIONES MEDIANO PLAZO	-
OTRAS OBLIGACIONES BANCARIAS	-
ACREEDORES VARIOS	-
TOTAL PASIVO MEDIANO PLAZO	-
PASIVO LARGO PLAZO	
OBLIGACIONES A FAVOR DEL BANCO	-
OTRAS OBLIGACIONES BANCARIAS	-
ACREEDORES VARIOS	-
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	-
TOTAL PASIVO	49.800.000
CAPITAL SOCIAL	175.022.816
UTILIDAD DEL EJERCICIO	36.105.330
TOTAL PATRIMONIO	211.128.147
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	260.928.147

SEGUN INFORMACION SUMINISTRADA Y SOPORTADA POR EL CLIENTE

FIRMAS

WALTER GIOVANNI CEBALLOS CALVACHE
REPRESENTANTE LEGAL
C.C 1.122.782.017


MABEL ROCÍO BURBANO JOJOA
Contador Público
TP 169528-T



ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO CONSOLIDADO DE SITUACION FINANCIERA

GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS

NIT. 901.389.023-8

CUENTAS	31 DE DICIEMBRE DE 2021
CONVENIO	
CONTRATOS Y CONVENIOS	419.829.424
TOTAL INGRESOS	419.829.424
COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS	272.889.126
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	146.940.298
MENOS GASTOS DE OPERACION	
ADMINISTRACION	71.371.002
GASTOS GENERALES (SERVICIOS PUBLICOS)	16.793.177
OTROS GASTOS	20.991.471
TOTAL GASTOS DE OPERACION	109.155.650
UTILIDAD OPERACIONAL	37.784.648
GASTOS NO OPERACIONALES	
FINANCIEROS INTERES	1.679.318
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	1.679.318
PROVEEDORES	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	36.105.330
MENOS PROVISION IMPUESTOS	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	36.105.330

SEGUN INFORMACION SUMINISTRADA Y SOPORTADA POR EL CLIENTE

FIRMAS

WALTER GIOVANNI CEBALLOS CALVACHE
REPRESENTANTE LEGAL
C.C 1.122.782.017


MABEL ROCIO BURBANO JOJA
Contador Publico
TP 169528-T



ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO CONSOLIDADO DE SITUACION FINANCIERA
GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS
 NIT. 901.389.023-8

	31 DE DICIEMBRE DE 2020
ACTIVO CORRIENTE	
CAJA	2.761.750
DEPOSITO EN BANCO	1.500.000
CUENTA CORRIENTE	-
INVERSIONES	-
CUENTAS POR COBRAR	25.000.000
MERCANCIAS (dependencia, almacén en proceso, etc)	14.500.000
A LEVINOS	-
OTROS ACTIVOS (COSECHAS)	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	43.761.750
ACTIVO FIJO	
PROPIEDADES URBANAS	-
SEMOVIENTES (vacunos de cría, leche lab. etc)	-
EQUIPOS DE OFICINA Y COMUNICACION	7.500.000
PROPIEDADES RURALES FINCA	-
VEHICULOS	-
MAQUINARIA Y EQUIPO	12.500.000
MUEBLES Y ENSERES	1.500.000
TOTAL ACTIVO FIJO	21.500.000
TOTAL ACTIVO	65.261.750
PASIVO CORRIENTE	
OBLIGACIONES BANCARIAS	-
OTRAS OBLIGACIONES BANCARIAS	-
INTERESES() IMPUESTOS() POR PAGAR()	-
PROVEEDORES	4.600.000
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	4.600.000
PASIVO MEDIANO PLAZO	
OBLIGACIONES MEDIANO PLAZO	-
OTRAS OBLIGACIONES BANCARIAS	-
A CREDITORES VARIOS	-
TOTAL PASIVO MEDIANO PLAZO	-
PASIVO LARGO PLAZO	
OBLIGACIONES A FAVOR DEL BANCO	-
OTRAS OBLIGACIONES BANCARIAS	-
A CREDITORES VARIOS	-
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	-
TOTAL PASIVO	4.600.000
CAPITAL SOCIAL	25.161.750
UTILIDAD DEL EJERCICIO	15.750.840
TOTAL PATRIMONIO	40.912.590
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	45.512.590

