

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PAPELERÍA ÉXITO EN
ROLDANILLO BASADO EN UN SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

ELIANA ARENAS MONTOYA
LILIANA GARCÍA YUSTY

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
ZARZAL
2011

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PAPELERÍA ÉXITO EN
ROLDANILLO BASADO EN UN SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

ELIANA ARENAS MONTOYA
LILIANA GARCÍA YUSTY

Trabajo de Grado en la Modalidad de Monografía
para optar al título de Contador Público

Director
HERNÁN HUMBERTO OLIVA LEÓN
Contador Público

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
ZARZAL
2011

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Zarzal (Valle), 18 de Marzo de 2011.

DEDICATORIA

Agradezco y dedico este proyecto a Dios por acompañarme y ser mi guía en todos los momentos de la vida, y hoy por permitirme culminar esta meta. Asimismo lo dedico, a mis hijos Juan David y Juan Esteban por ser mi motivo y fuente de inspiración. A mis padres por su apoyo incondicional y haberme dado unas bases sólidas para salir adelante. A mi esposo por creer en mí y animarme a culminar esta carrera. A mi familia, amigas y a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este anhelado sueño.

Gracias...

Liliana García Yusty

A mi familia, profesores, amigos y conocidos que siempre fueron un apoyo indispensable a lo largo de mi carrera...

Elíana Arenas Montoya

AGRADECIMIENTOS

A la Doctora CECILIA MADRIÑÁN, por ser una persona comprometida con la Sede en busca de mejores oportunidades para el beneficio de todos.

Al Docente HERNAN OLIVA LEON, que como asesor fue de gran apoyo para el desarrollo de nuestro trabajo.

A nuestras familias, profesores, amigos y conocidos que siempre fueron un apoyo indispensable a lo largo de toda nuestra carrera.

ELIANA ARENAS MONTOYA
LILIANA GARCÍA YUSTY

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	17
1. ANTECEDENTES.....	18
2. JUSTIFICACIÓN.....	19
3. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	21
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
4. OBJETIVOS.....	23
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
5. MARCO REFERENCIAL.....	24
5.1 MARCO TEÓRICO.....	24
5.1.1 Planeación Estratégica.....	24
5.1.2 Direccionamiento Estratégico.....	33
5.1.3 Indicadores.....	33
5.1.4 Viabilidad y factibilidad de un proyecto.....	35
5.2 MARCO CONTABLE.....	39
5.2.1 Decreto reglamentario 2649 de 1993.....	39

-2.2 Decreto reglamentario 2650 de 1993.....	40
5.2.3 Ley No.1314 del 13 Julio 2009.....	41
5.2.4 Definición y caracterización del sistema de información contable.....	50
5.3 MARCO LEGAL.....	73
5.3.1 La constitución política de Colombia.....	73
5.3.2 Ley 905 de 2004.....	73
5.3.3 Decreto 1070 de 2008.....	74
5.3.4 Código de Comercio.....	75
5.4 MARCO FISCAL.....	77
5.4.1 Impuesto de Renta y Complementarios.....	77
5.4.2 Impuesto al Valor Agregado (IVA).....	78
5.4.3 Otros Impuestos.....	78
5.5 MARCO CONCEPTUAL.....	88
6. METODOLOGÍA.....	91
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	91
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	91
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	92
6.3.1 Fuentes primarias.....	91
6.3.2 Fuentes secundarias.....	92
7. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	96
7.1 AMBIENTE MACRO.....	96
7.1.1 Entorno Económico.....	96

7.1.2 Entorno Social.....	104
7.1.3 Entorno Tecnológico.....	107
7.1.4 Entorno Demográfico y Geográfico.....	109
7.1.5 Entorno Gubernamental.....	110
7.1.6 Entorno Cultural.....	111
7.2 AMBIENTE MICRO.....	115
7.2.1 Descripción de los integrantes de las Fuerzas Competitivas.....	118
7.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	137
8. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	145
8.1 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	145
8.2 ANÁLISIS FINANCIERO.....	148
8.3 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES.....	149
8.4 DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	151
9. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.....	152
9.1 MATRIZ EFI.....	152
9.2 MATRIZ EFE.....	154
9.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA.....	155
9.4 MATRIZ PEYEA.....	157
9.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	162
9.6 MATRIZ DOFA.....	165
9.7 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	168

10. CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE DE LA PAPELERÍA ÉXITO.....	174
10.1 CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO DEL SISTEMA CONTABLE	174
10.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA CONTABLE.....	180
10.3 DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SIC.....	182
10.4 RELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES Y SU ENTORNO.....	184
10.5 DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA.....	186
10.6 REPRESENTACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE.....	190
10.7 ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE.....	190
11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	193
11.1 PLAN DE ACCIÓN.....	195
11.2 COSTO DEL PLAN DE ACCIÓN.....	197
11.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	199
11.4 RELACIÓN COSTO / BENEFICIO.....	211
11.5 CARACTERIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	213
12. CONCLUSIONES.....	226
13. RECOMENDACIONES.....	227
BIBLIOGRAFÍA.....	229
ANEXOS.....	230

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Carácter y naturaleza de las áreas funcionales.....	72
Cuadro 2. Participación actividades económicas - Roldanillo.....	104
Cuadro 3. Educación, Sector Rural.....	106
Cuadro 4. Educación, Sector Urbano.....	107
Cuadro 5. Educación, Total Municipio.....	107
Cuadro 6. Distribución de la población por rangos de edad.....	109
Cuadro 7. Matriz del Medio Ambiente.....	113
Cuadro 8. Proveedores Regionales.....	117
Cuadro 9. Competidores Actuales Directos.....	110
Cuadro 10. Competidores Actuales Indirectos.....	119
Cuadro 11. Competidores Potenciales.....	123
Cuadro 12. Tiempo de utilización de los servicios Papelería Éxito.....	124
Cuadro 13. Medios de propagación Papelería Éxito.....	125
Cuadro 14. Frecuencia de utilización de los servicios Papelería Éxito.....	126
Cuadro 15. Productos de mayor demanda Papelería Éxito.....	127
Cuadro 16. Gasto aproximado al mes en una papelería.....	128
Cuadro 17. Aspectos positivos Papelería Éxito.....	129
Cuadro 18. Aspectos positivos Papelería Extra.....	130
Cuadro 19. Aspectos positivos Papelería Única.....	131
Cuadro 20. Aspectos positivos Papelería Santa fe.....	132

Cuadro 21. Porcentajes de sugerencias a la Papelería Éxito.....	133
Cuadro 22. Sugerencias a la Papelería Éxito.....	134
Cuadro 23. Capacidad Técnica y Tecnológica.....	147
Cuadro 24. Matriz EFI.....	152
Cuadro 25. Matriz EFE.....	153
Cuadro 26. Matriz Interna – Externa.....	154
Cuadro 27. Posición Estratégica Interna – Externa.....	159
Cuadro 28. Matriz PEYEA.....	160
Cuadro 29. Matriz del Perfil Competitivo.....	163
Cuadro 30. Matriz DOFA.....	166
Cuadro 31. Matriz Cuantitativa de la Gran Estrategia.....	168
Cuadro 32. Misión del Sistema Contable.....	180
Cuadro 33. Visión del Sistema Contable.....	181
Cuadro 34. Relación entre los componentes y su entorno.....	185
Cuadro 35. Costo del Plan de Acción.....	198
Cuadro 36. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	199
Cuadro 37. Proyección de Ingresos.....	200
Cuadro 38. Proyección de Costos.....	201
Cuadro 39. Proyección Gasto de Arrendo.....	202
Cuadro 40. Proyección Gasto de Servicios Públicos.....	203
Cuadro 41. Proyección Gastos Diversos.....	204
Cuadro 42. Proyección Gastos de Personal.....	205

Cuadro 43. Proyección Gastos y Ventas.....	206
Cuadro 44. Balance General Inicial.....	207
Cuadro 45. Estado de Ganancias y Pérdidas	208
Cuadro 46. Balance General Proyectado.....	209
Cuadro 47. Flujo de Caja.....	210
Cuadro 48. Relación Costo / Beneficio.....	211
Cuadro 49. Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno.....	212
Cuadro 50. Funciones del Administrador.....	214
Cuadro 51. Funciones del Vendedor.....	216
Cuadro 52. Funciones del Cajero.....	218

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura1. Proceso de transformación contable.....	57
Figura 2. Ubicación Roldanillo, Valle del Cauca.....	113
Figura 3. Tiempo de utilización de los servicios Papelería Éxito.....	124
Figura 4. Medios de propagación Papelería Éxito.....	125
Figura 5. Frecuencia de utilización de los servicios Papelería Éxito.....	126
Figura 6. Productos de mayor demanda Papelería Éxito.....	127
Figura 7. Gasto aproximado al mes en una papelería.....	128
Figura 8. Aspectos positivos Papelería Éxito.....	129
Figura 9. Aspectos positivos Papelería Extra.....	130
Figura 10. Aspectos positivos Papelería Única.....	131
Figura 11. Aspectos positivos Papelería Santa fe.....	132
Figura 12. Porcentajes de sugerencias a la Papelería Éxito.....	133
Figura 13. Sugerencias a la Papelería Éxito.....	134
Figura 14. Cinco Fuerzas Competitivas.....	143
Figura 15. Canal de Distribución.....	146
Figura 16. Matriz PEYEA.....	161
Figura 17. Organigrama propuesto del Sistema de Información Contable.....	184
Figura 18. Pantalla de Software Contable.....	188
Figura 19. Captura de Transacciones.....	189

Figura 20. Representación del Sistema Contable de la Papelería Éxito.....	190
Figura 21. Logotipo.....	194
Figura 22. Estructura Organizacional.....	213
Figura 23. Volante publicitario.....	220

LISTA DE FLUJOGRAMAS

Pág.

Flujograma 1. Proceso Contable.....	224
Flujograma 2. Análisis Financiero.....	225

ANEXOS

pág.

Anexo A. Formato de encuestas.....	216
Anexo B. Razones Financieras.....	218
Anexo C. Valores unitarios - Plan de Acción.....	219
Anexo D. Betas por Sector.....	221

INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios, lo común es que se considere al desempeño superior, en términos de la rentabilidad de una empresa en relación con las otras en el mismo tipo de negocio. La rentabilidad de un negocio está determinado por las estrategias que adopten sus directivos, pues bien las empresas o negocios interactúan en una economía cambiante y exigente, razón por la cual se hace necesario innovar y crear tácticas que les permitan salir avante y exitosas en el desarrollo de su actividad, y a la vez posicionarse en un sector competitivo.

Los cambios económicos, permiten aseverar que las empresas están fuertemente obligadas a replantear cada una de las maneras de administrar de cara a la formulación de nuevas estrategias competitivas y de supervivencia.

Pensar estratégicamente es considerar las acciones que se deben tomar para optimizar los precios, aumentar la demanda del cliente y/o reducir los costos y hacerlo en forma que sea consistente con el impulso de la empresa.

Para ello es necesario hacer un análisis interno, identificando las fortalezas y debilidades de la empresa; de igual forma se identifican oportunidades y amenazas en un ambiente externo tan flexible a los cambios. También se requiere contar con un sistema de información relevante, oportuno y confiable, generado mediante un buen software de contabilidad. La contabilidad no sólo registra los hechos históricos, sino que es la herramienta intrínsecamente informativa, que se utiliza para facilitar el proceso administrativo y la toma de decisiones internas y externas.

Por consiguiente, el objetivo de este proyecto, es caracterizar la forma como debe ser administrativa y financieramente el direccionamiento estratégico de la Papelería Éxito con el fin de que ésta mejore su rentabilidad y su posicionamiento en el mercado regional.

1. ANTECEDENTES

- En el año 2005 la estudiante de Administración de la Universidad el Valle sede Zarzal, Carol Julieth García presentó su tesis llamada Plan Estratégico de Marketing Relacional del Hotel Los Viñedos de Getsemaní. La propuesta planteada fue la implementación de un Plan Estratégico en el hotel Los Viñedos, para lo cual se generaron varios procesos, entre ellos el estudio de los diferentes factores influyentes en la empresa, se hicieron varias recomendaciones, entre ellas una mejor preparación de los empleados del hotel en cuanto a la atención al cliente, y finalmente se llegó a la conclusión de que este proyecto es viable para los inversionistas.
- En el año 2007 el estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede Zarzal, Víctor Fabián Girón presentó su tesis llamada Direccionamiento Estratégico para la comercializadora de frutos Alcibíades Girón Gómez del municipio de La Unión. La propuesta planteada fue diseñar un plan de acción de mercadeo, que le permitiera a la empresa lograr un mejor posicionamiento en el mercado local, para ello se analizó y recopiló toda la información relacionada con la empresa y se llevaron a cabo varios procesos. El diagnóstico realizado concluyó que la comercializadora tiene una buena posición en el mercado a pesar de las falencias, esta en capacidad de mejorar e implementar estrategias que optimicen el estado de la organización.
- En el año 2008 las estudiantes de Administración de la Universidad el Valle sede Zarzal, Alba Rocío Ortigón e Isabel Cristina Rojas presentaron su tesis llamada Direccionamiento Estratégico y Plan de Acción de la Droguería Cafecentro de Roldanillo. La propuesta planteada fue diseñar un plan de acción de mercadeo, que le permitiera a la empresa lograr un mejor posicionamiento en el mercado local, para ello se analizó y recopiló toda la información relacionada con la empresa y se llevaron a cabo varios procesos. Se hicieron recomendaciones de tipo administrativo, comercial y financiero, y se llegó a la conclusión de que es necesario la aplicación del Plan de Acción para que la empresa logre sus metas.

2. JUSTIFICACIÓN

La época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos que son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en el manejo de las empresas, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos y una buena rentabilidad. La administración es un trabajo que comprende el desarrollo y despliegue de esfuerzos sistemáticos para cumplir las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control, así como el análisis de situaciones con escenarios complejos; decidir y comunicar decisiones. Las decisiones que adopte la administración llevan o no a la consecución de las metas de la empresa y deben estar apoyadas en un sistema contable que suministre información relevante, oportuna y confiable.

La presencia de un Sistema de Información Contable se hace necesaria para obtener mejor control en el proceso de toma de decisiones. Desde la actividad económica más pequeña hasta las transacciones económicas de grandes empresas, la ciencia contable aporta a un gran cúmulo de conocimientos, los cuales requieren que sean aplicados por profesionales de la Contaduría Pública altamente capacitados.

La producción de la información contable es una función de transformación de datos en informes significativos. Implica la adecuación más productiva de los recursos disponibles, las personas, los medios materiales y financieros para cumplir la misión, teniendo como base tanto los elementos de la política contable emanados de la dirección del ente económico, como la naturaleza de sus procesos operativos y, por supuesto, el marco de referencia que proporciona la teoría y las técnicas contables, financieras y administrativas.

Para la mayoría de las empresas, una meta dominante es alcanzar un desempeño superior al de los competidores. Una efectiva administración es la que determina el crecimiento y progreso de una empresa, por esto, todas las acciones ejecutadas deben estar enmarcadas en el logro de unos objetivos mediante el proceso administrativo, apoyado en el sistema de información contable.

Para una empresa comercial y en especial para la empresa Papelería Éxito, es necesario establecer los criterios y estrategias que le permitan brindar ventajas competitivas que puedan poseer frente a empresas que operan en la misma

actividad o en el mismo sector.

Este proyecto pretende demostrar que el estudio de los diferentes factores que afectan a la empresa, puede llevar a implementar mejores estrategias que le permitan direccionar estratégicamente lo planeado, con base en un sistema de información contable, y así adquirir habilidades para ser estable y fuerte ante la competencia.

Por consiguiente, se presenta este proyecto que consiste en el Direccionamiento Estratégico para la Papelería Éxito en Roldanillo apoyado en un Sistema de Información Contable, que le permitirá mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado regional.

3. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Colombia se ha visto afectada por una serie de factores que han causado inestabilidad en su economía y a la vez en la sociedad. Como consecuencia de ello, muchas empresas o negocios han tenido que cerrar sus puertas, pues quizá no estaban preparados para competir en un mercado tan exigente y competitivo como el actual. Algunas empresas o negocios le dan poca importancia a las estrategias que deben aplicar para mejorar sus utilidades y extender su ciclo, otras en cambio aplican buenas estrategias que les permiten salir adelante y exitosas en el desarrollo de su actividad.

El Direccionamiento Estratégico se encarga de crear o retomar estrategias con el fin de alcanzar un desempeño superior y una ventaja competitiva de sus organizaciones. A la vez debe estar basado en una información relevante, oportuna y confiable que le brinda un buen Sistema de Información Contable.

Tomando este contexto se crea la necesidad de plantear un modelo estratégico, que se aplique en éste entorno económico y cultural, el Norte del Valle del Cauca que es un sector que se caracteriza por su amplio desarrollo agrícola e industrial, y existe la necesidad latente de que los sectores productivos identifiquen claramente el conjunto de condiciones idóneas para determinar los elementos que le permitan medir su éxito, que se convierte en fuente generador de riqueza y que representa una ventaja competitiva en contra de terceros.

En la actualidad la Papelería Éxito de Roldanillo, presenta algunas falencias de carácter administrativo, ya que se maneja una administración empírica y no existe un Sistema de Información Contable, por lo tanto no es suficiente aplicar estrategias como mantener precios competitivos, ni prestar un buen servicio. Sin embargo su participación en el mercado se mantiene, razón por la cual es necesario estudiar que factibilidad de desarrollo tendría si no existieran tales falencias.

Para que la Papelería Éxito mejore su posicionamiento en el mercado regional, tendrá que mejorar su Direccionamiento Estratégico que debe estar apoyado en un Sistema de Información Contable.

Estos criterios nos llevan a plantearnos el siguiente interrogante:

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo debe ser el Direccionamiento Estratégico de la Papelería Éxito en Roldanillo basado en un Sistema de Información Contable, que permita demostrar que es una herramienta efectiva para articular la visión, misión y la estrategia?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar la forma como debe ser administrativa y financieramente el Direccionamiento Estratégico a la Papelería Éxito en Roldanillo en el año 2011.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer todos y cada uno de los agentes que con su actuación tienen algún grado de influencia sobre las decisiones que se toman en la empresa.
- Caracterizar un Sistema de Información Contable.
- Desarrollar una propuesta de direccionamiento de la empresa.
- Conocer la viabilidad y factibilidad del direccionamiento estratégico propuesto, respecto a su costo y beneficio.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico amplía e integra la teoría con la organización y sus relaciones mutuas. Ayuda a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas.

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación se presentan las principales teorías que servirán de herramienta para desarrollar el tema de investigación.

Planeación estratégica. La planeación estratégica es planeación a largo plazo que involucra a la organización como un todo y busca ubicar a la organización en una posición exitosa en el Medio Ambiente Externo en el que toca desempeñarse.

TOSI, H.L y CARROLL S.J., en su libro mencionan que: “La planeación Estratégica es una forma moderna de analizar, evaluar y de operar el futuro de la organización y tratar de ubicar exitosamente la organización en un período de tres a cinco años o más en el futuro, tomando la organización como un todo. De éste modo, la planeación estratégica considera la organización como un todo y evita la sub optimización de las partes del sistema a costa del todo”¹.

Humberto Serna Gómez, comenta que la Planeación Estratégica es: “El proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro”².

Para que la empresa pueda anticiparse al futuro, el autor constata que necesaria la relación que se realiza con el medio ambiente externo y el medio ambiente interno,

¹ TOSI, H.L y CARROLL S.J. Management. 2ed. Nueva York: Jonh Wiley and Sond, 1982; p.188

² SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. p.17

donde se analizan las oportunidades y amenazas, pues, una vez evaluadas y comparadas con las oportunidades y amenazas dentro del sistema de información con que cuentan los estrategas.

“Planeación Estratégica, es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. La planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”³.

El diagnóstico es uno de los primeros pasos en el plan de mercado, el cual requiere un estudio simultáneo de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que puede tener un efecto positivo o negativo en la organización⁴.

Cualquiera que sea el tipo de organización, privada, pública, con o sin ánimo de lucro, productora de bienes o servicios, ya sea que tenga una orientación de producto o de marketing, debe planear o ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva o viceversa puede a menudo conducir a la derrota. Cada organización tiene sus particulares fortalezas y debilidades internas y sus amenazas y oportunidades externas.

En administración se suelen utilizar una serie de matrices, entre ellas se encuentra la Matriz DOFA:

La sigla DOFA representa los cuatro factores (debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas). Este análisis constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio.

El identificar correctamente las oportunidades que ofrece el entorno a la organización permite el apoyo en forma más eficiente el cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo facilita la gestión de sus objetivos en un periodo determinado.

³ STEINER, George A. Planeación estratégica. P. 12-20

⁴ GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada. Ed. Mc Graw Hill. P.31

Las fortalezas y debilidades se presentan en actividades o funciones internas de la organización. La identificación de estas variables está estrechamente relacionada con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos. “El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnóstico interno, dentro del proceso de planeación estratégica”⁵.

La matriz DOFA es una importantísima herramienta de comparación en la formulación de estrategias, la cual resulta del desarrollo de cuatro tipos de estrategias: estrategias FO, estrategias DO, estrategias FA, y estrategias DA.

Las estrategias FO están basadas en la utilización de las fortalezas de la organización para tomar ventaja de las oportunidades.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades.

Las estrategias FA están basadas en el uso de fortalezas internas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA están dirigidas a sobreponer las debilidades internas y evitar las amenazas medioambientales. Se intenta minimizar ambas tanto las debilidades como las amenazas”⁶.

El análisis DAFO se centra en un permanente conocimiento, por parte de la empresa y su capacidad competitiva, brindándole a través del análisis DAFO (Debilidades y Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), la posibilidad de conocer en un momento determinado cuáles son puntos fuertes y cuáles son puntos débiles, así como las amenazas y las oportunidades que se prevén para el futuro en el logro de los objetivos establecidos.

Se trata, por lo tanto, de una constante autoevaluación que efectúa la empresa, que servirá como referencia para medir su capacidad de respuesta frente a las circunstancias cambiantes del entorno.

⁵ STEINER. Op. cit., p. 12-20

⁶ VILLEGAS ORREGO, Fabio. Marketing Estratégico. p. 259

La evaluación se transforma en una fase de interés máximo del proceso direccional, sin dejar de lado la fijación de ciertos objetivos o metas a alcanzar, ni necesarias previsiones a futuro. Una vez encontrados los puntos débiles y las amenazas y los puntos fuertes y oportunidades (DAFO), es posible trazar un camino para la acción: hacer frente a las amenazas, potenciar los puntos fuertes y aprovechar las oportunidades.

La identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización, tiene por objeto el conocimiento de lo positivo que se tiene, para mantenerlo y fortalecerlo; al tiempo que, la identificación de oportunidades y amenazas tiene por objeto el aprovechamiento de las oportunidades del mercado que signifiquen posibilidades de desarrollo⁷.

Se debe mirar a la organización como un todo, siendo así necesario hablar de las Áreas Funcionales, que son en sí la división del trabajo y el centro de la toma de decisiones de una empresa. Las áreas funcionales de una organización son las de mercadeo, de finanzas y de personal.

ÁREAS FUNCIONALES:

Área de Mercadeo. Es donde se produce la información segura, suficiente y a tiempo sobre el desarrollo del mercado con respecto a los clientes, distribuidores, competidores, proveedores, entre otros.

Es donde se utilizan los mejores métodos para pronosticar los mercados y las ventas, donde se analiza periódicamente los productos, los mercados de los territorios y los canales de distribución, se examinan periódicamente los costos de mercadeo, las políticas de precios, las necesidades de los clientes y los objetivos publicitarios de la organización.

Área Financiera. A esta área le interesa mantener un cierto equilibrio financiero en la organización. Donde se mide la rentabilidad, el crecimiento, como también los costos operativos de la empresa, entre otros.

Área de personal. Su función es seleccionar, inducir, contratar, mantener una alta moral y motivación en todo el personal de la organización.

⁷ Enciclopedia de Management. Barcelona España: Océano. 1995. p. 22

Con el fin de llevar a cabo esta investigación se tendrá en cuenta los conceptos de mercadeo más relevantes para realizar un proceso de estudio más detallado.

Mercadeo. Se define como un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores intercambiándolos con terceros.

El concepto de mercadeo sigue siendo una filosofía sólida de empresas, pero ésta debe considerar, cada vez en mayor grado, tanto las necesidades de la sociedad como las del cliente. Los cambios en el entorno externo de mercadeo señalan la presencia de una inestabilidad cada vez más intensa, y su impacto sobre el funcionamiento de una empresa requiere una vigilancia continua. Todas las empresas se enfrentan con problemas de mercadeo que tienen un carácter singular para cada una. No existen respuestas prefabricadas, existen pocos principios o técnicas de mercadeo porque tienen aplicación universal. Los enfoques conceptuales proporcionan una base más amplia y están resultando útiles a la hora de analizar los problemas, identificar las oportunidades y desarrollar unas estrategias productivas.

El marketing tiene dos papeles fundamentales en la actividad económica:

- El intercambio de productos: Ya sean bienes o servicios, que implica el proceso desde las organizaciones que los producen o prestan hasta los compradores finales.
- La comunicación que se desarrolla a través de flujos de información que preceden acompañar y siguen al intercambio, con el objeto de hacer posible la vinculación entre la oferta y demanda.

La comercialización ha sido concebida como un proceso configurado por círculos concéntricos que rodean al blanco del mercado (consumidor), al que la organización accede a través de variables controlables y no controlables. Las variables controlables que intervienen en el proceso de comercialización son:

- Producto
- Precio
- Plaza (canales de distribución)
- Promoción

Las variables no controlables, inherentes al contexto donde se desarrolla la actividad son:

- El ambiente social y cultural
- El ambiente político y legal
- El ambiente económico
- La escritura y los recursos de la empresa
- La competencia

Según Peter Ducker, “El proceso de la mercadotecnia es lograr que las ventas de esos productos resulten superfluas. El objetivo es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o el servicio encaje y se venda solo⁸.

La mercadotecnia significa trabajar con los mercados a efectos de propiciar intercambios cuyo propósito es satisfacer las necesidades y los anhelos de los humanos. Por tanto, la mercadotecnia es un proceso mediante el cual unas personas o grupos obtienen lo que necesitan o anhelan creando e intercambiando productos y valores con otras personas.

Los procesos de intercambio entrañan trabajo. Los vendedores tienen que buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar nuevos productos, promoverlos, almacenarlos, entregarlos y marcar sus precios. Algunas actividades, como el desarrollo de productos, las investigaciones, la comunicación, la distribución, los precios y los servicios, son la medula de las actividades mercadotécnicas.

El mercadeo se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir en su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto.

La actividad del mercadeo influye la planeación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, las promociones y los servicios postventa. En estas áreas el mercadeo resulta imprescindible.

⁸ KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. 6ed. P.5.

Una investigación de mercados le facilitará a la empresa tener un conocimiento acerca de su posicionamiento frente a la competencia, y de sus clientes actuales y potenciales entre otros aspectos que son de gran interés para el tema objeto estudio. A continuación se definen los conceptos que tienen más relevancia para realizar esta investigación:

Investigación de mercados. Es un elemento como lo es el producto o la distribución y que el gerente puede más o menos controlar y dirigir en la manera como más le convenga, con el fin de saber en qué posición se encuentra en el mercado. La investigación abarca las demás variables y quizás las contiene a todas; ya que al hacer una investigación, ésta puede referirse al consumidor o al producto en el mercado, o al precio frente con el de la competencia o a los canales de distribución más apropiados, o a los elementos más convenientes de utilizar para propiciar una mejor comunicación entre la empresa y los consumidores o todos ellos en conjunto.

El hecho de que el mercado es dinámico implica necesariamente que la empresa debe estar permanentemente al tanto de los cambios en las fuerzas del mercado, de la competencia, de los cambios de hábitos, costumbres, motivaciones y comportamiento de los consumidores, ya que lo ayer era cierto puede que hoy no lo sea y la única forma de mantener actualizado es a través del procesamiento de la información que obtenga del mercado, para poder fijar las políticas y estrategias en el campo del marketing.

La investigación del mercado en la empresa moderna ha tomado mucho auge en los últimos años y es así como ésta ha logrado su propia especialización, creando técnicas y métodos altamente sofisticados en cada una de sus aplicaciones. El objeto del estudio del marketing consiste en plantear y resolver problemas concretos.

La investigación de mercados, es la recolección sistemática, registro y análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con el marketing de bienes y servicios⁹.

La investigación de mercados se define como la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con la mercadología, por medio de información, que se usa para identificar y definir actividades y problemas de mercado para generar, afinar y evaluar actos de mercadotecnia, para vigilar la actuación de esta función y para

⁹ Ibid., p. 73-76

perfeccionar la comprensión del proceso mercadotécnico. Los investigadores de mercados especifican la información que se necesita para abordar cuestiones de mercadotecnia, diseñan el método para reunir información, administran el proceso para reunir datos, analizan los resultados y comunican éstos y sus implicaciones.

La planeación de marketing se puede definir “como hacer que el futuro ocurra”. El gerente controla el futuro identificando los segmentos del mercado donde tenga ventajas competitivas y desarrollando luego una estrategia de mezcla de mercado para aprovechar estas ventajas.

El desarrollo del plan de marketing empieza con un encadenamiento de las oportunidades, los problemas y los objetivos de mercadeo de la empresa. Sus variables utilizadas en la mezcla de mercado son las herramientas básicas que permiten a la organización alcanzar sus objetivos¹⁰.

Estrategia de mercadotecnia. Le permite al administrador describir la estrategia de mercadotecnia general, o “plan de juegos”, para alcanzar los objetivos. La estrategia de mercadotecnia es la lógica de mercado que debe usar la empresa para alcanzar sus objetivos de mercadotecnia. Está compuesta por estrategias específicas para los mercados metas, el posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y el monto de gasto para mercadotecnia. La estrategia de mercadotecnia debe especificar los segmentos de mercado a los que se dirigirá la empresa. Estos segmentos tienen diferentes necesidades y anhelos, respuestas a la mercadotecnia y a la rentabilidad. Es conveniente que la empresa dirija su esfuerzo y energía hacia los segmentos del mercado que puede atender mejor, desde un punto de vista competitivo. Así mismo, debe preparar una estrategia de mercadotecnia para cada uno de los segmentos meta.

El administrador también debe formular estrategias específicas para elementos de la mezcla de la mercadotecnia como serían productos nuevos, ventas de campo, publicidad, promoción de ventas, precios y distribución. El administrador debe explicar la manera en que cada estrategia responde a las amenazas, las oportunidades y los problemas que ha detallado antes del plan¹¹.

¹⁰ Ibid., p.18

¹¹ KOTLER y AMSTRONG. Op. cit., p.55

La mezcla de mercado. Se define como la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. La mezcla de mercadotecnia consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades existentes se pueden reunir en cuatro grupos de variables que se conocen por el nombre de las “cuatro P”: producto, precio, posición y promoción:

- **El producto**, sería la combinación de “bienes y servicios” que la empresa ofrece al mercado meta.
- **El precio**, es la cantidad de dinero que los clientes pagarán para obtener el producto.
- **La plaza**, se refiere a las actividades de la compañía que ponen el producto a disposición de la población meta.
- **La promoción**, serían aquellas actividades que comunican a los méritos del producto y que convencen al producto de comprarlo.

Un buen programa de mercadotecnia reúne todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de mercadotecnia de la empresa. La mezcla de mercadotecnia representa el juego de instrumentos tácticos que usa la empresa para fijarse una posición sólida en los mercados que tiene en la mira.

La mezcla de marketing es el desarrollo de mezclas específicas como: producto, precio, canales de distribución, comunicaciones; ajustadas a las características propias de los mercados objetivos seleccionados, con el fin de alcanzar los objetivos del marketing.

El desarrollo de la mezcla de mercado considera al consumidor como suprema importancia en la selección de las estrategias de marketing. Cuando los mercados escogidos sufren cambios, el gerente debe combinar todos los elementos que tenga a disposición en un esfuerzo de satisfacer el segmento del mercado escogido.

La mezcla de mercado considera al producto o servicio, los canales de distribución, el precio y las comunicaciones como variables de suma importancia para el desarrollo de una mezcla exitosa. Tradicionalmente a éstas variables se les ha denominado controlables porque pueden ser modificadas por el gerente y son precisamente los elementos que permiten ajustar a la empresa en el medio ambiente que se desenvuelva permitiendo su fortalecimiento en el mercado.

5.1.2 Direccionamiento estratégico. La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas.

El directivo que aspira a dirigir, o a influir sobre la estrategia, tiene que desarrollar una capacidad de visión global para concebir la totalidad, y no solo las partes, de la situación que enfrenta la organización.

La dirección estratégica tampoco se ocupa únicamente de la toma de decisiones respecto a los principales problemas a los que se enfrenta la empresa; también debe ocuparse de garantizar que la estrategia se lleve a la práctica.

Es importante tener en cuenta un delineamiento general para el desarrollo de la formulación de la Planeación Estratégica; los resultados que deben ser materializados en esta parte del proceso, son precisamente los que corresponden a los procesos de La Visión, La Misión, y los Valores Organizacionales que en su conjunto, establecen el deber ser de la unidad administrativa de la cual se trate.

MISIÓN: La declaración de la misión es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. Señala el alcance de sus operaciones en términos de productos y mercados. Un enunciado claro de la misión describe los valores y prioridades de una organización.

Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante duradero, pero pueden ser mejorada o modificada cuando el “concepto” de la dependencia así lo requiere. La misión establece claramente la razón de ser la organización. Debe ser:

- Concisa.
- Expresada en frases encabezadas por verbos activos.
- Definida por consenso del grupo de alta dirección.
- Proveer foco, dirección y propósito.
- Identificar los productos y servicios principales.
- Enfatizar el mejoramiento continuo para satisfacer a los interesados.

- Atender los requerimientos de los principales grupos de interés.

Una buena declaración de la misión permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles, por lo que no sofoca, innecesariamente, la creatividad administrativa. Despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización, es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten motivados a actuar. Produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

VISIÓN: Visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual el estratega puede intentar centrar la atención y energías de los miembros de la organización.

La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas así lo requieren.

- La visión expresa el estado deseado.
- Contribuye al enfoque de los esfuerzos organizacionales, a la dedicación y a la disciplina.
- Inspirada por líderes.
- Compartida y apoyada por el grupo humano.
- Amplia y concreta.
- Positiva y alentadora

VALORES ORGANIZACIONALES: Son los cimientos o fundamentos de la visión, la misión y de las capacidades. Tiene que ver con las creencias más profundas de la organización, lo que realmente interesa. Los valores compartidos establecen, para las diferentes instancias de la unidad administrativa, una norma sobre la cual se puedan basar las decisiones que han de tomar los órganos directivos.

En síntesis, la formulación de los valores organizacionales se refiere a todos aquellos que son manifestación del consenso que pudo haber servido de base para la formulación de la misión y la visión. Representan la comprensión de los diferentes actores de la organización, de sus sistemas de valores y de las formas como pueden influir en las decisiones tomadas por las directivas. Se trata, pues, de los valores que pueden influenciar fuertemente en proceso de planeación.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS: Un objetivo es el blanco el cual se quiere atacar para poder cumplir con la Misión y la Visión. Es el punto de llegada en cual se pretende alcanzar como resultado de la gestión en cada competencia.

Los objetivos son resultados a largo plazo que la dependencia espera lograr en cumplimiento de su misión. Los objetivos definen unos atributos, una escala de medida y un horizonte temporal, dicho en otros términos, anuncian los propósitos generales o específicos que la dependencia aspira lograr mediante la ejecución de proyectos.

ESTRATEGIAS: Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

5.1.3 Indicadores. Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre sus resultados, debe tener indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio particular.

Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

5.1.4 Viabilidad y factibilidad de un proyecto. En el estudio de la viabilidad y factibilidad económica se pretende definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es recomendable su implementación y posterior operación, se proyectan los costos y beneficios sobre la base de criterios cuantitativo, sirviéndose de información secundaria (elaborada por terceros, como por ejemplo, tasa de crecimiento de la población revelada por entidades estatales).

Análisis Costo / Beneficio: El análisis Costo-Beneficio, permite definir la factibilidad de las alternativas planteadas o del proyecto a ser desarrollado.

La técnica Costo-Beneficio tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de los costos en que incurren en la realización de un proyecto, y a su vez comparar dichos costos previstos con los beneficios esperados de la realización de dicho proyecto.

El análisis Costo-Beneficio permite valorar la necesidad y oportunidad de acometer la realización del proyecto, seleccionar la alternativa más beneficiosa para la realización de éste, y permite estimar adecuadamente los recursos económicos necesarios en el plazo de la realización del proyecto.

El Análisis Costo-Beneficio es el proceso de colocar cifras en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al utilizarlo, podemos estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr.

Se debe utilizar el Análisis Costo-Beneficio al comparar los costos y beneficios de las diferentes decisiones. Un Análisis Costo-Beneficio por si solo puede no ser una guía clara para tomar una buena decisión.

El Análisis de Costo-Beneficio involucra los siguientes pasos:

1. Llevar a cabo una lluvia de ideas o reunir datos provenientes de factores importantes relacionados con cada una de sus decisiones.
2. Determinar los costos relacionados con cada factor.
3. Sumar los costos totales para cada decisión propuesta.
4. Determinar los beneficios para cada decisión.
5. Poner las cifras de los costos y beneficios totales en la forma de una relación donde los beneficios son el numerador y los costos son el denominador.
6. Comparar las relaciones Beneficios a Costos para las diferentes decisiones propuestas. La mejor solución, en términos financieros es aquella con la relación más alta beneficios a costos.

Métodos para el Análisis Costo / Beneficio: Diferentes métodos pueden ser utilizados para calcular la relación Costo / Beneficio. Los métodos más sofisticados consideran el tiempo – valor del dinero, también como parte del Análisis Costo /

Beneficio. El tiempo – valor dinero, también conocido como el factor de descuento, es simplemente un método utilizado para convertir el valor futuro del dinero en valor presente. Se basa sobre la premisa de que el dinero de hoy tiene más valor en unos años, en el futuro, debido a los intereses o a la ganancia que se pueda obtener. Incluir el tiempo – el valor del dinero puede ser crucial para la salud financiera de una organización ya que los esfuerzos por mejorar pueden requerir de compromisos de capital por un periodo de tiempo prolongado.

Los métodos más comunes para el Análisis de Costo / Beneficio incluyen:

- Punto de equilibrio.
- Periodo de Devolución.
- Valor Presente Neto.
- Tasa interna de Retorno.

Punto de Equilibrio (PE): El punto de equilibrio es el tiempo que tomaría para que el total de los ingresos incrementados y/o la reducción de gastos sea igual al costo total. Sin embargo no toma el valor del dinero en el tiempo.

Fórmula:

$$PE = (\text{costo} / \text{Total Ingresos incrementados y/o reducción de gastos}) \times 12 \text{ (meses)}$$

Período de Devolución: El periodo de devolución es el tiempo requerido para recuperar el monto inicial de una inversión de capital. Este método calcula la cantidad de tiempo que se tomaría para lograr un flujo de caja positivo igual a la inversión total. Toma en cuenta beneficios, tales como el valor asegurado. Este método indica esencialmente la liquidez del esfuerzo por mejorar un proceso en vez de su rentabilidad. Al igual que el análisis del punto de equilibrio, el análisis del periodo de devolución no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Fórmula:

$$\text{Periodo de Devolución} = [(\text{costo} - \text{Valor asegurado}) / \text{total ingresos incrementados y/o reducciones de gastos}] \times 12 \text{ (meses)}$$

Valor Presente Neto (VPN): El VPN presenta el Valor Presente (VP) de los flujos salientes de caja menos la cantidad de la inversión inicial (I).

$$\text{Simplemente: } VPN = PV - I$$

El valor presente del flujo de caja futuro es calculado utilizando el costo del capital como factor de descuento. El propósito del factor de descuento es convertir el

Valor Futuro del dinero en valor Presente y se expresa como $1 + \text{la tasa de interés (I)}$.

$VP = (\text{ingresos} + \text{valor asegurado}) / (\text{Factor de Descuento})$.

$VPN = VP - \text{Inversión (I)}$.

Tasa Interna de Retorno (TIR): La Tasa Interna de Retorno es la tasa de interés que hace la ecuación de la inversión inicial (I) con el Valor Presente (VP) de los futuros flujos de caja entrantes. Esto es, la Tasa Interna de Retorno,
 $I = VP$ o $VPN = 0$.

El resultado del Análisis del Punto de equilibrio, del Periodo de devolución, y el cálculo del Valor Presente Neto indicará que éste esfuerzo por mejorar es aceptable desde un punto de vista financiero.

Cuando se calcula la TIR, el VPN se fija en cero y se resuelve para interés (I). En este caso, el factor de descuento es $1 + i$ ya que no conocemos el interés verdadero, solamente conocemos el interés deseado.

Fórmula:

$VP = (\text{Ingresos} + \text{valor asegurado}) / (\text{Factor de Descuento})$.

$VPN = VP - \text{Inversión (I)}$.

Para calcular la TIR, hay que llevar la fórmula del VPN a cero y resolver el interés (i).

Después de mencionar los conceptos básicos sobre los métodos del análisis de Costo / Beneficio, es de vital importancia hablar del análisis de riesgos, con el fin de complementar la información para evaluar éste proyecto.

Análisis de Riesgos: El análisis de riesgos e Intangibles, según Varela, analiza los efectos y que cambios potenciales, en las variables básicas del proyecto, pueden generar en la factibilidad del mismo y de evaluar al menos cualitativamente, aquellas variables que no han podido ser incluidas en todas las etapas anteriores, con el propósito de identificar las dificultades que puedan crear en el futuro del negocio.

Este análisis debe realizarse con la mayor honestidad, pues de éste saldrán identificados los puntos débiles del proyecto y las acciones correctivas para esas flaquezas. Los riesgos son: riesgo de mercado, riesgos técnicos, riesgos económicos y riesgos financieros.

5.2 MARCO CONTABLE

5.2.1 Decreto reglamentario 2649 de 1993: Por medio del cual se reglamentan las normas del Código de Comercio en materia de contabilidad, y se fijan los principios y las normas contables generalmente aceptados en Colombia.¹²

El reglamento general de la contabilidad pública, se estructura en cuatro títulos, a saber: el primero, sobre el marco conceptual de la contabilidad, el segundo, referido a las normas técnicas, el tercero, de las normas de los registros y libros, y el cuarto sobre disposiciones finales.

El primer título del decreto tiene como objeto establecer la estructura básica de la teoría de la contabilidad financiera. Inicia con la definición de los Principios de Contabilidad generalmente Aceptados, tomada del artículo 6 de la ley 43 de 1990, que reglamentó la profesión de Contador Público en Colombia; continua con los objetivos y las cualidades de la información contable, para proseguir con la reglamentación del conjunto de postulados que fundamentan y circunscriben tal información recogidos en las normas básicas contables, finalizando este título con la normatividad referente a los estados financieros.

El título segundo referencia las normas técnicas; el primer capítulo menciona las de carácter general y los dos siguientes las específica a cada uno de los elementos de los estados financieros y las normas técnicas sobre revelaciones.

En el título tercero se presentan las normas relacionadas con los documentos en los cuales el ente contable asienta, registra, deja evidencia o comprobación de sus operaciones para su propio uso o el de terceros, estos son los aportes internos y externos que acompañan los comprobantes de contabilidad.

En el título cuarto llamado “Disposiciones finales” se señalan los criterios considerados en el evento de presentarse conflictos de normas, así como la integración y función principal del consejo permanente para la evaluación de las normas sobre contabilidad.

¹² Plan Único de cuentas para comerciantes

ARTICULO 1 Definición. De conformidad con el artículo 6 de la Ley 43 de 1990 se entiende por normas o principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas. Apoyándose en ellos, la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna.

ARTICULO 2 Ámbito de Aplicación. El presente decreto debe ser aplicado por todas las personas que de acuerdo con la ley estén obligadas a llevar contabilidad

ARTICULO 3 Objetivos y cualidades de la información contable. La información contable debe servir para:

1. Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieran experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo.
2. Predecir flujos de efectivo.
3. Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios
4. Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
5. Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
6. Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
7. Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
8. Ayudar en la conformación de la información estadística nacional.
9. Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica de un ente represente para la comunidad.

ARTICULO 4 Cualidades de la Información Contable. Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible y útil. En ciertos casos se requiere además, que la información sea comparable.

El decreto reúne en un solo cuerpo las normas en materia de contabilidad mercantil de diverso origen que venían rigiendo en el país hasta el 29 de diciembre de 1993 cuando fue expedido el decreto 2649. Este deroga los decretos reglamentarios 2160 de 1986 sobre principios de contabilidad, 1798 de 1990 sobre registro y libros contables y el 2912 de 1991 sobre ajustes integrales por inflación para efectos contables. En si no se aprecian modificaciones sustanciales sino simples cambios o precisiones en cuanto a la denominación técnica de las normas, definiciones, conceptos, reglamentaciones condicionadoras para la comprensión de las diversas materias que anteriormente aparecían en reglamentaciones separadas.

5.2.2 Decreto reglamentario 2650 de 1993: El plan único de cuentas es un instrumento concebido para armonizar y unificar el sistema contable de los principales sectores de la economía colombiana, cuyo fundamento legal encuentra asidero en la norma técnica de la clasificación de los hechos económicos, establecida en el Decreto Reglamentario 2649 de 1993, actual reglamento de la contabilidad en Colombia.

Los planes únicos de cuentas buscan mejorar la calidad, transparencia y comparabilidad de la información contable y generan múltiples beneficios para sus usuarios.

ARTICULO 1 Objetivo. El plan único de cuentas busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por los comerciantes con el fin de permitir la transparencia de la información contable y por consiguiente, su claridad, confiabilidad y comparabilidad

ARTICULO 2 Contenido. El Puc esta compuesto por un catálogo de cuentas, y la descripción y dinámica para la aplicación de las mismas, las cuales deben observarse en el registro contable de todas las operaciones o transacciones económicas.

ARTICULO 3 Catálogo de Cuentas. El catálogo de cuentas contiene la relación ordenada y clasificada de las clases, grupos, cuentas y subcuentas del activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos, costo de ventas, costo de operación y cuentas de orden identificadas con un código numérico y su respectiva denominación.

ARTICULO 4 Descripciones y Dinámicas. Las descripciones expresan o detallan los conceptos de las diferentes clases, grupos y cuentas incluidas en el catálogo e indican las operaciones a registrar en cada una de las cuentas

ARTICULO 5 Campo de aplicación. El plan único de cuentas deberá ser aplicado por todas las personas naturales o jurídicas que estén obligadas a llevar contabilidad, de conformidad con lo previsto en el Código de Comercio.

El PUC para comerciantes plasma bajo un solo criterio y una sola codificación, la contabilidad de cada actividad económica y consta de un catálogo de cuentas para la descripción y dinámica de las mismas para el registro contable de las transacciones del ente económico. El catálogo de cuentas esta estructurado bajo una codificación, en donde el primer dígito corresponde a la clase, los dos primeros al grupo, los cuatro primeros a las cuentas y los seis primeros a las subcuentas. La clasificación de actividades económicas que contempla el PUC es la adoptada por la revisión 3 del CIUU, es decir, por la clasificación industrial internacional uniforme de actividades económicas de las Naciones Unidas.

5.2.3 Ley No.1314 del 13 Julio 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".

ARTICULO 1. Objetivos de esta Ley. Por mandato de esta Ley, el Estado, bajo la dirección del Presidente la República y por intermedio de las entidades a que hace referencia la presente Ley, intervendrá la economía, limitando la libertad económica, para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras. Con tal finalidad, en atención al interés público expedirá normas de contabilidad de información financiera y de aseguramiento de información, en los términos establecidos en la presente Ley.

Con observancia de los principios de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional, con el propósito de apoyar la internacionalización de las relaciones económicas, la acción del Estado se dirigirá hacia la convergencia de tales normas de contabilidad de información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios.

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.

Parágrafo: Las facultades de intervención establecidas en esta Ley no se extienden a las cuentas nacionales, como tampoco a la contabilidad presupuestaria, a la contabilidad financiera gubernamental, de competencia del Contador General de la Nación o la contabilidad de costos.

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

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

ARTÍCULO 4. Independencia y autonomía de las normas tributarias frente a las de contabilidad y de información financiera. Las normas expedidas en desarrollo de esta Ley, únicamente tendrán efecto impositivo cuando las Leyes tributarias remitan expresamente a ellas o cuando éstas no regulen la materia.

A su vez, las disposiciones tributarias únicamente producen efectos fiscales. Las declaraciones tributarias y sus soportes deberán ser preparados según lo determina la legislación fiscal.

Únicamente para fines fiscales, cuando se presente incompatibilidad entre las normas contables y de información financiera y las de carácter tributario, prevalecerán estas últimas.

En su contabilidad y en sus estados financieros, los entes económicos harán los reconocimientos, las revelaciones y conciliaciones previstas en las normas de contabilidad y de información financiera.

ARTÍCULO 5. De las normas de aseguramiento de información. Para los propósitos de esta Ley, se entiende por normas de aseguramiento de información el sistema compuesto por principios, conceptos, técnicas, interpretaciones y guías, que regulan las calidades personales, el comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de un trabajo de aseguramiento de información.

ARTÍCULO 6. Autoridades de regulación y normalización técnica. Bajo la dirección del Presidente de la República y con respeto de las facultades regulatorias en materia de contabilidad pública a cargo de la Contaduría General de la Nación, los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo, obrando conjuntamente, expedirán principios, normas, interpretaciones y guías de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información,

con el fundamento en las propuestas que deberá presentarles el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, como organismo de normalización técnica de normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información.

ARTÍCULO 7. Criterios a los cuales debe sujetarse la regulación autorizada por esta Ley. Para la expedición de normas de contabilidad y de información financiera y de aseguramiento de información, los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo, observarán los siguientes criterios:

1. Verificarán que el proceso de elaboración de los proyectos por parte del Consejo Técnico de la Contaduría Pública sea abierto, transparente y de público conocimiento.
2. Considerarán las recomendaciones y observaciones que, como consecuencia del análisis del impacto de los proyectos, sean formuladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, por los organismos responsables del diseño y manejo de la política económica y por las entidades estatales que ejercen funciones de inspección, vigilancia o control.
3. Para elaborar un texto definitivo, analizarán y acogerán, cuando resulte pertinente, las observaciones realizadas durante la etapa de exposición pública de los proyectos, que le serán trasladadas por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, con el análisis correspondiente, indicando las razones técnicas por las cuales recomienda acoger o no las mismas.
4. Dispondrán la publicación, en medios que garanticen su amplia divulgación, de las normas, junto con los fundamentos de sus conclusiones.
5. Revisarán que las reglamentaciones sobre contabilidad e información financiera y aseguramiento de información sean consistentes, para lo cual velarán porque las normas a expedir por otras autoridades de la rama ejecutiva en materia de contabilidad y de información financiera y aseguramiento de información resulten acordes con las disposiciones contenidas en la presente Ley y en las normas que la desarrollen. Para ello emitirán conjuntamente opiniones no vinculantes. Igualmente, salvo en casos de urgencia, velarán porque los procesos de desarrollo de esta Ley por el Gobierno, los ministerios y demás autoridades, se realicen de manera abierta y transparente.
6. Los demás que determine el Gobierno Nacional para garantizar buenas prácticas y un debido proceso en la regulación de la contabilidad y de la información financiera y del aseguramiento de información.

ARTÍCULO 8. Criterios a los cuales debe sujetarse el Consejo Técnico de la Contaduría Pública. En la elaboración de los proyectos de normas que someterá a consideración de los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio,

Industria y Turismo, el Consejo Técnico de la Contaduría Pública aplicará los siguientes criterios y procedimientos:

1. Enviará a los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo, al menos una vez cada seis (6) meses, para su difusión, un programa de trabajo que describa los proyectos que considere emprender o que se encuentren en curso. Se entiende que un proyecto está en proceso de preparación desde el momento en que se adopte la decisión de elaborarlo, hasta que se expida.
2. Se asegurará que sus propuestas se ajusten a las mejores prácticas internacionales, utilizando procedimientos que sean ágiles, flexibles, transparentes y de público conocimiento¹ y tendrá en cuenta, en la medida de lo posible, la comparación entre el beneficio y el costo que producirían sus proyectos en caso de ser convertidos en normas.
3. En busca de la convergencia prevista en el artículo 1° de esta Ley, tomará como referencia para la elaboración de sus propuestas, los estándares más recientes y de mayor aceptación que hayan sido expedidos o estén próximos a ser expedidos por los organismos internacionales reconocidos a nivel mundial como emisores de estándares internacionales en el tema correspondiente, sus elementos y los fundamentos de sus conclusiones. Si, luego de haber efectuado el análisis respectivo, concluye que, en el marco de los principios y objetivos de la presente Ley, los referidos estándares internacionales, sus elementos o fundamentos, no resultarían eficaces o apropiados para los entes en Colombia, comunicará las razones técnicas de su apreciación a los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo, para que éstos decidan sobre su conveniencia e implicaciones de acuerdo con el interés público y el bien común.
4. Tendrá en cuenta las diferencias entre los entes económicos, en razón a su tamaño, forma de organización jurídica, el sector al que pertenecen, su número de empleados y el interés público involucrado en su actividad, para que los requisitos y obligaciones que se establezcan resulten razonables y acordes a tales circunstancias.
5. Propenderá por la participación voluntaria de reconocidos expertos en la materia,
6. Establecerá Comités Técnicos ad-honorem conformados por autoridades, preparadores, aseguradores y usuarios de la información financiera.
7. Considerará las recomendaciones que, fruto del análisis del impacto de los proyectos sean formuladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, por los organismos responsables del diseño y manejo de la política

económica, por las entidades estatales que ejercen funciones de inspección, vigilancia o control y por quienes participen en los procesos de discusión pública.

8. Dispondrá la publicación, para su discusión pública, en medios que garanticen su amplia divulgación, de los borradores de sus proyectos. Una vez finalizado su análisis y en forma concomitante con su remisión a los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo, publicará los proyectos definitivos.

9. Velará porque sus decisiones sean adoptadas en tiempos razonables y con las menores cargas posibles para sus destinatarios.

10. Participará en los procesos de elaboración de normas internacionales de contabilidad y de información financiera y de aseguramiento de información, que adelanten instituciones internacionales, dentro de los límites de sus recursos y de Conformidad con las directrices establecidas por el Gobierno. Para el efecto, la presente Ley autoriza los pagos por concepto de afiliación o membresía, por derechos de autor y los de las cuotas para apoyar el funcionamiento de las instituciones internacionales correspondientes.

11. Evitará la duplicación o repetición del trabajo realizado por otras instituciones con actividades de normalización internacional en estas materias y promoverá un consenso nacional entorno a sus proyectos.

12. En coordinación con los Ministerios de Educación, Hacienda y Crédito Público y Comercio, Industria y Turismo, así como con los representantes de las facultades y programas de Contaduría Pública del país, promover un proceso de divulgación, conocimiento y comprensión que busque desarrollar actividades tendientes a sensibilizar y socializar los procesos de convergencia de las normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información establecidas en la presente Ley, con estándares internacionales, en las empresas del país y otros interesados durante todas las etapas de su implementación.

ARTÍCULO 9. Autoridad Disciplinaria: La Junta Central de Contadores, Unidad Administrativa Especial con personería jurídica, creada por el Decreto Legislativo 2373 de 1956, actualmente adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en desarrollo de las facultades asignadas en el artículo 20 de la Ley 43 de 1990, continuará actuando como tribunal disciplinario y órgano de registro de la profesión contable, incluyendo dentro del ámbito de su competencia a los Contadores Públicos y a las demás entidades que presten servicios al público en general propios de la ciencia contable como profesión liberal. Para el cumplimiento de sus funciones podrá solicitar documentos, practicar inspecciones, obtener

declaraciones y testimonios, así como aplicar sanciones personales o institucionales a quienes hayan violado las normas aplicables.

ARTÍCULO 10. Autoridades de supervisión. Sin perjuicio de las facultades conferidas en otras disposiciones, relacionadas con la materia objeto de esta Ley, en desarrollo de las funciones de inspección, control o vigilancia, corresponde a las autoridades de supervisión:

1. Vigilar que los entes económicos bajo inspección, vigilancia o control, así como sus administradores, funcionarios y profesionales de aseguramiento de información, cumplan con las normas en materia de contabilidad y de información financiera y aseguramiento de información, y aplicar las sanciones a que haya lugar por infracciones a las mismas.
2. Expedir normas técnicas especiales, interpretaciones y guías en materia de contabilidad y de información financiera y de aseguramiento de información. Estas actuaciones administrativas, deberán producirse dentro de los límites fijados en la Constitución, en la presente Ley y en las normas que la reglamenten y desarrollen.

ARTICULO 11. Ajustes Institucionales: Conforme a lo previsto en el artículo 189 de la Constitución Política y demás normas concordantes, el Gobierno Nacional modificará la conformación, estructura y funcionamiento de la Junta Central de Contadores y del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, para garantizar que puedan cumplir adecuadamente sus funciones.

Desde la entrada en vigencia de la presente Ley, a los funcionarios y asesores de las entidades a que hace referencia el artículo 6, así como a los integrantes, empleados y contratistas de la Junta Central de Contadores y del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, se les aplicará en su totalidad las inhabilidades, impedimentos, incompatibilidades, reglas para manejo de conflictos de interés y demás normas consagradas en la Ley 734 de 2002 o demás normas que la adicionen, modifiquen o sustituyan.

La Junta Central de Contadores y el Consejo Técnico de la Contaduría Pública contarán con los recursos necesarios para el ejercicio de sus funciones.

La Junta Central de Contadores podrá destinar las sumas que se cobren por concepto de inscripción profesional de los contadores públicos y de las entidades que presten servicios al público en general propios de la ciencia contable como profesión liberal, por la expedición de tarjetas y registros profesionales, certificados de antecedentes, de las publicaciones y dictámenes periciales de estos organismos.

Los recursos del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, que provendrán del presupuesto nacional, se administrarán y ejecutarán por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a partir del 1 de enero del año 2010.

Parágrafo: En la reorganización a que hace referencia este artículo, por lo menos tres cuartas partes de los miembros del Consejo Técnico de la Contaduría Pública deberán ser contadores públicos que hayan ejercido con buen crédito su profesión. Todos los miembros del Consejo Técnico de la Contaduría Pública deberán demostrar conocimiento y experiencia de más de diez (10) años, en dos (2) o más de las siguientes áreas o especialidades: revisoría fiscal, investigación contable, docencia contable, contabilidad, regulación contable, aseguramiento, derecho tributario, finanzas, formulación y evaluación de proyectos de inversión o negocios nacionales e internacionales.

El Gobierno determinará la conformación del Consejo Técnico de la Contaduría Pública. Para ello, garantizará que el grupo se componga de la mejor combinación posible de habilidades técnicas y de experiencia en las materias a las que hace referencia este artículo, así como en las realidades y perspectivas de los mercados, con el fin de obtener proyectos de normas de alta calidad y pertinencia. Por lo menos una cuarta parte de los miembros serán designados por el Presidente de la República, de ternas enviadas por diferentes entidades tales como: Asociaciones de Contadores Públicos, Facultades de Contaduría, Colegios de Contadores Públicos y Federaciones de Contadores. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

Las ternas serán elaboradas por las anteriores organizaciones, a partir de una lista de elegibles conformada mediante concurso público de méritos que incluyan examen de antecedentes laborales, examen de conocimientos y experiencia de que trata este artículo.

ARTÍCULO 12. Coordinación entre entidades públicas. En ejercicio de sus funciones y competencias constitucionales y legales, las diferentes autoridades con competencia sobre entes privados o públicos deberán garantizar que las normas de contabilidad, de información financiera y aseguramiento de la información de quienes participen en un mismo sector económico sean homogéneos, consistentes y comparables.

Para el logro de este objetivo, las autoridades de regulación y de supervisión obligatoriamente coordinarán el ejercicio de sus funciones.

ARTÍCULO 13. Primera Revisión: A partir del 1o de enero del año 2010 y dentro de los seis (6) meses siguientes a esta fecha, el Consejo Técnico de la Contaduría Pública hará una primera revisión de las normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información, al cabo de los cuales presentará, para su divulgación, un primer plan de trabajo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Dicho plan deberá ejecutarse dentro de los veinticuatro (24) meses

siguientes a la entrega de dicho plan de trabajo, término durante el cual el Consejo presentará a consideración de los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo los proyectos a que haya lugar.

Parágrafo: Las normas legales sobre contabilidad, información financiera o aseguramiento de la información expedidas con anterioridad conservarán su vigor hasta que entre en vigencia una nueva disposición expedida en desarrollo de esta Ley que las modifique, reemplace o elimine.

ARTÍCULO 14. Entrada en vigencia de las normas de intervención en materia de contabilidad y de información financiera y de aseguramiento de información. Las normas expedidas conjuntamente por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo entrarán en vigencia el 1o de enero del segundo año gravable siguiente al de su promulgación, a menos que en virtud de su complejidad, consideren necesario establecer un plazo diferente.

Cuando el plazo sea menor y la norma promulgada corresponda a aquellas materias objeto de remisión expresa o no regulada por las Leyes tributarias, para efectos fiscales se continuará aplicando, hasta el 31 de diciembre del año gravable siguiente, la norma contable vigente antes de dicha promulgación.

ARTÍCULO 15. Aplicación extensiva. Cuando al aplicar el régimen legal propio de una persona jurídica no comerciante se advierta que él no contempla normas en materia de contabilidad, estados financieros, control interno, administradores, rendición de cuentas, informes a los máximos órganos sociales, revisoría fiscal, auditoría, o cuando como consecuencia de una normatividad incompleta se adviertan vacíos legales en dicho régimen, se aplicarán en forma subjetiva las disposiciones para las sociedades comerciales previstas en el Código de Comercio y en las demás normas que modifican y adicionan a éste.

ARTÍCULO 16. Transitorio. Las entidades que estén adelantando procesos de convergencia con normas internacionales de contabilidad y de información financiera y aseguramiento de información, podrán continuar haciéndolo, inclusive si no existe todavía una decisión conjunta de los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo, pero respetando el marco normativo vigente.

Las normas así promulgadas serán revisadas por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública para asegurar su concordancia, una vez sean expedidas por los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo, con las normas a que hace referencia esta Ley.

ARTÍCULO 17. Vigencia y derogatorias. La presente Ley rige a partir de la fecha de su publicación y deroga todas las normas que le sean contrarias.

Esta ley aprobada el 13 de julio de 2010 con 17 artículos, es un punto de partida para que los contadores se acerquen a un mundo cada vez más globalizado y competitivo, a la vez es un reto y es su deber ponerse a tono en el conocimiento y aplicación de esta nueva normatividad.

5.2.4 Definición y caracterización del sistema de información contable. El Sistema de Información Contable denominado también área, sección, departamento, división o gerencia de contabilidad, es un segmento de la empresa en el cual se desarrollan procesos y actividades especiales por lo cual, agrupa a personas, recursos y conocimientos con la función de manejar la información que generan las transacciones, actividades y hechos económicos, a fin de producir y revelar información de carácter contable – financiero que sea confiable y útil, de manera que los responsables de la administración dispongan de ella oportunamente para las decisiones sobre el manejo de los recursos y operaciones. Con el propósito de lograr una mayor comprensión y conocimiento del funcionamiento del sistema contable, se propone la tarea de concretar cada uno de los aspectos que en general se recomiendan para precisar la definición de un sistema cualquiera¹³, por lo cual se exponen a continuación los siguientes:

- 1 Caracterización del entorno del sistema contable
- 2 Definición de la misión y los objetivos o medidas de actuación del sistema.
- 3 Definición de sus componentes.
- 4 Descripción de las relaciones entre los componentes y su entorno.
- 5 Descripción de los recursos del sistema.
- 6 Efectuar una representación del sistema y,
- 7 Indicación de los fundamentos conceptuales para su administración.

Entorno y medio ambiente del sistema contable El intento de analizar y caracterizar el entorno del sistema sirve para construir y delimitar, al menos pedagógicamente, el escenario que el profesional contable enfrenta. El profesor Tua considera, por ejemplo, que el primer paso en el trabajo de construir un sistema contable es el de caracterizar el entorno del mismo¹⁴. Ahora bien, se considera que el entorno es aquello que se sitúa fuera del sistema y que afecta sus operaciones y su dinámica general.

El entorno o medio ambiente no es un factor controlable por quienes dirigen y manejan el sistema. Por el contrario, hay una relación de dependencia del sistema frente a su entorno. La naturaleza de la información contable, su proceso y presentación están moldeados por las condiciones de gestión y operación de la

¹³ CHURCHMAN, West. El enfoque de sistemas. Edit. Diana, Mexico 1978.

¹⁴ TUA P., Jorge. Revista Contaduría. U. de Antioquia, sep-92 marzo-93; p. 21-22

empresa, según sea su tamaño, actividad y marco jurídico. El entorno, la empresa, es una restricción permanente para los administradores del sistema de información contable.

El entorno se constituye en un conjunto de factores capaces de afectar la actividad del sistema, pero lo que en esencia es propio del entorno es que no está bajo el control de quienes lo dirigen. El decir de Fernando Cruz, se constituye en centros de poder y de decisión ajenos relativamente a los procesos de la organización o del sistema”¹⁵.

Examinar con detalle los procesos de trabajo y la naturaleza de la empresa, es un paso indispensable para comenzar a entender la manera cómo opera su sistema contable específico y para efectuar y comprender la representación financiera que se efectué de sus recursos.

Tal como ya se expresó, el ente económico se constituye en el entorno directo del sistema contable, pero a su vez, la empresa tiene su entorno que la circunscribe y limita. Estos dos ambientes o medios son entonces los determinantes de la operación del área contable, en ellos se encuentran las oportunidades y amenazas para el desarrollo del sistema contable.

De las actividades económicas del entorno directo, o sea de la organización productiva, el sistema contable debe dar cuenta y para ello debe establecer una red de relaciones- que le son indispensables para captar sus insumos para la producción y revelación de la información contable- con las áreas funcionales y los usuarios de la información.

A continuación se hace una descripción de los dos ambientes: el entorno directo y el entorno general de la empresa.

El entorno directo: la empresa o ente económico. La empresa es en el medio en el que nace y se desarrolla el sistema contable. Esta se constituye en el factor preponderante para diseñar el modelo del sistema de información contable y a la vez para fijar las pautas para su manejo y dirección.

¹⁵ CRUZ KRONFLY, Fernando. Entorno organizacional, compilado por Arcadio Guzmán. Facultad de ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Colombia, 1998; p. 34

Las denominadas áreas funcionales o áreas de responsabilidad especializadas son: el área de producción, el área de administración personal, el área de mercadeo y el área de finanzas.

Cada una de ellas tiene su propia historia y desarrollo dentro de la empresa. Usualmente, si la empresa ha ido creciendo, la primera en emerger es obviamente la producción, luego la de mercadeo con su departamento o sección de ventas, luego la de administración financiera y finalmente la de desarrollo y crecimiento de las operaciones y por ende de personal, siendo necesario crear el área de recursos humanos o de administración de personal. Estas áreas, tienen sus propios procesos de trabajo. Además de que no se encuentran aisladas unas de otras, sino por el contrario, ya que el cumplimiento del objeto social y la búsqueda constante de la eficiencia obligan mantener una red relaciones o puntos de contacto que no son más que los denominados procesos operacionales los cuales constituyen la raíz de la gestión empresarial, y son la fuente primaria de la cual se nutre el sistema contable para el cumplimiento de la misión.

Misión y objetivos del sistema de información contable. El objetivo de la contabilidad y de la información contable es suministrar información útil para tomar decisiones de carácter económico. Para cumplir este objetivo es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos: los usuarios generales y particulares de la información, los usos posibles que se le dé a la información contable, y la comunidad que se ve afectada de alguna manera por la gestión y operación de la empresa.

Hay tres objetivos particulares que son relevantes y fundamentales como referencia para la administración del sistema: el primero es que la contabilidad debe suministrar información para predecir, comparar y evaluar los flujos de caja potenciales en términos de monto oportunidad y relativa incertidumbre. El segundo es que la información contable debe proveer información para evaluar la habilidad de los administradores en la utilización de los recursos con base en la misión de la empresa y el tercero se refiere a que la información contable debe dar cuenta del impacto que la gestión de la empresa tiene sobre la comunidad que la rodea.

La misión es la razón de ser de un organismo, de una entidad o de un sistema. El sistema de información contable existe por la información que proporciona para administrar la empresa. En suma, la misión del sistema contable es proporcionar información útil para administrar el ente económico.

El sistema de información contable se diseña y se establece con el propósito que mediante su producto, la información contable sirva de referencia, guíe el trabajo y

encause el uso de los recursos de la empresa. Al referirse al papel que desempeña el contador en la organización, se debe señalar que un punto del marco de referencia fundamental para su trabajo es la definición concreta de los objetivos del área contable, los cuales están a su vez, enmarcados en la misión de suministrar informes para manejar los recursos de la empresa.

Sin embargo, la declaración de la misión contable y de sus objetivos no basta por sí mismos como una guía en el trabajo cotidiano del director de contabilidad. Es necesario que los objetivos se definan y establezcan con referencia específica a una empresa en particular y que sea una declaración de lo que debe producir el sistema contable, deben ser objetivos operacionales que sirvan posteriormente para calificar y evaluar el trabajo y los productos del área contable, deben ser medidas de actuación del sistema contable.

A continuación se presentan algunos ejemplos de objetivos operacionales para el área contable. Con base en las funciones que están dadas para la contabilidad, algunos ejemplos de objetivos operacionales del área contable pueden ser:

0. Presentar un estado de los recursos de la empresa, de sus fuentes de financiación a su valor de costo y su valor de costo ajustado.
1. Presentar un estado de resultados por área de trabajo, subsidiaria, sucursal, agencia.
2. Presentar un estado de resultados por producto o por línea de producto.
3. Presentar un estado de las fuentes y uso de efectivos por área de responsabilidad.

A cada uno de estos objetivos operacionales del sistema contable se le debe adicionar la frecuencia de presentación, de comparación, predicción y grado de certeza tal como se surge en las normas contables universales. Un estado de ingresos, costos y gastos cobra más importancia y es más útil, si se compara con los periodos inmediatamente anteriores o con los del presupuesto.

La determinación de los objetivos operacionales puede provenir por la manera como esté organizada el área contable, y por la propia conveniencia para la asignación de responsabilidades. En el fondo, fijar objetivos, es fijar compromisos y asignar las tareas para el personal de contabilidad.

El siguiente conjunto de objetivos operacionales se presenta bajo el supuesto del área contable tiene una organización funcional en la cual existen tres áreas

especializadas de trabajo como son, la sección de registros contables, la de costos y presupuestos y la de balances e informes.

Con base en esta división orgánica se determinan unos objetivos para cada sección, así:

Para la sección de registros contables los objetivos serán:

1. Efectuar los registros contables de los hechos económicos o grupos de hechos económicos con base en las políticas contables establecidas.
2. Crear y mantener el archivo de transacciones y en general de los soportes documentales conforme a las disposiciones legales y a las políticas de la empresa.

Para la sección de costos y presupuesto de los objetivos serán:

1. Presentar mensualmente estados e informes de costos de producción por cada centro de costos y por línea de producto e individualmente por producto. Los estados deben ser comparativos con el mes inmediatamente anterior y con el presupuesto. Debe adicionarse un informe analítico para cada estado.
2. Elaborar y presentar el presupuesto general de la compañía con base en las políticas y normas establecidas por la dirección financiera.
3. Elaborar y presentar informes analíticos cada trimestre para la evaluación de cada centro de costos y líneas de productos con base en los presupuestos y en las operaciones realizadas.

Para la sección de balances e informes financieros, los objetivos pueden ser:

1. Elaborar y presentar mensualmente a los gerentes de las divisiones financieras, de producción y mercadeo, estados de resultados y de posición financiera por áreas de actividad o responsabilidad que permitan la evaluación de sus resultados.
2. Presentar los informes y estados exigidos por las entidades y agencias gubernamentales, dentro de los plazos y atendiendo la legislación vigente.

La determinación de los objetivos del sistema contable es una tarea que debe consultar los recursos disponibles del área contable así como las políticas administrativas generales. Es necesario que el director del área contable conteste las siguientes cuatro preguntas:

- 1 ¿Cuáles y quienes son los usuarios de la información contable?
- 2 ¿Qué información necesitan los usuarios?
- 3 ¿Cuál de la información requerida por los usuarios, puede ser suministrada por el sistema contable?

4 ¿Qué marco de referencia se requiere para suministrar la información contable requerida?

Los usuarios de la información contable están ubicados dentro y fuera de la empresa. Hay un mandato legal en el suministro de la información contable a las agencias gubernamentales, por lo cual el director de contabilidad debe estar atento y actualizado frente a este tipo de requerimientos. El suministro de los informes solicitados por las entidades de control, de impuesto y en general por las entidades de gobierno económico entraña el cumplimiento de un mandato legal. Pero se reduce a eso, a estar al día con la ley. Sin embargo, el papel fundamental del sistema contable se juega frente al empresario o los administradores del ente económico. La misión o razón de ser la contabilidad se cumple en buena medida al satisfacer las demandas cotidianas de información de los usuarios que están al interior del ente productivo.

Estudiar con detenimiento cuales son los informes que necesitan, saber cuándo los requieren, que datos de información debe contener y a quien se le debe suministrar, son los elementos que requiere conocer el director del sistema contable para cumplir con éxito su función. Las respuestas a estos interrogantes definen las características y atributos de los productos del sistema de información contable.

La secuencia lógica en la que se basan los usuarios de la información contable para tomar las decisiones puede servir de guía para responder a la clase de información que requieren:

Una decisión precisa tener unos criterios sobre los cuales basarse y a su vez, éstos criterios obligan a disponer de información pertinente. En este punto nacen los requerimientos de información que pueden ser satisfechos por el sistema contable. Es importante, estudiar detenidamente el tipo de decisiones, su naturaleza y los criterios en que se basan los administradores, para brindar información útil.

La determinación de los objetivos operacionales del sistema contable obliga al personal directivo del área contable a tener presente las condiciones de trabajo del ente económico. La definición de la naturaleza y el carácter de los informes contables, comienza con el conocimiento profundo de las actividades del ente económico.

La contabilidad ha tenido como objetivos implícitos la valuación de los recursos de la empresa al costo histórico, medir los resultados de las operaciones y cumplir con

el mandato legal de registrar las actividades y hechos económicos. De estos oficios y funciones de contabilidad se han derivado los principios y fundamentos contables, denominados comúnmente como de general aceptación. Sin embargo, la contabilidad puede proporcionar – organizándose como un sistema de información – información valiosa para administrar la organización productiva. Recientemente se han hecho pronunciamientos importantes de los organismos profesionales que buscan darle un sentido más utilitario a la contabilidad, en concordancia con las necesidades de usuarios más exigentes, a la vez que la tecnología de computación se torna en una herramienta a la medida de información contable.

Componentes del sistema contable. El componente de un sistema es aquel elemento que es indispensable para que este cumpla su misión y objetivos. Con referencia al sistema de información contable enseguida se presenta una lista general de componentes que permiten su dinámica y constituyen su estructura de funcionamiento, a saber:

1. Los documentos de soporte de las transacciones de la empresa y de los hechos económicos.
2. La legislación fiscal, la laboral y de seguridad social, la de comercio, etc.
3. La tecnología de computación para la capacitación, el procesamiento y almacenamiento de datos así como para su interpretación, análisis y suministro de información.
4. Los fundamentos teóricos, técnicos y marco conceptual contable y financiero.
5. Las personas que intervienen en el funcionamiento y dinámica del sistema.
6. Los recursos financieros y materiales necesarios.
7. El sistema o subsistema de control interno contable.

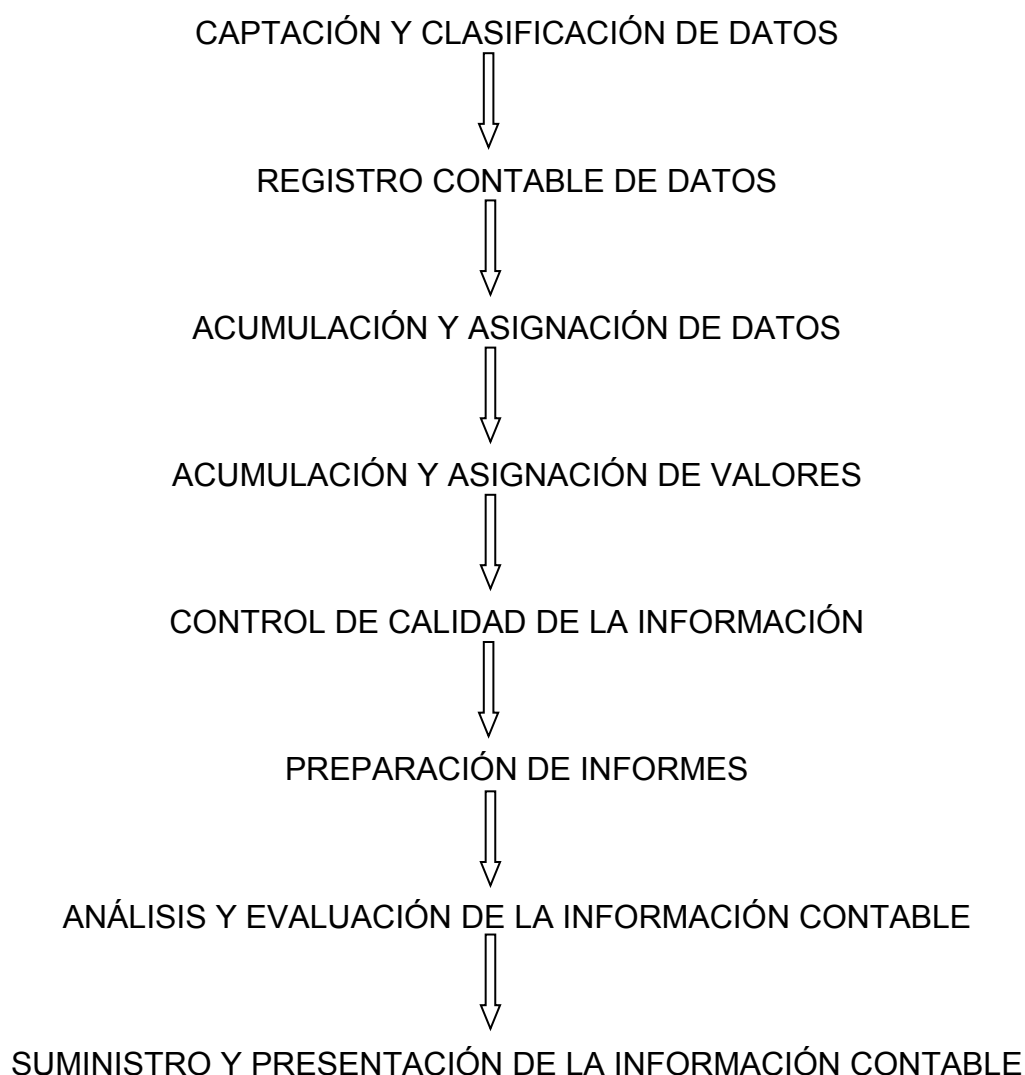
Listar los componentes es útil para el estudio del sistema, pero, además, es esencial para el administrador del sistema contable, pues permite demarcar los límites del sistema y su alcance, así como el significado y magnitud de esfuerzos del personal contable de la empresa.

Las relaciones entre los componentes del sistema. Las relaciones son los puntos de contacto entre dos componentes, o las conexiones o correspondencias entre varios componentes y elementos de un sistema. En un sistema cualquiera las relaciones conforman redes, las cuales deben estar articuladas a los propósitos y a la misión del sistema. Las relaciones o puntos de contacto entre los componentes se justifican únicamente en razón de los procesos y actividades propios del sistema de consideración. Las actividades y los procesos de trabajo son el campo propicio y único el cual se definen las relaciones entre los elementos. En un ente económico, un proceso de trabajo se define como un conjunto de pasos o actividades,

coherente y lógicamente ordenados, con el propósito de presentar un servicio o fabricar un producto.

Proceso de transformación contable de transacciones y hechos económicos.

Figura 1. Proceso de transformación contable



Fuente: Delgadillo R, Diego I. El sistema de información contable.

Los procesos básicos del área contable son:

1. **Proceso de captación y clasificación de datos.**

En el proceso de captación de datos se incluyen básicamente las siguientes actividades:

- a. Recepción de documentos y datos de transacciones y hechos económicos.
- b. Clasificación de datos y hechos económicos.
- c. Codificación de documentos y datos.

Estas tres actividades mencionadas son relaciones entre varios componentes y elementos, por ejemplo, en la actividad de codificación de los documentos se mezclan tanto los documentos físicos como el código o el plan de cuentas y por supuesto, la actividad de la persona responsable de tal operación.

2. **Proceso de registro contable de las operaciones, transacciones y hechos económicos.**

El proceso tiene una actividad exclusiva e importante, y es la de ingresar los datos a la base de datos contable. Anteriormente, el registro contable manual o mecánico implicaba la explicación pormenorizada de este proceso en dos pasos básicos que eran, el registro histórico u original en el libro diario y luego, su paso al libro mayor. Hoy en día, para fortuna de los contadores, este proceso se ha simplificado en uno solo, que es digitar los datos que ya han sido clasificados y codificados. Se actualiza así, la base de datos contable y posteriormente, dependiendo de los requerimientos del área contable, se presentan electrónicamente o en impresión, los registros mencionados. Los dos registros son válidos y obligatorios, sus funciones y objetivos son plenamente conocidos.

En este proceso de registro contable; se relacionan la mayoría de los elementos y componentes mencionados; es primordialmente, un conjunto de actividades en las cuales se ligán las políticas y procedimientos contables, los documentos de soporte de transacciones, los requerimientos y políticas de la empresa y los recursos del sistema contable.

3. **Proceso de acumulación y asignación de valores.**

El proceso de acumular valores y luego distribuirlos o asignarlos es un problema que se presenta muy a menudo en la contabilidad, en especial en aquellas empresas en las cuales la administración desea conocer la incidencia de ciertos hechos económicos y transacciones de carácter general en los resultados en las operaciones de determinadas áreas de responsabilidad y de los productos o servicios específicos que produce o presta.

Las siguientes preguntas pueden ayudar a describir el problema:

¿Cómo debe distribuirse el valor de costo de la propiedad, planta y equipo a los meses, a los años, a los procesos o a los productos? O sea, ¿Cuál es el valor o la incidencia del valor de la depreciación en un producto o procesos específicos?

¿Qué criterios utilizar para los valores?

¿Cómo deberían asignarse los costos de los servicios compartidos entre los procesos o departamentos que los usan?

¿Cuál es el costo de cada uno de los productos que se fabrican en un departamento único?

¿Cómo distribuir los costos de los seguros, del mantenimiento, de los servicios públicos, etc., entre los departamentos de producción o entre los productos o entre determinados lotes de productos?

Tal como se observa, estas preguntas son una muestra de una problemática que es muy común a todas las áreas de costeo o de presupuesto y en general a las áreas contables de las organizaciones productivas.

Por tanto, es un oficio que se aleja del mero registro histórico o clasificatorio a que se ha aludido anteriormente y cobra una gran importancia para las actividades de predicción de los efectos económicos en la planeación y el control, en la determinación del valor de la utilidad y en la valuación de los activos.

El proceso en general de asignación está dirigido en especial a los gastos costos de los productos o servicios. Para su solución, el profesor Charles Horngren considera que hay tres facetas¹⁶:

- a) La selección del objetivo del costeo.
- b) La selección y acumulación de los valores de costos que se relacionan con el objetivo del costeo.
- c) La selección de un método para identificar y relacionar directamente el objetivo del costeo con la acumulación de los costos.

¹⁶ HORNGREN, Charles. Contabilidad de costos. Prentice Hall Internacional. 1980.

4. Proceso de control de calidad de la información contable.

Este proceso consiste en asegurar los objetivos en el registro, la presentación y suministro de la información contable se cumplan y darle a esta las cualidades exigidas.

Las preguntas a contestar en este punto pueden ser:

La información contable: ¿Es comprensible? ¿Es confiable? ¿Posee valor de retroalimentación? ¿Es predictiva? ¿Representa íntegramente los hechos económicos? ¿Es oportuna? ¿Es verificable?

Las respuestas a estos interrogantes deben obedecer a un plan de trabajo y al diseño de un modelo de sistema contable que proporcione las herramientas para que los productos del área contable sean de óptima calidad. Es decir, el producto es el resultado de un proceso de producción en el cual se han tenido en cuenta tanto las especificaciones del producto como del proceso en sí mismo. Por otra parte, cotidianamente, el administrador del área contable deberá asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos mediante actividades de comparación, de comprobación, de conciliación, de verificación y de corrección a los datos introducidos en la base de datos de la contabilidad y en los informes producidos. Con referencia a este proceso, el área contable debe establecer un conjunto de políticas, programas y procedimientos de trabajo que den seguridad y confianza a sus actividades, lo cual, en conjunto, significa que debe poseer un sistema de control interno contable propio y a la medida de sus operaciones.

Un interrogante que cabe aparte es: cuales son los riesgos que incurre el contador en la ejecución de sus actividades y en la presentación de la información.

Un sistema de control interno contable plasmado en tres partes debe ser el arma para buscar la eficiencia y evitar la improvisación así como para asegurar la calidad de la información y mitigar la incertidumbre generada por los riesgos inherentes a todo proceso de acumulación de datos. Estas partes son:

1. Un manual de políticas administrativas y otro de carácter contable.
2. Un manual de los procesos de trabajo que definan en cada uno, los siguientes aspectos: el objetivo u objetivos, los pasos básicos, las actividades y los controles específicos así como los resultados de cada proceso. Cada proceso debe tener un doliente, es decir, una persona dueña de los resultados de trabajo de ese proceso.
3. Un manual de funciones para cada cargo de trabajo, de modo que cada persona sepa cuáles son sus funciones, sus responsabilidades, y atribuciones.

5. Proceso de preparación de informes.

La guía general para la preparación de los informes contables comprende por un lado, el conjunto de necesidades de información de los usuarios, y por otro, los objetivos y funciones que se hayan establecido para la empresa en particular. Con estas bases el director del área contable puede concretar la frecuencia, la naturaleza, y el informe de cada uno de los informes que suministre.

6. Proceso de análisis y evaluación de la información contable.

El análisis de los informes es un paso previo a su presentación a los usuarios. Usualmente se hace con base en tres aspectos:

Primero, con base en los datos que contiene cada informe, segundo, con respecto a los hechos económicos que represente y, tercero, en relación con la actuación de los responsables de las transacciones mostradas en el informe.

El análisis y estudio de los estados contables y los informes evaluativos que se preparen debe obedecer a una lectura concienzuda de las cifras, a una descripción de los principales hechos económicos relacionados en el informe respecto a las actividades centrales de la empresa, a su interpretación y explicación y, finalmente, a presentar una síntesis de la situación financiera de la unidad económica.

Un listado general de la naturaleza de las necesidades de los usuarios puede ayudar a la evaluación y análisis de la información contable:

1. Conocimientos de los flujos de fondos de la empresa.
2. Conocimiento y evaluación de la empresa para obtener utilidades.
3. Conocimiento y apreciación de la capacidad y responsabilidad de los administradores para el manejo de los recursos.
4. Conocimiento e información sobre hechos relacionados con la actividad de la empresa y que de cualquier manera pueda afectar sus actividades y misión.
5. Conocimiento del impacto que tengan las actividades de la organización en la comunidad.

7. Proceso de suministro y presentación de la información.

Las actividades relacionadas con el suministro y presentación de la información configuran un papel importante al director del área o administrador del sistema contable. Una de las funciones más importantes se plasma en este punto, es decir, el director vende su producto a sus clientes que son los usuarios de los informes contables, por lo cual debe efectuar un trabajo cuidadoso de asesoría, asegurando

que los informes cumplan su cometido, que lleguen a los usuarios pertinentes, de manera oportuna y que la información sea comprendida.

Los recursos del sistema contable. Los recursos de un sistema son los elementos que están bajo su control, es decir, son los medios que legítimamente puede disponer para lograr su misión y objetivos.