SEGUN INFORMACION SUMINISTRADA Y SOPORTADA POR EL CLIENTE

FIRMAS

WALTER GIOVANNI CEBALLOS CALVACHE
 REPRESENTANTE LEGAL
 C.C 1.122.782.017


MABEL ROCÍO BURBANO JOJOA
 Contador Público
 TP 169528-T



Anexo 3. Estado consolidado del Resultado del periodo por el ejercicio terminado

ESTADO CONSOLIDADO DEL RESULTADO DEL PERIODO POR EL EJERCICIO TERMINADO	
GRAFIPAL DISTRIBUIDORA GD SAS	
NIT. 901.389.023-8	
CUENTAS	31 DE DICIEMBRE DE 2020
CONVENIO	
CONTRATOS Y CONVENIOS	70.647.000
TOTAL INGRESOS	70.647.000
COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS	42.388.200
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	28.258.800
MENOS GASTOS DE OPERACION	
ADMINISTRACION	10.597.000
GASTOS GENERALES (SERVICIOS PUBLICOS)	1.300.000
OTROS GASTOS	13.600.000
TOTAL GASTOS DE OPERACION	25.497.050
UTILIDAD OPERACIONAL	2.761.750
GASTOS NO OPERACIONALES	
FINANCIEROS INTERES	750.000
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	750.000
PROVEEDORES	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.011.750
MENOS PROVISION IMPUESTOS	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	2.011.750
SEGUN INFORMACION SUMINISTRADA Y SOPORTADA POR EL CLIENTE	
FIRMAS	
WALTER GIOVANNI CEBALLOS CALVACHE REPRESENTANTE LEGAL C.C 1.122.782.017	 MABEL ROCIO BURBANO JOJOA Contador Publico TP 169528-T



Anexo 4. Documentos contador

UNIDAD
ADMINISTRATIVA
ESPECIAL

**JUNTA CENTRAL
DE CONTADORES**



Certificado No:

8 6 F 5 2 9 E 2 E 4 5 9 0 2 0 6

**LA REPUBLICA DE COLOMBIA
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL
JUNTA CENTRAL DE CONTADORES**

**CERTIFICA A:
QUIEN INTERESE**

Que el contador público **MABEL ROCIO BURBANO JOJOA** identificado con CÉDULA DE CIUDADANÍA No 41182034 de SIBUNDOY (PUTUMAYO) Y Tarjeta Profesional No 169528-T SI tiene vigente su inscripción en la Junta Central de Contadores y desde los últimos 5 años.

NO REGISTRA ANTECEDENTES DISCIPLINARIOS

Dado en BOGOTA a los 4 días del mes de Mayo de 2022 con vigencia de (3) Meses, contados a partir de la fecha de su expedición.

DIRECTOR GENERAL

ESTE CERTIFICADO DIGITAL TIENE PLENA VALIDEZ DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 2 DE LA LEY 527 DE 1999, DECRETO UNICO REGLAMENTARIO 1074 DE 2015 Y ARTICULO 6 PARAGRAFO 3 DE LA LEY 962 DEL 2005

Para confirmar los datos y veracidad de este certificado, lo puede consultar en la página web www.jcc.gov.co digitando el número del certificado



República de Colombia
Ministerio de Comercio Industria y Turismo

JUNTA CENTRAL DE CONTADORES
TARJETA PROFESIONAL
DE CONTADOR PUBLICO

169528-T

MABEL ROCIO
BURBANO JOJODA
C.C. 41182034

RESOLUCION INSCRIPCION 250 FECHA 02/08/2012
UNIVERSIDAD CORP. UNIV. REMINGTON

PRESIDENTE

DANIEL SARMIENTO PAVAS 173141



Mabel Rocio Burbano Jojoda

FIRMA DEL TITULAR 37114

Esta tarjeta es el unico documento que lo acredita como
CONTADOR PUBLICO de acuerdo con lo establecido en
la Ley 43 de 1990.
Agradecemos a quien encuentre esta tarjeta devolverla
al Ministerio de Comercio industria y Turismo - Junta Central
de Contadores.



REPUBLICA DE COLOMBIA
IDENTIFICACION PERSONAL
CEDULA DE CIUDADANIA

NUMERO **41.182.034**

BURBANO JOJODA
APELLIDOS

MABEL ROCIO
NOMBRES



FECHA DE NACIMIENTO **26-OCT-1974**

SIBUNDOY
(PUTUNAYO)

LUGAR DE NACIMIENTO

1.57 **B+** **F**
ESTATURA G.S. PH SEXO

30-JUN-1994 SIBUNDOY
FECHA Y LUGAR DE EXPEDICION

NOCE SERENO REGISTRACION NACIONAL