Los administradores del sistema contable manejan ciertos recursos a fin de procesar los datos provenientes de las operaciones y actividades de la empresa, su función en este caso radica en disponerlos de la mejor manera, con criterios relacionales, buscando en todo momento la eficiencia en su utilización.

Se distinguen cuatro grupos de recursos disponibles para el procesamiento y suministro de la información contable. Las personas, son el grupo conocido como recurso humano. Siguen luego, los recursos materiales entre los que se distinguen el presupuesto de asignación salarial y prestacional así como los honorarios de asesoría profesional, es decir, el presupuesto de organizaciones al personal que interviene laboralmente en el área contable. Se suman en esta lista, la tecnología o conjunto de medios electrónicos y de comunicación así como los equipos de oficina y el acondicionamiento de los lugares de trabajo.

Los administradores deben adecuar todos los recursos necesarios para que la misión y objetivos que se han asignado al sistema de información contable se desarrollen de la mejor manera. La dirección de la empresa debe comprender que sin un adecuado presupuesto para incorporar los recursos necesarios para el funcionamiento del área contable no es posible la obtención de informes financieros útiles. La información contable confiable y segura que sea relevante y oportuna para administrar tiene un costo.

La labor de los administradores de la empresa y en particular la de dirección del área contable es vigilar que la relación beneficio/costo sea positiva. El estudio del presupuesto para el funcionamiento del sistema contable obliga a que se haga un examen continuo de la eficiencia y efectividad de la operación contable de la empresa. Por este motivo es importante interrogar continuamente acerca del valor agregado que proporciona la contabilidad de la organización, a fin no solo de justificar su presupuesto, sino de evaluar su desempeño en término de los objetivos de operación logrados.

La administración del sistema contable. El responsable o responsables de que el sistema contable logre su misión y objetivos se enfrentan a las preguntas generales de todo administrador: ¿Qué acciones debo ejecutar? ¿Cómo se debe

llevar a cabo? ¿Con que recursos? ¿Cuándo y por qué? ¿Con que marco de referencia?

Las respuestas están elaboradas. Han sido contestadas de manera explícita y en forma abundante. Los administradores y gestores empresariales, como los estudiosos y académicos de los asuntos organizacionales así como del área del compartimiento, han formulado propuestas que sirven de base para que los responsables del sistema contable las consulten y las apliquen y lleven a cabo en forma eficiente.

De cualquier manera, la dirección administrativa y operativa del sistema contable obliga a disponer de un marco de referencia general mínimo para llevarla a cabo.

Tal marco de referencia tiene al menos los siguientes elementos:

- a- El marco conceptual y las técnicas contables y financieras.
- b- Los conceptos y técnicas de índole administrativas y organizacionales.
- c- El conocimiento de la empresa o ente económico.
- d- El marco de la legislación.
- e- Las normas del ejercicio profesional de la contaduría

Administración del sistema de información contable. El sello distintivo de una empresa con éxito, es su área contable bien administrada. Dicho de otra manera, no hay empresa con éxito que no haya solucionado sus problemas de información contable. Así lo entienden los organismos internacionales de crédito, los bancos, las bolsas de valores y los organismos de control, quienes solicitan los informes contables presentados y elaborados bajo ciertos requisitos como un paso necesario para la inscripción de una empresa de valores o para estudiar alguna solicitud de crédito.

Estas ideas expuestas, sirven entonces, para reiterarles a los empresarios y contadores, el necesario despliegue de esfuerzos constantes para la función contable de su organización se desarrolle con la mayor eficiencia y efectividad.

La función contable tiene clientes, tiene presiones, tanto del interior como del exterior, a cumplir unos requisitos y a cumplir unos plazos, en suma, a producir sus informes con eficiencia y a asesorar a la dirección así como a los usuarios, oportunamente.

La administración del sistema implica al menos dos esfuerzos considerables o funciones claramente definidas:

Primera: Suministrar la información financiera necesaria para administrar la empresa;

Segunda: Administrar el sistema de información contable.

La primera de las funciones es obviamente, una expresión de la misión general del sistema contable y debe ser tratada con prioridad. Por razones de convivencia pedagógica, se presenta en segunda instancia. Por consiguiente, a continuación se dan los detalles y requisitos de trabajo de manejo del área contable.

Funciones administrativas básicas. Los teóricos y maestros de la administración presentan como una guía de trabajo¹⁷ para los administradores, dos grupos de funciones y las funciones en secuencia y las funciones continuas.

Función de planeación. La función de planeación implica la definición de un rumbo a seguir. En el área contable la pregunta que se debe plantear, es: ¿Cuál es el sistema contable que se requiere?

La función de planeación obliga a crear un escenario, a tener una visión clara de lo que debe ser el sistema de información contable. La creación del escenario posible, agrupa las creencias a cerca de la contabilidad como un servicio para la empresa, permite ver al contador como un administrador especializado, al sistema contable como un área de producción de valor agregado para la empresa, que contribuye efectivamente a los resultados de la organización, a crearle significado y significatividad a la información contable, a cultivar unos valores organizacionales que incluyan el área contable dentro de los factores de éxito empresarial.

Teniendo como base estas premisas, para el sistema contable cobran mayor significado las actividades de la función de planeación. Las respuestas que se den a los interrogantes anteriores, permitirán una aproximación a la realidad del sistema contable que queremos y en relación con una empresa en particular.

Las siguientes son las principales actividades que implican la función de planeación:

- Hacer pronósticos
- Fijar objetivos
- Desarrollar estrategias
- Programar
- Presupuestar
- Fijar procedimientos
- Formular políticas

¹⁷ MACKENSIE, Alec. El proceso administrativo en tercera dimensión. Edit. Cci (unctad/gatt) asoex. 07 / 05.

Hacer pronósticos. Implica la evaluación de las condiciones actuales de trabajo del área contable y construir el posible horizonte que se espera con base en las necesidades de los usuarios de la empresa. Es definir la posible área contable tanto del futuro inmediato como del mediano y del largo plazo. Las preguntas a contestar son: ¿Qué queremos que sea el área contable del futuro? ¿Cuáles condiciones tanto de la empresa como del entorno general moldearán o modificarán su trabajo y sus resultados? ¿Es posible que la legislación cambie? ¿Cómo afectará el cambio tecnológico la operación del sistema? ¿Modificarán los usuarios sus requerimientos? ¿Se restringirán nuestras posibilidades? ¿Las calidades del personal estarán actualizadas? ¿Se modificarán los recursos actuales? ¿En qué medida? ¿Se modificarán los recursos actuales? ¿En qué medida? ¿Cómo afectarán nuestro desempeño?

Fijar objetivos. Esta actividad tiene dos referentes básicos:

El primero se refiere a los objetivos contables, es decir, aquellos que son propios e inherentes a todo sistema de información contable. Ellos deben ser traducidos en objetivos operacionales de modo que puedan ser entendidos por todo el personal de información contable. En el capítulo referente a la naturaleza del sistema contable se hizo mención a dichos objetivos y, por otro lado, hace parte de la caracterización de los productos del sistema: los informes financieros. Para la caracterización del producto contable hay un marco de referencia específicos que son las pautas acerca de la revolución financiera que definen en forma precisa los informes, su naturaleza y los contenidos básicos de cada uno de ellos.

El segundo referente para la fijación de objetivos del área contable, es el relacionado con la expresión de los objetivos con referencia al trabajo y condiciones propias del área contable. Esto depende de los requerimientos de los usuarios, por ejemplo, la fijación de condiciones de entrega de los informes, sus requisitos de presentación, las personas encargadas de efectuarlos, definición de destino, etc. Una base para ello, es auscultar los deseos de la administración general de la empresa y las condiciones y plazos de los usuarios de las agencias de gobierno.

En este punto, el contador debe desarrollar una labor indispensable: la programación del trabajo.

Desarrollar estrategias. La estrategia responde al cómo y a la oportunidad, al momento y a las circunstancias que rodean una acción. Es por tanto necesario que se ordenen los objetivos planteados y sus acciones con respeto al tiempo.

Programación del trabajo. La actividad de programar es la sincronización de dos cosas, los objetivos y actividades a desarrollar y el tiempo disponible. El plan de trabajo debe incluir, entonces, unos objetivos definidos operacionalmente, los plazos o periodos de ejecución. Elementos que conducen a elaborar un buen cronograma para cada equipo de trabajo. Usualmente se definen en primer lugar, las actividades a desarrollar, su secuencia y luego se asigna el tiempo para su ejecución.

Presupuestar. La presupuestación consiste en la asignación de los recursos a las actividades o a los procesos de trabajo. La dirección contable debe tener claro, basada en las condiciones reales de trabajo de la empresa, las demandas de los usuarios de la información contable, así como de las posibilidades de mejoramiento, la naturaleza y el monto de los recursos indispensables para que el sistema contable o área contable pueda cumplir su cometido. Ya se ha hecho referencia a los recursos que se deben considerar: la tecnología necesaria, las personas, los recursos financieros para cumplir con la asignación salarial y los recursos que se van empleando cotidianamente en el área contable. En especial deben tener en cuenta, dados los cambios continuos del entorno, el presupuesto para el entrenamiento y actualización de las personas de la legislación, y el soporte tecnológico. La aprobación y asignación de los recursos para el funcionamiento de área contable, son una muestra clara del interés que la administración de la empresa tiene en la función contable.

Fijar procedimientos. La fijación de procesos y procedimientos de trabajo es una de las actividades más importantes de la función del director del área contable. De la especificidad, cuidado y detalles asignados al diseño de los procesos de trabajo de los colaboradores, dependen los resultados que se muestren en los informes contables. La calidad de la información, en especial, su integridad, verificabilidad, así como su coherencia, dependen de la eficiencia y eficacia que tengan tanto el personal del área como los procedimientos de trabajo.

La fijación de los procedimientos debe realizarse teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Primero: El proceso de los desarrollos fundamentales de trabajo para cada uno de los recursos, áreas u operaciones de la empresa.

Segundo: La definición de un sistema de control interno contable.

Tercero: La elaboración de un manual de políticas contables, así como su correspondiente manual de procesos y procedimientos.

Cuarto: La elaboración del manual de funciones.

Cada grupo de recursos de la empresa merece un cuidado y atención especial por parte de la operación del sistema contable, es decir, que deberán tenerse en cuenta procesos de trabajo contable, por ejemplo, para las inversiones, para los deudores o cartera, para los inventarios, para la propiedad, planta y equipo, etc. En la pequeña empresa es posible que el tratamiento contable sea sencillo, pero no así en la mediana y gran empresa, en las cuales es preciso fijar procedimientos especiales para captar, registrar, asignar y resignar datos, controlar y convalidar, al igual que para preparar los informes sobre la cartera o sobre la propiedad, etc.; analizarlos y luego suministrarlos a los clientes de los estados financieros. En síntesis algunos departamentos o divisiones de contabilidad de empresas grandes se han organizado en secciones de trabajo contable en función de la magnitud, diversidad y complejidad de las operaciones que entrañan cierto grupo de activos o de operaciones.

La elaboración de los manuales de procesos y procedimientos debe basarse al menos en los siguientes aspectos:

- Las áreas o puestos de trabajo de la empresa en las que se desarrollan las transacciones y los hechos económicos, es decir, en los que se originan los datos y se elaboran los soportes documentales que deben ser tratados contablemente.
- La clase, naturaleza y forma de los documentos y datos generados, así como su periodicidad de ocurrencia, requisitos legales, de control, etc.
- Prioridad, organización y orden en la recepción de los documentos.
- Requisitos para su clasificación, imputación y acceso al proceso de cómputo, tales como: autorización del evento económico de que trata el documento, responsabilidad para su elaboración, legalidad del evento del contenido del documento con respecto a las normas de la empresa y a las normas mercantiles, laborales y tributarias.

Formulación de políticas. Una política es un criterio o un concepto de guía una acción determinada. El director del área contable tiene al menos dos aspectos sobre los cuales fijar políticas que encausen el desempeño del personal hacia los objetivos deseados. El primer aspecto se refiere a lo que es natural a la función contable, y el segundo aspecto se relaciona con la manera o estilo con que se maneja cada factor importante de la administración del área contable.

Finalmente se trae el punto de vista del profesor Robert L. Dewelt, al relacionar la función de planeación con el control: “La importancia del proceso de planeación es muy obvia. A menos que se tenga un plan de acción sólidamente estructurado, nunca se sabe en realidad que acciones serán necesarias para satisfacer muchos objetivos. Se necesita un mapa para identificar la oportunidad y el alcance de todas las acciones que se pretende realizar. Este mapa es proporcionado por el proceso de planeación. Pero hacer un mapa no basta. Si no se sigue o se da un paso

equivocado en el camino, probablemente nunca se logre el resultado deseado. Un plan, es sencillamente tan bueno como nuestra capacidad para hacer que eso suceda. Debemos desarrollar métodos de medición y control para señalar el momento en que ocurran desviaciones respecto del plan a fin de que pueda tomarse la acción correctiva correspondiente”¹⁸.

Suministro de la información contable. Suministrar la información es una de las funciones esenciales del director del área o sistema de información contable, en su desarrollo se deben tener en cuenta aspectos y factores provenientes del entorno del sistema, por lo cual, se puede afirmar que el ejecutivo contable está jugando su papel en esta función. Las mayores presiones para el sistema contable, como ya se ha mencionado, provienen de un medio muy exigente cada vez más alto. Al cumplir la función del suministro de la información contable, es necesario pensar como si se estuviera ofreciendo un producto que debe ser consumido por unos clientes que están remunerando al personal del área contable para que cumplan su trabajo de la mejor manera, con efectividad y eficiencia. La justificación, la importancia del sistema de información contable y su desempeño, se observaran aquí en este punto, en esta actividad. Esta es pues, una función estratégica para el futuro y el apoyo que pueda recibir el profesional de la contabilidad como el director, gerente o ejecutivo del área de responsabilidad contable.

Por tanto, es indispensable en el ejercicio de esta función, ser conscientes de tres aspectos: del producto o información que se está produciendo, de los clientes o sea, de los usuarios de la información y de la asesoría que el ejecutivo del área pueda prestar a los consumidores para que la información sirva al propósito por y para el cual fue suministrada.

A continuación se hace referencia en forma especial a cada uno de ellos:

La información contable: el producto del sistema. Al mencionar el tema de la información contable está obligado referirse a varios aspectos que están interrelacionados con:

1. Los objetivos de la contabilidad y de la información contable.
2. Sus cualidades.
3. El significado de la información contable.

¹⁸ Certo, Samuel. Administración moderna. Edit. Interamericana, México, 1986.

Objetivos y cualidades de la información contable. La información contable como producto de un complejo proceso de producción, tiene unos atributos que se pueden clasificar como necesarios para su uso. Si se evidencian estas condiciones, su suministro se hace más expedito y en principio los usuarios tendrán más confianza. Los atributos hacen relación a las calidades o cualidades que deben reunir la información contable.

Las cualidades que los académicos contables y en general la legislación contable de varios países han determinado para la información contable son:

- Comprensibilidad
- Utilidad
- Pertinencia
- Confiabilidad
- Comparabilidad

Comprensibilidad. La información es comprensible cuando es clara y fácil de entender. La información debe ser entendible para los usuarios, pero en especial para cierta clase de usuarios que no tienen fácil acceso a los datos, cuyo recurso básico para sus decisiones son los informes contables. La claridad se da cuando los informes están redactados en forma coherente y explicando los datos que contienen los estados financieros. Hacen también relación a las condiciones de presentación las cuales a su vez se refieren al grado de síntesis que expresan tanto los datos como las explicaciones a los hechos económicos relacionados y, al nivel y ubicación de los usuarios a quienes van dirigidos los informes.

Utilidad y pertinencia. Cuando la información sirve para el propósito para el cual es suministrada en el momento oportuno, se considera que es pertinente, y por tanto útil. Y si se diseña un sistema de información para que proporcione informes que faciliten la planeación y control, se está refiriendo a informes que reúnen la calidad de útiles, y que por tanto el sistema cumple su objetivo sin embargo, la acepción de la palabra utilidad hace relación no a una característica intrínseca de alguna cosa, si no a lo que una persona, en este caso, los usuarios de la información pueden hacer con ella. Lo cual indica que, siendo la información un producto creado por la empresa y producido por el sistema, es necesario fijarle a los informes, ciertos requisitos u objetivos para que puedan usarse y posteriormente calificarse como de útiles. En este sentido, la expresión de los objetivos de la información contable según el Instituto Americano de Contadores Públicos precisa para qué es que deben ser útiles los informes contables.

Se requiere información útil para predecir, comparar y evaluar:

1. Los flujos netos potenciales de fondos en términos de valor, periodicidad y riesgo.
2. El poder de la empresa para obtener beneficios.
3. Para apreciar la capacidad y responsabilidad de la agencia en el uso de recursos con base en la misión de la empresa.
4. Así mismo, se requiere información sobre los hechos económicos de la empresa y los relacionados que no necesariamente tengan una expresión monetaria y que se involucren como información contable, sino con hechos económicos que directamente puedan incidir en los recursos y la operación de la empresa.
5. Se requiere información acerca de las actividades de la empresa que afecten a la comunidad, que siendo determinadas, descritas, medidas y de importancia, puedan evaluar el papel de la entidad en su entorno social.

Con base en unos objetivos definidos no solo se tienen los derroteros para el diseño de un sistema contable si no que se dan los parámetros para calificar que tan útil es la información.

En Colombia la legislación contable ha determinado los objetivos de la información contable, algunos de los cuales tienen una expresión similar entre ellos. Ellos indican lo que debe ser el producto de los sistemas contables de las empresas Colombianas.

Así La información contable debe servir fundamentalmente para:

1. Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tengan que transferir a otros entes, los cambios que hubieran experimentado tales recursos, y el resultado obtenido en el periodo.
2. Predecir los flujos de efectivo.
3. Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
4. Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
5. Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
6. Ejercer el control sobre las operaciones del ente económico.
7. Fundamentar la determinación de cargas tributales, precios y tarifas.
8. Ayudar a la conformación de la información estadística nacional.
9. Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica de un ente representa para la comunidad.

Un análisis general de este planteamiento de objetivos indica que:

- El primer objetivo reafirma la tradicional función de dar a conocer y de mostrar los recursos y obligaciones, así como sus cambios mediante el balance general, el estado de resultados el estado de flujo de efectivo y cambios en la posición financiera. Esto fue lo mínimo que se exigió a los contadores hasta el momento de la expedición de la nueva reglamentación a comienzo de la década de los años noventa. Si bien, en la práctica de la contabilidad en general del ejercicio de la profesión contable ya se conocían otras clases de información requeridas al interior de la empresa, se hace más explícito que la función contable sea un apoyo para administrar la empresa. Intención que se demuestra mediante los objetivos dos, tres, cuatro, cinco y seis. Agregando que la información debe ser predictiva y que debe servir de base para la evaluación del desempeño de los administradores.
- Los objetivos séptimo y octavo buscan que se satisfagan las necesidades que tiene el cliente de mayor magnitud en importancia y legalidad como es el Estado. Una exigencia que también es recurrente y cotidiana desde tiempos inmemoriales para la función contable. El noveno objetivo realmente es una exigencia que facilita la creatividad para que se usen los productos contables en el análisis e investigaciones sociales.
- Todas estas exigencias formales, expuestas como objetivos, son bienvenidas porque cambian la arcaica función de registro de operaciones, por un escenario por el cual el contable ocupa un papel protagónico responsable y confirma la importancia de diseñar y administrar sistemas contables modernos y en consonancia con los requerimientos del entorno administrativo, social y económico. Solamente así, mediante el cumplimiento de los objetivos expuestos es que se puede calificar a la información contable como útil.
- La legislación confirma que muchas empresas con éxito y por ende organizadas contablemente ha realizado, y es que, la contabilidad y sus productos no son un instrumento exclusivo para cumplir una legalidad fiscal o comercial sino que fundamental deben servir para administrar los recursos de la organización.

Confiabilidad. Si la información es neutral y es verificable se puede confiar en la información. Lo mismo, si representa fielmente los hechos económicos y operaciones de la empresa. La neutralidad es la condición que surge si se utiliza una sola base de datos para el tratamiento de la información a todos los clientes la otra condición que es necesaria para calificarla de confiable es que debe provenir de todos los niveles operativos y geográficos en los cuales opera la empresa. Ninguna transacción o hecho económico debe excluirse del proceso contable, so pena de presentar información distorsionada.

Caracterización de las relaciones del sistema contable. El sistema contable posee unos componentes sin los cuales no puede subsistir ni desarrollar su actividad. La actuación de estos componentes obliga al establecimiento de relaciones que definan un comportamiento entre ellos mismos y con el entorno general de la empresa. El sistema contable es un sistema dependiente de la función y de las características de la unidad económica.

Las relaciones se establecen de ordinario con las siguientes áreas de trabajo
Finanzas - Recursos Humanos - Producción y Operaciones - Mercadeo

Cuadro 1. Carácter y naturaleza de las áreas funcionales

Área	Objeto de trabajo y actividades	Relaciones más importantes	Datos e información de uso frecuente
FINANZAS	-Administración de activos. -Control de recaudos -Control de desembolsos. -Administración de la información contable financiera.	Con el entorno de la empresa	-Desembolso de efectivo. -Depósitos de efectivo. -Informes de costos por áreas, producto o actividades. -Informe de ventas. -Programas de cobros, pagos, etc.
RECURSOS HUMANOS	-Enganche y reclutamiento de personal. -Administración de sueldos y salarios. -Entrenamiento y educación. -Seguridad y salud ocupacional	Con el entorno de la empresa	-Requerimientos y necesidades de personal. -Estado de nómina y rotación de personal -Informes de desempeño. Pronósticos, planes de educación y entretenimiento.
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	-Producción -Investigación y desarrollo. -Dirección y programación de la producción. -Adquisición y manejo de materiales. Despacho y entrega de productos.	Con el entorno de la empresa	-Especificación de nuevos productos y procesos. -Requerimientos del programa de producción. -Normas de trabajo. -Niveles de inventario de insumos. -Pronóstico de ventas, etc.
MERCADEO	-Investigación de mercados. Promoción y publicidad. -Servicios de asesoría al cliente. -Ventas y órdenes de producción. -Análisis y pronóstico de ventas.	Con el entorno de la empresa	-Resultados de investigación de mercado. -Informes de ventas. -Información económica. -Programa de ventas. -Pronóstico de demanda. -Órdenes de producción. -Informes de cartera. -Costos y gastos de ventas.

Fuente: Delgadillo R, Diego I. El sistema de información contable.

5.3 MARCO LEGAL

5.3.1 La constitución política de Colombia. La Constitución Política Colombiana, en el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo.

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

Así mismo, en el Artículo 58 la Constitución Política hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. El artículo establece: Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley por motivo de utilidad pública o interés social resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá dar paso al interés público o social. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad. La propiedad intelectual también es declarada por la Constitución en el Artículo 61, el que señala: *“el Estado protegerá la propiedad intelectual por tiempo y mediante las formalidades que establezca la Ley”*. Esta sentencia es complementada con el numeral 24 del Artículo 150, que establece que compete al Congreso *regular el régimen de propiedad industrial, patentes y marcas y las otras formas de propiedad intelectual*, y con el Artículo 189, que dice: *“corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe del Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa conceder patente de privilegio temporal a los autores de invenciones o perfeccionamientos útiles, con arreglo a la Ley”*.

5.3.2 Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Artículo 2. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las

Fami-empresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios rural o urbana, que responda a dos de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

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

Fue creada principalmente con el objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Además busca incentivar a los propietarios para que apliquen estrategias que ayuden a crecer sus negocios y a generar empleos.

5.3.3 Decreto 1070 de 2008. Artículo 1. Los establecimientos educativos que ofrezcan educación formal en cualquiera de sus niveles, preescolar, básica, media o las instituciones que ofrecen educación superior, o educación para el trabajo y el desarrollo humano, y las entidades de derecho público o privado que ofrezcan programas de capacitación dirigidos a terceros o a sus propios servidores, empleados o trabajadores, en los que se preste el servicio de reprografía deben contar con la autorización de los titulares del derecho de reproducción o de la sociedad de gestión colectiva que lo represente, para garantizar la debida protección del derecho de autor.

Artículo 2. Las empresas o establecimientos de comercio que presten el servicio de reprografía, deben igualmente contar con la autorización de los titulares del derecho de reproducción o de la sociedad de gestión colectiva que los represente, para los mismos fines indicados en el artículo anterior.

El Decreto 1070 de 7 de abril de 2008 tiene como propósito establecer que las entidades educativas y de derecho público o privado, o los establecimientos comerciales que presten servicios de reprografía (fotocopia, escáner, microfilm etc.) "deben contar con la autorización de los titulares del derecho de reproducción o de la entidad de gestión colectiva que lo represente, para garantizar la debida protección del derecho de autor".

5.3.4 Código de Comercio. Los establecimientos de comercio y en si los comerciantes deben cumplir una serie de requisitos que se encuentran reglamentados en el Código de Comercio, los cuales se enumeran a continuación:

Artículo 1. Aplicabilidad de la ley comercial. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

Artículo 10. Comerciantes - concepto - calidad. Son comerciantes las personas que profesional mente 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.

Artículo 13. Presunción de estar ejerciendo el comercio. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;
- 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
- 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

Artículo 19. Obligaciones de los comerciantes. Es obligación de todo comerciante:

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Artículo 48. Conformidad de libros y papeles del comerciante a las normas comerciales - medios para el asiento de operaciones. Todo comerciante conformará su contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general, a las disposiciones de este Código y demás normas sobre la materia. Dichas normas podrán autorizar el uso de sistemas que, como la microfilmación, faciliten la guarda de su archivo y correspondencia. Así mismo será permitida la utilización de otros procedimientos de reconocido valor técnico-contable, con el fin de asentar sus operaciones, siempre que facilite el conocimiento y prueba de la historia clara, completa y fidedigna de los asientos individuales y el estado general de los negocios.

Artículo 49. Libros de comercio - concepto. Para los efectos legales, cuando se haga referencia a los libros de comercio, se entenderán por tales los que determine la ley como obligatorios y los auxiliares necesarios para el completo entendimiento de aquéllos.

Artículo 50. Contabilidad - requisitos. La contabilidad solamente podrá llevarse en idioma castellano, por el sistema de partida doble, en libros registrados, de manera que suministre una historia clara, completa y fidedigna de los negocios del comerciante, con sujeción a las reglamentaciones que expida el gobierno.

En el código de comercio se encuentran las normas que deben cumplir los comerciantes. El cumplimiento de estas hace que la empresa desarrolle mayores posibilidades de competir frente a las que no cumplan con la normatividad amparada en el código de comercio.

5.4 MARCO FISCAL

5.4.1 Impuesto de Renta y Complementarios. El Impuesto Sobre la Renta y Complementarios es un solo gravamen integrado por los impuestos de renta y los complementarios de ganancias ocasionales y de remesas.

El impuesto sobre la renta grava todos los ingresos que obtenga un contribuyente en el año, que sean susceptibles de producir incremento neto del patrimonio en el momento de su percepción, siempre que no hayan sido expresamente exceptuados, y considerando los costos y gastos en que se incurre para producirlos.

El impuesto sobre la renta es un impuesto de orden nacional, directo y de período. Es de orden nacional, porque tiene cobertura en todo el país y su recaudo está a cargo de la nación (actualmente la función de recaudo se ejerce a través de los bancos y demás entidades financieras autorizadas). Es directo, porque grava los rendimientos a las rentas del sujeto que responde por su pago ante el Estado. Es de período, como quiera que tiene en cuenta los resultados económicos del sujeto durante un período determinado, en consecuencia, para su cuantificación se requiere establecer la utilidad (renta) generada por el desarrollo de actividades durante un año, enero a diciembre.

Según el Decreto 4836 del 30 de diciembre de 2010 expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público las personas obligadas a presentar la declaración del impuesto sobre la renta y complementarios deben cumplir con los siguientes requisitos:

Personas naturales

1. Ingresos superiores a 1.400 UVT (\$34.777.000)
2. Patrimonio Bruto de 4.500 UVT (\$110.498.000)
3. Consumos Tarjeta de Crédito de 2.800 UVT (\$68.754.000)
4. Compras y Consumos superiores a 2.800 UVT (\$68.754.000)
5. Acumulado consignaciones o inversiones financieras superiores a 4.500 UVT (\$110.498.000)

Asalariados

1. Patrimonio bruto de 4.500 UVT (\$110.498.000)
2. Ingresos Superiores 4.073 UVT (\$100.013.000)

3. Consumos Tarjeta de Crédito de 2.800 UVT (\$68.754.000)
4. Compras y Consumos superiores a 2.800 UVT (\$68.754.000)
5. Acumulado consignaciones o inversiones financieras superiores a 4.500 UVT (\$110.498.000)

Trabajadores Independientes

1. Patrimonio bruto de 4.500 UVT (\$110.498.000)
2. Ingresos Superiores 3.300 UVT (\$81.032.000)
3. Consumos Tarjeta de Crédito de 2.800 UVT (\$68.754.000)
4. Compras y Consumos superiores a 2.800 UVT (\$68.754.000)
5. Acumulado consignaciones o inversiones financieras superiores a 4.500 UVT (\$110.498.000)

5.4.2 Impuesto al Valor Agregado (IVA). Es un impuesto de carácter nacional y grava la prestación de servicios y la venta e importación de bienes en el territorio nacional. La tarifa del IVA varía según la clase de bienes o servicios, siendo en general del 16%; ciertos bienes tienen tarifas diferenciales y otros se encuentran excluidos del impuesto.

5.4.3 Otros Impuestos.

1. Impuesto de Timbre. Es un impuesto nacional que se causa sobre documentos que sustenten contratos escritos en Colombia o que vayan a ejecutarse en Colombia y cuya cuantía exceda determinada suma de pesos. La tarifa general es del 0,5% sobre el valor total del contrato; sin embargo, se establecen algunas tarifas especiales, así como las correspondientes exenciones.

2. Impuesto de Registro. Es un impuesto que se causa por la inscripción de actos, contratos o negocios jurídicos documentales en los cuales sean parte o beneficiarios los particulares y que, de conformidad con las disposiciones legales, deban registrarse en las oficinas de Registro de Instrumentos Públicos o en las cámaras de comercio.

Impuestos Municipales y Regionales

1. Impuesto de Industria y Comercio. Es un impuesto municipal que grava las actividades industriales, comerciales o de servicios realizadas dentro del territorio del municipio; las actividades de exportación no causan este impuesto. Las autoridades competentes para su administración y recaudo son las secretarías de hacienda y las tesorerías de los municipios respectivos.

Tratándose de una actividad industrial, la base gravable está constituida por los ingresos provenientes de la comercialización de los productos (excluyendo las exportaciones), los ingresos por venta de activos fijos, las devoluciones, los subsidios percibidos y los impuestos recaudados. El municipio competente para el recaudo es aquél en donde se encuentre ubicada la fábrica o planta. En el caso de actividades comerciales o de servicios, la base gravable es el promedio mensual de los ingresos del año inmediatamente anterior.

La tarifa es fijada por cada municipio dentro de los siguientes límites establecidos por la ley correspondiente: actividades industriales, 2 a 7 por mil mensual; actividades comerciales y de servicios, 2 a 10 por mil mensual.

Impuesto de Industria y Comercio en Roldanillo. El municipio de Roldanillo recauda el impuesto de industria y comercio el cual se encuentra establecido en el acuerdo 039 de 25 de noviembre de 2009 aprobada por el Honorable Concejo Municipal. Este impuesto recae sobre todas las actividades industriales, comerciales o de servicios, que ejerzan directa o indirectamente personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho en la jurisdicción del municipio de Roldanillo, ya sea que se cumplan en forma permanente u ocasional, con o sin establecimiento comercial.

El impuesto de industria y comercio se liquidará sobre el promedio de los ingresos brutos del año anterior, de los cuales el contribuyente podrá deducir siempre y cuando no haya incluido dentro de las mismas en la declaración, las devoluciones, los ingresos por venta de activos, los ingresos por exportaciones, los impuestos de productos cuyo precio esté regulado por el estado y los subsidios recibidos. Se entiende por ingresos brutos del contribuyente lo facturado por ventas, las comisiones, los intereses, los honorarios, los servicios prestados.

Una vez recibido los formularios y el pago del impuesto, debe entrar la Administración Municipal a revisarlos y a verificar la información en cumplimiento de su función de fiscalización y control. El Impuesto de Industria y Comercio se cobrará trimestralmente; aquellos contribuyentes que cancelen durante los primeros tres meses (del 1 de Enero al 31 de Marzo) no serán sujetos pasivos de los intereses por mora. De esta manera a partir del segundo trimestre se iniciara el cobro de dichos intereses de acuerdo a las estipulaciones del nivel nacional.

- Las actividades industriales existentes en el Municipio de Roldanillo Valle, pagaran sus impuestos conforme a sus ingresos brutos provenientes de la comercialización de sus productos.
- Aquellos contribuyentes que no cancelen sus obligaciones tributarias de industria y comercio dentro del primer trimestre del año 2009, pagarán intereses de mora a la tasa legal vigente fijada por el Gobierno Nacional.

- Las actividades industriales existentes en el Municipio de Roldanillo Valle, pagarán sus impuestos conforme a sus ingresos brutos provenientes de la comercialización de sus productos.
- Los contribuyentes que realicen sus actividades industriales, comerciales o de servicios a través de sucursales o agencias, deberán llevar sus registros contables, los cuales permitirán obtener el volumen de sus ingresos que servirán de base gravable de los tributos.

Para determinar el impuesto de industria y comercio correspondiente a un establecimiento industrial, comercial o de servicios, se tomará como base el promedio mensual de ingresos brutos causados en el año anterior o fracción del año, y se multiplicará por los milajes establecidos a continuación:

Almacenes de repuestos y similares 8 X 1000
 Depósito de ventas exclusiva de cemento 4 X 1000
Librerías, papelerías y material tipográfico 6 X 1000
 Almacenes electrodomésticos 8 X 1000
 Utensilios para el hogar 6 X 1000
 Útiles de aseo 6 X 1000
 Juguetería, cacharrería y bazares 9 X 1000
 Artículos de deporte 7 X 1000
 Joyerías 10 X 1000
 Viveros, venta de materas y productos de jardinería 6 X 1000
 Estaciones de servicio, bombas y/o combustible 10 X 1000
 Depósitos o expendios de gaseosas, cervezas y otros al por mayor 10 X 1000
 Punto de venta de vehículos 10 X 1000
 Almacenes o bodegas de insumos agrícolas 6 X 1000
 Compraventa de granos, café y otros. 6 X 1000

2. Impuesto Predial. Es un impuesto municipal que grava los bienes inmuebles ubicados dentro del territorio del municipio respectivo. El marco legal está constituido por la Ley No. 44 de 1990 y por los acuerdos expedidos por los consejos municipales. La autoridad competente para su administración y recaudo es el municipio dentro de cuyo territorio se encuentren los inmuebles. La tarifa es fijada por cada municipio y puede oscilar entre el uno y el dieciséis por mil del avalúo catastral del respectivo inmueble.

Retención en la Fuente. La retención en la fuente es un mecanismo que busca recaudar un determinado impuesto de forma anticipada. De esta forma cada vez que ocurra un hecho generador de un impuesto, se hace la respectiva retención. Así, el estado no debe esperar a que transcurra el periodo de un impuesto para poderlo recaudar, sino que mediante la retención en la fuente, este recaudo se hace mensualmente, que es el periodo con que se debe declarar y pagar las retenciones que se hayan practicado.

Retención en la Fuente por IVA. Al igual que en el Impuesto a la renta y el Impuesto de industria y comercio, en el Impuesto a las ventas también existe la figura de la Retención en la fuente. Esta figura se conoce comúnmente como Reteiva.

Agentes de Retención en el Impuesto a las Ventas.

AGENTE DE RETENCIÓN. Agente de retención es aquella persona natural o persona jurídica, obligada a practicar la respectiva retención en la fuente cuando a ello hubiere lugar. Por regla general, los Agentes de retención son quienes compran o adquieren un producto o servicio. Quienes hacen el pago. El agente de retención es quien además de retener, debe declarar, consignar las retenciones y expedir los respectivos certificados de retención.

Toda persona natural o jurídica que venda productos gravados o preste servicios gravados con el impuesto a las ventas, es responsable del impuesto, y existen dos tipos de responsables: los del régimen común y los del régimen simplificado.

RÉGIMEN COMÚN. El régimen ordinario del impuesto sobre las ventas es el Común y en principio en él deben estar inscritos todos los responsables. No obstante, la ley ha reconocido que existen algunos responsables que dado el volumen de operaciones no requieren cumplir con la regulación existente para el régimen común; por lo que se creó el Régimen Simplificado en el cual deben estar inscritos los responsables que cumplan ciertos requisitos. Quienes no cumplan con cada uno de los requisitos deberán inscribirse en el Régimen común.

RÉGIMEN SIMPLIFICADO. Pertenecen al régimen simplificado del Impuesto a las ventas las personas naturales comerciantes y artesanos que sean minoristas o detallistas; los agricultores y ganaderos, que realicen operaciones gravadas, así como quienes presten servicios gravados, siempre y cuando cumplan con los siguientes y con la totalidad e las siguientes condiciones:

- Qué en el 2010 sus ingresos hubieren sido inferiores a 4.000 Uvt, esto es a \$98.220.000.
- Que se tenga como máximo un establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio donde ejercen su actividad.
- Que en el establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio no se desarrollen actividades bajo franquicia, concesión, regalía, autorización o cualquier otro sistema que implique la explotación de intangibles.
- No ser usuario aduanero.
- Que en el 2010 no haya celebrados contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por un valor individual superior a 3.300 Uvt, es decir \$81.032.000.

- Que en el 2011 no celebre contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por un valor individual superior a 3.300 Uvt, esto es \$82,936.000.
- Que en el 2010 el monto total de sus consignaciones bancarias no haya superado los 4.500 Uvt, es decir \$110.498.000.
- Que en el 2011 el monto total de sus consignaciones no supere el monto de 4.500 Uvt, esto es la suma de \$113.094.000.

El Uvt para el 2010 tiene un valor de \$24.555 y para el 2011 \$25.132.

Importante resaltar que en el 2011, una persona que pertenezca al régimen simplificado y necesita firmar un contrato cuyo valor individual supere los 3.300 Uvt (\$82.396.000), debe primer inscribirse en el régimen común.

Ingresos que se deben tener en cuenta para determinar si se pertenece al régimen simplificado. Para el cálculo de los montos de los ingresos base para pertenecer al régimen simplificado, se deben tener en cuenta los ingresos provenientes de las actividades gravadas, es decir, que si el responsable del impuesto ejerce una actividad gravada y una excluida, solo se tienen en cuenta los ingresos originados en la actividad gravada.

Obligaciones de los responsables del régimen simplificado. Los responsables del impuesto sobre las ventas del régimen simplificado están obligados a:

Inscribirse como responsables del régimen simplificado en el registro único tributario, RUT. Esta Inscripción deberá realizarse ante la Administración de Impuestos Nacionales que corresponda al lugar donde ejerzan habitualmente su actividad, profesión, ocupación u oficio, y obtener el Número de Identificación Tributaria, NIT dentro de los dos (2) meses siguientes a la fecha de iniciación de sus operaciones.

Llevar el libro fiscal de registro de operaciones diarias. En este Libro, que debe estar foliado, debe anotarse la identificación completa del responsable y, además:

- Anotar diariamente los ingresos obtenidos por las operaciones realizadas, en forma global o discriminada.
- Anotar diariamente los egresos por costos y gastos.
- Al finalizar cada mes deberán totalizar:
El valor de los ingresos del período,
El valor pagado por los bienes y servicios adquiridos según las facturas que les hayan sido expedidas.
Los soportes del Libro Fiscal de Registro de Operaciones Diarias que correspondan a los registros anteriores, deben conservarse a disposición de la Administración

Tributaria durante 5 años a partir del día 1o. de enero del año siguiente al de su elaboración.

Cumplir con los sistemas técnicos de control que determine el gobierno nacional. El artículo 684-2 del Estatuto Tributario, faculta a la DIAN para implantar sistemas técnicos de control de las actividades productoras de renta, los cuales servirán de base para la determinación de las obligaciones tributarias. La no adopción de dichos controles luego de tres (3) meses de haber sido dispuestos, o su violación, dará lugar a la sanción de clausura del establecimiento en los términos del artículo 657 del mismo Estatuto

Documento soporte en operaciones realizadas con responsables del régimen simplificado. Las declaraciones tributarias, al igual que la información suministrada a la Administración de Impuestos, deben basarse en pruebas y hechos ciertos que respalden dicha información, ya sean registrados en los libros de contabilidad, libro de registro de operaciones diarias o en documentos públicos y privados. Los mismos deben estar a disposición de la DIAN, de conformidad con lo señalado en el artículo 632 del Estatuto Tributario.

En operaciones realizadas con los no obligados a expedir factura o documento equivalente, como es el caso de los responsables que pertenecen al régimen simplificado, los adquirentes de bienes o de servicios pueden soportar el costo o la deducción con el comprobante de que trata el artículo 3o. del Decreto 3050 de 1997.

Este documento deberá ser expedido por el adquirente del bien y/o servicio, y deberá reunir los siguientes requisitos:

1. Apellidos, nombre y NIT de la persona beneficiaria del pago o abono.
2. Fecha de la transacción.
3. Concepto.
4. Valor de la operación

Obligación de presentar declaración del impuesto sobre la renta y complementarios. Las personas naturales del régimen simplificado también quedan cobijadas por las previsiones contenidas en los artículos 592 numeral 1, 593 y 594-1, según el caso, siempre y cuando llenen los demás requisitos establecidos en las mismas normas, teniendo en cuenta que los montos de ingresos y de patrimonio a observarse son los establecidos en los decretos de ajuste de valores absolutos para estar obligados a declarar renta por el año gravable de que se trate y no los señalados para pertenecer al régimen simplificado del IVA.

Se sigue de lo anterior, que si un responsable del régimen simplificado del impuesto a las ventas no está obligado a declarar renta por un año gravable, la

declaración que llegare a presentar carece de valor legal de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 594-2 del Estatuto Tributario, y por lo tanto su impuesto sobre la renta está constituido por el monto de las retenciones en la fuente que le hubieren practicado a título de este impuesto en el año gravable.

Prohibiciones para los responsables del régimen simplificado. De conformidad con el artículo 15 del Decreto 380 de 1996, a los responsables del régimen simplificado que vendan bienes o presten servicios, no les está permitido:

Adicionar al precio de los bienes que vendan o de los servicios que presten, suma alguna por concepto de impuesto sobre las ventas; si lo hicieren deberá cumplir íntegramente con las obligaciones de quienes pertenecen al régimen común.

Si el responsable del régimen simplificado incurre en esta situación, se encuentra obligado a cumplir los deberes propios de los responsables del régimen común (Art.16 Decreto 380 de 1996).

Presentar declaración de ventas. Si la presentaren, no producirá efecto alguno conforme con el artículo 594-2 del Estatuto Tributario.

Determinar el impuesto a cargo y solicitar impuestos descontables.

Calcular impuesto sobre las ventas en compras de bienes y servicios exentos o excluidos del IVA.

Facturar: En efecto, por mandato del artículo 612 – 2 del Estatuto Tributario y del literal c) del artículo 2o del Decreto 1001 de abril 8 de 1997, entre otros, no están obligados a facturar los responsables del régimen simplificado.

Si el responsable del régimen simplificado opta por expedir factura, deberá hacerlo cumpliendo los requisitos señalados para cada documento, según el caso, salvo lo referente a la autorización de numeración de facturación.

El artículo 3 de la Resolución 3878 de 1.996 señaló a algunos responsables que no necesitaban de la autorización de la numeración, norma que fue adicionada por el artículo 3 de la Resolución 5709 del mismo año, en el sentido de que tampoco requerirán autorización de la numeración los no obligados a facturar cuando opten por expedirla, como los responsables del régimen simplificado.

Si un responsable del régimen simplificado que decide expedir facturas, erradamente solicita a la Administración Tributaria la autorización de la numeración, el ente administrativo debe abstenerse de concederla dado que no se dan los supuestos para su procedencia. Si no obstante, la Administración emite la resolución y autoriza determinado rango de facturación, tal actuación resulta inocua toda vez que puede el interesado desconocerla al no tener origen en una disposición normativa que lo sujete a dicho procedimiento. No puede esta actuación crear una situación jurídica y menos aun derivar consecuencias que la norma superior no previó.

En consecuencia, en este evento no procederá para los responsables del régimen simplificado, la aplicación de las sanciones que se han consagrado legalmente para

quienes estando obligados no den cumplimiento a la obligación de solicitar autorización de la numeración de las facturas.

En conclusión, si un responsable del régimen simplificado a pesar de no tener obligación de cumplir con el deber formal de facturar expide factura, no está obligado a solicitar autorización de numeración de facturación y tampoco del software para facturar por computador.

Si un responsable del régimen simplificado declara el impuesto sobre las ventas, debe tenerse en cuenta no solo la prohibición que tienen de cobrar el impuesto, de determinarlo, sino lo previsto en el artículo 815 del Estatuto Tributario, el cual consagra el derecho a la compensación y/o devolución de saldos a favor que se originen en las declaraciones del IVA; al igual que el artículo 850 Ibídem, que señala los responsables de los bienes y servicios de que trata el artículo 481 del citado ordenamiento y aquellos que hayan sido objeto de retención en la fuente a título de IVA como sujetos que pueden solicitar la devolución de los saldos a favor liquidados en las declaraciones tributarias.

Tal y como se indicó anteriormente, si una persona responsable del régimen simplificado cobra el IVA debe cumplir con todas las obligaciones de los responsables del régimen común y por lo tanto el IVA recaudado en este evento, no se debe considerar como pago de lo no debido, ni objeto de devolución, salvo que se genere saldo a favor y se cumplan las previsiones legales para tener derecho a la devolución o compensación.

2011: AÑO DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS TRIBUTARIOS. Sin lugar a dudas el año 2011 trae consigo un sinnúmero de oportunidades para el aprovechamiento de beneficios empresariales en materia tributaria, oportunidades que van de la mano con mayores controles por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN en virtud de lo cual cada día son mayores los puntos críticos de control y los riesgos que las empresas deben observar para optimizar y de alguna forma garantizar su permanencia en el mercado¹⁹.

Debe considerarse que en el año 2011 no solo entra en vigencia la Ley de Reforma Tributaria, sino que entran en juego otras novedades en materia fiscal como medidas de orden tributario para incentivar el empleo y formalizar nuevas empresas, controlar los aportes a los regímenes parafiscales y de seguridad social, controlar las operaciones entre los vinculados económicos del exterior y los avales de la Corte Constitucional a los convenios para evitar la doble imposición internacional y prevenir la evasión fiscal negociados con España, Chile y Suiza, entre otras.

¹⁹ www-portafolio.com

Dentro de los principales retos que deben afrontar las empresas para aprovechar las oportunidades y abordar los controles que en el ámbito tributario se vislumbran a partir de 2011, se destacan:

Principales Oportunidades Tributarias.

- Rebaja en los intereses moratorios para las deudas tributarias de 2008 y anteriores.
- Progresividad en el impuesto sobre la renta para las nuevas pequeñas empresas.
- Plazo para subsanar las omisiones en la presentación en ceros de las declaraciones de retención en la fuente e IVA.
- Extensión del beneficio de auditoría para los años gravables 2011 y 2012.
- Inclusión de nuevas situaciones en las que se reconoce el descuento tributario por impuestos pagados en el exterior.
- Convenios para evitar la doble imposición internacional (España, Chile, Suiza).
- Nuevas exclusiones de IVA para bienes y servicios.
- Nuevas tarifas de retención en la fuente por pagos al exterior.

Principales Controles Tributarios

- Información exógena correspondiente a los estudios de precios de transferencias año gravable 2010.
- Nuevo efecto de las declaraciones de retención en la fuente presentadas sin pago (Ineficacia).
- Limitación de los pagos en efectivo para la aceptación de costos, deducciones, pasivos e impuestos descontables.
- Modificación de la base del impuesto de patrimonio e inclusión de medidas para extenderlo a las sociedades anónimas simplificadas constituidas en 2010.
- Inclusión de nuevos agentes de retención de IVA para el caso de proveedores de sociedades de comercialización internacional.
- Inclusión de nuevos hechos generadores del gravamen a los movimientos financieros y limitación de algunas exenciones.
- Modificación de los plazos para la devolución de saldos a favor con o sin garantía y de los términos para reconocer intereses a favor de los contribuyentes.

Otras Novedades Tributarias

- Eliminación de la deducción especial por adquisición de activos fijos reales productivos.
- Disminución de los topes máximos de sanciones por las obligaciones relacionadas con el régimen de precios de transferencia.

DECRETO DE EMERGENCIA SOCIAL, DEL 29 DE DICIEMBRE DE 2010. Con el Decreto No. 4825 del 29 de Diciembre de 2010 de Emergencia económica, social y ecológica fue modificado el Impuesto al Patrimonio 2011 a 2014. Con las mismas condiciones de base gravable, liquidación y registro contable, así como con las

mismas condiciones en la forma de pago, controles el impuesto al patrimonio establecido²⁰:

Primero en la Ley de Ajuste Fiscal 1370 del 30 de Diciembre de 2009;

Segundo en la Ley de Normas Tributarias de Control y para la Competitividad conciliada en el Congreso el 16 de Diciembre de 2010 y

Tercero el Decreto de emergencia social con fuerza de ley aprobado el 29 de Diciembre de 2010 el impuesto al Patrimonio quedó así:

- Patrimonios líquidos entre \$ 1.000.000.000 y \$ 1.999.999.999 pagarán el 1%
- Patrimonios líquidos entre \$ 2.000.000.000 y \$ 2.999.999.999 pagarán el 1.4%
- Patrimonios líquidos entre \$ 3.000.000.000 y \$ 4.999.999.999 pagarán el 2.4 y una sobretasa del 0.6%
- Patrimonios líquidos de \$ 5.000.000.000 en adelante pagarán el 4.8% y una sobretasa de un 1.2%

²⁰ www.actualisece.com

5.5 MARCO CONCEPTUAL

Con el propósito de fundamentar el presente proyecto, a continuación se presentan los principales conceptos utilizados para plantear un Direccionamiento Estratégico y un Sistema de Información Contable:

Planeación: Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido.

Contabilidad: técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuralmente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos identificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica.

Contabilidad Financiera: Sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, etc., a fin de facilitar sus decisiones.

Contabilidad Administrativa: Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

Planes de Negocios. Es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.

Estados Financieros: Informes cuantitativos sobre la situación financiera y los resultados de las operaciones de los participantes del mercado. Incluyen información de activos, pasivos y patrimonio así como de ingresos y gastos.

Balance General: El balance es el estado que refleja la situación del patrimonio de una entidad en un momento determinado.

Estado de Pérdidas o de Resultados: El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

Estado de Flujo de Efectivo: Aquél que en forma anticipada, muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado.

Balance comparativo: Se refiere a un documento contable que proporciona información sobre los aumentos o disminuciones que han tenido el Activo, el Pasivo y el Capital Contable de operaciones que se efectúan durante un ejercicio.

Catálogo de cuentas: contiene todas las cuentas que se estima serán necesarias al momento de instalar un sistema de contabilidad. Debe contener la suficiente flexibilidad para ir incorporando las cuentas que en el futuro deberían agregarse al sistema.

Egresos: Son costos y gastos de comercialización y operaciones técnicas, financieras, administrativas, propias de la actividad.

Ingresos: Entrada de dinero en la empresa procedentes de la venta de bienes o servicios típicos de su explotación.

Impuestos: Son impuestas las prestaciones en dinero o en especie, exigidas por el Estado en virtud del poder de imperio, a quienes se hallen en las situaciones consideradas por la ley como hechos impositivos.

Impuestos Directos: Son aquellos en los cuales coincide el sujeto jurídico responsable de la obligación y el sujeto económico que soporta el tributo. Ejemplo: El impuesto sobre la Renta y Complementarios. El declarante es el mismo contribuyente que paga el impuesto.

Impuestos Indirectos: Se trata de aquellos donde el sujeto jurídico no es el mismo sujeto económico, quien paga el monto respectivo. Ejemplo: El impuesto sobre las ventas.

Contribuciones: Se define la contribución como, una compensación pagada con carácter obligatoria a un ente público, con ocasión de una obra realizada por él con fines de utilidad pública pero que proporciona ventajas especiales a los particulares propietarios de bienes inmuebles.

Tasas: Se refiere a un tributo con menor grado de obligatoriedad, ya que depende del sometimiento voluntario del particular al decidirse a utilizar un servicio del Estado, que se sabe implica una obligación de pagar y la existencia de un ente público que dará una contraprestación directa a quien paga.

Producto interno bruto (PIB): Es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado, libre de duplicaciones.

Investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos.

Mercado Un mercado está constituido por personas que tienen necesidades específicas no cubiertas y que, por tal motivo, están dispuestas a adquirir bienes y/o servicios que los satisfagan y que cubran aspectos tales como: calidad, variedad, atención, precio adecuado, entre otros.

Municipio: de acuerdo con el Artículo 311 de la actual Constitución Política de Colombia y la Ley 136 de Junio 2 de 1994, es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que le señalen la Constitución y las leyes de la República.

6. METODOLOGÍA

La presente investigación fue de tipo descriptivo, cuyo propósito es determinar los hechos que conforman el problema de investigación.

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Según Danhke “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”²¹.

“La investigación descriptiva, como lo indica su nombre, describe las características de una situación dada, es más planeada que otras investigaciones, pero nunca dará conclusiones de la relación causa – efecto. Alcanzada una buena definición del problema que se estudia, la utilización del método descriptivo se hará mucho más fácil y clara para obtener la información deseada.”²²

Este estudio tuvo como fin describir cual es el comportamiento del entorno interno y externo del sector de la Papelería Éxito, para direccionar sus estrategias y aplicar un Sistema de Información Contable con el fin de cumplir las metas establecidas.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

ANALÍTICO: Para Aristóteles significa lo que hoy se llama lógica formal. Para Kant, es el estudio de las formas del entendimiento. Para Heidegger, la analítica ontológica es la metodología que permite despejar el horizonte para interpretar el sentido del ser en general. El método analítico es aquel que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para descomponer las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

Se debe identificar cada uno de los elementos del problema que presenta el sector comercial específicamente el de las papelerías, y a través de un proceso ordenado, coherente y lógico realizar un análisis señalando la causa y efecto entre estos, que coadyuven a dar una explicación, mediante conclusiones que se obtienen con el

²¹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. p.60

²² VILLEGAS ORREGO. Op. cit.; p.17.

estudio de fenómeno, es decir separar todas las características que presenta el problema.

6.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Con el propósito de obtener la información necesaria que permita el desarrollo de la investigación se establecieron las siguientes fuentes:

6.3.1 Fuentes primarias. Es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador recoja en forma directa. Cuando esto suceda, hablamos de la fuente primaria e implica utilizar las siguientes técnicas:

- **Observación directa:** se define como el uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de los datos necesitan para resolver un problema de investigación.

En el área de mercadeo se observarán los productos y servicios que la empresa ofrece, la distribución, el contexto en el cual se encuentra la empresa. Se observará el comportamiento de otras papelerías del municipio.

- **La encuesta:** La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se puedan investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento.

Las investigaciones se pueden realizar por medio de encuestas estructuradas o no estructuradas. Las encuestas estructuradas se basan en listas formales de preguntas que se formulan a todos los entrevistados por igual. Las encuestas no estructuradas permiten al entrevistador dirigir al entrevistado con base en las respuestas que se van dando.

Las encuestas pueden ser directas o indirectas. En las encuestas directas, el investigador hace preguntas directas en cuanto a comportamientos o ideas, por otra parte el investigador puede usar el método indirecto²³.

Esta investigación se realizó por medio de una encuesta estructurada con preguntas directas.

El cuestionario fue diseñado por preguntas sencillas que permitieron obtener los datos necesarios para alcanzar los objetivos de ésta investigación; ya que este fue un plan formal para recaudar información de la unidad de análisis objeto de estudio y del centro del problema de investigación.

En general, el cuestionario facilitó realizar un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. Por tal razón se emplearon preguntas de tipo cerrado donde se le pidió a la persona encuestada que eligiera la respuesta en una lista de opciones.

6.3.2 Fuentes secundarias. Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento. Toda investigación implica acudir a este tipo de fuente que suministra información básica.

Las fuentes que se utilizaron en esta investigación fueron:

- Trabajos de grado.
- Internet.
- Legislación contable y tributaria.
- Código de comercio y laboral.
- Libros de Contabilidad y Administración

Para el análisis documental se tomó información de entidades como la Alcaldía Municipal de Roldanillo, con el fin de obtener datos demográficos, políticos, culturales, entre otros.

Fuentes internas. Incluye estados de pérdidas y ganancias de la empresa, estados financieros, cifras de ventas, informes de visitas de ventas, facturas y registros de inventarios.

²³ Philip Kotler y Gary Armstrong. Mercadotecnia. p. 135

A través de estas fuentes se obtendrán datos para recolectar información sobre el funcionamiento, los presupuestos y proyecciones de la empresa objeto de investigación.

Análisis de datos

Paramétrico. Para realizar este análisis se partió de los siguientes presupuestos:

- . Distribución poblacional de la variable dependiente es normal, el universo tiene una distribución normal.
- . El nivel de medición de la variable dependiente es por intervalo o razón.

Estadística Descriptiva. Se puede definir como los métodos que implican recolección, presentación y caracterización de un conjunto de datos en la forma más apropiada las diversas características de ese conjunto de datos. Se utilizara en todo el desarrollo de la investigación para recopilar, procesar e informar sobre los hallazgos del estudio realizado.

Muestreo

La Muestra. Es un segmento de una población seleccionado como representativo de la población entera. Lo ideal es que la muestra sea lo bastante representativa como para permitir al investigador estimar con exactitud las opiniones y los comportamientos de la población correspondiente, es decir, es el subgrupo de la población de la cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”.

La muestra, es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

En primer lugar lo que se hará en el muestreo será definir el universo que se va a estudiar y posteriormente la unidad de muestreo a utilizar, es decir, se definirá cuidadosamente qué grupo de personas han de encuestarse dentro de determinados lineamientos.

Método Probabilístico. Subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccional cuantitativos (por encuestas), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población; éstas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos, donde se presupone que la muestra es

probabilística y todos los elementos de la población tiene una misma probabilidad de ser elegidos.

Se determinó el número de personas que se tuvieron en cuenta para el cálculo de la muestra. Para definir el número de encuestas a realizar se utilizó la siguiente fórmula para realizar el cálculo:

$$n = \frac{Z * N * p * q}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Definición de términos:

N=población seleccionada
n=numero de encuestas a realizar
p=probabilidad de ocurrencia:
q=probabilidad de no ocurrencia
Z=nivel de confiabilidad
E=error muestral

Después de describir las variables se procedió a calcular el número de encuestas a realizar, para las 34288 personas de Roldanillo, que utilizan o utilizaran los servicios de la Papelería Éxito Roldanillo, el nivel de confianza es del 1.95, con un error de muestra del 0.05

Cálculo clientes

N=34.288

p=0.5

q=0.5

Z=1.95

E=0.05

El resultado que arrojó la fórmula da 380 para las encuestas a realizar a los clientes.

7. DIAGNÓSTICO EXTERNO

7.1 AMBIENTE MACRO

Para tener la información necesaria y hacer un Direccionamiento Estratégico acorde con las características del entorno de la Papelería, es pertinente reconocer las variables de este entorno.

Las empresas se encuentran inmersas en una variedad de interrelaciones con sistemas más grandes que involucran factores económicos; sociales, culturales, demográficos y ambientales; factores políticos, gubernamentales y legales; factores tecnológicos y factores competitivos. Las dimensiones de los cambios económicos, sociales, culturales, políticos, gubernamentales, tecnológicos, y competitivos justifican la necesidad de realizar un análisis del medio ambiente externo. Además en él se encuentran hechos incontrolables para una empresa, tales como el aumento de la competencia. El análisis del entorno externo puede permitir a una organización, formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias y hechos pertinentes y sobre la forma en que ellas producirán impacto sobre la empresa.

Los cambios en las variables se reflejan en la demanda de consumidores, tanto para productos como para servicios. Los factores ambientales afectan el tipo de producto manufacturado, la naturaleza de despliegue y segmentación del mercado, las clases de servicios ofrecidos y las alternativas de las empresas con respecto a comprar o vender.

El propósito de este análisis fue identificar las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa así como las amenazas que se deben considerar. Se identificaron las variables clave que tenían impacto sobre la actividad de la organización.

7.1.1 Entorno Económico. Los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales.

Por ejemplo, si la política monetaria es restrictiva, entonces es posible que los fondos necesarios para diversificación sean demasiado costosos o inexistentes. Si suben las tasas de interés bajan las rentas, así como la demanda de bienes. Si bajan las acciones en la bolsa, disminuye el deseo de invertir en ellas como fuente de capital para ampliación del mercado

- **Producto Interno Bruto (PIB).** Son los productos o servicios que genera una economía en un periodo determinado, por lo general es anual y se calcula en dólares e indica el grado de riqueza de un País.
- **Inflación.** Es la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, la inflación mide la variación de los precios de bienes y servicios que componen la canasta familiar.

Al finalizar el tercer trimestre de 2010 la inflación observada fue menor que la prevista y se situó en la parte inferior del rango meta fijado por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) (entre 2% y 4%). En septiembre de 2010 la inflación anual fue 2,29%, cifra superior en 4 puntos básicos al registro de junio. Este leve incremento obedeció principalmente al aumento anual del IPC de alimentos, que en el mismo periodo pasó de 1,52% a 1,72%, aceleración que de todos modos terminó siendo menor que la proyectada por el equipo técnico del Emisor. Durante el mismo trimestre el crecimiento anual del IPC sin alimentos se mantuvo relativamente estable y en septiembre se situó en 2,50%.

En materia de actividad económica los nuevos indicadores sugieren que el crecimiento anual del PIB para el tercer trimestre podría ser similar al promedio registrado en la primera mitad del año. El consumo privado, y en menor medida la inversión, deberían ser los grupos de mayor contribución al crecimiento económico. Con este ritmo de crecimiento el equipo técnico proyecta una brecha de producto todavía negativa, que se cerraría hacia mediados de 2011.

Las cifras recientes acerca del comportamiento de las ventas al por menor, del crédito de consumo y de la confianza de los consumidores sugieren una aceleración del gasto de los hogares en el tercer trimestre. En el período analizado este componente de la demanda agregada fue favorecido por las bajas tasas de interés, el adecuado flujo de crédito y una inflación en niveles históricamente bajos. La inversión también puede presentar un aumento importante. Indicadores como el incremento de las importaciones de bienes de capital, de la inversión extranjera y de la producción local de maquinaria y equipo, observados para el mes de agosto, así lo indican. El aumento de las licencias de construcción y del crédito hipotecario también sustenta un mejor desempeño de la construcción.

Por el lado de la oferta, los riesgos de un menor crecimiento para el tercer trimestre se han disipado, de acuerdo con los indicadores sectoriales disponibles. En agosto el desempeño de la industria fue mejor al de meses

anteriores y algunos sectores podrían estar siendo beneficiados por la reducción de los costos en las materias primas importadas, así como por las bajas presiones salariales debido a la holgura en el mercado laboral. De otro lado, se espera un aumento mayor de la producción de café, del comercio (con una dinámica muy importante de las ventas totales y de vehículos) y también de la construcción. La minería, asimismo, ha crecido en el período, apoyada en la expansión de la producción de petróleo y de otros productos básicos.

En el contexto externo la nueva información del tercer trimestre de 2010 muestra una recuperación de la economía mundial, que se está dando de forma desigual. Los principales países desarrollados, que en el primer semestre habían registrado una aceleración en la expansión anual del producto interno bruto (PIB), volvieron a presentar síntomas de menor crecimiento o de estancamiento. En las economías emergentes las políticas monetarias relativamente laxas junto con las medidas fiscales expansivas, los bajos niveles de endeudamiento, los amplios flujos de capital, los altos términos de intercambio (para productores de bienes básicos) y una confianza elevada siguen favoreciendo el fuerte crecimiento, especialmente de la demanda interna. El desarrollo de mayores nexos comerciales entre ellos en los últimos años también ha contribuido al crecimiento de sus exportaciones y ha compensado en parte el menor dinamismo de la demanda de los países industrializados.

El deterioro económico en los Estados Unidos ha inducido una fuerte inyección monetaria y expectativas de mayores estímulos por parte de su banco central, lo que continúa generando una pérdida del valor del dólar frente a la mayoría de las monedas. En el continente asiático, Japón realizó fuertes compras de reservas internacionales y China no ha permitido que su moneda se aprecie. Todos estos 11 hechos, junto con unos flujos de inversión extranjera directa importantes, han contribuido a que las monedas de la región se aprecien, incluido el peso colombiano.

Los precios internacionales de varios productos básicos que exporta Colombia, como el café y el azúcar, se mantuvieron en niveles históricamente altos. Por su parte, el precio promedio en dólares del petróleo fue superior a la media de 2009. De esta forma, los términos de intercambio de Colombia continúan mostrando índices superiores a los observados en promedio el año pasado. Es muy probable que para lo que resta de 2010 y para 2011 los términos de intercambio continúen siendo favorables. Las exportaciones colombianas en dólares siguen creciendo a buen ritmo, comportamiento explicado principalmente por las ventas de productos básicos de origen minero (carbón, oro, ferroníquel petróleo y sus derivados) y café. El resto sigue recuperándose

lentamente, pero aún presenta variaciones hechas, junto con unos flujos de inversión extranjera directa importantes, han contribuido a que las monedas de la región se aprecien, incluido el peso colombiano.

En este contexto externo e interno el equipo técnico proyecta que el crecimiento económico en el tercer trimestre esté entre 4,0% y 4,8% y para todo 2010 entre 3,8% y 5,0%. El aumento del PIB del siguiente año podría ser superior, entre 3,5% y 5,5%. Con estas proyecciones es probable que en 2010 la brecha del producto se mantenga en terreno negativo y que se cierre hacia mediados de 2011.

De esta forma, el panorama macroeconómico de Colombia se puede resumir en los siguientes puntos:

- La inflación observada, sus proyecciones y sus expectativas están dentro del rango meta de largo plazo.
 - Las tasas de interés reales del Banco de la República, de captación y de préstamos se encuentran en niveles históricamente bajos. Por su parte, el crédito se sigue acelerando especialmente el destinado a los hogares.
 - La demanda externa mundial se ha recuperado, pero sigue débil y los términos de intercambio permanecen en niveles altos. La inversión extranjera directa en Colombia continúa registrando entradas significativas.
 - La política monetaria holgada en los Estados Unidos y otros países avanzados ha mantenido altos niveles de liquidez a nivel global.²⁴
-
- **Ingreso Per Cápita.** Es el ingreso promedio por habitante y se calcula con el ingreso nacional o sea el PIB valorado dividido entre el número de habitantes. El ingreso per cápita cada día es más bajo, ya que el PIB ha disminuido de manera significativa debido a la poca demanda de bienes y servicios mientras la población se incrementa día tras día.

De acuerdo con Planeación Nacional durante el año 2010 aumentó el ingreso per cápita de los colombianos. Entre 2009 y 2010 pasó de US\$4.900 a US\$6.000 al año, debido a la recuperación de la economía.

El indicador lo dio a conocer, el director del DNP, Esteban Piedrahita, durante la presentación de las nuevas tendencias de medición de la pobreza y la igualdad de oportunidades.

²⁴www.Banrep.gov.co

“Entre 1997 y 2003 tenemos una medida donde no hay mucha mejora, porque hubo una crisis donde cayó el ingreso per cápita mucho y donde el estado tuvo poca capacidad de inversión pública y entre 1997 y 2008 hubo mucho crecimiento e inversión pública, entonces vemos mejoras tanto en el ingreso de los hogares, como en mejoras adicionales en su calidad de vida”, dijo el Director de Planeación Nacional.

Entre 1997 y 1999 el ingreso per capital cayó un 7% real, debido a la crisis nacional. Y sólo hasta el 2005 se recuperaron los niveles similares a los que se tenían antes de 1997. “Entre 2005 y 2008 aumentó considerablemente, en el 2009 tuvo una ligera caída por que creció más la población que la economía, la economía sólo creció 0,8 y la población más o menos 1,3 y en 2010 ya vemos una recuperación similar a la del 2008, lo importante es que logramos contener una crisis”, precisó Piedrahita.

- **Tasa de Cambio.** Es el valor de la moneda de un país frente a la moneda de referencia. La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas. Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior. La Tasa Representativa del Mercado (TRM) para el día 16 de enero de 2010 en Pesos Colombianos para 1 Dólar Estadounidense (USD) es de: \$1872.46

Los expertos apuestan a que el Banco de la República subirá gradualmente el costo del dinero que presta al sector financiero, desde el 3% actual a cerca del 4,25% a final de año 2011.

El aumento reciente de la inflación, la revisión del salario mínimo de 3,4 a 4 por ciento y hasta la decisión del Gobierno de cambiar la metodología de cálculo de la tasa de usura hacen que aumenten los temores por un encarecimiento del crédito en Colombia para el presente año.

Según expertos, el aumento de las tasas de interés se dará en todas las modalidades de financiación (consumo, ordinario, hipotecario y microcrédito) y advierten que esto podría frenar este año el crecimiento de la economía.

Hoy, el mercado financiero cuenta con tasas históricamente bajas, pero esa luna de miel está llegando a su fin y eso se evidencia en las tasas de captación. En octubre pasado, la tasa DTF se ubicaba en 3,39 por ciento y, para esta semana, ya va en 3,53 por ciento. Esta tendencia se traslada de manera automática al costo de los préstamos.

Los propios banqueros reconocen que las tasas del crédito subirán este año. El presidente del banco Colpatria, Santiago Perdomo, afirma que, en efecto, en el 2011 habrá un encarecimiento del crédito debido a las presiones inflacionarias que tendrá el Banco de la República, el cual se verá obligado a cambiar su política monetaria. Señala que esa tendencia se está dando en varios países porque los precios en las economías muestran alzas y eso obliga a los bancos centrales a adoptar nuevas políticas.

- **El invierno y el salario mínimo.** Los analistas económicos dan por descontado que en el año 2011 el Banco de la República dará un giro a su política monetaria y esas expectativas se consolidaron por el aumento de la inflación del 2010 por encima de lo esperado, al ubicarse en 3,17% frente al 2% del 2009.

Este fenómeno se dio por el efecto del invierno sobre los alimentos en los últimos meses. Lo inquietante es que esa tendencia puede consolidarse en el primer trimestre porque el impacto final no se conoce.

Munir Jalil, director de Investigaciones Económicas del Citibank, asegura que los pronósticos del mercado sobre el Índice de Precios al Consumidor para el 2011 subieron en las más recientes encuestas, lo que confirma el temor por un aumento de los intereses.

Sobre la tasa de referencia del Banco de la República, cada vez son más los que esperan un incremento para el primer trimestre.

Independientemente de cuándo se aplique, lo cierto es que todos le apuestan a una nueva dirección en la política monetaria y creen que el Emisor subirá lentamente su tasa desde el 3% actual a cerca del 4,25% este año.

Los empresarios temen que las presiones del invierno en los precios de los alimentos influyan para que el Banco de la República utilice ese argumento para subir las tasas de interés.

El presidente de la Andi, Luis Carlos Villegas, espera que esa situación por el bien de la economía colombiana no se presente. “Lo último que sí le podríamos hacer a esta coyuntura económica de dificultades invernales y de crecimiento en el tercer trimestre por debajo de lo que habíamos pensado, es empezar a subir otra vez las tasas de interés por cuenta de que vamos a tener inflaciones superiores y parecidas a las de diciembre, cuando yo creo que ese es un factor plenamente pasajero”, dijo el dirigente gremial.²⁵

- **Salario mínimo para el 2011.** El Gobierno decidió ajustar el salario mínimo que devengan cuatro millones de colombianos de 3,4% a 4%, por lo que quedó en \$535.600, luego de la revisión solicitada por el propio presidente Juan Manuel Santos.

Así las cosas, a partir de la fecha, quienes devengan el mínimo tendrán un aumento de. 4%, equivalente a \$20.600, respecto al salario que rigió en 2010 y que fue de \$515.000.

La modificación del aumento del salario mínimo, que inicialmente se fijó en \$532.500, equivalente a un incremento de 3,4%, se produjo luego de que el Dane publicó el pasado 5 de enero el dato de inflación en 2010, el cual se ubicó en 3,17%.

Cómo la inflación y los estragos del invierno que aumentó los precios de los alimentos y del transporte en algunas regiones del país absorbieron el incremento del salario mínimo, el presidente Santos decidió consultar un nuevo ajuste con sus ministros de Hacienda y Protección Social.

Cabe recordar, que el pasado 30 de diciembre, el alza decretada por el Gobierno para el salario había sido del 3,4%, es decir, un aumento de \$17.500 mensuales y el subsidio de transporte pasó a \$63.600.²⁶

- **El sector comercio.** En una reciente investigación, el Dane publicó en forma general el aporte del comercio minorista a la economía, el cual fue tomado para este trabajo ya que una papelería pertenece a este sector. En el mes de octubre de 2010, las ventas del comercio minorista aumentaron 15,0% y el personal ocupado aumentó 4,2%, con relación al mismo mes de 2009. Si se excluyen las ventas de vehículos, el incremento resulta de 10,2%.

²⁵ www.portafolio.com

²⁶ www.elpais.com.co

- Durante este período, las líneas de mercancías que presentaron los mayores crecimientos en sus ventas, fueron: equipo de informática, hogar (49,5%) y vehículos automotores y motocicletas (42,9%). En contraste, las únicas reducciones se registraron en farmacéuticos (-3,5%) y libros, periódicos y papelería (-1,4%).
- Durante los diez primeros meses de 2010, las ventas reales presentaron un crecimiento de 11,9% con respecto al mismo período de 2009; el personal ocupado presentó un aumento de 1,8%.
- Las líneas de mercancías que registraron los mayores crecimientos en sus ventas en lo corrido del año, fueron: vehículos automotores y motocicletas (42,7%) y equipo de informática, hogar (37,0%). Por su parte, las líneas que registraron contracción en las ventas, fueron: farmacéuticos (-2,3%); libros, periódicos y papelería (-0,4%); y licores y cigarrillos (-0,2%).
- Durante los últimos doce meses hasta octubre de 2010, las ventas reales presentaron un crecimiento de 9,9%, comparadas con el año precedente. Este resultado se explica principalmente por el aumento en las ventas de vehículos automotores y motocicletas; y electrodomésticos y muebles para el hogar, que en conjunto aportaron 5,8 puntos porcentuales a la variación total.
- En este mismo período, el personal ocupado presentó una variación positiva de 1,1%, como resultado del aumento del personal permanente que aportó 5,3 puntos porcentuales a la variación total, y de la disminución del personal temporal que aportó 4,3 puntos porcentuales negativos a dicha variación.

La encuesta Pyme de mayo de 2010 reveló que la situación económica del país ha mejorado respecto al año anterior, esta hace una descripción general de los diferentes sectores económicos, en cuanto al comercio manifestó que el 40% de los empresarios consultados en la encuesta manifestaron una mejoría en su situación económica durante el segundo semestre del 2009. Por otro lado aquellos que manifestaron lo contrario se ubicaron en un 20%, presentándose una disminución del 9%. En el segundo semestre del 2008 esta percepción llegó a ser del 31%.

Lo subsectores que sobresalen por la percepción positiva son los de prendas de vestir y artículos de uso doméstico y los que consideran menos favorable su situación actual son las ferreterías y los alimentos y bebidas.

El principal problema que enfrentó el sector en el segundo semestre del 2009, a consideración de los empresarios, fue el de la falta de demanda. Al respecto, el

27% de encuestados manifestaron esta problemática. Anteriormente otros eran los problemas, como la competencia con las grandes superficies y la carga tributaria.

Igualmente el sector comercio tiene proyecciones positivas en el primer semestre del 2010. Al ser indagados acerca de cómo se comportará su empresa, el 35% de las pymes comerciales consideran un buen desempeño general en este tiempo. Por el contrario, el 6% de las pymes esperan pérdidas en este periodo de tiempo.

Lo que demuestran estas investigaciones es que el comercio y en particular las papelerías se vieron afectados por la crisis económica, estos negocios tuvieron una disminución de sus ventas y muchos tuvieron que cerrar, mientras que otros lograron mantenerse, en lo que va transcurrido del 2010, no se logra salir del todo de este bajón de ventas pero algunos esperan un buen desempeño y otros esperan perdidas en este periodo de tiempo.

7.1.2 Entorno Social. Aunque en el municipio de Roldanillo Valle del Cauca no existen industrias, se puede argumentar que su dinamismo económico es alto, ya que sus actividades económicas corresponden principalmente al sector primario de la economía; sobresalen la agricultura, la ganadería, el turismo, el comercio, la producción artesanal, la venta de servicios la educación privada, la extracción de arcilla para la fabricación de ladrillos, la participación de estas actividades se relaciona a continuación²⁷:

Cuadro 2. Participación Actividades Económicas - Roldanillo

Sectores	PORCENTAJE %
Agropecuario	60
Estatal	10
Industrial, Comercial e Informal	10
Minero	2
Turismo	6
Educación	12
Total	100

Fuente: Plan de Desarrollo R2.008 – 2.011.

²⁷ Plan de Desarrollo. Roldanillo Valle. 2.008.2.011.

Los cambios sociales, culturales, demográficos afectan a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Toda organización enfrenta el reto de superar las amenazas y aprovechar las oportunidades que surgen de los cambios mencionados.

Estas variables están formando el modo de producir, trabajar, consumir y vivir de las personas. Son indudables los cambios recientes en la estructura de la familia y en la forma de ser del pueblo; todos estos cambios crean un tipo diferente de consumidor y una mayor necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias empresariales.

Las organizaciones deben controlar estas variables con el objeto de identificar oportunidades y amenazas importantes.

Roldanillo cuenta con todos los servicios: agua, alcantarillado, energía, telefonía, televisión por cable y satelital, internet y gas natural.

- **Salud.** Datos dados en número de habitantes:

Población afiliada al régimen contributivo: 7135 (atendidos por EPS)

Población afiliada al régimen subsidiado: 18352 (atendidos por ARS)

Población Vinculada sin régimen atribuido: 22314 (Afiliados al SISBEN que no cuentan con ARS)

Población sin vinculación: Aproximadamente 3.500 (No cuenta con atención por SISBEN, ARS o EPS)

Niños con esquema básico de vacunación: 83.2%

- **Educación.** Es el conjunto de actividades encaminadas a producir en los individuos hábitos en virtud de los cuales todas o una parte de sus disposiciones naturales se potencialicen o se modifiquen de manera que encajen en los sistemas del mundo cultural en que vive, es decir, es el grado de instrucción que posee una población.

Con una mayor educación se puede esperar una producción política y social más evolucionada y un mayor grado de desarrollo económico e ingresos per cápita más altos, lo que representa un acto benéfico para el municipio y el país.

El municipio tiene 5 instituciones de educación básica primaria y secundaria: en la parte urbana se encuentran la Institución educativa Nuestra Señora de Chiquinquirá con 2059 estudiantes distribuidos en 5 sedes, El Belisario Peña Piñero con 2000 estudiantes distribuidos en 6 sedes y la Normal Nacional Jorge Isaacs con 1734 estudiantes distribuidos en 3 sedes.

En la zona rural plana se encuentra la Institución Educativa Santa Rosalía de Palermo que cuenta con 1159 estudiantes distribuidos en 15 sedes y en la zona rural montañosa se encuentra la Institución Educativa Rodrigo Lloreda Caicedo con 280 estudiantes distribuidos en 10 sedes. Para un total de 5793 estudiantes en la zona urbana y 1580 en la zona rural.

En el municipio se encuentran 4 colegios privados: el Gimnasio Norte del Valle, Los Alpes, Crecer y el Francisco Redondo Ponce de León que se encuentran ubicados en la parte urbana.

Cuenta con instituciones de nivel superior: el Instituto de Educación Técnica profesional Intep, la Universidad Antonio Nariño y la Universidad Remington, el Sena. Otra institución de educación técnica es la Escuela de Mecánica Dental.

Cuadro 3. Educación, Sector Rural

Educación - Sector rural					
Sector Rural	Preescolar	Básica primaria	Básica secundaria	Media	Total

No. Habitantes en edad escolar	259	825	281	74	1.439,00
%	18,00	57,33	19,53	5,14	
Cupos disponibles por nivel					0,00
%	0,00	0,00	0,00	0,00	
No. de alumnos matriculados en edad escolar	259	825	281	74	1.439,00
%	18,00	57,33	19,53	5,14	
AM / HEE *	100,00	100,00	100,00	100,00	

* Alumnos matriculados / Habitantes en edad escolar

Relación No. de alumnos/ No. de Docentes: 65

Fuente: Página Web Alcaldía de Roldanillo.

Cuadro 4. Educación, Sector Urbano

Educación - Área urbana					
Área Urbana	Preescolar	Básica primaria	Básica secundaria	Media	Total
No. Habitantes en edad escolar	462	2230	2245	856	5.793,00
%	7,98	38,49	38,75	14,78	
Cupos disponibles por nivel					0,00
%	0,00	0,00	0,00	0,00	
No. de alumnos matriculados en edad escolar	462	2230	2245	856	5.793,00
%	7,98	38,49	38,75	14,78	
AM / HEE *	100,00	100,00	100,00	100,00	

* Alumnos matriculados / Habitantes en edad escolar

Relación No. de alumnos/ No. de Docentes: 219

Fuente: Página Web Alcaldía de Roldanillo.

Cuadro 5. Educación, Total Municipio

Educación - Total municipio					
Total Municipio	Preescolar	Básica primaria	Básica secundaria	Media	Total
No. Habitantes en edad escolar	721,00	3.055,00	2.526,00	930,00	7.232,00
%	9,97	42,24	34,93	12,86	
Cupos disponibles por nivel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
%	0,00	0,00	0,00	0,00	
No. de alumnos matriculados en edad escolar	721,00	3.055,00	2.526,00	930,00	7.232,00
%	9,97	42,24	34,93	12,86	

Fuente: Página Web Alcaldía de Roldanillo.

7.1.3 Entorno Tecnológico. Los cambios tecnológicos pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de mercadeo y la posición competitiva de una organización.

Los avances tecnológicos pueden crear nuevos mercados, producir proliferación de nuevos productos mejorados, alterar las posiciones competitivas de costos de una empresa y volver obsoleto los productos y servicios existentes. Los cambios tecnológicos pueden llegar a destruir o hacer próspera una empresa. Los avances tecnológicos también pueden crear nuevas ventajas competitivas más poderosas que las existentes.

Ninguna organización se encuentra aislada de los desarrollos tecnológicos, la identificación y evaluación de amenazas y oportunidades tecnológicas claves, se pueden llegar a convertir en la parte más importante de un análisis externo. Es claro que la tecnología es conocimiento aplicado a las actividades de la empresa. Los programas contables, juegan un papel importante porque a través de estos se revela información útil y oportuna para la toma de decisiones de la empresa en un momento determinado.

Tecnología Dura o Exterior. Se asocia al desarrollo de las máquinas a los medios mecánicos que se utilizan para producir bienes y prestar servicios reemplazando el esfuerzo humano.

La tecnología Dura en la Papelería Éxito Roldanillo está representada por:

1 computador, 1 fotocopidora a blanco y negro, fotocopidora a color, escáner, telefax, laminadora, argolladora, las cuales son de gran ayuda para el recurso humano y para el buen funcionamiento de la empresa.

Tecnología Blanda. La tecnología blanda son las capacidades del cuerpo y el cerebro (hombre) de desarrollar procedimientos, procesos, tanto consientes como inconscientes, asociados con el juicio de valor que relaciona el mundo interior con el mundo exterior del hombre. Las empresas deben mantener una constante actualización en temas que brinden información que sea de vital importancia de acuerdo al sector en que se ubique para aprovechar las oportunidades que el entorno les pueda ofrecer y las amenazas a las que muchas veces se expone, precisamente es allí donde las empresas se deben anticipar y estar atentas para

buscar las posibles estrategias que puedan contrarrestar los aspectos que las puedan afectar; así como estar atentas a los nuevos avances científicos.

7.1.4 Entorno Demográfico y Geográfico.

Densidad de población: 0.0048 (Hab/Km²)

Tasa Bruta de natalidad: 8.3% (%)

Tasa Bruta de mortalidad: 277.1 x 100 mil (%)

Esperanza de vida al nacer (años)

Habitantes en el municipio

No. Habitantes Cabecera: 24275

No. Habitantes Zona Rural: 10013

Total: 34288

Cuadro 6. Distribución de la población por rangos de edad

Rangos de edad	Distribución					
	<1 año	1-4	5-14	15-44	45-59	>60
Total por edad	1976	2214	6917	17414	4953	3817
Porcentaje	5,76	6,46	20,17	50,79	14,45	11,13

Fuente: Página Web Alcaldía de Roldanillo.

Distribución por Edad y por Sexo:

Sexo: Es la característica de los organismos animales y vegetales por la que se diferencia entre los organismos de una misma especie, los portadores de órganos genitales masculinos y los portadores de órganos genitales femeninos.

La igualdad aproximada entre el número de personas del sexo masculino y del femenino es de carácter orgánico de toda población biológicamente normal, capaz de asegurar su reproducción. El equilibrio resulta de la relación que guardan los nacimientos de uno y otro sexo y la morbilidad que existe en ellos.

El sexo es un factor importante en el análisis del entorno, ya que por medio de éste se obtiene información acerca del número de hombres y de mujeres, existentes en el municipio de Roldanillo para el buen desempeño de la comercialización y distribución de los productos y servicios que ofrece la empresa.

Distribución por sexo:

No. Hombres: 19111

No. Mujeres: 20322

Personas recibidas: 400

Fuente: Página Web Alcaldía de Roldanillo.

Descripción física: Éste proyecto se realizará en el municipio de Roldanillo, el cual está localizado en la zona Norte del Departamento del Valle del Cauca, al pie de la cordillera Occidental, forma parte de la vertiente del río Cauca y del sistema de drenaje al río Garrapatas. Igualmente comprende, el área del valle geográfico del río Cauca. Roldanillo está ubicado a 4° 24' 08" de latitud norte y a 76° 09' 12" de longitud oeste. La Papelería Éxito esta ubicada en la carrera 7 No. 8-31 barrio Centro, a media cuadra de la plaza principal.

LÍMITES DEL MUNICIPIO

Limita al norte con el municipio de la Unión, al sur con el municipio de Bolívar, al oriente con el río Cauca, frente al municipio de Zarzal y la Victoria, y por el occidente con el municipio de El Dovio.

Extensión total: 217 kilómetros cuadrados de extensión. Km²

Altitud de la cabecera municipal: 966 metros de altura sobre el nivel del mar.

Temperatura media: 23 grados centígrados de temperatura. °C

Distancia de referencia: Dista de Cali 148 kilómetros

Figura 2. Ubicación Roldanillo, Valle del Cauca.



Fuente: Página Web Alcaldía de Roldanillo.

7.1.5 Entorno Gubernamental. El gobierno Nacional, Departamental y Municipal son reguladores, subsidiarios, patrones y clientes importantes de las empresas en el país; debido a ello los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden representar oportunidades y amenazas claves para organizaciones grandes y pequeñas.

La interdependencia mundial entre las diferentes economías, mercados, gobiernos y organizaciones hacen que sea esencial que las empresas de todos los tamaños estudien el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y ejecución de estrategias competitivas.

Los grupos de interés especial, las leyes estatales y locales así como las agencias reguladoras, pueden producir un impacto importante sobre las estrategias de organizaciones con o sin ánimo de lucro, tanto grandes como pequeñas. Son muchas las empresas que en el pasado abandonaron sus planes y estrategias debido a acciones políticas y gubernamentales.

Algunas variables Políticas Gubernamentales importantes son:

- Cambios en leyes tributarias.
- Número de patentes.
- Cambios en leyes sobre patentes.
- Leyes de protección ambiental.
- Regulaciones de importación- exportación.
- Cambios gubernamentales en políticas fiscales y monetarias.
- Situación política en países extranjeros.

Algunas oportunidades o amenazas para la Papelería Éxito pueden ser: Volumen de compras de entidades públicas: el sector público cuenta anualmente con recursos que de manera obligatoria deben ser invertidos en infraestructura y obras porque de lo contrario pierden las partidas presupuestarias que le son

asignadas. Política de gobierno: gran parte de compras en el sector son realizadas por entidades gubernamentales y cuando existe inestabilidad política sus actividades de inversión se paralizan.

7.1.6 Entorno Cultural. Roldanillo cuenta con algunas edificaciones consideradas Patrimonio Cultural, Histórico y Arquitectónico.

Para mencionar algunos, incluidos en el PBOT:

- Capilla colonial de Nuestra Señora de Chiquinquirá, llamada La Ermita.
- Monumento dedicado a Nuestra Señora de Fátima, llamada La Gruta.
- Fachada antigua Cárcel Municipal.
- INTEP
- Parque de la Ermita y algunas construcciones del entorno
- Cementerio municipal.
- Templo Parroquial de San Sebastián, el cual posee la lámpara de cristal de roca.
- Museo Rayo.
- Cerro de las Tres Cruces.
- Casa de la Cultura.
- Templo de la Santísima Trinidad.
- Museo Vial
- Parque Elías Guerrero
- Granja Departamental
- Palacio de Justicia
- Coliseo de Ferias

Tradiciones culturales. Transmisión efectuada de generación en generación de hechos históricos, obras literarias, costumbres, leyes, doctrinas y leyendas, obras de arte en el Museo Rayo, poemas, teatro, entre otros. Dichos eventos favorecen a la Papelería Éxito, pues éstos actos culturales permiten la llegada de turistas al municipio lo cual es un aspecto positivo para la empresa porque se aumenta el consumo de bienes y servicios, además facilita a la organización darse a conocer como una de las mejores en el mercado local. Tales eventos también favorecen a la población, ya que en Roldanillo se ha infundido el placer por tradiciones y el deporte.

Festividades. Son todas aquellas manifestaciones sociales en conmemoración de días especiales a nivel mundial, nacional, regional y municipal. En el municipio de Roldanillo se lleva a cabo las siguientes festividades y acontecimientos: Aniversario del Museo Rayo, fiesta Patronal de San Sebastián, Feria Agroindustrial, Encuentro Nacional de Poetas, encuentro nacional e internacional de parapentes, encuentro nacional e internacional de Ala Delta, y demás festividades como el día del padre, el día de la madre, día de amor y amistad y festividades decembrinas.

Turismo. El turismo es una de las actividades culturales más antiguas de la humanidad; en el mundo moderno se ha llamado la industria sin chimeneas, esta actividad, es fundamental para el intercambio de ideas entre las gentes y hacer crecer el ámbito del conocimiento humano. Por esta razón se tiene que diseñar todo un programa para impulsar esta área, además puede ser convertida en importante factor generador de empleo. Se requiere hacer de Roldanillo un importante corredor turístico, para lo cual se ha decretado un Comité de Arte, Cultura, Turismo, Patrimonio, el cual se está configurando con las directrices nacionales y departamentales, con el fin de promover e impulsar todas las actividades concernientes a este tema.

Los sitios turísticos más reconocidos son:

- La Capilla Colonial de Nuestra Señora de Chiquinquirá “La Ermita”, ya que esta es considerada como una de las más importantes expresiones arquitectónicas religiosas del departamento.
- La Capilla San Sebastián, ya que posee una lámpara central en forma de araña y un cuadro del maestro Omar Rayo.
- Dos parques públicos, El presbítero Elías Guerrero y Eustaquio Palacios “La Ermita”.
- Museo de Grabado y Dibujo Latinoamericano Museo Rayo.
- El Parque Recreacional.
- La Casa de la Cultura Carlos Villafañe.
- El Mirador de Montañuela.
- Casa Quintero.

A continuación se relacionan los entornos más significativos de la Papelería con sus respectivas variables, con el fin de dar a conocer la tendencia y el impacto que tienen en el desarrollo de las actividades de esta organización:

Cuadro 7. Matriz del Medio Ambiente

La matriz del medio ambiente relaciona los diferentes ambientes que tienen directa incidencia sobre la organización; estos son el ambiente económico, tecnológico, político, legal, ambiental, demográfico y cultural.

ENTORNO	VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	¿POR QUÉ?
ECONOMICO	PIB	Decreciente El PIB refleja cifras que evidencian el decaimiento de los sectores económicos en Colombia, ya que las cifras reflejan que el PIB tendrá un crecimiento del 3% para el año 2.009, lo que es negativo si se tiene presente que para el año 2.008 tuvo un crecimiento del 4.1%.	Alto negativo	El PIB tiene un impacto alto de la papelería puesto que a mayor productividad, mayor es el nivel de oferta.
	INFLACION	Decreciente Es la pérdida del poder adquisitivo de la moneda. En el periodo analizado este componente de la demanda agregada fue favorecido por las bajas tasas de interés, el adecuado flujo de crédito y una inflación en niveles históricamente bajos.	Alto negativo	La inflación puede afectar a la empresa porque disminuye el poder adquisitivo de los clientes, afecta las inversiones y distorsiona la orientación del mercado y aunque ahora las tasas de interés son bajas, se prevé que las condiciones climáticas y los conflictos de los países árabes, entre otros puedan subir las tasas de interés y por ende la economía del país.
SOCIAL	DESEMPLEO	Creciente Las 13 principales áreas metropolitanas del país registraron un incremento en la tasa de desocupación del 13,6 por ciento en febrero del año, comparado con el mismo periodo de 2.008, lo que sin lugar a dudas en un crecimiento del desempleo significativo.	Alto negativo	El desempleo tiene un impacto alto en el desarrollo de la papelería, porque del nivel de ingresos de las personas depende el nivel de ventas de la Papelería.

Cuadro 7. (Continuación)

ENTORNO	VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	¿POR QUÉ?
SOCIAL	POBREZA	Estable El reconocimiento como “pobre”, es la expresión de pobreza subjetiva y a nivel nacional este muestra una importante reducción. Mientras en el 2.003 el 67,0% de hogares se consideraba pobre, en el 2.009 se reduce a 48,3%; en el resto, la percepción de pobreza disminuye 18,7 puntos porcentuales entre 2.003 y 2.009.	Alto negativo	El impacto de la pobreza en la Papelería es alto, ya que es una variable que impide el desarrollo de la comunidad en la cual está inmersa, lo que afecta a esta empresa porque imposibilita a que otras personas accedan a los productos.
TECNOLOGICO	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Creciente Ninguna organización se encuentra aislada de los desarrollos tecnológicos, la identificación y evaluación de amenazas y oportunidades tecnológicas claves, se pueden llegar a convertir en la parte más importante de un análisis externo. Es claro que la tecnología es conocimiento aplicado a las actividades de la empresa.	Medio positivo	Afecta a la empresa en que al no existir un software se niega la oportunidad de revelar información útil y oportuna para la toma de decisiones de la empresa en un momento determinado.
ENTORNO	VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	¿POR QUÉ?
POLITICO	LEYES	Creciente El gobierno Nacional, Departamental y Municipal son reguladores, subsidiarios, patrones y clientes importantes de las empresas en el país; debido a ello los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden representar oportunidades y amenazas claves para organizaciones grandes y pequeñas.	Alto positivo	Pueden surgir leyes que generen cambios importantes en los diferentes sectores de la economía.

Fuente: Las autoras. 2.011

7.2 AMBIENTE MICRO

Para la realización del diagnóstico interno de La Papelería el Éxito se tomó como referencia el llamado Diamante de la Competitividad de Porter, para lo cual fue necesario describir los actores que interactúan en el ambiente de la organización como son: competidores actuales y potenciales, clientes, proveedores y productos sustitutos.

Antes de realizar la descripción de los integrantes de las fuerzas competitivas se presenta una breve reseña de la Papelería Éxito, siendo esta la empresa para la cual se realizó el Direccionamiento estratégico:

Reseña historica de la Papeleria Exito Roldanillo.

En el año de 1990 en el municipio de Roldanillo, los hermanos Contreras Gómez deciden incurrir en el negocio de las artes gráficas colocando una tipografía con un capital de trescientos treinta mil pesos, el cual fue invertido en equipos y máquinas que en su tiempo fueron novedosas. Por ser pioneros en la región y gracias a que sus servicios superaban las expectativas de los clientes, sus utilidades fueron las esperadas, logrando así adicionar a la tipografía el servicio de una papelería en el año de 1993, es así como por 4 años funciona la Tipografía y Papelería Contreras, pues en 1997 los socios deciden liquidar la sociedad, y cada uno toma su parte, así fue como el señor Jorge Contreras quedó con la tipografía y su hermano Uriel Contreras siguió con la papelería. La tipografía todavía continúa con el mismo propietario, pero la papelería fue vendida en el año 2002 a la señora Amparo Yusty, en nueve millones de pesos, su inventario era poco y tenía algunas máquinas antiguas. Con el cambio de administración, el negocio adquirió el nombre de Papelería Éxito. Como la fotocopidora no estaba en buen estado, hubo necesidad de comprar una nueva, fue así como se adquirió una Minolta 5000 por la suma de tres millones ochocientos mil pesos en octubre de 2002. También se invirtió dinero en la compra de vitrinas y de mercancía ya que la papelería estaba muy decaída.

En el 2007 se compra un telefax marca Pannasonic y una máquina para argollar. En el año 2009 se cambia la fotocopidora por una de marca Ricoh Aficio 4125 la cual es más eficiente que la anterior, esta tuvo un costo de tres millones ochocientos mil pesos, se adquirió una multifuncional Epson para sacar copias a color, se ampliaron los cupos de crédito con las empresas proveedoras.

Actualmente la Papelería Éxito de Roldanillo está en capacidad de atender sus pedidos en forma inmediata, según sus requerimientos. Las necesidades de sus clientes son tratados como una parte integral dentro de sus relaciones comerciales y se hace todo lo posible para satisfacerlas en la mejor forma. Para la Papelería Éxito, el cliente no es un comprador más, sino que hace parte integral de la empresa y existe la preocupación por ofrecerle mejores productos y servicios, más oportuno servicio y calidad en sus suministros, creyendo firmemente que esa es su misión y tratando de acrecentarla cada día en beneficio de sus clientes con el objeto de merecer sus plena confianza y un excelente reconocimiento en el mercado regional.

7.2.1 Descripción de los integrantes de las fuerzas competitivas.

Sector Papelero. La creciente industria papelera sumada a la exploración de nuevos horizontes comerciales y las tendencias de consumo que dinamizan el mercado mundial, son las razones por las que por tercera vez se llevó a cabo el 15 de julio de 2010 la Tercera Convención Nacional del Sector Papelero, que reúne a importadores, distribuidores, fabricantes y grandes, medianas y pequeñas papelerías de todo el país.

La subdirectora de Fenalco Bogotá, Paula Lucía Gómez Vélez, resaltó la importancia que juegan las empresas papeleras como sector económico en el patrimonio nacional al señalar que para el 2009 la venta de artículos de papelerías y de oficina presentó un excelente comportamiento.

Vale la pena recordar que la capital colombiana concentra la mayor parte de la demanda con cerca del 50 % de las ventas, licitaciones con el Estado y las empresas son los negocios de mayor volumen.

Mientras tanto, para el presidente del Comité Nacional de Papelerías de Fenalco, Francisco Micolta, el sector papelero presenta un comportamiento estable en las ventas, pero la competencia con los productos importados sigue siendo un factor determinante en el momento de hacer compras de productos escolares para temporada y en el renglón general de productos de oficina, situación que viene en crecimiento desde la llegada de nuevos inversionistas al país en busca de espacios comerciales.

Otro tema a revisión que afecta gravemente a esta industria es el contrabando técnico pues genera distorsiones en los precios del mercado cuando productos de mayor valor entran por centavos de dólar al país y el desmonte del llamado calendario “B”.

Tipos de Papelerías. El giro de las papelerías se divide fundamentalmente en dos, según el tipo de clientes que se desee tener:

Distribuidoras: Son las papelerías que abastecen a otras de menor tamaño.

Papelerías para el público en general: Ofrecen los servicios demandados por los estudiantes, docentes, oficinistas, amas de casa etc.

7.2.1.1 Clientes. Con base a los dos tipos de papelerías, se definen los clientes potenciales. Para las distribuidoras son las papelerías más pequeñas como es el caso de Computadores y Suministros que abastece el 80% de las papelerías del eje cafetero y norte del valle , mientras que para las microempresas como es el caso de la Papelería Éxito sus clientes regulares son corporativos como las oficinas con el 30%, empresas públicas un 10%, entidades educativas un 20%, y consumidores privados con un 40%. El fuerte patrón cultural de compras en la tienda por parte de los colombianos muestra una oportunidad de crecimiento y expansión de las papelerías, las cuales diversifican sus productos, para suplir las necesidades del exigente consumidor colombiano.

7.2.1.2 Proveedores. Los proveedores son las organizaciones que suministran las materias primas, tecnología y otros recursos, es decir son las personas naturales o jurídicas esenciales para el funcionamiento del negocio.

Cuadro 8. Proveedores Regionales

NOMBRE	UBICACIÓN
Computadores y Suministros Ltda.	Pereira
Papelería Los Mayoristas	Pereira
Comercializadora Marden	Palmira
Supapel Patrimonio Autónomo	Pereira
Tarjetas Valenco	Bogotá D.C.
Cempac de Colombia	Pereira – Cali
Copy Laminados	Pereira
Tarjecol SA	Dosquebradas
Cacharrería Cinco Estrellas	Tuluá
Distribuidora Ofiescolar	Tuluá
Dispapeles Ltda.	Pereira – Cali
Librería Colón	Cali
Offimport SA	Manizales

Fuente: Las autoras. 2.011

7.2.1.3 Sustitutos. Dada la diversidad de los artículos de papelería, informática, artículos escolares, de oficina y material didáctico, se puede hacer alusión que son muy pocos los productos sustitutos, pero los cuales si reemplazan de manera notoria a varios de éstos, tal es el caso de los proyectores de opacos o video beam, ya que son herramientas que han desplazado la utilización de cartulina, papel bond, marcadores, entre otros artículos que se emplean para realizar carteles o carteleras, ya que hoy en día las exposiciones se realizan en su mayoría con apoyo en estas herramientas. Además, de una u otra forma, los computadores han minimizado el empleo de la calculadora, de los cuadernos, de los lapiceros y de los lápices, de láminas educativas, sin embargo estos productos en la actualidad tienen una demanda representativa.

Proyector de opacos

El proyector de opacos o video presentador es un instrumento capaz de proyectar imágenes u objetos que se ponga bajo su foco. Puede proyectar fotos, manuscritos, diagramas, diapositivas, gráficos y mapas para presentar temas de trabajo, conferencias, como si de una pizarra electrónica se tratara. Hace posible prescindir de las fotocopias proyectando directamente del original. Su capacidad de ampliación o zoom, permite observar con detalle cualquier fragmento de imagen u objeto tridimensional que nos interese. El proyector de opacos, dado que es una cámara de video, permite registrar la clase misma desde su foco fijo y proyectarla en pantalla. Conectado a un ordenador multimedia, que cuente con tarjeta de captura de imágenes, se pueden grabar, modificar y guardar archivos de video con las secuencias de lo ocurrido en clase.

Video Beam

Equipo eléctrico que permite proyectar imágenes y textos, el cual tiene sonido incorporado. Proyección mediante tecnología de punta cualquier documento, imagen, gráfica, bajo un programa de computador o vídeo que puede ser ampliado pudiendo ser visualizado por un gran número de público participante.

Computador

Máquina electrónica rápida y exacta que es capaz de aceptar datos a través de un medio de entrada, procesarlos automáticamente bajo el control de un programa previamente almacenado, y proporcionar la información resultante a un medio de salida.

7.2.1.4 Competidores actuales. Se dividen en competidores directos e indirectos.

Cuadro 9. Competidores actuales directos

EMPRESA	UBICACIÓN
Papelería Única	Calle 6 Cra 6 Esquina
Papelería y cacharrería La Extra	Cra 6 No. 7-18
Papelería La Sexta	Cra 6 No. 7-40
Papelería y cacharrería Santafé	Cra 6 calle 7 Esquina
Papelería Franco	Cra 6 calle 9 Esquina
Papelería El Lápiz	Cra 5 calle 9 Esquina
Papelería Chirico	Calle 9 No 6 -31
Papelería Jurvi	Calle 7 No 7- 24

Fuente: Las autoras. 2.011

Existen otras empresas como supermercados, cacharrerías y tiendas de barrio que ofrecen productos afines que se comercializan en las papelerías.

Cuadro 10. Competidores actuales indirectos

EMPRESA	UBICACIÓN
Supermercado Mercadiario	Cra 5 calle 7 Esq
Almacén Don Julio	Cra 9 No 6 13
Almacén El Gangazo	Cra 9 No 6 30

Fuente: Las autoras. 2.011

7.2.1.5 Competidores potenciales. Se conocen como competidores potenciales, las organizaciones o negocios que elaboran o prestan servicios iguales y que no participan en el mismo mercado.

La competencia potencial se presenta a través de la presencia de grandes almacenes de cadena o grandes papelerías de gran expansión, que disponen de secciones especializadas.

Entre los competidores potenciales se encuentran los siguientes:

Supercentro La 14

Es una empresa comercializadora de todo tipo de productos de consumo masivo, que se fundamenta en la filosofía de satisfacción al cliente, ofreciéndole siempre la mayor y mejor opción de surtido, manteniendo los precios más favorables del mercado colombiano, esto sumado a servicios altamente evolucionados e instalaciones con ambientes amplios y confortables.

Historia del Supercentro La 14

En 1963, Jaime Cardona y sus hermanos, oriundos de Aguadas, Caldas, fundaron el primer almacén La 14 en Cali, donde se radicó esta familia. Su intención no era otra que entrar a satisfacer la creciente demanda de utensilios para la casa, en una ciudad que desde esa época recibía un importante movimiento migratorio al erigirse como epicentro del desarrollo en el occidente colombiano.

Durante los siguientes 20 años, La 14 amplió la gama de productos que ofrece a sus clientes. A los artículos para el hogar sumó la línea de mercado y víveres, luego la de útiles escolares y electrodomésticos. Para septiembre de 1983 los Cardona inauguraron su segundo almacén en la avenida sexta, arteria vial que sirve de ingreso al más exclusivo sector comercial de Cali. En poco tiempo, se dieron a la tarea de abrir 11 tiendas más, que ubicaron en los distintos polos de desarrollo de la ciudad.

A principios de la década de los 90, los Cardona decidieron ampliar su cobertura en el Valle del Cauca, y construyeron almacenes en Buenaventura, Tuluá, Palmira y Jamundí, bajo el mismo concepto de centro comercial. Estos se convirtieron con rapidez en punto de referencia obligado para las ciudades intermedias del departamento.

De igual forma, pensando en mejorar la recordación de la marca, La 14 incursionó en la televisión regional al patrocinar varios programas en Telepacífico, entre ellos el Festival Millonario, donde cada fin de semana se rifan 1.014.000 pesos, entre otros premios, para los clientes que llenan con sus datos personales la colilla de pago. Promociones que junto a su pegajoso eslogan: 'el mejor surtido, a los mejores precios', elevaron su popularidad.

Su posición de liderazgo en la región se vio amenazada desde hace más de una década con la llegada de fuertes competidores que entraron a disputarle una porción del mercado. En respuesta a esa exigencia, la compañía abrió almacenes en Pereira y Manizales, con los que inició su expansión en el panorama nacional. Además, experimentó con el formato de tiendas de cercanía, al lanzar la marca Rapitiendas La 14 y, aprovechando Internet, montó su tienda virtual que ofrece la posibilidad de realizar compras sin salir de la casa y con una disponibilidad de 24 horas.

Almacenes Éxito

Almacenes Éxito es una compañía del comercio al detal en Colombia con \$7.510.079 millones en ingresos operacionales en 2010 (US\$3,2 billones) y una plataforma de 299 puntos de venta, entre los que se encuentran hipermercados, supermercados, tiendas de descuento y tiendas especializadas. En la actualidad,

el Grupo Casino es el socio mayoritario. Su principal competidor es la cadena de hipermercados de origen francés Carrefour.

El Grupo Éxito se ha transformado en una corporación multiindustria, multiformato, multimarca y multinegocio, que está compuesta por su empresa matriz Almacenes Éxito S.A. y sus filiales y sus filiales Carulla Vivero S.A. (a la fecha fusionada con Almacenes Éxito S.A.), Distribuidora de Textiles y Confecciones S.A., Didetexco S.A., Almacenes Éxito Inversiones S.A.S. y Carulla Vivero Holding Inc.; y dentro de su propuesta opera, además del comercio al detal, otras siete industrias: Inmobiliaria, Financiera, Seguros, Textiles, Alimentos, Viajes y Estaciones de Servicio. Es una cadena de almacenes de gran escala en Colombia fundada en 1949, por Gustavo Toro Quintero. Está establecido en 55 ciudades de Colombia, incluyendo Yopal donde una nueva tienda Éxito hizo su apertura oficial el 1 de abril como tienda adjunta al centro comercial Alcaraván Plaza Comercial. Almacenes Éxito es la cadena de hipermercados más grande de Colombia. La empresa generó 62.796 empleos directos en durante el año 2010.

Sus sedes administrativas se encuentran en las ciudades de Envigado, Itagüí, Bogotá, Cali y Barranquilla; y centros de distribución en las principales ciudades del país.

Historia de Almacenes Éxito:

En 1949 Almacenes EXITO S.A. abre sus puertas en Medellín en un local de 4 metros cuadrados y con un capital de quince mil pesos. En aquel entonces ofrecía retazos, saldos y cobijas, bajo el lema: "Comprar bien, para vender bien y pagar bien". Muy pronto fue ampliando sus instalaciones hasta ocupar a mediados de la década del 60 una manzana entera del populoso sector de Guayaquil en Medellín.

En 1970 innovó con un formato que para la época era revolucionario, pues mezclaba las telas y confecciones con las variedades y los productos de supermercado.

Así, bajo la consigna de precios bajos surgió el nuevo almacén de la calle Colombia y comenzó el crecimiento de la cadena, con la posterior apertura de los almacenes de El Poblado en 1974 y Envigado en 1981.

En 1989, EXITO inauguró el primero de varios almacenes ubicados fuera de la ciudad de Medellín. EXITO Calle 80 abrió sus puertas en la ciudad de Bogotá con excelentes resultados.

Desde 1994, la compañía inició un proceso de apertura accionaria, y desarrolló una estrategia de crecimiento y consolidación para enfrentar los retos de la

entrante competencia internacional, abriendo nuevos almacenes en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, con un balance muy satisfactorio.

Variedades 5 estrellas

Empresa ubicada en la ciudad de Tulúa, la cual ofrece toda una línea de productos de aseo hogar, aseo personal, papelería, útiles escolares, una amplia gama de productos de cacharrería, bisutería, y expresión social, de una gran calidad y con los precios más bajos del comercio tulueño.

Historia de Variedades 5 Estrellas

En el año 1993 la familia Gómez compró el almacén, El propósito de ellos era radicarse en la ciudad de Tulúa puesto que vivían en el exterior, luego de negociar a Variedades 5 estrellas, empezaron con cuatro líneas juguetería, cosméticos y fantasía pero por la necesidad de sus clientes se vieron en el deber de ampliarlas por lo tanto vendieron una casa que tenían para poder invertir.

Después de tres años el Almacén El Loco muy reconocido y acreditado se quemó y mayoría de su clientela empezó a migrar hacia 5 Estrellas

Con el tiempo pudieron negociar un edificio y unos años después el lote que lindaba con la parte de atrás, en el cual se ampliaron más.

Hace dos años se sistematizaron para brindar mejores servicios y para saber realmente como va el inventario.

Papelería Ofiescolar

Empresa tulueña creada en enero de 2002 por una sociedad conformada por varios comerciantes de la ciudad.

Nace de la necesidad de satisfacer a todo el público tulueño y comerciantes del centro y norte del valle, con productos de papelería general, artículos para oficina, útiles escolares, juegos didácticos y artículos de expresión social.

Papelería Panorama

Está ubicada en el municipio de Zarzal Valle, goza de gran acogida en el municipio, y ofrece diversas líneas, como lo son papelería en general, artículos de oficina, escolares, juegos didácticos, entre otros.

Papelería Panamericana

Fundada en 1961, cuenta con 22 puntos en las principales ciudades del país, las líneas de productos que ofrecen son: librería y textos escolares y universitarios, papelería escolar y de oficina, arte y papeles especializados, tecnología e informática, regalos, misceláneos y didácticos

Cuadro 11. Competidores Potenciales

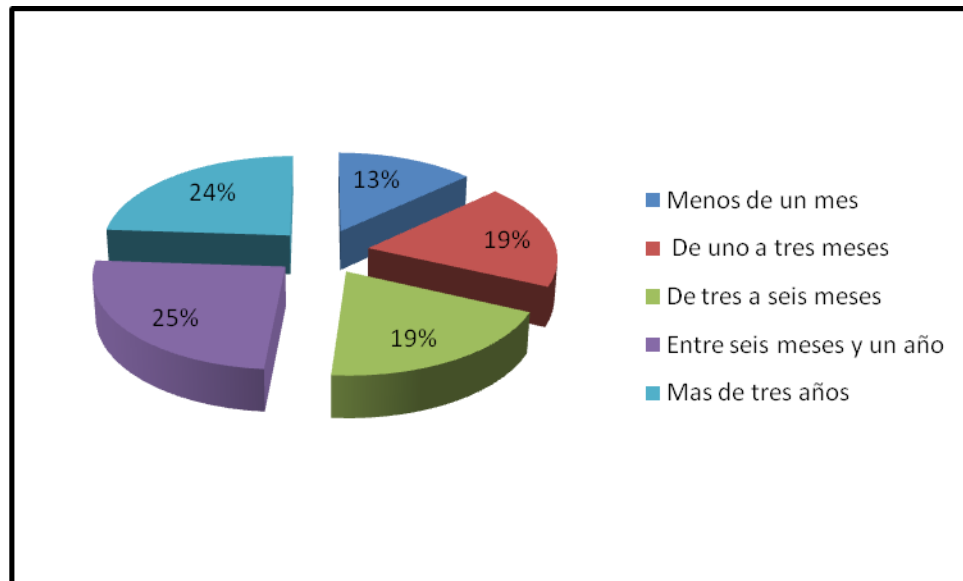
EMPRESA	UBICACIÓN
Supercentro La Catorce	Tuluá – Pereira – Cali
Almacenes Éxito	Tuluá – Pereira – Cali
Variedades Cinco Estrellas	Tuluá
Papelería Ofiescolar	Tuluá
Papelería Panorama	Zarzal
Papelería Panamericana	Cali

Fuente: Las autoras. 2.011

Tabulación y análisis de la encuesta (Ver Anexo A).

¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la Papelería Éxito Roldanillo?

Figura 3. Tiempo de utilización de los servicios Papelería Éxito



Cuadro 12. Tiempo de utilización de los servicios Papelería Éxito

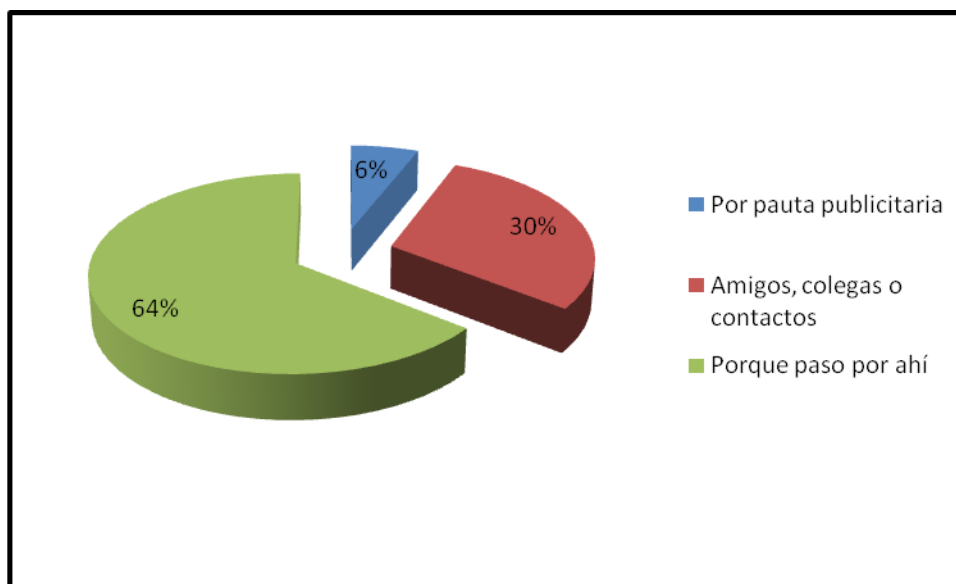
RESPUESTA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Menos de un mes	50	13.16%	13.16%
De uno a tres meses	71	18.68%	31.84%
De tres a seis meses	74	19.47%	51.32%
Entre seis meses y un año	94	24.74%	76.05%
Más de tres años	91	23.95%	100.00%

Fuente: Las autoras. 2.011

A la pregunta realizada, el 13.16% de los encuestados respondió que lleva frecuentando la papelería hace menos de un mes, el 18.68% respondió de uno a tres meses, el 19.47% menciona de tres a seis meses, el 24.74% entre seis meses y un año, y el 23.95% ha utilizado los servicios de la Papelería Éxito por más de tres años.

¿Cómo conoció la Papelería Éxito Roldanillo?

Figura 4. Medios de propagación Papelería Éxito



Cuadro 13. Medios de propagación Papelería Éxito

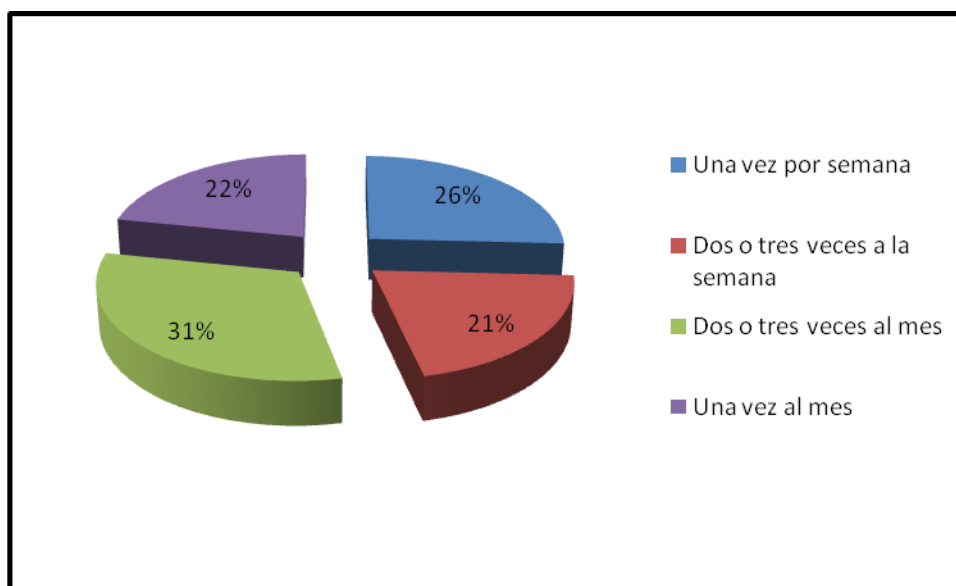
RESPUESTA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Por pauta publicitaria	23	6.05%	6.05%
Amigos, colegas o contactos	112	29.47%	35.53%
Porque paso por ahí	245	64.47%	100.00%

Fuente: Las autoras. 2.011

A la pregunta realizada el 6.05% de los encuestados respondió por pauta publicitaria, el 29.47% por amigos, colegas o contactos, el 64.47% porque paso por ahí.

¿Con que frecuencia utiliza los servicios de la Papelería Éxito Roldanillo?

Figura 5. Frecuencia de utilización de los servicios Papelería Éxito



Cuadro 14. Frecuencia de utilización de los servicios Papelería Éxito

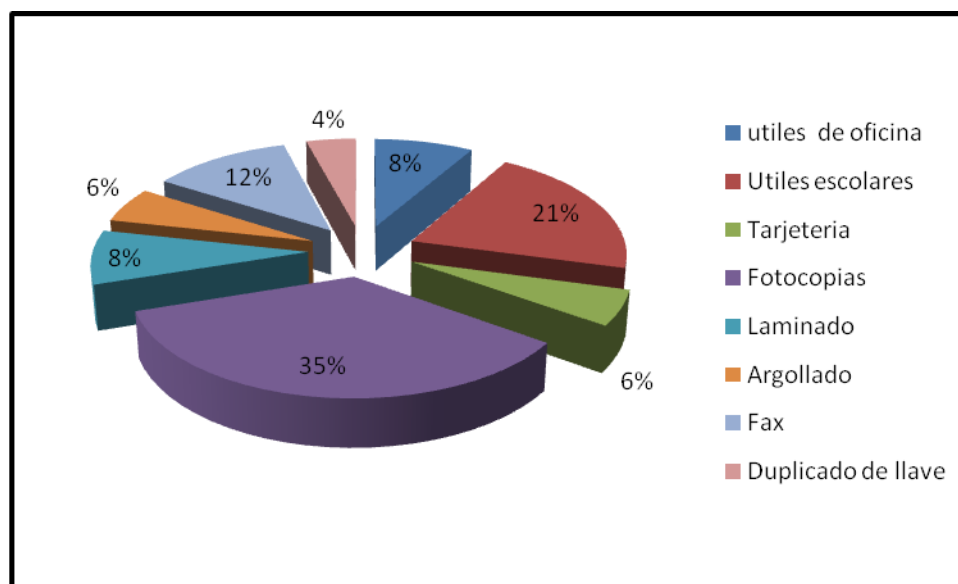
RESPUESTA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Una vez por semana	98	25.79%	25.79%
Dos o tres veces a la semana	79	20.79%	46.58%
Dos o tres veces al mes	120	31.58%	78.16%
Una vez al mes	83	21.84%	100.00%

Fuente: Las autoras. 2.011

A la pregunta realizada el 25.79% de los encuestados respondió una vez por semana, el 20.79% dos o tres veces a la semana, el 31.58% dos o tres veces al mes, el 21.84% una vez al mes

¿Cuál de las siguientes clases de productos o servicios adquiere con más frecuencia en la Papelería Éxito?

Figura 6. Productos de mayor demanda Papelería Éxito



Cuadro 15. Productos de mayor demanda Papelería Éxito

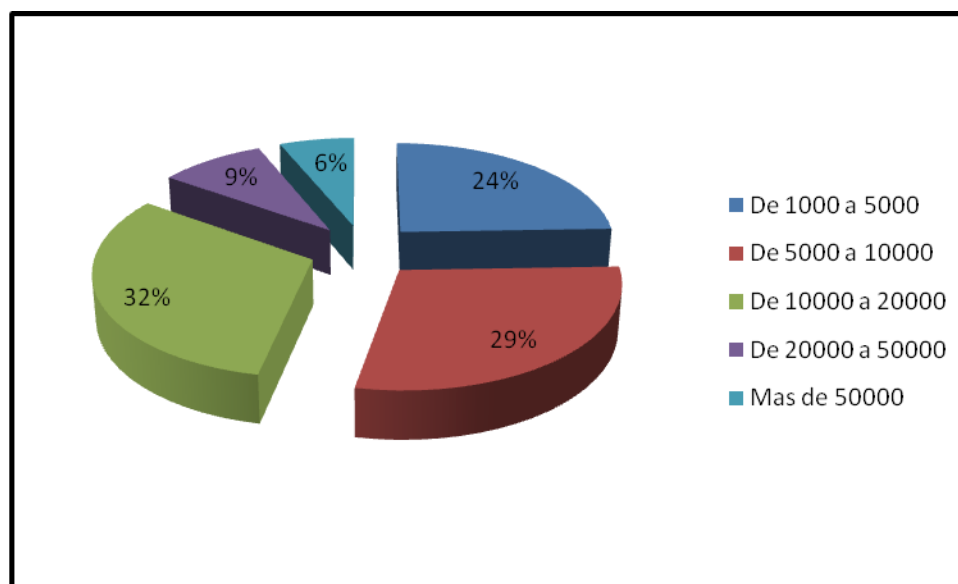
RESPUESTA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Útiles de oficina	32	8.42%	8.42%
Útiles escolares	79	20.79%	29.21%
Tarjetería	21	5.53%	34.74%
Fotocopias	134	35.26%	70.00%
Laminado	32	8.42%	78.42%
Argollado	21	5.53%	83.95%
Fax	45	11.84%	95.79%
Duplicado de llave	16	4.21%	100.00%

Fuente: Las autoras. 2.011

De acuerdo con las respuestas de los clientes encuestados, se argumenta que el mayor servicio que solicitan en la papelería es el referente a las fotocopias, con una participación del 35,26%, y en segundo lugar se ubica la adquisición de útiles escolares, con una participación del 20,79%, y los demás servicios y productos ofertados tienen participaciones inferiores al 15%, razón por la cual es pertinente tomar como referencia estos resultados para fortalecer la venta de los productos que tienen menor participación.

¿Cuánto gasta aproximadamente al mes en una papelería?

Figura 7. Gasto aproximado al mes en una papelería



Cuadro 16. Gasto aproximado al mes en una papelería

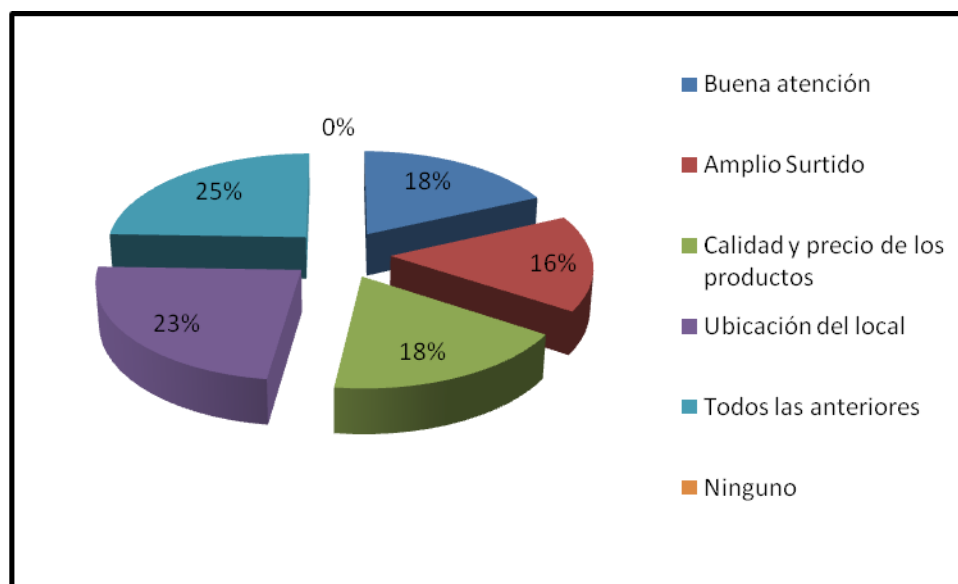
RESPUESTA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
De 1000 a 5000	93	24.47%	24.47%
De 5000 a 10000	109	28.68%	53.16%
De 10000 a 20000	120	31.58%	84.74%
De 20000 a 50000	34	8.95%	93.68%
Mas de 50000	24	6.32%	100.00%

Fuente: Las autoras. 2.011

El 31,58% de los encuestados respondió que sus gastos mensuales con respecto a productos de una papelería, se encuentran entre los \$10.000 Y \$20.000, el 28,68% argumentó que sólo gasta entre \$5.000 y \$10.000, el 24,47% gasta entre \$1.000 y \$5.000 al mes, y con participaciones inferiores se encuentran los rangos de \$20.000 a \$50.000 y más de \$50.000 con cifras de 8,95% y 6,32% respectivamente.

¿Cuál de los siguientes aspectos le gusta más cuando visita la Papelería Éxito de Roldanillo?

Figura 8. Aspectos positivos Papelería Éxito



Cuadro 17. Aspectos positivos Papelería Éxito

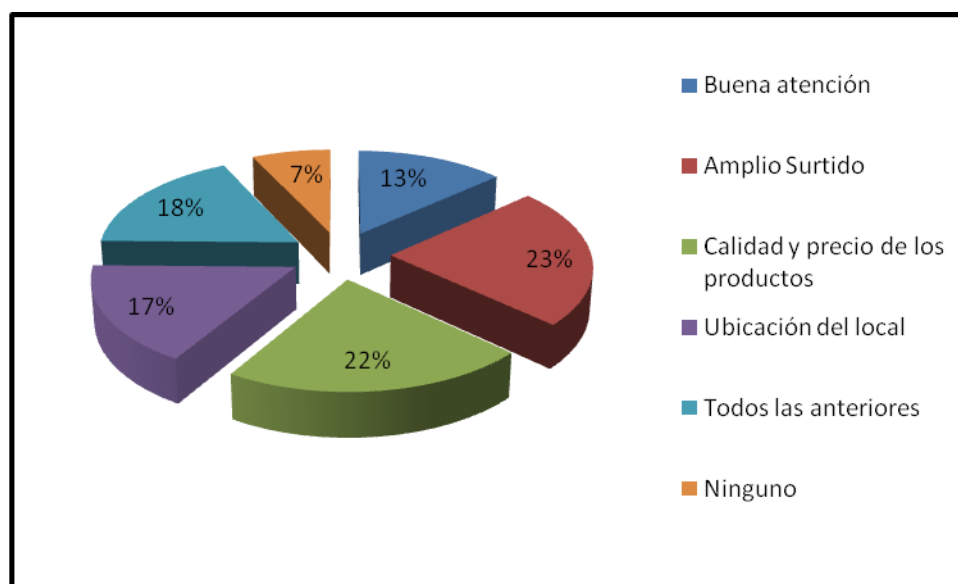
RESPUESTA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Buena atención	69	18.16%	18.16%
Amplio Surtido	61	16.05%	34.21%
Calidad y precio de los productos	68	17.89%	52.11%
Ubicación del local	89	23.42%	75.53%
Todos las anteriores	93	24.47%	100.00%
Ninguno	0	0.00%	100.00%

Fuente: Las autoras. 2.011

El 24,47% de los encuestados seleccionó todas las opciones propuestas en la encuesta con respecto a los aspectos que más le podría gustar a su clientela, lo que significa que existe un número representativo de clientes que están satisfechos 100% con la forma en la cual la papelería realiza su actividad económica. Con un 23,42% se observó que lo que más gusta a los clientes es la ubicación del local, el 18,16% le gusta la buena atención y con participaciones inferiores al 18% se encuentran los aspectos de calidad y precio y amplio surtido.

¿Cuál de los siguientes aspectos le gusta más cuando visita la Papelería Extra?

Figura 9. Aspectos positivos Papelería Extra



Cuadro 18. Aspectos positivos Papelería Extra

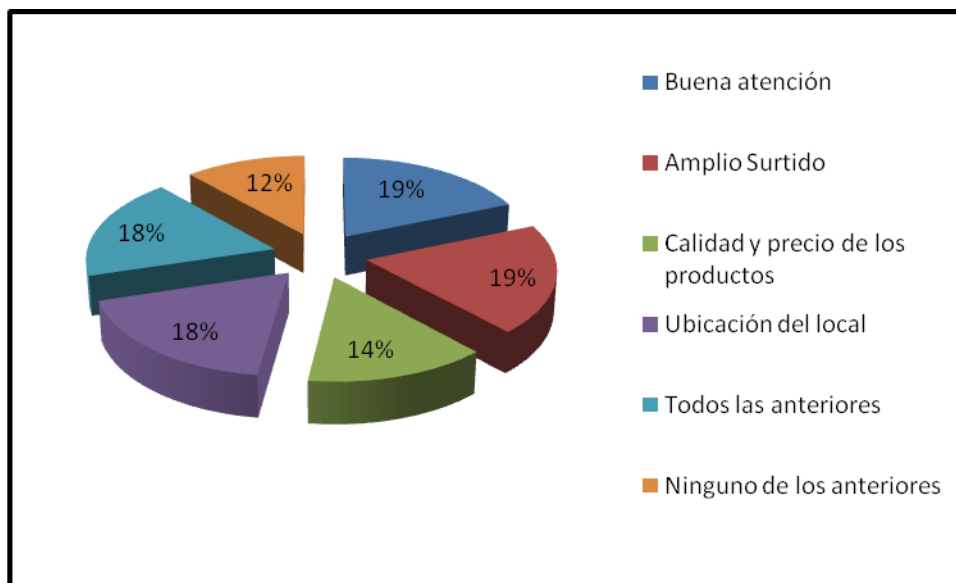
RESPUESTA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Buena atención	51	13.42%	13.42%
Amplio Surtido	89	23.42%	36.84%
Calidad y precio de los productos	83	21.84%	58.68%
Ubicación del local	63	16.58%	75.26%
Todos las anteriores	67	17.63%	92.89%
Ninguno	27	7.11%	100.00%

Fuente: Las autoras. 2.011

Los aspectos que tienen mayor atractividad para los clientes en la Papelería Extra son el amplio surtido y calidad y precios de los productos, con participaciones del 23,42% y 21,84% respectivamente.

¿Cuál de los siguientes aspectos le gusta más cuando visita la Papelería Única?

Figura 10. Aspectos positivos Papelería Única



Cuadro 19. Aspectos positivos Papelería Única

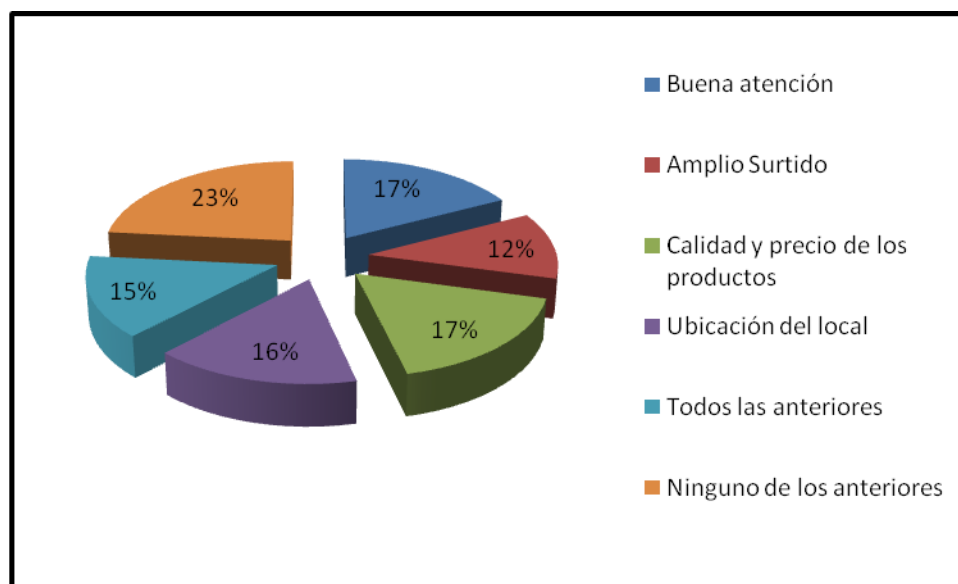
RESPUESTA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Buena atención	71	18.68%	18.68%
Amplio Surtido	74	19.47%	38.16%
Calidad y precio de los productos	53	13.95%	52.11%
Ubicación del local	69	18.16%	70.26%
Todos las anteriores	69	18.16%	88.42%
Ninguno de los anteriores	44	11.58%	100.00%

Fuente: Las autoras. 2.011

La Papelería Única se destaca por su amplio surtido y su buena atención, ya que son las opciones que mayor participación alcanzaron en la encuesta, con porcentajes del 19,47% y 18,68% respectivamente.

¿Cuál de los siguientes aspectos le gusta más cuando visita la Papelería Santafé?

Figura 11. Aspectos positivos Papelería Santafé



Cuadro 20. Aspectos positivos Papelería Santafé

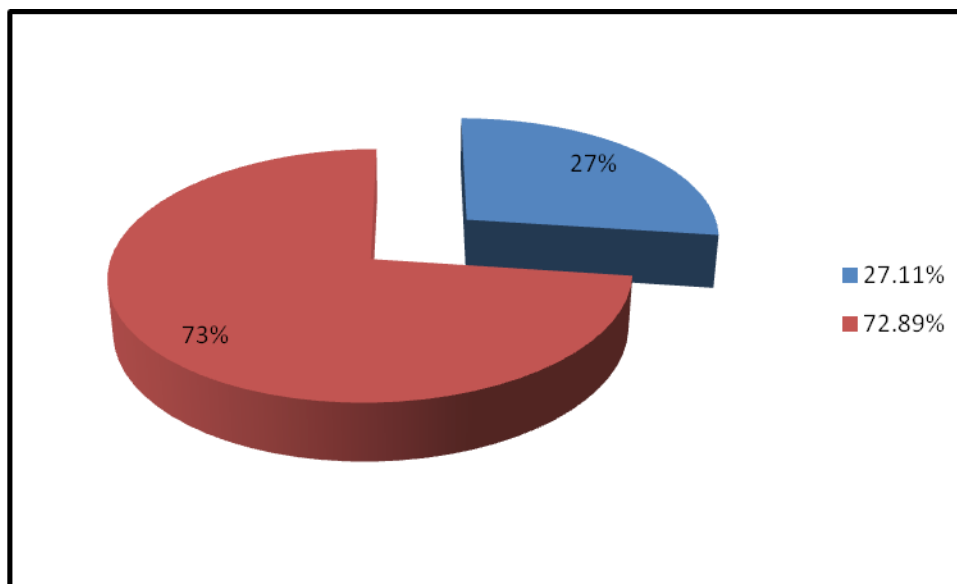
RESPUESTA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Buena atención	66	17.37%	17.37%
Amplio Surtido	45	11.84%	29.21%
Calidad y precio de los productos	65	17.11%	46.32%
Ubicación del local	60	15.79%	62.11%
Todos las anteriores	55	14.47%	76.58%
Ninguno de los anteriores	89	23.42%	100.00%

Fuente: Las autoras. 2.011

La buena atención y la calidad y precio de los productos, es lo que más atrae a los clientes para realizar compras en la Papelería Santa Fe, puesto que estos reflejan participaciones del 17,37% y del 17,11% respectivamente.

Hay alguna cosa que le gustaría sugerirle a la Papelería Éxito Roldanillo?

Figura 12. Porcentajes de sugerencias a la Papelería Éxito



Cuadro 21. Porcentajes de sugerencias a la Papelería Éxito

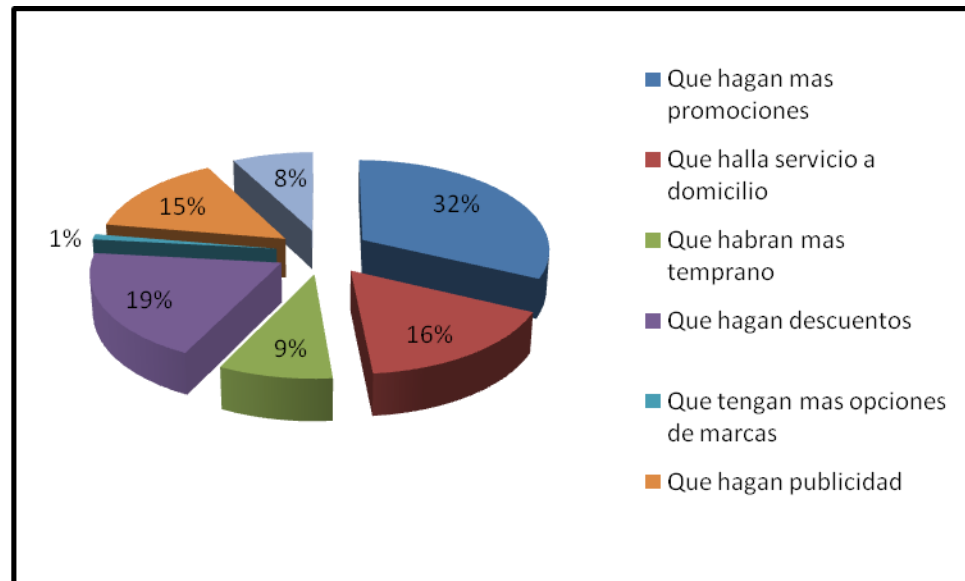
RESPUESTA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Si	103	27.11%	27%
No	277	72.89%	100%

Fuente: Las autoras. 2.011

A la pregunta realizada el 27.11% de los encuestados respondió seguro que si, el 72.89% respondió no, lo que permite deducir que una gran parte de los clientes está satisfecho con los aspectos de la papelería, sin embargo es necesario prestar atención a aquellas personas que manifestaron el deseo de recomendarle algo específico a la papelería.

¿Sugerencias?

Figura 13. Sugerencias a la Papelería Éxito



Cuadro 22. Sugerencias a la Papelería Éxito

RESPUESTA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Que hagan más promociones	33	32.04%	32.04%
Que haya servicio a domicilio	17	16.50%	48.54%
Que abran más temprano	9	8.74%	57.28%
Que hagan descuentos	20	19.42%	76.70%
Que haya más productos	1	0.97%	77.67%
Que le hagan más publicidad	15	14.56%	92.23%
Que den crédito	8	7.77%	100.00%

Fuente: Las autoras. 2.011

El 32,04% de los encuestados mencionó que le gustaría que en la Papelería se realizaran más promociones, el 19,42% hizo referencia a hacer más descuentos, el 16,50% de los clientes prefiere que exista servicio a domicilio y el 14,56% referenció que era necesario hacer más publicidad, siendo éstas las principales recomendaciones.

Información general de la encuesta.

Esta encuesta fue realizada en la Papelería Éxito en septiembre de 2.010 a 380 clientes del negocio, con el fin de evaluar la percepción que tienen los clientes con respecto al desarrollo de la actividad económica de la Papelería frente a la diversidad de los productos, la atención, el nivel de fidelidad, capacidad de compra y la imagen de la competencia frente a los clientes, por lo tanto se destaca que el 24,74% de los clientes encuestados argumentó que utiliza los servicios de la papelería entre 6 meses y un año, cifra que es pertinente analizar ya que este negocio existe en el mercado aproximadamente hace 7 años, y el hecho que este período de tiempo (6 meses - 1 año) reporte la mayor participación frente a las demás opciones de respuesta, refleja que no existe un número de clientes con una antigüedad representativa en la utilización de los servicios de la papelería, lo cual obedece a diversas circunstancias como: el nivel de desempleo, la violencia, y la inestabilidad económica, que han conducido a que varios de los habitantes hayan tomado la decisión de emigrar; además de debe reconocer que existe una competencia significativa la cual ha atraído algunos clientes de la Papelería Éxito.

El hecho que el 31,58% de los clientes encuestados haya confirmado que visita la papelería cada 2 o 3 veces al mes, es un referente satisfactorio, si se tiene en cuenta que el nivel de ventas de este tipo de negocios depende de diferentes temporadas como son la escolar, la navideña, amor y amistad, entre otras, por consiguiente tener un mantenimiento en la frecuencia de visita a la papelería por parte de varios clientes genera la posibilidad de tener ingresos constantemente, esta frecuencia está relacionada con el tipo de productos que más adquieren los clientes y con el promedio en gasto que tienen mensualmente, ya que de acuerdo con los resultados lo que mayor adquisición tiene es el servicio de fotocopias y los útiles escolares con participaciones del 35,26% y 20,79% respectivamente, lo cual unido con el promedio en gasto que existe por parte de los clientes en la papelería, el cual se encuentra aproximadamente entre los \$10.000 y \$20.000 mensuales, son un referente para analizar la necesidad de expandir la comercialización de los productos, para atraer mayores clientes.

Con respecto a la competencia se visualizó que las entidades que la representan tienen muy buena imagen frente a los clientes, en términos de la buena atención y de la diversidad de los productos, ya que estos aspectos alcanzaron participaciones superiores al 17%, razón por la cual se deben liderar acciones para mantener y atraer clientes.

Dados los anteriores argumentos se visualiza que en términos generales la papelería Éxito tiene un nivel de aceptación representativo, pero debe iniciar un proceso de mejoramiento el cual le permita consolidarse más en el mercado, razón por la cual es pertinente que incremente la oferta de diversos tipos de productos y se dé a conocer más en el mercado, pero para iniciar este proceso es necesario que en primera instancia mejore alguno de sus procesos administrativos, como tener bien definida su estructura organizacional y sus manuales de funciones, porque esto le permitirá tener más direccionamiento, en el momento de establecer estrategias referentes a la publicidad y a mejorar relaciones con los proveedores, entre otras.

7.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas. Es primordial identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

1. Amenaza de nuevas empresas

1. Economía de escala: en el sector papelerero no existen papelerías que produzcan productos utilizando la economía de escala, sin embargo existe la posibilidad de realizar compras en escala, lo cual puede ser amenaza u oportunidad dependiendo de quien lo haga.

2. Posicionamiento de los productos: esta empresa debe realizar gestiones continuas para que la calidad de sus productos sea reconocida, puesto que puede llegar una nueva empresa que pueda atender sus clientes, pero puede evitarlo, si logra que sus clientes tengan un buen nivel de recordación de la calidad de sus productos y su nivel de fidelidad les impediría comprarle a otra empresa.

3. Lealtad de los clientes: la lealtad de los clientes es realmente importante para la empresa, ya que de su fidelidad dependerá su sostenimiento y su crecimiento, por esta razón se debe preocupar por mantener buenas relaciones con ellos, por medio de la calidad del producto y de un servicio posventa oportuno.

4. Requerimientos de capital: Este factor es relevante para los nuevos competidores, mas no impide el ingreso de nuevas papelerías, porque aunque se reconozca que para que una nueva papelería tome la decisión de operar en el mercado de esta empresa, deberá poseer un capital razonable, es decir, los recursos suficientes para adecuar un local, para adquirir los muebles y enseres y el equipo de computación necesario, de igual manera poder responder por los servicios públicos y por la nómina que tenga a cargo.

5. Acceso a canales de distribución: los competidores potenciales tendrán fácil acceso a los canales de distribución de los productos que distribuye la papelería, por lo tanto este aspecto no será un impedimento para que ingresen al mercado.

6. Requerimientos legales: aunque existen diversos requerimientos legales para constituir una empresa, ésto no es una barrera de entrada significativa para nuevos competidores.

8. Acceso favorable a proveedores: Es una oportunidad para los nuevos competidores, pues existe un número significativo de proveedores que suministran útiles escolares y de oficina.

2. Rivalidad

1. Crecimiento del sector: la comercialización y distribución de útiles de papelería y de oficina en el Valle del Cauca ha tenido un crecimiento significativo, pues cada vez se observan más personas que se dedican a esta actividad.

2. Número de competidores: el número de competidores que operan en el sector al cual pertenece la Papelería Éxito es representativo, ya que son muchas las empresas que comercializan útiles escolares y de oficina, en este sector.

3. Costos fijos: el nivel de costos fijos de los competidores varía de acuerdo con las dimensiones de sus estructuras productivas, por consiguiente es un factor para acrecentar la rivalidad entre los competidores, ya que para poder sostener los costos fijos es necesario mantener e incrementar las ventas.

4. Diferenciación: Esta empresa podrá llegar a tener un buen nivel de diferenciación si se preocupa por destacarse en calidad, cumplimiento y eficiencia en el desarrollo de su actividad económica.

5. Intereses estratégicos: la empresa siempre deberá liderar estrategias para consolidarse en el mercado regional, aunque en la actualidad opere en un ámbito local.

6. Barreras de salida: es preciso reconocer que existen variables que condicionan la salida de los competidores del mercado en el cual operan, como son los activos especializados, las barreras emocionales y las restricciones gubernamentales, en donde si éstos factores son fuertes en una determinada industria, la rivalidad se torna más agresiva, con respecto a las papelerías, éstos factores no influyen en la salida de nuevos competidores, por lo tanto no son condicionantes para elevar el nivel de competencia, ya que éstas no poseen activos especializados, que les implique un reducido valor de liquidación o costos elevados si se quieren cambiar de actividad, no existen compromisos de carácter afectivo con los clientes.

3. Productos sustitutos

1. Disponibilidad de sustitutos: la disponibilidad de estos productos, es alta, ya que son varias las empresas que los venden, o en su defecto entidades como colegios, universidades, entidades públicas, cuentan con mínimo uno de estos recursos (proyector – computador - fotocopidora).

2. Dinámicas de los productos sustitutos: la dinámica de los productos sustitutos es alta, ya que en el mercado se observa un alto nivel en su utilización.

3. Rendimientos de los productos sustitutos: es alto, ya que son productos tecnológicos, que permiten optimizar la presentación de una exposición y realizar cambios de manera inmediata.

3. Costo de cambio: estos productos son relativamente costosos, por consiguiente el costo de cambio es representativo, y aunque pueden optimizar la realización de diversas actividades, muchas personas a veces no tienen recursos para adquirirlos.

4. Acciones colectivas para diferenciación de sustitutos: no se evidencia ninguna acción colectiva que permita diferenciar estos sustitutos, sin embargo existe una publicidad intensiva que destaca sus características y ventajas.

4. Poder de negociación de los proveedores

1. Concentración de los proveedores: la concentración de los proveedores es baja, puesto que el número de proveedores es alto, por consiguiente no existe una cercanía representativa entre ellos, además estos están regulados, por las condiciones de los dueños de las marcas de productos escolares y de útiles de oficina.

2. Sustitutos de proveedores: la empresa podrá sustituir fácilmente los proveedores, ya que son varios y la diferenciación entre los productos y los precios es mínima.

3. Importancia de la empresa para el proveedor: la empresa hace gestiones que le permiten hacer sentir a sus proveedores que son importantes para ella, y que sus relaciones son serias y estables, lo que contribuye en que el desarrollo de sus actividades se realicen normalmente.

4. Cooperación de proveedores: en el mercado de los proveedores se maneja una cooperación razonable, ya que siempre tienen equidad en los precios, manteniendo siempre niveles de competitividad razonable.

5. Adquisición de productos de los proveedores versus productos totales: del total de los productos que se adquieren el 80% es adquirido de la empresa computadores y suministros, el 10% de la Comercializadora los Mayoristas y el 10% restante entre Supapel, La Marden, Cinco Estrellas y Ofiescolar.

6. Integración hacia adelante: la probabilidad de que los proveedores se conviertan en competencia para la Papelería es alta, ya que estos pueden llegar a tener todo el capital necesario para constituir un negocio en la zona donde interactúa la Papelería Éxito, además contaría con la disponibilidad de la mercancía.

5. Poder de negociación de los clientes

1. Concentración de clientes: La concentración de los clientes es baja, ya que en su mayoría son representantes de familias, y estos se encuentran dispersos en el mercado.

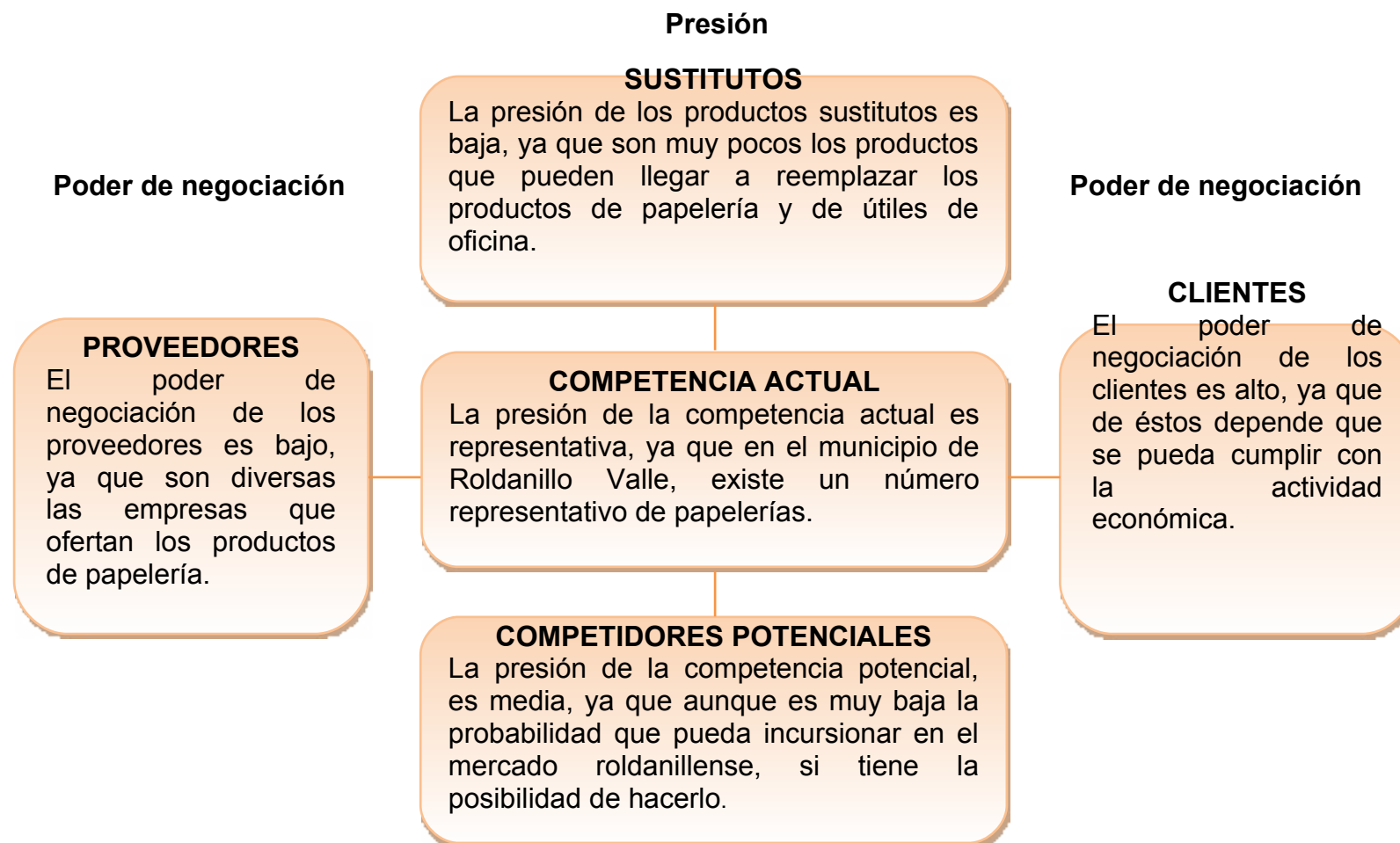
2. Importancia del producto para el cliente: los útiles escolares y de oficina, adquieren real importancia, porque son las principales herramientas para realizar las actividades académicas, y ejecutar acciones laborales.

3. Concentración de las ventas: no se observa una concentración en las ventas para ningún cliente en particular, ya que existe un número representativo de los mismos.

4. Posibilidad de integración hacia atrás: la posibilidad que los clientes puedan convertirse en una amenaza es media, puesto que existen muchas personas motivadas para invertir sus recursos en un negocio con requerimiento de capital no tan alto.

5. Nivel de información del cliente: el nivel de información del cliente con respecto al producto será mínimo, ya que sólo conocerá sus aspectos básicos como: precio, calidad, entre otros, y no sobre su adquisición para distribuir con respecto a contactos y precios de compra.

Figura 14. Cinco Fuerzas Competitivas



Fuente: Las autoras. 2.011.

DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Después de realizar el análisis de los factores externos se establecieron las amenazas y oportunidades así:

Amenazas.

1. Reducción de la capacidad de pago de los clientes.
2. Fuerte rivalidad en el mercado por precios.
3. Saturación de papelerías.
4. Cambio en calendario escolar.
5. Desplazamiento.
6. En tiempo de campañas políticas, los candidatos entregan kits escolares.
7. El excesivo invierno que afronta el país específicamente la zona rural del municipio.

Oportunidades.

1. Mercado potencialmente amplio.
2. Accesibilidad a créditos.
3. Ubicación en sector comercial central y de fácil acceso.
4. Por estar ubicado cerca al terminal de transportes, tiene clientes de algunos pueblos circunvecinos como Bolívar, El Dovio y La Unión.
5. Precios competitivos.
6. Esta afiliado a la asociación de comerciantes del municipio.
7. Volumen de compras de entidades publicas

8. DIAGNOSTICO INTERNO

8.1 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

A través de este análisis se deben identificar las fortalezas de la empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad, es decir sus competencias distintivas que son las que le permiten crear ventajas competitivas. También deben identificarse las debilidades de la empresa y en lo posible convertirlas en competencias distintivas.

CAPACIDAD DIRECTIVA. Todas aquellas fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortaleza o debilidades en: Planeación, organización, dirección y control de la empresa.

En la Papelería Éxito la capacidad directiva no se encuentra bien definida ya que se toman decisiones sin una adecuada planeación, desaprovechando las oportunidades que podría tener si fuera mejor dirigida.

Se encuentra establecida la misión, la visión, valores organizacionales, el eslogan de la empresa y organigrama

Valores Organizacionales:

Servicio al cliente: Ser cada día más útiles, es de primordial importancia para la empresa ofrecer servicio de primera calidad.

Calidad: La calidad es el compromiso y responsabilidad de la empresa.

Rentabilidad: La empresa debe alcanzar altos niveles de ventas para asegurar su rentabilidad y sostenibilidad.

Sentido de Pertenencia: Para la empresa es muy importante que sus miembros se sientan parte de ella, que se integren y comprometan para así mejorar el servicio a sus clientes y a la vez su calidad de vida.

Slogan: Servicio y Calidad Éxito te da.

Organigrama: Esta es una empresa pequeña y el recurso humano está conformado por miembros de la familia de la gerente. Pertenece Régimen Simplificado por tanto no hay contador y no hay áreas para desempeñar de manera organizada y no existen funciones formalmente establecidas. No hay un control efectivo, ya que el control que se realiza se limita a juicios empíricos de las actividades de la empresa por parte del administrador.

CAPACIDAD COMPETITIVA. Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como la calidad del producto y del servicio al cliente, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, etc.

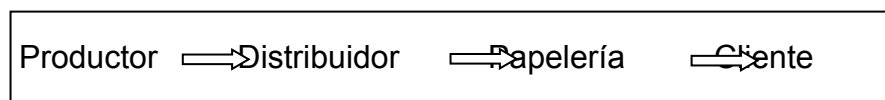
Productos: La Papelería Éxito Roldanillo maneja en la actualidad aproximadamente unos cien productos de diferentes marcas y cinco servicios, los cuales se han clasificado así:

Útiles escolares, útiles de oficina, tarjetería, librería, servicio de fotocopias a blanco negro y a color, servicio de escáner, impresión, laminado, argollado en plástico, argollado en velobinder, servicio de fax nacional e internacional, servicio de duplicado de llaves.

En cuanto a los productos, los que más salida tienen son los útiles escolares, y a los servicios el más solicitado es de fotocopias.

Canal de Distribución: El canal de distribución que utiliza la Papelería Éxito de Roldanillo para la venta de sus productos es el siguiente:

Figura 15. Canal de Distribución



Fuente: Las autoras. 2.011.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN. Las estrategias de comunicación están constituidas por los medios utilizados para dar a conocer los productos, el precio y el lugar donde se pueden comprar. La Papelería Éxito da a conocer sus productos así:

Ventas Personales: Las ventas son realizadas por dos empleados y por la administradora.

Promoción y descuento de ventas: Eventualmente se realizan promociones, cuando se llevan a cabo se hacen mediante una cartelera que se coloca en la ventana exterior de la papelería. Se hacen descuentos cuando la venta supera un tope teniendo en cuenta un porcentaje en el costo del producto.

Publicidad: Es muy poco, por no decir nula la publicidad que se le ha hecho a la Papelería.

CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA. Aquí se concluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de comerciales y de servicios. Por tanto incluye entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividades de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos tecnológicos, etc.

La papelería Éxito se encuentra ubicada en el centro de Roldanillo en la carrera 7 No. 8-31, zona de fácil acceso y en una calle comercial. Cuenta con las siguientes máquinas:

Cuadro 23. Capacidad técnica y tecnológica

Cantidad	Equipo
1	Fotocopiadora Ricoh Af 2145
1	Laminadora Americana ID Laminator Diprome
1	Computador COMPAQ
1	Multifuncional Epson Tx 105 con sistema de tinta continua
1	Guillotina Boston
1	Argolladora
1	Registradora Sharp XE-A101
1	Marcadora Paxar 115
1	Teléfono Fax Panasonic Kx - FT 901
1	Maquina de hacer llaves
1	Velobind
7	Estantes de pared
6	Vitrinas
1	Mostrador 150 con ruedas
1	Vitrina lateral 180 x 120 con ruedas
2	Estantes para cartulinas
3	Estantes para papel
1	Escritorio
3	Mesas de madera

Fuente: Las autoras. 2.011.

La papelería Éxito no cuenta con un software contable y esto hace que la tarea contable sea más dispendiosa y que la administración tome decisiones sin bases sólidas.

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO. Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Al ser una empresa pequeña, no existen las áreas funcionales, sin embargo se realizan algunas actividades que son referentes a las áreas de mercadeo, finanzas y personal

Proceso de Capacitación: La papelería Éxito de Roldanillo se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Cartago, la cual realiza capacitaciones permanentes que son aprovechadas por los miembros de la empresa.

CAPACIDAD FINANCIERA. Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: Deuda o capital, disponibilidad de la línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, estabilidad de costos, elasticidad de la moneda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y área de análisis.

8.2 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero permite determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos al negocio; así mismo evaluar la gestión de la administración de una empresa en un período determinado.

La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la administración medir el desarrollo al comparar los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados; además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su fortaleza o debilidad financiera; esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

Los métodos de análisis se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los

estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios períodos contables.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los términos:

Rentabilidad: es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.

Tasa de rendimiento: es el porcentaje de utilidad en un período determinado.

Liquidez: es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

Con base en la información preparada durante el proceso de investigación del proyecto objeto de estudio, se realizan los estados financieros para llevar a cabo el análisis financiero.

8.3 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

El análisis de las actividades desarrolladas en las dependencias de la papelería consiste en evaluar la situación presente, e identificar los procesos de la empresa en sus áreas funcionales tales como: El área de gerencia y el área de ventas, con el fin de determinar los vacíos o deficiencias que requieren corrección, de igual forma localiza los puntos positivos y reconoce las áreas que necesitan atención.

Análisis de funciones de cargos:

- **Gerente:**

- Verificar y controlar los ingresos y egresos de la Papelería.
- Evaluar la función del administrador.
- Apoyo en la toma de decisiones del administrador

- **Administrador:**

- Colaborar con la Gerencia en la administración con la programación y ejecución de todas las políticas tendientes al buen funcionamiento de la Papelería.
- Verificar las ventas diarias.

- Tramitar y hacer efectivo los pagos de las obligaciones adquiridas por la papelería para forjar una buena imagen y contribuir a su normal funcionamiento.
- Realizar cobros y hacer pedidos.
- Tomar decisiones que conciernen a la empresa.
- Vender los productos y/o servicios
- Atención y servicio al cliente.
- Pagar la nómina.
- Crear conexiones con proveedores y clientes.
- Inspeccionar los datos financieros.
- Delegar funciones.
- Estar pendiente del mantenimiento de las máquinas.
- Estar al día en el pago de impuestos correspondientes para el normal funcionamiento de la papelería.
- Llevar un registro diario de las transacciones realizadas y registrarlas en sus respectivos libros.
- Archivar y clasificar los soportes de las transacciones realizadas.
- Colocar los precios a la mercancía que entra.

• **Cajera:**

- Revisar los billetes antes de registrar.
- Registrar con su respectivo código el producto o bien vendido
- Empacar los productos.
- Presentar el reporte diario de ventas.
- Entregar la factura al cliente.
- Contestar el teléfono.
- Reemplazar al administrador cuando este no se encuentre.
- Vender los productos y/o servicios

• **Vendedor:**

- Vender los productos y/o servicios
- Asesorar al cliente.
- Mantener bien organizados los productos y las vitrinas.
- Mantener limpio el lugar de trabajo.
- Brindar un excelente servicio al cliente.
- Anotar los productos que se hayan agotado.
- Colocar el stiker de precio a los productos y ubicarlos en las vitrinas.

8.4 DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Después de realizar el análisis de los factores internos se establecieron las fortalezas y debilidades así:

Fortalezas.

1. Excelente acogida de los productos y servicios que ofrece la papelería.
2. La empresa tiene definida su misión y visión.
3. En la empresa existen valores organizacionales.
4. Capacidad de servicio al cliente.
5. Además de los servicios comunes de las papelerías, presta los servicios de impresión, escáner, fotocopias a color y duplicado de llaves.
6. Surtido de acuerdo a las diferentes temporadas comerciales del año.
7. Alto grado de concientización de hacer las cosas bien.
8. 8 años de experiencia en el ramo.
9. Buenas relaciones con los proveedores y bancos.
10. Equipos propios de la papelería.
11. Venta de productos de marcas reconocidas a nivel nacional.

Debilidades.

1. Ausencia de un sistema contable.
2. No hay forma de medir el rendimiento de la empresa.
3. No se realizan proyecciones de compras ni ventas.
4. No se ha realizado ningún tipo de gestión de mercadeo.
5. No existe una estructura organizacional formal.
6. No existen funciones formalmente establecidas.
7. Ausencia de planificación estratégica, planes de venta y marketing.
8. No se manejan compras en volumen.
9. La misión y la visión no son conocidas por los empleados.
10. No se realiza publicidad.

9. EVALUACION DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

9.1 MATRIZ EFI

La matriz EFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las diferentes áreas funcionales de la organización. Se aplicó esta herramienta para resumir y evaluar la información sobre las áreas funcionales de la Papelería Éxito de Roldanillo.

Factores Claves Internos

Debilidades

1. Ausencia de un sistema contable: La información que arroja un software contable es muy importante en la correcta toma de decisiones de la empresa, por lo tanto el hecho que en la actualidad la papelería no cuente con éste, trae consigo que no reconozca el 100% de su situación económica y financiera.
2. No existe una estructura organizacional formal: por pequeña que sea cualquier empresa debe tener bien definida su estructura organizacional con el fin de llevar a una mejor orientación.
3. No existen funciones formalmente establecidas: cada persona que labora en la empresa debe tener plenamente identificadas sus funciones con el fin de ayudar al buen funcionamiento de la empresa, por consiguiente al no existir funciones definidas se ha generado desordenes administrativos.
4. Ausencia de planificación estratégica, planes de venta y marketing: la ausencia de estos factores hace que la empresa no llegue a cumplir sus metas, ya que en la actualidad existe una gran competencia.
5. No se puede medir el rendimiento de la empresa: esto se debe a que no tiene organizada el área de contabilidad, lo que interfiere directamente en la correcta toma de decisiones.
6. No se manejan compras en volumen: porque no existe el capital suficiente y la rentabilidad es baja, generando esto la posibilidad de que los clientes se desplacen a otras papelerías.
7. La misión y la visión no son conocidas por los empleados: afecta en la medida de que los empleados no saben, ni les interesa cuales son las metas de la empresa, por lo tanto no hacen nada para lograrlas.
8. No se realiza publicidad: no se le da la importancia que debe tener la publicidad en un medio tan competitivo como el de hoy, lo que le ha impedido darse a conocer más.

Fortalezas

1. Excelente acogida de los productos que ofrece la papelería: los productos

que se ofrecen tienen una rotación rápida debido a que son de marcas reconocidas.

2. Capacidad de servicio al cliente: a los clientes se le trata con respeto y buena atención, dándoles a conocer que ellos son la base de la empresa.

3. Buena reputación y prestigio: la calidad de los productos y la buena atención han hecho que la empresa goce de buena reputación

4. La empresa tiene definida su misión y visión: a pesar de esto no goza de la importancia que debería tener entre sus empleados para su consecución

5. Servicios de impresión, escáner, fotocopias a color y duplicado de llaves: esta variedad de servicios hace que algunos clientes la prefieran.

6. Surtido de acuerdo con las diferentes temporadas comerciales del año: en lo posible, los administradores de la Papelería Éxito, se han preocupado por suplir las necesidades de los clientes en las temporadas escolares y comerciales.

7. Alto grado de concientización de los trabajadores de hacer las cosas bien: situación que favorece a la entidad, ya que esto lo evidencian los clientes.

8. Siete años de experiencia en el ramo: que posibilita conocer el mercado, sus ventajas y desventajas.

9. Equipos propios de la papelería: esto le permite tener un soporte en el momento de realizar negociaciones de tipo crediticio con los proveedores.

10. Respeto entre las empresas de la competencia: existe buena relación con la competencia, lo que permite que exista apoyo mutuo.

11. Existen valores organizacionales: al ser una empresa familiar se practican los valores como el respeto la honestidad, la amabilidad, entre otros

12. Venta de productos reconocidos a nivel nacional: solo se venden productos de marcas reconocidas por su calidad y no se venden imitaciones.

Cuadro 24. Matriz EFI

Factores Claves Internos	Ponderación	Valor	Peso Ponderado
Debilidades			
1. Ausencia de un sistema contable	0.08	1	0.08
2. No existe una estructura organizacional formal.	0.06	1	0.06
3. No existen funciones formalmente establecidas			
4. Ausencia de planificación estratégica, planes de venta y marketing.	0.06	1	0.06
5. No se puede medir el rendimiento de la empresa	0.07	1	0.07
6. No se manejan compras en volumen	0.02	2	0.04
7. La misión y la visión no son conocidas por los empleados	0.02	2	0.04
8. No se realiza publicidad.	0.07	1	0.14
Fortalezas			
1. Excelente acogida de los productos que ofrece la papelería.	0.06	3	0.18

2. Capacidad de servicio al cliente	0.07	4	0.28
3. Buena reputación y prestigio.	0.05	3	0.15
4. La empresa tiene definida su misión y visión	0.08	4	0.32
5. Servicios de impresión, escáner, fotocopias a color y duplicado de llaves.	0.02	3	0.06
6. Surtido de acuerdo con las diferentes temporadas comerciales del año.	0.05	3	0.15
7. Alto grado de concientización de hacer las cosas bien.	0.1	4	0.4
8. Siete años de experiencia en el ramo.	0.06	3	0.18
9. Equipos propios de la papelería.	0.03	3	0.09
10. Respeto entre las empresas de la competencia.	0.05	3	0.15
11. Existen valores organizacionales	0.06	3	0.18
12. Venta de productos reconocidos a nivel nacional.	0.03	3	0.09
Total	1.00		2.41

Fuente: Las autoras. 2.011

El resultado de la Matriz EFI es de 2.41 lo que indica que la empresa presenta un nivel por debajo del promedio de la matriz, lo cual representa como grandes debilidades la falta de planificación estratégica, planes de marketing, falencia de un sistema de información contable.

Como fortaleza fuerte presenta la capacidad de servicio al cliente y el alto grado de concientización de hacer las cosas bien, como también que tiene definida su misión y visión aunque no sea conocida por los empleados.

9.2 MATRIZ EFE

Esta herramienta es similar a la del factor interno, con la diferencia de que enfoca las oportunidades y amenazas.

Cuadro 25. Matriz EFE

Factores Claves Externos	Peso	Valor	Valor. Ponderado
Amenazas			
1. Reducción de la capacidad de pago de los clientes.	0.1	1	0.1
2. Fuerte rivalidad en el mercado por precios.	0.1	1	0.1
3. Saturación de papelerías	0.06	1	0.06
4. Cambio en calendario escolar.	0.025	2	0.05
5. Desplazamiento.	0.04	2	0.08
6. En tiempo de campañas políticas, los candidatos entregan kits escolares.	0.02	2	0.04

9. El invierno	0.08	2	0.16
Oportunidades			
1. Mercado potencialmente amplio.	0.06	3	0.18
2. Accesibilidad a créditos en entidades financieras.	0.03	3	0.9
3. Ubicación en sector comercial de fácil acceso.	0.10	4	0.40
4. Por estar ubicado cerca al terminal de transportes, tiene clientes de algunos pueblos circunvecinos como Bolívar, El Dovio y La Unión.	0.08	4	0.32
5. Precios competitivos.	0.03	3	0.06
6. Está afiliado a la asociación de comerciantes del municipio.	0.02	3	0.04
Total	1		2.24

Fuente: Las autoras. 2.011

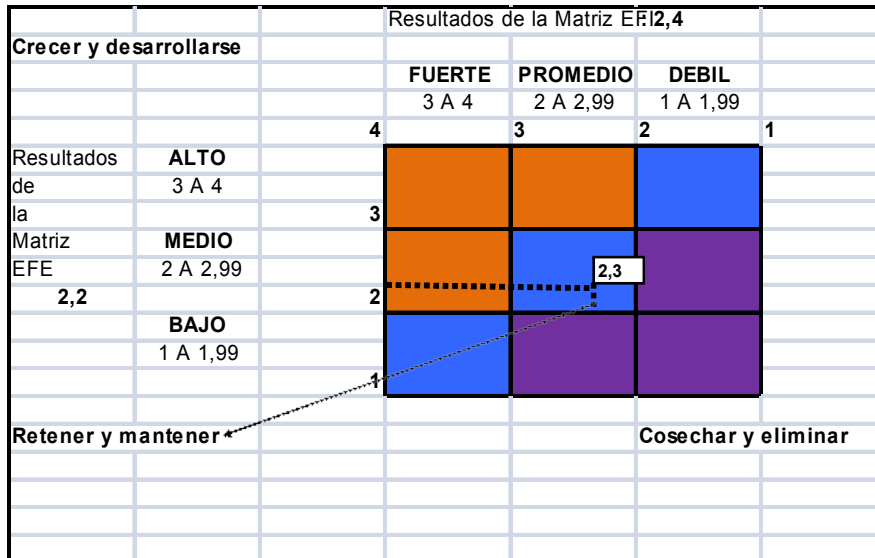
Según la matriz de evaluación del factor externo cuando el total del valor ponderado se encuentra por debajo de 2.5, refleja una organización con condiciones externas desfavorables, mientras que una calificación por encima de 2.5 representa un ambiente externo favorable para el crecimiento de la empresa. Las mayores amenazas de la Papelería Éxito de Roldanillo son la reducción en la capacidad de pago de los clientes, la fuerte rivalidad en el mercado por precios y la saturación de papelerías en el municipio.

La mayor oportunidad es su ubicación central y de fácil acceso.

9.3 MATRIZ INTERNA - EXTERNA

Una vez realizadas la Matriz EFI y la Matriz EFE se ubican sus respectivos resultados en la Matriz Interna Externa quedando de la siguiente manera:

Cuadro 26. Matriz Interna – Externa



Fuente: Las autoras. 2.011

Como puede observarse la Papelería Éxito está ubicada en el cuadrante de retener y mantener, lo que significa que se deben liderar estrategias para que existan posibilidades representativas de seguir funcionando en el mercado.

9.4 MATRIZ PEYEA

La Matriz PEYEA está conformada por la evaluación de la fortaleza financiera, la ventaja competitiva, la estabilidad medio ambiental y la fortaleza de la industria, por lo tanto cada uno de estos aspectos se deben analizar frente al contexto de la Papelería:

Endeudamiento: el nivel de endeudamiento ha sido en promedio de menos del 20%.

Liquidez: la capacidad de pago de la empresa en el año 2.010 fue de 4:1, es decir por cada peso que debía tenía 4 pesos para pagarlo, y al descontar los inventarios, alcanzó una capacidad de pago de 1,36: 1.

Capital de trabajo: el capital de trabajo ascendía a \$16.000.000 aproximadamente.

Rentabilidad: la rentabilidad ha mantenido promedios que han oscilado entre el 5% y el 6%.

Participación en el mercado: tomando como referencia las ventas de la papelería Éxito frente al total de las ventas de los útiles y papelería, se argumenta que el porcentaje de participación en el mercado de ésta es del 10%, dado que existe un empresario que tiene el 70% de la participación, al ofrecer variedad y buenos precios.

Calidad en la prestación del servicio: en la realización de la encuesta de opinión el 24,47% de los encuestados mencionó que lo que más le gusta de la papelería es la buena atención y el amplio surtido, lo que significa que existe un número representativo de clientes que están satisfechos 100%, lo que refleja que existe una buena calidad del servicio.

Responsabilidad de los clientes: de acuerdo con los estudios realizados se argumenta que el 95% de los clientes que han tenido créditos han cumplido con el pago en los plazos estipulados.

Nivel de competitividad: el nivel de competitividad de la papelería Éxito es bueno, puesto que hace ya más de 3 años realiza su actividad económica, y hasta el momento ha tenido clientes fieles y constantes.

Cambios tecnológicos: en la actualidad son muchos los cambios tecnológicos que han existido, lo cual ha permitido que las empresas tengan mayor rendimiento en la generación de la información y en la realización de diversas actividades operativas.

Tasa de Inflación: Al finalizar el tercer trimestre de 2010 la inflación observada fue menor que la prevista y se situó en la parte inferior del rango meta fijado por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) (entre 2% y 4%). En septiembre de 2010 la inflación anual fue 2,29%, cifra superior en 4 puntos básicos al registro de junio.

Precios competitivos: los precios de los útiles escolares y de papelería en el mercado roldanillense, están regidos por los distribuidores de los mismos, por consiguiente se manejan una equidad en los precios.

Presión de la competencia: en el municipio de Roldanillo existen aproximadamente 8 papelerías, lo que ha generado que exista una alta rivalidad, entre las mismas y se observe una presión representativa, lo que conduce a liderar acciones para mantener los clientes.

Potencial de crecimiento: en los últimos años se ha evidenciado un potencial de crecimiento en el municipio de Roldanillo, puesto que el sector comercial ha adquirido una participación representativa.

Estabilidad financiera: la estabilidad financiera de las empresas de Roldanillo Valle del Cauca es media, ya que no existen muchas fuentes de empleo, lo que genera que el poder adquisitivo de las personas sea bajo, trayendo consigo una reducción en el dinamismo de la oferta de productos y servicios, afectando esto las finanzas de las empresas.

Utilización de recursos financieros: las personas y empresas del municipio de Roldanillo Valle del Cauca, hacen un óptimo uso de sus recursos financieros, ya que en su mayoría, tratan en lo posible en establecer prioridad con respecto a sus necesidades básicas y al cumplimiento de sus obligaciones:

Productividad: a través de la siguiente información se puede observar la productividad del Municipio de Roldanillo Valle del Cauca:

Sectores	PORCENTAJE %
Agropecuario	60
Estatal	10
Industrial, Comercial e Informal	10
Minero	2
Turismo	6
Educación	12
Total	100

Fuente: Plan de Desarrollo R2.008 – 2.011.

Cuadro 27. Posición Estratégica Interna - Externa

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	
Endeudamiento	5
Liquidez	4
Capital de trabajo	4
Rentabilidad	2
Total	15
Promedio	3.75
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación en el mercado	-4
Calidad en la prestación del servicio	-2
Responsabilidad de los clientes	-3
Nivel de competitividad	-3
Total	-12
Promedio	-3
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD MEDIO AMBIENTAL (EM)	
Cambios tecnológicos	-3
Tasa de inflación	-5
Precios competitivos	-2
Presión de la competencia	-4
Total	-14
Promedio	-3,5
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Potencial de crecimiento	4
Estabilidad financiera	3
Utilización de recursos	5
Productividad	4
Total	16
Promedio	4

Fuente: Las autoras. 2.011

Cuadro 28. Matriz PEYEA

DIMENSION	VARIABLES	VALOR NUMERICO	CALIFICACION	
FORTALEZA FINANCIERA (F.F)	Endeudamiento	5	15/4	3.75
	Liquidez	4		
	Capital de trabajo	4		
	Rentabilidad	2		
	Sumatoria	15		
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Participación en el mercado	-4	-12/4	-3
	Calidad en la prestación del servicio	-2		
	Responsabilidad de los clientes	-3		
	Nivel de competitividad	-3		
	Sumatoria	-12		
ESTABILIDAD MEDIO AMBIENTAL (EM)	Cambios tecnológicos	-3	-14/4	-3,5
	Tasa de inflación	-5		
	Precios competitivos	-2		
	Presión de la competencia	-4		
	Sumatoria	16		
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Potencial de crecimiento	4	16/4	4
	Estabilidad financiera	3		
	Utilización de recursos	5		
	Productividad	4		
	Sumatoria	16		

Fuente: Las autoras. 2.011

$$X = FI + VC$$

$$X = 4 - 3$$

$$X = 1$$

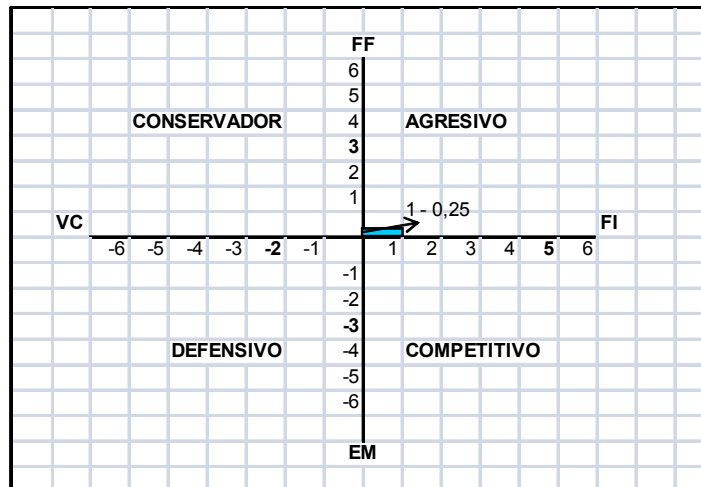
$$Y = FF + EM$$

$$Y = 3,75 - 3,5$$

$$Y = 0.25$$

De acuerdo con el promedio de los elementos que componen la **Matriz PEYEA** se determina que el eje X es 1 y el eje Y es 0.25 lo que se refleja a continuación:

Figura 16. Matriz PEYEA



Fuente: Las autoras. 2.011

Dados los resultados de X (ventaja competitiva y fortaleza de la industria) y Y (fortaleza financiera y estabilidad medioambiental) se puede concluir que la empresa está localizada en el cuadrante agresivo, lo que significa que está en una excelente posición para utilizar sus fortalezas internas para:

1. Aprovechar las oportunidades externas.
2. Vencer las debilidades internas.
3. Evitar las amenazas externas.

La Papelería al encontrarse en el cuadrante agresivo debe tener presente las siguientes estrategias:

- **Penetración en el mercado:** esta estrategia intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye

el aumento en el número de vendedores y el incremento en los gastos de publicidad.

➤ **Desarrollo de mercados:** el desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas.

➤ **Desarrollo de productos:** el desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de los productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

9.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Para poder realizar la Matriz del Perfil Competitivo es necesario calificar cada uno de los factores críticos para el éxito de 1 a 4 dependiendo de la medida en que cada competidor es débil o fuerte, en donde:

1. Debilidad mayor
2. Debilidad menor
3. Fortalece menor
4. Fortaleza mayor

Se optó por escoger la Papelería Única para hacer la comparación, puesto que es una entidad que tiene una antigüedad representativa en el mercado y es reconocida por su buena imagen, calidad y responsabilidad.

Cuadro 29. Matriz del Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	PAPELERIA ÉXITO			PAPELERIA UNICA	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,15	3	0,45	4	0,60
Competitividad de precios	0,11	3	0,33	3	0,33
Posición financiera	0,15	3	0,45	4	0,60
Calidad del servicio	0,20	4	0,80	4	0,80
Fortaleza administrativa	0,13	3	0,39	4	0,52
Crecimiento y desarrollo del personal	0,12	3	0,36	4	0,48
Lealtad del cliente	0,14	4	0,56	4	0,56
Total	1		3,34		3,89

Fuente: Las autoras. 2.011

Participación en el mercado: El hecho de que la Papelería Éxito lleve operando en el mercado 7 años, le ha permitido tener una participación representativa, razón por la cual constantemente se ha preocupado por mantener satisfechos a sus clientes, sin embargo la Papelería Única tiene más antigüedad en el mercado, lo que le permite tener mayor participación, debido a que se ha destacado por su seriedad y diversidad en los productos.

Competitividad de precios: Con respecto a este factor, ambas empresas responden de manera satisfactoria, ya que los precios de los productos que los mismos ofertan, están regulados por las empresas distribuidoras de las marcas de los útiles escolares y de papelería, por consiguiente no se evidencian diferencias notorias entre los precios de los productos que ofertan ambas empresas.

Posición financiera: Durante la existencia de la Papelería Éxito se ha evidenciado un buen nivel de liquidez (4:1) y de endeudamiento (inferior al 50%), lo que ha permitido que tenga una buena posición financiera, no obstante ante un entorno económico tan exigente, se pudo evaluar que requiere de mayor capital de trabajo, para incrementar la oferta de varios productos, ya que es en este aspecto en donde se hace más fuerte la Papelería Única, debido a que su posición financiera, le ha permitido cumplir con sus obligaciones de manera satisfactoria y tener stocks de

inventarios representativos, por consiguiente, sus clientes, en la mayoría de las ocasiones, siempre encuentran lo que necesitan, y no ven la necesidad de dirigirse a otros lugares.

Calidad del servicio: Tanto la Papelería Éxito como la Única, reflejan una imagen positiva ante sus clientes, lo cual obedece a muchos aspectos, dentro de los cuales se destaca el hecho que los administradores de las mismas dan a conocer su preocupación constante, con respecto a cómo se sienten sus clientes en el momento de la atención por parte de los trabajadores, y con respecto a las inquietudes que tienen después de la compra.

Fortaleza administrativa: frente a este factor la Papelería Éxito tiene fuertes debilidades, ya que no cuenta con una estructura funcional y administrativa bien definida, lo que conduce a que no exista claridad en el nivel de autoridad y de responsabilidades.

Crecimiento y desarrollo del personal: sin desconocer que los administradores de la Papelería Éxito se preocupan por su personal, se debe mencionar que éstos no realizan constantemente actividades en pro de crecimiento, capacitación y bienestar.

Lealtad del cliente: los clientes de ambas entidades, se han destacado por su fidelidad, ya que en el historial de se reflejan clientes de mucha antigüedad.

Con base en los resultados obtenidos a través de la Matriz del Perfil Competitivo se debe reconocer que la Papelería Única posee mayor nivel de competitividad frente a la Papelería Éxito, ya que obtuvo una calificación ponderada de 3.89, por lo tanto la Papelería Éxito debe realizar estrategias que le permitan mejorar su aspecto administrativo y el crecimiento y desarrollo de su personal, ya que son los factores de éxito que menor calificación tienen y los que hacen que su competencia posea mayor participación en el mercado.

9.6 MATRIZ DOFA

El análisis DOFA es indispensable para obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis DOFA permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas

El diagnóstico estratégico incluye por tanto la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

Este análisis debe hacerse alrededor de factores claves con el fin de poder focalizarlo y no entorpecerlo con demasiadas variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico son muy amplias y variadas.

En síntesis, el análisis DOFA consta de dos partes: El medio ambiente interno y el medio ambiente externo.

La matriz DOFA es una importante herramienta de comparación en la formulación de estrategias, la cual resulta del desarrollo de cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO, estrategias DO. Estrategias FA, y estrategias DA. Las letras D,O,F,A, significan debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Las estrategias FO están basadas en la utilización de las fortalezas de la organización para tomar ventaja de las oportunidades. Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades. Las estrategias FA están basadas en el uso de las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias DA están dirigidas a sobreponer las debilidades internas y a evitar las amenazas medio ambientales. Se intentan minimizar ambas tanto las debilidades como las amenazas. Estas estrategias son defensivas. Una organización enfrentada a muchas amenazas externas y con muchas debilidades internas desde luego puede estar en una situación precaria. De hecho una organización así tiene que escoger entre luchar por su supervivencia, o unirse, o reducirse, declararse en quiebra o liquidarse.

El propósito de cada una de las herramientas de comparación es el generar alternativas estratégicas factibles, Por consiguiente, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz DOFA se seleccionaran para su implementación.

Cuadro 30. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES D
	1. Venta de productos reconocidos a nivel nacional. 2. Alto grado de concientización de hacer las cosas bien. 3. Además de los servicios comunes de las papelerías, presta los servicios de impresión, escáner, fotocopias a color y duplicado de llaves. 4. Surtido de acuerdo a las diferentes temporadas comerciales del año. 5. Ocho años de experiencia en el ramo. 6. Buenas relaciones con los proveedores y bancos. 7. Equipos propios de la papelería. 8. Respeto entre las empresas de la competencia. 9. La empresa tiene definida su misión y visión 11. Existen valores organizacionales	1. No existe un sistema de información contable aplicado. 2. No hay forma de medir el rendimiento de la empresa. 3. No se ha realizado ningún tipo de gestión de mercadeo. 4. No existe una estructura organizacional formal. 5. No se han definido las metas y estrategias a seguir. 6. No se manejan compras en volumen. 7. No existen funciones formalmente establecidas 8. La misión y la visión no son conocidas por los empleados 9. No se realiza publicidad
OPORTUNIDADES-O 1. Mercado potencialmente amplio. 2. Ubicación en sector comercial de fácil acceso. 3. Por estar ubicado cerca al terminal de transportes, tiene clientes de algunos pueblos circunvecinos como Bolívar, El Dovio y La Unión. 4. Precios competitivos. 5. Accesibilidad a créditos 6. Esta afiliado a la asociación de comerciantes del municipio.	USAR FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS F – O (FO1) Promociones, rebajas y descuentos. (F1, F2,F3 –O1, O2) (FO2) Publicidad intensiva (F2,F6 – 1,O2,O6) (FO3) Contrato de exclusividad con proveedores (F3,F5,F9 – O2,O3)	SUPERAR DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS D – O D1, D2, D3 – O1, O2, O3 1. Contratos de exclusividad con entidades públicas. 2. Implementación de un SIC D6,D7 -04,05 3. Cubrimiento de nuevos mercados

Cuadro 30. (Continuación)

AMENAZAS-A 1. Reducción de la capacidad de pago de los clientes. 2. Fuerte rivalidad en el mercado por precios. 3. Bajo apoyo del gobierno al sector de comercio. 4. Saturación de papelerías. 5. Cambio en calendario escolar. 6. Desplazamiento. 7. En tiempo de campañas políticas, los candidatos entregan kits escolares. 8. El invierno hace que las personas no salgan a hacer sus compras. 9. Las compras en volumen de las entidades públicas pueden concentrarse en una sola papelería	USAR FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS ESTRATEGIAS F – A F7, F8, F9, F10 – A1, A2, A3 1. Alianzas estratégicas con proveedores. 2. Contratos con entidades públicas.	REDUCIR DEBILIDADES Y EVITAR AMENAZAS ESTRATEGIAS D – A D1, D2, D3 – A1, A2, A4 1. Diseño de una estructura interna que permita el fortalecimiento de la papelería. 2. Publicidad exclusiva dentro de instituciones educativas. 3. Servicio a domicilio por compras mayores a \$10000. 4. Política de precios bajos.
--	---	---

Fuente: Las autoras. 2.011

9.7 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA GRAN ESTRATEGIA

Con base en la metodología de la **Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica** cada uno de los factores internos y externos, se evalúan frente a las alternativas de estrategias que tiene la Papelería, para poder crecer y desarrollarse y adquirir un nivel de competencia relativamente alto.

Cuadro 31. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA GRAN ESTRATEGIA

Factores claves	Calificación	Estrategias seleccionadas					
		Fidelizar a los clientes actuales y captar nuevos		Implementar estrategias de mercado		Adquirir un software contable	
		RA	RTA	RA	RTA	RA	RTA
Ausencia de un sistema contable	1	1	1	3	3	4	4
No existe una estructura organizacional formal.	1	1	1	3	3	4	4
No existen funciones formalmente establecidas	1	3	3	2	2	4	4
Ausencia de planificación estratégica, planes de venta y marketing.	1	3	3	4	4	3	3
No se puede medir el rendimiento de la empresa	1	2	2	4	4	2	2
No se manejan compras en volumen	2	2	4	3	6	3	6
La misión y la visión no son conocidas por los empleados	2	2	4	2	4	4	8
No se realiza publicidad.	1	4	4	3	3	4	4
Excelente acogida de los productos que ofrece la papelería.	3	2	6	4	12	3	9
Capacidad de servicio al cliente	4	2	8	3	12	4	16
Buena reputación y prestigio.	3	2	6	4	12	4	12
La empresa tiene definida su misión y visión	4	3	12	2	8	4	16
Servicios de impresión, escáner, fotocopias a color y duplicado de llaves.	3	3	9	3	9	3	9
Surtido de acuerdo a las diferentes temporadas comerciales del año.	3	3	9	4	12	3	9
Alto grado de concientización de hacer las cosas bien.	4	2	8	4	16	2	8
Siete años de experiencia en el ramo.	3	2	6	3	9	4	12

Cuadro 31. (Continuación)

Equipos propios de la papelería.	3	3	9	4	12	4	12
Respeto entre las empresas de la competencia.	3	2	6	3	9	3	9
Existen valores organizacionales	3	3	9	4	12	4	12
Venta de productos reconocidos a nivel nacional.	3	3	9	3	9	3	9
Factores externos							
Reducción de la capacidad de pago de los clientes.	1	2	2	3	3	4	4
Fuerte rivalidad en el mercado por precios.	1	3	3	2	2	3	3
Saturación de papelerías	1	3	3	3	3	3	3
Cambio en calendario escolar.	2	3	6	4	8	3	6
Desplazamiento.	2	2	4	3	6	2	4
En tiempo de campañas políticas, los candidatos entregan kits escolares.	2	3	6				
El invierno	2	1	2	4	8	2	4
Mercado potencialmente amplio.	3	1	3	2	6	3	9
Accesibilidad a créditos en entidades financieras.	3	2	6	3	9	4	12
Ubicación en sector comercial de fácil acceso.	4	2	8	3	12	4	16
Por estar ubicado cerca al terminal de transportes, tiene clientes de algunos pueblos circunvecinos como Bolívar, El Dovio y La Unión.	4	2	8	3	12	3	12
Precios competitivos.	3	3	9	2	6	4	12
La empresa tiene definida su misión y visión	3	2	6	4	12	3	9
Resultado de atraktividad			209		282		301

Cuadro 31. (Continuación)

FACTORES CLAVES		ESTRATEGIAS SELECCIONADAS					
Factores internos	Calificación	Establecer convenios con Proveedores		Gestionar contratos con entidades públicas		Realizar alianzas con directivos de colegios	
		RA	RTA	RA	RTA	RA	RTA
Ausencia de un sistema contable	1	3	3	2	2	3	3
No existe una estructura organizacional formal.	1	3	3	2	2	3	3
No existen funciones formalmente establecidas	1	3	3	2	2	4	4
Ausencia de planificación estratégica, planes de venta y marketing.	1	4	4	3	3	3	3
No se puede medir el rendimiento de la empresa	1	4	4	4	4	2	2
No se manejan compras en volumen	2	2	4	3	6	3	6
La misión y la visión no son conocidas por los empleados	2	3	6	1	2	3	6
No se realiza publicidad.	1	4	4	3	3	4	4
Excelente acogida de los productos que ofrece la papelería.	3	2	6	3	9	3	9
Capacidad de servicio al cliente	4	2	8	3	12	3	12
Buena reputación y prestigio.	3	4	12	4	12	4	12
La empresa tiene definida su misión y visión	4	4	16	2	8	3	12
Servicios de impresión, escáner, fotocopias a color y duplicado de llaves.	3	3	9	2	6	3	9
Surtido de acuerdo a las diferentes temporadas comerciales del año.	3	4	12	4	12	3	9
Alto grado de concientización de hacer las cosas bien.	4	4	16	4	16	2	8
Siete años de experiencia en el ramo.	3	3	9	3	9	3	9
Equipos propios de la papelería.	3	4	12	3	9	4	12
Respeto entre las empresas de la competencia.	3	2	6	3	9	3	9
Existen valores organizacionales	3	3	9	4	12	3	9
Venta de productos reconocidos a nivel nacional.	3	4	12	2	6	3	9
Factores externos							
Reducción de la capacidad de pago de los clientes.	1	2	2	1	1	4	4
Fuerte rivalidad en el mercado por precios.	1	4	4	2	2	3	3

Cuadro 31. (Continuación)

Saturación de papelerías	1	4	4	1	1	2	2
Cambio en calendario escolar.	2	3	6	2	4	3	6
Desplazamiento.	2	4	8	3	6	1	2
En tiempo de campañas políticas, los candidatos entregan kits escolares.	2	4	8	2	4	1	2
El invierno	2	2	4	3	6	2	4
Mercado potencialmente amplio.	3	4	12	2	6	1	3
Accesibilidad a créditos en entidades financieras.	3	3	9	3	9	4	12
Ubicación en sector comercial de fácil acceso.	4	2	8	2	8	1	4
Por estar ubicado cerca al terminal de transportes, tiene clientes de algunos pueblos circunvecinos como Bolívar, El Dovio y La Unión.	4	2	8	3	12	3	12
Precios competitivos.	3	3	9	1	3	1	3
Está afiliado a la asociación de comerciantes del municipio.	3	3	9	4	12	3	9
Resultado de atraktividad			280		249		242

Cuadro 31. (Continuación)

FACTORES CLAVES		ESTRATEGIAS SELECCIONADAS					
Factores internos	Calificación	Ofrecer servicio a domicilio		Diseño de una estructura Organizacional		Realizar promociones en todo el año	
		RA	RTA	RA	RTA	RA	RTA
Ausencia de un sistema contable	1	1	1	3	3	1	1
No existe una estructura organizacional formal.	1	1	1	3	3	1	1
No existen funciones formalmente establecidas	1	3	3	2	2	1	1
Ausencia de planificación estratégica, planes de venta y marketing.	1	3	3	2	2	3	3
No se puede medir el rendimiento de la empresa	1	2	2	4	4	2	2
No se manejan compras en volumen	2	2	4	3	6	3	6
La misión y la visión no son conocidas por los empleados	2	3	6	2	4	1	2
No se realiza publicidad.	1	2	2	3	3	1	1
Excelente acogida de los productos que ofrece la papelería.	3	2	6	4	12	3	9
Capacidad de servicio al cliente	4	2	8	3	12	4	16
Buena reputación y prestigio.	3	2	6	4	12	2	6
La empresa tiene definida su misión y visión	4	3	12	2	8	2	8
Servicios de impresión, escáner, fotocopias a color y duplicado de llaves.	3	3	9	3	9	3	9
Surtido de acuerdo a las diferentes temporadas comerciales del año.	3	4	12	2	6	3	9
Alto grado de concientización de hacer las cosas bien.	4	2	8	4	16	2	8
Siete años de experiencia en el ramo.	3	3	9	3	9	4	12
Equipos propios de la papelería.	3	1	3	4	12	2	6
Respeto entre las empresas de la competencia.	3	2	6	3	9	3	9
Existen valores organizacionales	3	3	9	4	12	2	6
Venta de productos reconocidos a nivel nacional.	3	1	3	4	12	3	9

Cuadro 31. (Continuación)

Factores externos							
Reducción de la capacidad de pago de los clientes.	1	2	2	3	3	2	2
Fuerte rivalidad en el mercado por precios.	1	3	3	3	3	3	3
Saturación de papelerías	1	1	1	3	3	3	3
Cambio en calendario escolar.	2	3	6	3	6	3	6
Desplazamiento.	2	2	4	3	6	2	4
En tiempo de campañas políticas, los candidatos entregan kits escolares.	2	1	2	4	8		
El invierno	2	2	4	4	8	2	4
Mercado potencialmente amplio.	3	2	6	4	12	3	9
Accesibilidad a créditos en entidades financieras.	3	1	3	3	9	4	12
Ubicación en sector comercial de fácil acceso.	4	2	8	2	8	4	16
Por estar ubicado cerca al terminal de transportes, tiene clientes de algunos pueblos circunvecinos como Bolívar, El Dovio y La Unión.	4	2	8	3	12	3	12
Precios competitivos.	3	2	6	2	6	4	12
Está afiliado a la asociación de comerciantes del municipio.	3	3	9	3	9	3	9
Resultado de atraktividad			203		283		255

Fuente: Las autoras. 2.011

10. CARACTERIZACION DEL SISTEMA CONTABLE DE LA PAPELERIA ÉXITO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ROLDANILLO VALLE DEL CAUCA

Para la caracterización del Sistema de Información Contable de la Papelería Éxito fue necesario hacer las diferentes descripciones de los siguientes ITEMS:

1. Caracterización del entorno del sistema contable
2. Definición de la misión y los objetivos o medidas de actuación del sistema.
3. Definición de sus componentes.
4. Descripción de las relaciones entre los componentes y su entorno.
5. Descripción de los recursos del sistema.
6. Efectuar una representación del sistema y,
7. Indicación de los fundamentos conceptuales para su administración.

10.1 Caracterización del entorno del Sistema Contable de la Papelería Éxito

Para realizar la caracterización del entorno del Sistema Contable de la Papelería es importante hacer mención de su entorno directo y de entorno lejano.

Entorno directo

Con respecto al entorno directo, se debe dar a conocer que esta Empresa posee dos áreas: El área administrativa y el área de ventas:

Descripción del área administrativa

Es esta área se direccionan todas las actividades de la empresa, por lo tanto se realizan actividades con el fin de planear, dirigir, controlar y evaluar cada una de las acciones realizadas por todo el personal de la empresa y para gestionar los recursos que se necesitan para operar de manera eficiente.

La persona encargada del área administrativa tiene una formación profesional, dirige a la empresa hace 8 años, posee un alto nivel de habilidad mental para cálculos en las negociaciones con proveedores y clientes; además cuenta con un alto nivel de habilidad verbal para el adecuado manejo y negociaciones que debe realizar en el desarrollo de su trabajo. Las funciones que se realizan en esta área son las siguientes:

- Definir el manual de funciones del personal
- Gestionar y proporcionar los recursos
- Establecer los parámetros de la adecuación de la infraestructura
- Realizar reuniones
- Solucionar inconvenientes
- Realizar gestiones externas

- Administrar el efectivo
- Programar la mercancía a comprar
- Realizar las gestiones pertinentes para la adquisición de la mercancía

Los datos que genera el área administrativa y que se constituyen en información para el área contable son los siguientes:

Valor de los sueldos
 Costo de la propiedad, planta y equipo
 Convenios con proveedores
 Soporte de compras.
 Legalización de gastos
 Negociación de inversiones
 Retenciones de tipo impositivo

Descripción del área de ventas

Es el área encargada de dirigir las ventas en la empresa y de mantener relaciones constantes con los clientes de los productos.

La persona encargada de esta área tiene un nivel técnico de estudio y bases sobre mercadeo, es una persona ingeniosa que sabe las necesidades de los clientes, además es proactiva para el mejoramiento de la empresa.

Las funciones de esta área son:

- Realizar las ventas y recaudar el dinero
- Analizar el comportamiento de las ventas
- Realizar gestiones en pro de incrementar las ventas
- Rendir cuentas sobre el recaudo del dinero

Los datos que el área de ventas origina y que, conforman las bases documentales para el proceso de información contable de esta área son:

- Cifras de ventas diarias, semanales o mensuales.
- Disponibilidad de inventario
- Términos y condiciones de ventas: políticas de precios, de descuentos, de crédito.
- Retenciones de tipo impositivo

Entorno lejano

Al reconocer que el Sistema de Información Contable de la Papelería Éxito estará influenciado por su entorno, se hace necesario relacionar aquellas variables que de manera indirecta afectaran su funcionamiento:

1. Aspectos Económicos: Con respecto al aspecto económico se debe tener presente lo siguiente:

Índices inflacionarios, ya que éstos intervienen en los precios de la oferta y la demanda de la papelería.

PIB, ya que éste refleja el nivel de productividad de los implementos escolares y de papelería.

2. Aspectos Sociales: Los aspectos sociales que mayor intervención pueden tener en el funcionamiento del SIC son:

Empleo: El nivel de empleo en el municipio de Roldanillo es medio, ya que un gran porcentaje de los habitantes tiene empleo o desempeña una actividad empresarial de manera independiente, por lo tanto este aspecto incide de manera indirecta en el dinamismo del Sistema de Información Contable, ya que gracias a este nivel de empleo, la demanda de los usuarios de los productos que oferta la papelería pueden ser representativa.

Educación: El municipio de Roldanillo Valle del Cauca, tiene 5 instituciones de educación básica primaria y secundaria: en la parte urbana se encuentran la Institución educativa Nuestra Señora de Chiquinquirá con 2.059 estudiantes distribuidos en 5 sedes, El Belisario Peña Piñeiro con 2.000 estudiantes distribuidos en 6 sedes y la Normal Nacional Jorge Isaac con 1.734 estudiantes distribuidos en 3 sedes, por consiguiente se evidencia que existe una alta necesidad de adquisición de útiles escolares, lo que necesariamente se revelará a través del Sistema de Información Contable de la Papelería.

3. Aspectos Tecnológicos: Al hacer referencia a la tecnología, se debe dar a conocer que el Sistema de Información Contable es influenciado y en esencia depende tanto de la tecnología blanda como de la dura.

Tecnología blanda: es la que hace referencia a los conocimientos tecnológicos de tipo organizacional, administrativo y de comercialización, excluyendo los aspectos técnicos. En otras palabras, hace referencia al know-how, las habilidades

y las técnicas. Es "blanda" pues se trata de información no necesariamente tangible, y la cual en términos contables, es la que permite generar información económica y financiera oportuna.

Tecnología dura: consiste en "técnicas ingenieriles, estructuras físicas, y maquinaria que encuentran una necesidad definida por una comunidad, por lo tanto para el SIC es realmente importante que existan equipos que permitan procesar los software contables de manera rápida.

4. Aspectos Legales: los aspectos legales en muchas ocasiones traen consigo una afectación económica y financiera de las organizaciones, razón por la cual estos incidirán necesariamente en el funcionamiento del Sistema Contable, por consiguiente a continuación se reflejan aquellas normas que muy probablemente debe o deberá cumplir la papelería, lo cual deberá revelarse a través del SIC.

Normas municipales

Normas tributarias

Las normas tributarias municipales están representadas por los impuestos municipales, los cuales son establecidos por las Alcaldías Municipales y puestos a consideración de los Consejos para su estudio y posterior aprobación.

Principales impuestos municipales

1. Impuesto de industria y comercio

Es el gravamen establecido sobre toda venta de bienes y servicios que se causen dentro del municipio.

2. Impuesto predial

Es el impuesto generado por la posesión de un predio de carácter urbano o rural dentro del municipio previa calificación (Estrato) que haga la oficina de Catastro Municipal y liquidado a tarifas diferenciales.

Normas departamentales

Normas tributarias

Las normas tributarias están representadas en la obligatoriedad de asumir los siguientes impuestos, siempre y cuando se de el hecho generador.

1. Impuesto de registro: Según el Art. 226 de la Ley 223 de 1995, el hecho generador del impuesto de registro está constituido por la inscripción de actos, contratos o negocios jurídicos documentales en los cuales sean parte o beneficiarios los particulares y que, de conformidad con las disposiciones legales, deban registrarse en las Oficinas de Registro de Instrumentos Públicos o en las Cámaras de Comercio²⁸.

2. Impuesto a la gasolina motor y al ACPM: Según el Art. 118 de la Ley 448 de 1998 constituye el hecho generador de esta sobretasa el consumo de gasolina motor extra y corriente y ACPM, nacional o importado, en la jurisdicción de cada municipio, distrito y departamento²⁹.

Normas Nacionales

Normas Tributarias

Están representadas en los tributos emitidos por el poder ejecutivo y sometidas a consideración del congreso nacional para su aprobación, los cuales se hacen efectivos a partir de la sanción presidencial y su correspondiente publicación en el diario oficial. Son impuestos del orden nacional los siguientes:

1. Impuesto al valor agregado (IVA)

Es el gravamen establecido sobre toda venta de bienes y servicios en el territorio Nacional. Es generado por:

- a. Las ventas de bienes Corporales muebles (Mercancía) que no hayan sido excluidas expresamente.
- b. La prestación de servicios en el territorio Nacional
- c. La importación de Bienes corporales muebles (Mercancía) que no hayan sido excluidos expresamente.
- d. Responsables Del Impuesto (Sujetos Pasivos):
- e. Los comerciantes y quienes realicen actos similares a los de ellos
- f. Importadores
- g. Quienes presten servicios
- h. Los contribuyentes pertenecientes al régimen común del impuesto sobre las ventas cuando realicen compras o adquieran servicios gravados con personas pertenecientes a l régimen simplificado.

²⁸ [Ley 223 de 1.995](#)

²⁹ [Ley 448 de 1998](#)

2. Impuesto de renta y complementarios

El impuesto de renta y complementarios es un tributo de orden nacional aplicado a los contribuyentes que cumplan con los requisitos establecidos en las leyes tributarias, y liquidado sobre la base de la renta líquida gravable a la tarifa única del 33%.

Normas comerciales

Entre las muchas obligaciones que tienen los comerciantes, el Código de Comercio establece que los comerciantes están:

- Obligados a llevar contabilidad
- A inscribirse en el Registro mercantil.
- A registrar los Libros de contabilidad o Libros de comercio.
- A conservar los documentos y soportes relacionados con su actividad, etc.

Existen otro tipo de obligaciones como son las relacionadas con los impuestos, y con las obligaciones que les exigen las diferentes entidades de control del estado como las superintendencias.

Normas contables

Las normas contables están regidas por el Decreto 2649 de 1.993, por el cual: se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

Este Decreto está soportado por un marco conceptual, el cual define los principios de contabilidad generalmente aceptados, de conformidad con el artículo 68 de la Ley 43 de 1.990, en donde se entiende por principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas.

Normas laborales

En la relación laboral se debe cumplir con unas obligaciones, las cuales deben pagarse en diferentes épocas del año según sea el caso³⁰.

Al iniciar un contrato laboral, el empleador está en la obligación de realizar la afiliación del trabajador y sus beneficiarios, al sistema de salud (EPS), pensión, riesgos profesionales (ARP), Caja de compensación familiar. Existen diferentes

³⁰ www.legis.com.co/...laboral.../colombia

entidades que prestan éstos servicios y de común acuerdo, entre empleador y trabajador, se puede escoger la empresa que va a cubrir el respectivo sistema.

10.2 Definición de la Misión, Visión y los objetivos del Sistema Contable de la Papelería Éxito

Para la definición de la Misión y de la Visión del Sistema Contable de la Papelería Éxito es necesario responder las preguntas que se relacionan a continuación:

Cuadro 32. Misión del Sistema Contable

Preguntas	Respuesta
1. ¿Para qué existe el área contable?	Para registrar las operaciones diarias de la empresa y expedir los informes contables que se requieren para aspectos tributarios y estatutarios.
2. ¿Quiénes son los clientes y/o grupos de interés del área contable?	El Administrador, los clientes, los proveedores y el Estado.
3. ¿Cuáles son las prioridades del área contable?	Comunicar la situación económica y financiera de la empresa.
4. ¿Cuáles son los productos y servicios del área contable?	Los Estados Financieros.
5. ¿Cuáles son los objetivos el área contable?	Contabilizar las operaciones que realice la empresa. Desarrollar todo el movimiento contable de la empresa a fin de elaborar los libros oficiales exigidos por la ley. Elaborar los Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultados, Flujo de efectivo) y sus respectivos análisis. Realizar presupuestos por periodos anuales, a fin de comparar con lo ejecutado estableciendo las variaciones, y analizar las partidas más relevantes, saber por qué sufrieron ese cambio. Elaborar las respectivas declaraciones de IVA, Retención en la Fuente, Renta y Complementarios y demás declaraciones fiscales.
6. ¿Cuál es la responsabilidad social del área contable?	Dar a conocer oportunamente la situación económica y financiera de la empresa. Evitar que la empresa sea sancionada por aspectos tributarios.

7. ¿Cuáles son los valores y principios definidos para el área contable?	Respeto, Integridad, Neutralidad, Independencia, Economía, Eficacia, Objetividad, Eficiencia, Imparcialidad, Moralidad, Responsabilidad, Confidencialidad, Difusión y colaboración, Observaciones de las disposiciones normativas, Conducta ética
MISIÓN El área contable de la Papelería Exito es la responsable de contabilizar la totalidad de las operaciones diarias de la empresa, con base en los principios de contabilidad generalmente aceptados, para emitir los informes financieros en las fechas previamente programadas y cumplir con las obligaciones fiscales de la empresa.	

Fuente: Las autoras. Año 2.011.

Cuadro 33. Visión del Sistema Contable

Preguntas	Respuesta
1. ¿Qué queremos ser? ¿Cómo queremos ser?	Ser una de las áreas que mayor aporte realice en la toma de decisiones en pro del desarrollo óptimo de las actividades de la entidad.
2. ¿En qué tiempo lo lograremos?	En un año.
3. ¿En qué escenario queremos estar?	Tener relación directa con todas las áreas de la empresa.
4. ¿Con qué recursos?	Humanos y tecnológicos.
5. ¿Qué tan grande será el área contable?	No aplica.
6. ¿Cómo estará organizada?	Con niveles de autoridad y de responsabilidad bien definidos. Con procesos operativos, de control y de análisis coherentemente relacionados.
7. ¿En qué se fundamentará la cultura del área contable?	En compromiso y sentido de pertenencia.
8. ¿Qué calidad de integrantes debe tener?	Los integrantes del área contable deben ser: Responsables. Constantes. Autónomos. Honrados. Capaces. Líderes.

	Comprometidos.
9. ¿Qué relaciones debe tener con los integrantes de la empresa?	Las relaciones deben estar fundamentadas en: Confianza. Ayuda mutua.
10. ¿Cuál será el enfoque de su operación misional?	La realización de análisis constantes para contribuir con la gestión de acciones para el mejoramiento continuo de la empresa.
VISIÓN	
El área contable de la Papelería Éxito pretende ser un área de apoyo, la cual realice análisis internos que permitan comunicar el comportamiento del activo, del pasivo y del patrimonio de la empresa y dar a conocer el nivel de liquidez, de endeudamiento y de rentabilidad de la misma, para con ello contribuir en la toma de decisiones de la administración y pueda tener la certeza de que las gestiones que realice en beneficio del desarrollo de sus actividades están fundamentadas con bases sólidas y confiables.	

Fuente: Las Autoras. Año 2.011

Objetivos del SIC de la Papelería Éxito

- Garantizar que las operaciones de la empresa sean contabilizadas, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Cumplir oportunamente con las obligaciones fiscales de la empresa.
- Generar información confiable, relevante y comprensible a los usuarios internos y externos de la empresa.
- Realizar análisis financieros que sirvan de apoyo para la toma de decisiones de la organización.

10.3 Definición de los componentes del SIC de la Papelería Éxito

El Sistema de Información Contable de la Papelería Éxito contará con los siguientes componentes:

a. Los documentos soportes de las transacciones de la empresa y de los hechos económicos:

- Facturas de venta

- Recibos de caja
- Comprobantes de egreso
- Notas debito
- Notas crédito
- Nómina
- Reembolso de caja menor

b. Legislación fiscal, laboral y de seguridad social, de comercio, etc.

- Pagar las obligaciones laborales, referentes a la seguridad social, prestaciones sociales y parafiscales.
- Pagar el impuesto de renta.
- Pagar el IVA.
- Hacer retención en la fuente y realizar los respectivos pagos.
- Atender todos los requerimientos de la DIAN.

c. Tecnología de computación para la captación, el procesamiento y almacenamiento de datos así como para su interpretación, análisis y suministro de información: La Papelería Éxito cuenta con el siguiente equipo de computación:

ITEM	Descripción
Procesador	Pentium 4 1000 Mhz
Memoria RAM	512 Megas
Disco Duro	40 Gigas
Mouse	SI
Teclado	SI
Monitor	SUPER VGA Color – Resolución Mínima 800 x 600
Impresora	Láser Jet
UPS	Mínimo 500 VA
Sistema Operativo	Windows XP, Vista, Windows 7

d. Fundamentos teóricos, técnicos y marco conceptual contable y financiero:

Para tener una buena fundamentación teórica se contará con los siguientes documentos:

Decreto 2649 de 1.993

Decreto 2650 de 1.993

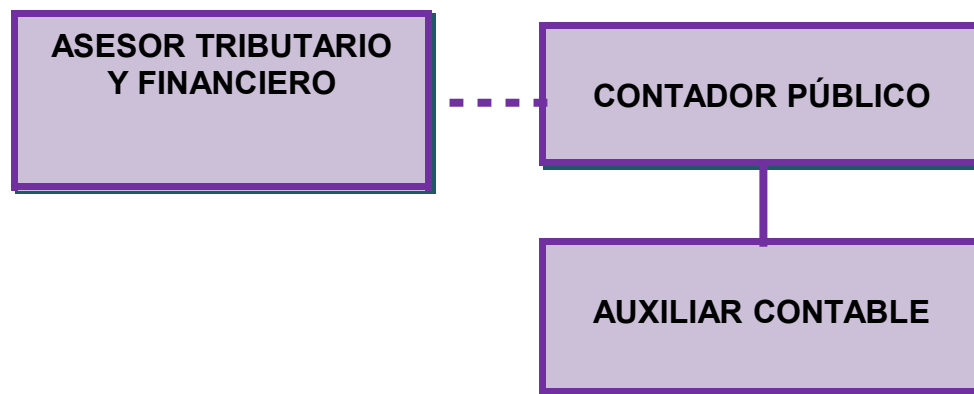
Estatuto Tributario

Análisis Financiero Aplicado. De ANAYA ORTIZ, Héctor. Novena Edición. Bogotá Colombia: D`VINNI EDITORIAL LTDA.

El Sistema de Información Contable: fundamentos y marco de referencia para su administración. DELGADILLO R, Diego I. Universidad del Valle, Cali Valle, 2.001.

e. Las personas que intervienen en el funcionamiento y dinámica del sistema: Para dar a conocer las personas que intervendrán el SIC de la Papelería Éxito, se presenta la propuesta del organigrama que lo representará:

Figura 17 Organigrama propuesto del Sistema de Información Contable



Fuente: Las Autoras. 2.011.

f. Los recursos financieros y materiales financieros.

La empresa cuenta con un activo corriente de \$21.000.000.

10.4 Relación entre los componentes y su entorno.

Las relaciones entre los componentes y el entorno del sistema del sistema contable, se pueden visualizar a través de los procesos que se realizan en el mismo.

Cuadro 34. Relación entre los componentes y su entorno

Procesos	Componentes	Entorno	Relación
1. Captación y clasificación de datos 2. Registro contable de las operaciones 3. Acumulación y registro de valores 4. Control de calidad de la información 5. Preparación de informes 6. Análisis y evaluación de la información 7. Presentación de la información	1. Los documentos de soporte de las transacciones de la empresa y de los hechos económicos. 2. La legislación fiscal, la laboral y de seguridad social, la de comercio, etc. 3. La tecnología de computación. 4. Los fundamentos teóricos, técnicos y marco conceptual contable y financiero. 5. Las personas 6. Los recursos financieros y materiales necesarios.	Directo	La relación del componente No 1 con el entorno directo del SIC, se observará a través de la generación de los documentos de las áreas administrativas y de ventas, los cuales deberán ser debidamente clasificados para ser posteriormente registrados y los cuales se constituirán en las bases para presentar la información contable. Con respecto al componente No 2, éste tiene relación con el entorno directo del SIC, a través del área administrativa, ya que esta es la que debe velar por el cumplimiento de la legislación y con el área de ventas, ya que esta debe velar por contribuir con este cumplimiento. El componente número 3 se relaciona con el entorno directo, a través de las gestiones que realice el área administrativa para obtener el equipo de computación. El componente No 4 se relaciona con el entorno directo, a través del área administrativa, ya que esta debe asegurarse que el personal que interactuara en esta sistema tenga todos los referentes documentales necesarios, para que se cumpla eficientemente con la normatividad contable y de esta forma los procesos de acumulación, de control de calidad, de preparación, de análisis y de presentación de la información se realicen correctamente. El componente No 5, se relaciona con las áreas que conforman el entorno directo, ya que las relaciones interpersonales son indispensables para que exista una buena comunicación e información sobre los hechos económicos y financieros de la entidad. El componente No 6, se relaciona con el área administrativa, ya que es quien se encarga de gestionar los recursos necesarios para que el SIC funcione eficientemente.
		Lejano	El componente No 1, se relaciona con el entorno lejano a través de los aspectos económicos y sociales, ya que de acuerdo a su dinamismo, se genera el dinamismo de la actividad económica que genera la papelería, y de allí la necesidad de generar documentación para soportar estas operaciones. El componente No 1 y 2 se relaciona con el entorno lejano, a través de los aspectos legales, ya que el SIC debe contribuir con la vigilancia al cumplimiento de todo la legislación a la cual está sujeta la empresa, lo cual se evidencia en el proceso de control de calidad de la información. El componente No 3, se relaciona con el entorno lejano, a través del entorno tecnológico, ya que gracias a éste se contará los recursos tecnológicos necesarios para que el SIC opere eficientemente. El entorno No 5, se relaciona de manera general con todo el entorno lejano, ya que las personas que interactúen el SIC deben conocer las características del sector en el cual interactúan.

10.5 Descripción de los recursos del sistema.

- Las personas: Son el grupo conocido como recurso humano, lo cual se describe a través de los siguientes manuales:

Manual de funciones del Auxiliar Contable

Objetivo del Cargo: Garantizar que el 100% de las operaciones de la empresa, son debidamente soportadas y contabilizadas.

Nivel de autonomía y responsabilidad

- Registrar la información contable.
- Devolver a cada una de las áreas la documentación que presente errores.
- Generar soportes contables para realizar ajustes contables y que sean requeridos para el pago de impuestos.

Requiere autorización

- Realizar cruce de cuentas.
- Anulación de documentos
- Modificar documentos
- Registrar documentos con fechas extemporáneas.

Funciones necesarias y responsabilidades básicas

- Recibir todos los documentos soportes que se generan en el desarrollo de las operaciones de la empresa, para su posterior contabilización.
- Realizar diariamente los documentos por causación en el modulo comercial, con el fin de mantener actualizada la información contable.
- Realizar el proceso de interfase a contabilidad.
- Codificar y registrar en el módulo de contabilidad los respectivos documentos
- Realizar mensualmente los ajustes necesarios para cierre de mes, como son:
 - ✓ Depreciaciones
 - ✓ Amortizaciones
 - ✓ Provisiones
 - ✓ Conciliaciones
- Imprimir y verificar mensualmente los listados necesarios para la realización de declaraciones tributarias.
- Archivar todos los documentos contables generados en esta dependencia, con el fin de tener una mejor organización, facilitar la consulta y dar cumplimiento a lo establecido en el procedimiento de registros.

- Elaborar certificados tributarios de retención en la fuente y de retención de IVA de acuerdo con las transacciones realizadas y enviar a cada proveedor.
- Imprimir los listados necesarios que sirvan de apoyo en la elaboración de informes mensuales.
- Verificar que los módulos de contabilidad y comercial presenten la misma información.
- Imprimir mensualmente los libros oficiales, para dar cumplimiento a la normatividad legal.
- Realizar los Estados Financieros de la empresa.
- Ayudar a realizar los análisis financieros de los Estados Financieros, con sus respectivas interpretaciones.

- Todas las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato, asumiendo bajo su responsabilidad todas las inconsistencias que se presenten.

Manual de funciones del Contador Público

Objetivo del cargo: Revisar, verificar y analizar los registros contables para suministrar información confiable, oportuna y eficaz que evidencie la situación financiera de la empresa y ayudar en la toma de decisiones.

Nivel de autonomía y responsabilidad

Autónomo

- Programación del personal.
- Hacer solicitud para compra de materiales de la oficina.
- Realizar órdenes de trabajo para arreglo del equipo.
- Registros de la información contable.
- Revisar y presentar informes al Gerente y a entidades que ejercen control y vigilancia.

Funciones esenciales y responsabilidades básicas

- Elaborar informes mensuales de cierre: estado de resultados, balance general y de seguimiento presupuestal, con el fin de dar a conocer la situación financiera de la empresa.
- Llevar a un control sobre las obligaciones financieras y particulares, para tener constante conocimiento sobre el nivel de endeudamiento de la empresa.
- Verificar la información suministrada por el personal a cargo, para garantizar la confiabilidad de la misma.
- Dar respuesta a todas las entidades financieras sobre la solicitud de estados financieros e información sobre los mismos, necesarios para la adquisición de créditos, sobregiros, entre otros.

- Elaborar mensualmente las declaraciones tributarias necesarias para dar cumplimiento a los requisitos legales.
 - Realizar arqueos esporádicos de la caja general y de la caja menor, con el fin de determinar la veracidad de la información contable.
 - Realizar análisis financieros periódicos.
 - Presentar la interpretación de los análisis financieros y ofrecer alternativas de solución.
 - Todas las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato, asumiendo bajo su responsabilidad todas las inconsistencias que se presenten.
-
- **Recursos materiales:** la empresa inicialmente cuenta con \$21.000.000 y la realización de sus ingresos, para poder cumplir con el presupuesto que se requiere para poder sostener el Sistema Contable, con respecto a las obligaciones contraídas con el personal y a los insumos que se requieran para cumplir con los procesos.
 - **La tecnología:** se contará con un computador y con el sistema contable Financi, para cumplir con todos los procesos contables, el cual tiene la siguiente presentación:

Figura 18. Software Contable



Figura 19. Captura de transacciones

Figura 20. Representación del Sistema Contable de la Papelería Éxito



10.7 Administración del Sistema de Información Contable de la Papelería Éxito

El administrador de la Papelería deberá delegar un responsable del SIC o en su defecto hacerse cargo el mismo, y cumplir el siguiente objetivo:

- Garantizar el desarrollo eficiente de las actividades del área contable, para tener la seguridad que la información reflejada de la situación económica y financiera de la empresa es realmente confiable.

Para lo cual deberá cumplir las siguientes funciones:

Documentos

- Diseñar un manual de control interno contable.
- Vigilar, constantemente, que los objetivos establecidos en el manual de control interno contable se cumplan totalmente.
- Aplicar los indicadores de gestión y de evaluación en los periodos establecidos.
- Diseñar las acciones de corrección y de mejoramiento para el área contable.
- Dirigir las acciones de corrección y de mejoramiento para el área contable.

- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones del área contable, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de su misión y alcanzar su visión.
- Velar porque todas las actividades y recursos del área contable estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión contable.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Realizar gestiones para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Velar para que las transacciones de la entidad se registren en forma exacta, veraz y oportuna, preparar informes operativos administrativos y financieros.
- Generar recomendaciones, con el fin de mejorar el desempeño del área contable.

Finalmente establecer controles para las actividades del área contable, los cuales serán:

Actividad	Control
Estructuración del PUC	Indagar sobre la periodicidad de revisiones de la estructuración del PUC.
Se identifican las operaciones de la empresa.	Revisar constantemente si el 100% de las operaciones de la empresa son debidamente soportadas.
Se revisan los documentos que sustentan las operaciones de la empresa.	Hacer una prueba semanal, para constatar que los documentos soportes del día están debidamente diligenciados.
Si es necesario, se realizan las correcciones oportunas de los documentos que sustentan las operaciones de la empresa.	Constatar que los documentos soportes son debidamente corregidos.
Se realizan las codificaciones pertinentes a las operaciones de la empresa.	Confrontar las operaciones de la empresa con las contabilizaciones realizadas.
Se registran, en el software contable, las operaciones de la empresa.	
Archivar cada documento contabilizado, en su respectiva carpeta.	Inspeccionar mensualmente el archivo del área contable.
Verificación de los registros contables realizados.	Realizar un documento en donde se registren los días en los cuales el Contador Público verificó la información contable, confrontándola con los

	documentos soportes.
Realizar los ajustes y las reclasificaciones necesarias.	Relacionar los documentos soportes de los ajustes y reclasificaciones.
Elaboración, presentación y difusión de los estados financieros.	Evaluar que los estados financieros cumplen con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
Archivo de los comprobantes	Inspeccionar mensualmente el archivo del área contable de la empresa

11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Dados los resultados de atraktividad se puede argumentar que las estrategias más apropiadas para La Papelería Éxito son: Diseñar la estructura organizacional de la Papelería Éxito en el año 2.011, realizar una publicidad intensiva durante 6 meses, crear alianzas estratégicas con los proveedores, implementar un Sistema de Información Contable en el año 2.011 y hacer análisis financiero, mínimo cada semestre, a partir del año 2.011, ya que los niveles de participación de las debilidades referentes a estos factores son representativos, por lo tanto se deben liderar acciones que permitan disminuir o desaparecer esta serie de debilidades, logrando con esto aprovechar las oportunidades, potencializar las fortalezas y disminuir el impacto de las amenazas, por consiguiente mejorar el aspecto administrativo y financiero.

Antes de hacer la caracterización de las estrategias es necesario formular la Misión y la Visión de la Papelería Éxito.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO: Es una empresa comercial dedicada a comercializar productos y servicios de papelería, la cual se encuentra ubicada en la zona céntrica del municipio de Roldanillo, lo cual le facilita ofrecer sus servicios no solo a personas del pueblo sino también a clientes que viven en veredas y pueblos vecinos.

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN: La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

PROPUESTA DE LA MISIÓN: Papelería Éxito Roldanillo es una empresa abierta a la innovación y modernización de sus productos, que ofrece a sus clientes un excelente servicio basado en la calidad de los productos, buena atención y precios competitivos.

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN: La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

PROPUESTA DE LA VISIÓN: Papelería Éxito se proyecta como una empresa estable, con precios competitivos y una imagen corporativa con prestigio en el ramo paplero por la calidad de sus productos y la excelente prestación de sus servicios.

En el año 2015 la Papelería Éxito Roldanillo pretende ser la más reconocida y concurrida del Norte de Valle, por tener el mas amplio surtido en productos a precios competitivos y de calidad, además de la prestación de un excelente servicio, lo que le permitirá crecer y obtener una alta rentabilidad.

PROPUESTA DE LOGO

Figura 21. Logotipo



Fuente: Las autoras. 2.011

SIGNIFICADO DEL LOGO: Resultado feliz de un negocio, con una imagen fresca que denota agilidad y servicio, con el elemento sonrisa agregado forman una juvenil y alegre marca que se adapta tanto al significado de la palabra como a la calidad de los productos y servicios que ofrece la papelería.

11.1 PLAN DE ACCIÓN

Para la formulación del Plan de Acción es necesario tener claridad con respecto al objetivo que se pretende alcanzar, para con ello identificar las estrategias que se deben implementar, logrando así tener unos lineamientos precisos a seguir:

OBJETIVO: Fortalecer la estructura administrativa y financiera de la Papelería Éxito ubicada en el municipio de Roldanillo Valle del Cauca.

ESTRATEGIAS:

- Diseñar la estructura organizacional de la Papelería Éxito en el año 2.011.
- Realizar una publicidad intensiva durante 6 meses.
- Crear alianzas estratégicas con los proveedores
- Implementar un Sistema de Información Contable en el año 2.011
- Hacer análisis financiero, mínimo cada semestre, a partir del año 2.011.

Estrategia 1: Diseñar la estructura organizacional de la Papelería Éxito en el año 2.011.

Es necesario que en la Papelería Éxito exista una estructura organizacional bien definida, ya que a través de ésta se puede identificar de manera clara y razonable, el nivel de responsabilidad de las personas que laboran en ella, así como también el nivel de comunicación. Además, se puede visualizar claramente los cargos existentes, los cuales necesariamente deben estar direccionados por su respectivo manual de funciones.

Actividades:

Evaluar diferentes tipos de estructuras organizacionales
Caracterizar la estructura organizacional
Elaborar el Manual de funciones

Estrategia 2. Realizar publicidad intensiva durante 6 meses

La realización de publicidad es necesaria para toda organización, puesto que es una de las maneras más prácticas para dar a conocer los diferentes productos que se ofertan y los diferentes beneficios que otorga el negocio a la clientela.

Actividades

Contratar con la emisora local, para emitir una cuña radial.
Distribuir volantes en las zonas más concurridas del municipio

Estrategia 3. Crear alianzas estratégicas con los proveedores.

Mantener buenas relaciones con los proveedores es indispensable para toda organización, ya que de la permanencia de los mismos, depende poder tener la seguridad de mantener los stops de inventarios requeridos para suplir las necesidades de la demanda.

Actividades:

Realizar reuniones
Hacer actas de compromiso

Estrategia 4. Implementar un Sistema de Información Contable en el año 2.011.

A medida que crece un negocio, requiere manejar mayor información contable; además el éxito de la administración depende de muchos factores, en donde uno ellos es tener un adecuado manejo de la contabilidad, la cual proporcione información económica y financiera exacta y oportuna, por consiguiente es necesario Implementar un SIC.

Actividades:

Analizar diversas cotizaciones de Software Contables
Adquirir el Software Contable
Recibir la capacitación para el manejo del Software Contable
Implementar la contabilidad

Estrategia 5. Hacer análisis financiero, mínimo cada semestre, a partir del año 2.011.

Para dar a conocer de manera detallada cuál ha sido el comportamiento de una empresa, en términos económicos y financieros, es preciso realizar los respectivos análisis financieros, los cuales permitan dar a conocer las variaciones y participaciones más significativas en la estructura financiera, así como también los niveles de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad.

Actividades:

Designar el responsable de la estrategia
Solicitar estados financieros
Revisar la información de los estados financieros
Identificar los indicadores financieros que se van a aplicar
Aplicar los indicadores financieros
Cualificar los resultados de los indicadores financieros
Realizar y difundir el informe de análisis financiero.

11.2 COSTO DEL PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 35. Costo del Plan de Acción

Estrategia 1: Diseñar la estructura organizacional de la Papelería Éxito en el año 2.011.	Concepto de costo	Valor
Actividades		
Evaluar diferentes tipos de estructuras organizacionales	Tiempo dedicado del administrador	6.667
	Papelería	1.200
Caracterizar la estructura organizacional	Tiempo dedicado del administrador	3.333
	Papelería	600
Elaborar el Manual de funciones	Tiempo dedicado del administrador	66.667
	Papelería	9.000
Total		87.467
Estrategia 2. Realizar publicidad intensiva durante 6 meses	Concepto de costo	Valor
Actividades		
Contratar con la emisora local, para emitir una cuña radial.	Valor de la cuña radial	240.000
Distribuir volantes en las zonas más concurridas del municipio	Valor de los volantes	80.000
	Tiempo dedicado de la persona encargada de repartir volantes	0
Total		320.000
Estrategia 3. Establecer alianzas con proveedores	Concepto de costo	Valor
Actividades		
Realizar reuniones	Tiempo dedicado del administrador	6.667
	Refrigerio	7.000
Hacer actas de compromiso	Tiempo dedicado del administrador	3.333
	Papelería	900
Total		17.900

Fuente: Las autoras. 2.011

Cuadro 35. (Continuación)

Estrategia 4. Implementar un Sistema de Información Contable en el año 2.011	Concepto de costo	Valor
Actividades		
Analizar diversas cotizaciones de Software Contables	Tiempo dedicado del administrador	13.333
Adquirir el Software Contable	Costo de adquisición del software	800.000
Recibir la capacitación para el manejo del Software Contable	Tiempo dedicado del administrador	26.667
	Papelería	2.000
	Refrigerio	6.000
Implementar la contabilidad	Tiempo dedicado de la persona encargada	1.200.000
	Papelería	15.000
Total		2.063.000
Estrategia 5. Hacer análisis financiero, mínimo cada semestre, a partir del año 2.011.	Concepto de costo	Valor
Actividades		
Designar el responsable de la estrategia	Tiempo dedicado del administrador	10.000
Solicitar estados financieros	Tiempo dedicado del encargado	112.500
	Papelería	1.800
Revisar la información de los estados financieros	Tiempo dedicado del encargado	675.000
Identificar los indicadores financieros que se van a aplicar	Tiempo dedicado del encargado	225.000
	Papelería	600
Aplicar los indicadores financieros	Tiempo dedicado del encargado	900.000
	Papelería	600
Cualificar los resultados de los indicadores financieros	Tiempo dedicado del encargado	1.125.000
	Papelería	2.400
Realizar y difundir el informe el informe de análisis financiero	Tiempo dedicado del encargado	562.500
	Papelería	900
Total		3.616.300
TOTAL PLAN DE ACCCION		6.086.767
Costo del plan de acción sin Sueldo de administrador		4.750.100

11.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Para la proyección de los ingresos, costos y gastos se tomaron como referencia los datos históricos de la Papelería Éxito contenidos en los Estados Financieros de los últimos cinco años, y se aplicó el método de regresión lineal, con el fin de obtener la línea de regresión y proyectar los Estados Financieros de los próximos cinco años.

DATOS HISTÓRICOS

Cuadro 36. Estado de Ganancias y Pérdidas

PAPELERIA ÉXITO ROLDANILLO
NIT 66873866-7
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

	Año 2.006	Año 2.007	Año 2.008	Año 2.009	Año 2.010
Ingresos Operacionales					
Comercio al por mayor y menor de libros y papelería	42.987.00 0	46.745.00 0	48.970.00 0	51.456.00 0	61.089.840
Costo de ventas (Compras)	22.300.00 0	24.700.00 0	25.285.15 6	26.034.08 3	32.564.000
Utilidad Bruta	20.687.00 0	22.045.00 0	23.684.84 4	25.421.91 7	28.525.840
Gastos Operacionales					
Administración	12.880.00 0	14.113.00 0	14.487.00 0	16.156.00 0	17.436.000
Gastos de personal	9.500.000	10.500.00 0	10.700.00 0	12.100.00 0	13.200.000
Servicios Públicos	950.000	1.050.000	1.100.000	1.120.000	1.176.000
Arrendo Local	2.160.000	2.280.000	2.400.000	2.640.000	2.760.000
Diversos	270.000	283.000	287.000	296.000	300.000
Ventas	4.220.000	4.720.000	5.400.000	6.000.000	7.800.000
Personal	4.220.000	4.720.000	5.400.000	6.000.000	7.800.000
Total Gastos	17.100.00 0	18.833.00 0	19.887.00 0	22.156.00 0	25.236.000
Utilidad Operacional	3.587.000	3.212.000	3.797.844	3.265.917	3.289.840
Utilidad Neta	3.587.000	3.212.000	3.797.844	3.265.917	3.289.840

Fuente: Las autoras. 2.011

Cuadro 37. Proyección de Ingresos

X (Años)	Y= Comercio al por ><	Y calculado	X*Y	X ²
1	42.987.000	42.066.232	42.987.000	1
2	46.745.000	46.157.900	93.490.000	4
3	48.970.000	50.249.568	146.910.000	9
4	51.456.000	54.341.236	205.824.000	16
5	61.089.840	58.432.904	305.449.200	25
15	251.247.840		794.660.200	55

Media de X	Media de Y	Media de X*Y	Media de X al cuadrado
3	50.249.568	158.932.040	11
n=5			

$$Y = 37.974.564 + 4.091.668X$$

Proyección Ingresos

Año	Cio al ><
2.011	62.524.572
2.012	66.616.240
2.013	70.707.908
2.014	74.799.576
2.015	78.891.244

Fuente: Las autoras. 2.011

Cuadro 38. Proyección de Costos

X (Años)	Y= Costos	Y calculado	X*Y	X²
1	22.300.000	21.804.231	22.300.000	1
2	24.700.000	23.990.440	49.400.000	4
3	25.285.156	26.176.648	75.855.468	9
4	26.034.083	28.362.856	104.136.332	16
5	32.564.000	30.549.064	162.820.000	25
15	130.883.239		414.511.800	55

Media de X	Media de Y	Media de X*Y	Media de X al cuadrado
3	26.176.648	82.902.360	11
n=5			

$$Y = 19.618.023 + 2.186.208X$$

Año	Costos proyectados
2.011	32.735.273
2.012	34.921.481
2.013	37.107.689
2.014	39.293.898
2.015	41.480.106

Fuente: Las autoras. 2.011

Cuadro 39. Proyección de Gasto de Arrendo

X (Años)	Y= Gasto Arrendo	Y calculado	X*Y	X²
1	2.160.000	2.136.000	2.160.000	1
2	2.280.000	2.292.000	4.560.000	4
3	2.400.000	2.448.000	7.200.000	9
4	2.640.000	2.604.000	10.560.000	16
5	2.760.000	2.760.000	13.800.000	25
15	12.240.000		38.280.000	55

Media de X	Media de Y	Media de X*Y	Media de X al cuadrado
3	2.448.000	7.656.000	11
n=5			

$$Y = 1.980.000 + 156.000X$$

Año	Proyección Arrendo
2011	2.916.000
2012	3.072.000
2013	3.228.000
2014	3.384.000
2015	3.540.000

Fuente: Las autoras. 2.011

Cuadro 40. Proyección de Servicios Públicos

X (Años)	Y= Gasto Servicios	Y calculado	X*Y	X²
1	950.000	974.800	950.000	1
2	1.050.000	1.027.000	2.100.000	4
3	1.100.000	1.079.200	3.300.000	9
4	1.120.000	1.131.400	4.480.000	16
5	1.176.000	1.183.600	5.880.000	25
15	5.396.000		16.710.000	55

Media de X	Media de Y	Media de X*Y	Media de X al cuadrado
3	1.079.200	3.342.000	11
n=5			

$$Y = 922.600 + 52.200X$$

Año	Proyección Servicios
2011	1.235.800
2012	1.288.000
2013	1.340.200
2014	1.392.400
2015	1.444.600
2016	1.549.000

Fuente: Las autoras. 2.011

Cuadro 41. Proyección de Diversos

X (Años)	Y= Gasto Diversos	Y calculado	X*Y	X²
1	270.000	272.600	270.000	1
2	283.000	279.900	566.000	4
3	287.000	287.200	861.000	9
4	296.000	294.500	1.184.000	16
5	300.000	301.800	1.500.000	25
15	1.436.000		4.381.000	55

Media de X	Media de Y	Media de X*Y	Media de X al cuadrado
3	287.200	876.200	11
n=5			

$$Y = 265.300 + 7.300X$$

Año	Proyección Diversos
2011	309.100
2012	316.400
2013	323.700
2014	331.000
2015	338.300
2016	352.900

Fuente: Las autoras. 2.011

Cuadro 42. Proyección gastos de personal

X (Años)	Y= Gastos personal – administración	Y calculado	X*Y	X²
1	9.500.000	9.400.000	9.500.000	1
2	10.500.000	10.300.000	21.000.000	4
3	10.700.000	11.200.000	32.100.000	9
4	12.100.000	12.100.000	48.400.000	16
5	13.200.000	13.000.000	66.000.000	25
15	56.000.000		177.000.000	55

Media de X	Media de Y	Media de X*Y	Media de X al cuadrado
3	11.200.000	35.400.000	11
n=5			

$$Y = 8.500.000 + 900.000X$$

Años	Gastos de Personal
2011	13.900.000
2012	14.800.000
2013	15.700.000
2014	16.600.000
2015	17.500.000

Fuente: Las autoras. 2.011

Cuadro 43. Proyección Gastos de Ventas

X (Años)	Y= Gastos de ventas	Y calculado	X*Y	X²
1	4.220.000	3.940.000	4.220.000	1
2	4.720.000	4.784.000	9.440.000	4
3	5.400.000	5.628.000	16.200.000	9
4	6.000.000	6.472.000	24.000.000	16
5	7.800.000	7.316.000	39.000.000	25
15	28.140.000		92.860.000	55

Media de X	Media de Y	Media de X*Y	Media de X al cuadrado
3	5.628.000	18.572.000	11
n=5			

$$Y = 3.096.000 + 844.000X$$

Años	Gastos ventas proyectados
2011	8.160.000
2012	9.004.000
2013	9.848.000
2014	10.692.000
2015	11.536.000

Fuente: Las autoras. 2.011

Con la implementación del Plan de Acción se pretende incrementar en un 15% los ingresos con respecto a los ingresos que se proyectaron, tomando como referencia el método de regresión lineal.

Cuadro 44. Balance General Inicial de la Papelería Éxito

PAPELERIA ÉXITO ROLDANILLO
NIT 66873866-7
BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2010

		ACTIVO
ACTIVO CORRIENTE		
Disponible		1.000.000
Caja	1.000.000	
Inversiones		4.200.000
Acciones	4.200.000	
Deudores		800.000
Clientes	800.000	
Inventarios		15.000.000
Mercancías no fabricadas por la empresa	15.000.000	
Propiedad planta y equipo		15.530.000
Equipo de oficina	13.430.000	
Equipo de computación y comunicación	2.100.000	
Diferidos		230.000
Gastos pagados por anticipado	230.000	
Total Activo		36.760.000
		PASIVO
PASIVO CORRIENTE		
Obligaciones Financieras		1.300.000
Bancos nacionales	1.300.000	
Proveedores		3.000.000
Nacionales	3.000.000	
Cuentas por pagar		103.000
Costos y gastos por pagar	103.000	
Total Pasivo		4.403.000
		PATRIMONIO
Capital Social		31.971.903
Capital de personas naturales	31.971.903	
Resultados del ejercicio		385.097
Utilidad del ejercicio	385.097	
Total Patrimonio		32.357.000
Total Pasivo + Patrimonio		36.760.000

Cuadro 45. Estado de Ganancias y Pérdidas

PAPELERIA ÉXITO ROLDANILLO
NIT 66873866-7
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Incremento en Ventas	15%	15%	15%	15%	15%
Ingresos Operacionales					
Comercio al por mayor y menor de libros y papelería	71.903.258	76.608.676	81.314.094	86.019.512	90.724.931
Costo de ventas (Compras)	32.735.273	34.921.481	37.107.689	39.293.898	41.480.106
Utilidad Bruta	39.167.985	41.687.195	44.206.405	46.725.615	49.244.825
Gastos Operacionales					
Administración	20.123.900	21.239.400	22.354.900	23.470.400	24.585.900
Gastos de personal	13.900.000	14.800.000	15.700.000	16.600.000	17.500.000
Servicios Públicos	1.235.800	1.288.000	1.340.200	1.392.400	1.444.600
Arrendo Local	2.916.000	3.072.000	3.228.000	3.384.000	3.540.000
Diversos	309.100	316.400	323.700	331.000	338.300
Depreciación	1.763.000	1.763.000	1.763.000	1.763.000	1.763.000
Total Gastos Ventas	8.160.000	9.004.000	9.848.000	10.692.000	11.536.000
Personal	8.160.000	9.004.000	9.848.000	10.692.000	11.536.000
Total Gastos	28.283.900	30.243.400	32.202.900	34.162.400	36.121.900
Costo del Plan de Acción	4.750.100	4.111.603	4.267.844	4.404.415	4.545.357
Utilidad Operacional	6.133.985	7.332.192	7.735.661	8.158.799	8.577.568
Gastos no operacionales	360.208	0	0	0	0
Utilidad Neta	5.773.777	7.332.192	7.735.661	8.158.799	8.577.568

Fuente: Las autoras. 2.011

Cuadro 46. Balance General Proyectado

ACTIVOS	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
BANCOS	204.202	8.651.650	10.251.514	11.849.186	13.420.626
INVERSIONES	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
CLIENTES	4.970.389	5.243.303	5.516.217	5.789.132	6.062.046
INVENTARIOS	15.327.353	15.676.568	16.047.644	16.440.583	16.855.384
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	25.701.943	34.771.521	37.015.376	39.278.901	41.538.056
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO					
MUEBLES Y ENSERES	13.430.000	13.430.000	13.430.000	13.430.000	13.430.000
EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000
DEPRECIACION ACUMULADA	-1.763.000	-3.526.000	-5.289.000	-7.052.000	-8.815.000
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	13.767.000	12.004.000	10.241.000	8.478.000	6.715.000
TOTAL ACTIVO	39.468.943	46.775.521	47.256.376	47.756.901	48.253.056
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	205.983	107.333	111.683	116.033	120.383
RETENCION EN LA FUENTE	96.433	102.873	109.313	115.753	122.193
IVA	1.035.750	1.102.346	1.168.942	1.235.538	1.302.134
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	1.338.166	1.312.552	1.389.938	1.467.325	1.544.711
TOTAL PASIVOS	1.338.166	1.312.552	1.389.938	1.467.325	1.544.711
PATRIMONIO					
APORTES SOCIALES	31.971.903	31.971.903	31.971.903	31.971.903	31.971.903
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6.158.874	13.491.066	13.894.535	14.317.674	14.736.442
TOTAL PATRIMONIO	38.130.777	45.462.969	45.866.438	46.289.577	46.708.345
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	39.468.943	46.775.521	47.256.376	47.756.901	48.253.056

Cuadro 47. Flujo de Caja

Descripción	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Saldo inicial	1.000.000	1.000.000	1.204.202	9.651.650	11.251.514	12.849.186
Ventas de contado		79.237.390	84.422.761	89.608.132	94.793.503	99.978.874
Recaudo de cartera		0	4.170.389	4.443.303	4.716.217	4.989.132
Total Disponible	1.000.000	80.237.390	89.797.352	103.703.085	110.761.234	117.817.191
Menos Egresos						
Compras		37.195.454	39.679.533	42.163.612	44.647.691	47.131.770
Pago a proveedores		3.000.000				
Pago de sueldos administrativos		22.060.000	23.804.000	25.548.000	27.292.000	29.036.000
Pago de papelería		309.100	316.400	323.700	331.000	338.300
Pago servicios públicos		1.132.817	1.386.650	1.335.850	1.388.050	1.440.250
Pago arrendo		2.916.000	3.072.000	3.228.000	3.384.000	3.540.000
Pago de iva		5.178.751	6.547.481	6.947.057	7.346.632	7.746.208
Pago de retención		1.060.759	1.228.034	1.305.317	1.382.599	1.459.882
Pago de la deuda		1.430.208	0	0	0	0
Pago de imprevistos		4.750.100	4.111.603	4.267.844	4.404.415	4.545.357
Pago de dividendos		0	0	7.332.192	7.735.661	8.158.799
Total Egresos	0	79.033.188	80.145.701	92.451.571	97.912.048	103.396.566
SALDO FINAL	1.000.000	1.204.202	9.651.650	11.251.514	12.849.186	14.420.626
		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000

11.4 RELACIÓN COSTO / BENEFICIO

Para poder establecer la relación costo beneficio, primero se debe determinar el costo de capital, que se va a utilizar para determinar el Valor Presente Neto de los Ingresos y de los egresos.

Cuadro 48. Relación Costo / Beneficio

COSTO DE CAPITAL	2.011			
	VALOR	PART %	I. Ef d I	CPP
DEUDA	1.300.000	4%	18,00%	0,70%
PATRIMONIO OPERATIVO.	31.971.903	96%	28,2675 %	27,163%
TOTAL	33.271.903	100%		27,87%

CAPM=	$K_p = R_L + \text{Beta} \cdot (R_M - R_L)$	28,27%
Donde:	KP Costo del K accionario	
	RL= Renta libre de riesgo (TES)	10,75%
	RM = Rentab. portafolio en el mercado	23,00%
	Beta = Indicador de riesgo de la empresa	1,43

CORFINSURA.

Portafolio.com (Bonos TES).

Datos utilizados: Value Line base de datos, de 7036 empresas

VALOR PRESENTE DE LOS INGRESOS

AÑO	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
INGRESOS	71.903.258	76.608.676	81.314.094	86.019.512	90.724.931

TASA 27,87%

VALOR PRESENTE NETO DE LOS INGRESOS

200.706.204

AÑO	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
EGRESOS	65.769.273	69.276.484	73.578.434	77.860.713	82.147.363

TASA 27,87%

VALOR PRESENTE NETO DE LOS EGRESOS

182.162.615

RELACION

COSTO/BENEFICIO=

1,10

Fuente: Las autoras. 2.011

El hecho de que la relación Costo Beneficio haya sido superior a 1, indica que la implementación del Plan de Acción es viable, siempre y cuando se cumplan con las expectativas planteadas, ya que si bien es cierto la ejecución de diversas estrategias traen consigo una serie de costos en términos de personal, materiales, utilización de equipos, entre otros, éstos costos deben traer consigo un beneficio para la empresa, ya que la implementación de estrategias buscan mejorar el desarrollo de la actividad económica de la papelería, de allí que sea necesario que una vez implementado el Plan de Acción se evidencie un incremento en el nivel de ingresos de esta entidad, porque de no ser así se deben iniciar labores, para hallar en qué aspectos se están fallando, para reformular estrategias y establecer los correctivos necesarios.

Cuadro 49.Vpn Y Tir

FLUJO DE FONDOS

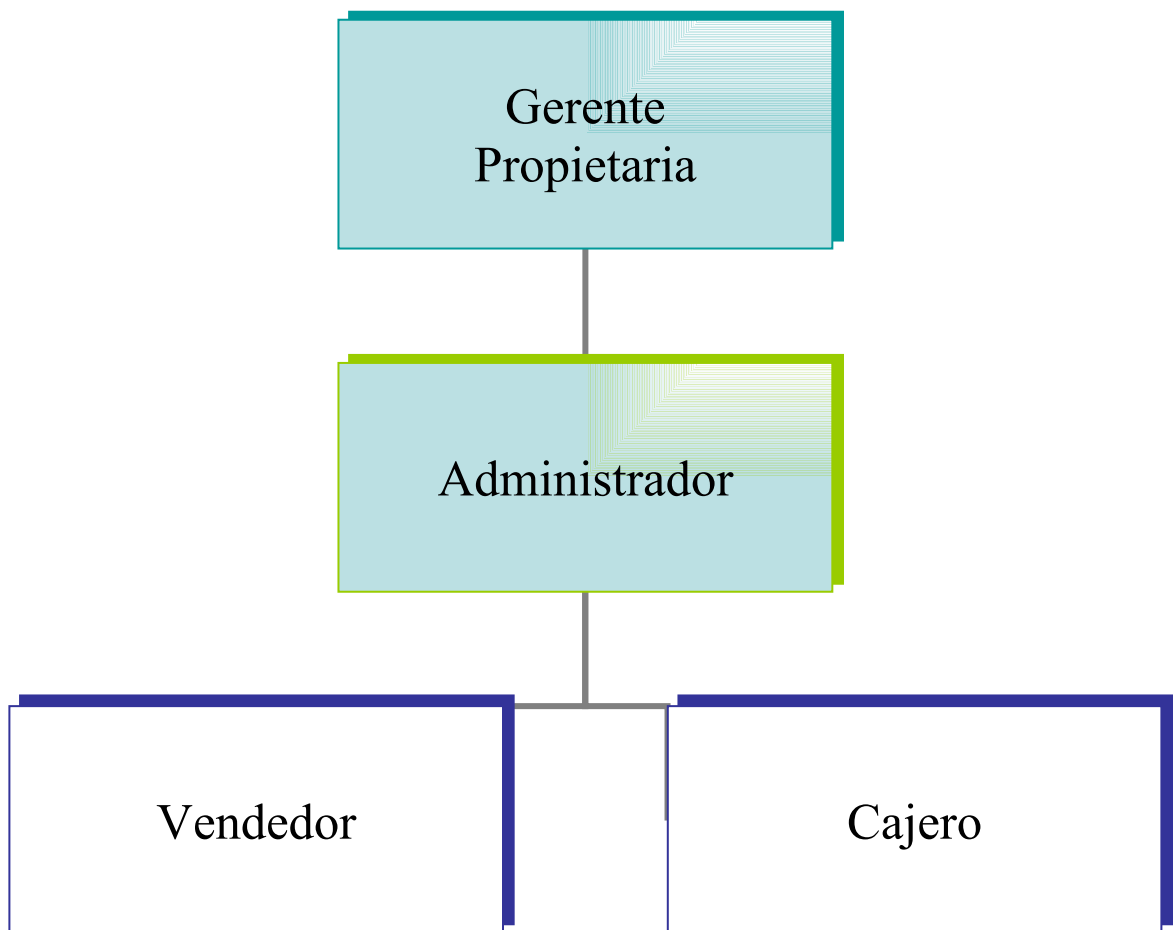
	INVERSIÓN INICIAL	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
UTILIDAD NETA		5.773.777	7.332.192	7.735.661	8.158.799	8.577.568
mas: depreciaciones		1.763.000	1.763.000	1.763.000	1.763.000	1.763.000
Total generación interna	-20.730.000	7.536.777	9.095.192	9.498.661	9.921.799	10.340.568
más: gastos financieros del periodo		130.208	0	0	0	0
menos: abonos a capital		1.300.000	0	0	0	0
FLUJO DE FONDOS NETOS	-20.730.000	6.366.985	9.095.192	9.498.661	9.921.799	10.340.568

TASA 27,87%
 VPN 1.092.722
 TIR 30,3%

11.5 CARACTERIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

- Diseñar la estructura organizacional de la Papelería Éxito en el año 2.011.

Figura 22. Estructura Organizacional



Fuente: Las autoras. 2.011

Cuadro 50. Funciones del Administrador

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LA PAPELERIA ÉXITO	
I. IDENTIFICACIÓN	
VINCULACION	PRIVADA
NIVEL	ADMINISTRADOR
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	COMERCIAL
CÓDIGO	A
GRADO	
NUMERO DE CARGOS	1
PERSONAL A CARGO	VENDEDOR Y CAJERO
DEPENDENCIA	ÁREA DE ADMINISTRACION
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	PROPIETARIO
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Realizar las actividades administrativas de planear, coordinar y dirigir la papelería, dándole un manejo idóneo al personal y a los recursos técnicos y financieros con la finalidad de lograr las metas dispuestas por la empresa. Velar por la armonía de la empresa.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
Planear, organizar, dirigir y controlar la adecuada operación y coordinación de la papelería, garantizando la prestación del servicio a los clientes de manera segura y confiable con eficiencia y calidad.	
Fijar las políticas, normas, estrategias y procedimientos que posee la Empresa, en la comercialización de productos, garantizando la calidad de los productos, la satisfacción de las necesidades del cliente, la cobertura de la población y el éxito económico de la Papelería.	
Dirigir, modificar y controlar la planta de personal y la estructura organizacional de la Empresa, y celebrar los actos administrativos necesarios para la correcta administración del Talento Humano y la ejecución total de los procesos y procedimientos que la Empresa debe desarrollar para la prestación del Servicio.	
Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.	
Impulsar y fortalecer estrategias de ventas, preparando los informes y resultados sobre las evaluaciones aplicadas que indiquen las causas y sugerencias para corregir y superar los problemas presentados, y desde allí se evalúen, decidan y adopten oportunamente las medidas propuestas para el mejoramiento del Sistema de Ventas.	
Asesorar a la Gerencia para la fijación de políticas y estrategias financieras a seguir por la Empresa y el manejo que debe dársele	
Recopilar la información pertinente al cálculo de los indicadores de gestión de la Empresa y realizar los análisis necesarios con respecto al cumplimiento de las metas establecidas y reportar sus resultados mensualmente a la Gerencia.	

Cuadro 50. (Continuación)

Realizar las compras de las mercancías a los diferentes proveedores, buscando la mejor calidad a precios económicos dentro del mercado.	
Realizar con oportunidad y eficacia, las acciones pertinentes en caso de que se presenten situaciones de accidentes de trabajo en la Empresa.	
Revisar los cuadros de caja diarios para su control interno y saber las ventas totales del día.	
Planear, organizar, dirigir y controlar el inventario general anual de la papelería para el adecuado control y manejo de las mercancías existentes.	
Velar por el cumplimiento de las metas propuestas para el mejoramiento de la empresa, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos, misión y visión de la Empresa.	
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Servicio al cliente	
Conocimiento básico de herramientas	
Manejo de sistemas	
V. COMPETENCIAS Y CAPACIDADES	
Orientación a resultados	Redacción
Orientación al usuario	Compresión de Lectura
Transparencia	Creatividad
Compromiso con la organización	Sociabilidad
Liderazgo	Trabajo en equipo
Negociación y Relaciones	Comunicación Interpersonal
	Iniciativa
	Orden y Organización
VI. GENERALIDADES	
Título de bachiller, de Administrador de empresas o contador. Un año de experiencia laboral Debe contar con alto nivel de habilidad mental para cálculos en las negociaciones con proveedores; además de contar también con un alto nivel de habilidad verbal para el adecuado manejo y negociaciones que debe realizar en el desarrollo de su trabajo.	ESFUERZO MENTAL: Se requiere alta concentración, para la toma de decisiones y manejo adecuado de la empresa. ESFUERZO VISUAL: Requiere alto nivel visual, para hacer un juicio de valor de los productos faltantes. ESFUERZO FISICO: Requiere un esfuerzo físico mínimo para la manipulación de objetos de entre 5 gramos y 10 kilos.
Responsabilidades: la persona encargada del manejo de la papelería contará con información confidencial para la empresa, además debe asumir el control interno de la empresa siendo responsable por las cosas que ahí pudiesen ocurrir por acción u omisión de cualquiera de los empleados que ahí laboren.	Las condiciones de riesgos que puede presentar este cargo son las siguientes: Cansancio mental y físico, caída de objetos, robo, además de catástrofes naturales no predecibles.

Fuente: Las autoras. 2.011

Cuadro 51. Funciones del Vendedor

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LA PAPELERIA ÉXITO	
I. IDENTIFICACIÓN	
VINCULACION	PRIVADA
NIVEL	VENDEDOR
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	COMERCIAL
CÓDIGO	B
GRADO	
NUMERO DE CARGOS	1
PERSONAL A CARGO	-
DEPENDENCIA	EXIBICION Y VENTAS
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Atender adecuadamente a los clientes y velar por la seguridad y orden de la papelería.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
Atender y asesorar en primera instancia a los clientes, de una manera oportuna, para valorar sus necesidades, ofrecer la información correspondiente.	
Ofrecer a los clientes información respecto de: Productos y servicios que presta la papelería.	
Planear y coordinar las actividades necesarias para atender las solicitudes de los clientes asignados a su cargo, velando por el trámite oportuno de las solicitudes y buscando alcanzar la satisfacción de los clientes.	
Recibir, revisar y surtir las mercancías que lleguen a la Empresa	
Realizar los diferentes arreglos que se requieran y se puedan desarrollar para el mejoramiento de la papelería	
Despachar oportunamente la correspondencia y demás documentos relacionados con la papelería.	
Velar por el cumplimiento de las metas propuestas para el mejoramiento del área, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos, misión y visión de la Empresa y mantener actualizado	
Limpiar los diferentes productos exhibidos y los que se encuentren guardados dentro de la papelería.	
Realizar los pagos de consignaciones, entrega de facturas y los diferentes pagos de servicios públicos de la papelería.	
Realizar la verificación de inventario de los diferentes productos de la papelería	

Cuadro 51. (Continuación)

Garantizar la atención integral a los clientes, ofrecerles los servicios con oportunidad y eficiencia, y buscar la satisfacción de sus necesidades y el incremento de la compra para la Empresa.	
Verificar costos y hacer las diferentes cotizaciones que se requiera.	
Velar por la seguridad de la papelería.	
Las demás funciones asignadas por el superior inmediato, relacionadas con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.	
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Servicio al cliente	
Conocimiento básico de herramientas	
Manejo de sistemas	
V. COMPETENCIAS Y CAPACIDADES	
Orientación a resultados	Compresión de Lectura
Orientación al usuario	Creatividad
Transparencia	Sociabilidad
Compromiso con la organización	Trabajo en equipo
Adaptación al cambio	Comunicación Interpersonal
Capacidad para aprender	Iniciativa
	Orden y Organización
VI. GENERALIDADES	
Título de bachiller en cualquier modalidad Técnico Administrativo o contable 6 meses de experiencia laboral Este cargo requiere de personas ingeniosas que sepan interpretar la herramienta que el cliente necesite además de ser proactiva para el mejoramiento de la empresa.	ESFUERZO MENTAL: el esfuerzo mental debe ser normal pero ágil para la atención al público. ESFUERZO VISUAL: Requiere de un esfuerzo medio pero constante para la realización adecuada de este trabajo. ESFUERZO FISICO: Requiere de un esfuerzo físico medio para la explicación de las diferentes herramientas que hay en la papelería.
Responsabilidades: La responsabilidad de dineros que debe manejar un vendedor esta en menos de un smlv, los equipos que debe manejar esta entre uno y 10 smlv, esta persona no manejara información confidencial pero si relevante para el buen desarrollo de las operaciones de la empresa.	Las condiciones de riesgos que puede presentar este cargo son las siguientes: Cansancio físico, exposición a sustancias químicas, caída de objetos, robo además de catástrofes naturales no predecibles.

Fuente: Las autoras. 2.011

Cuadro 52. Funciones del Cajero

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LA PAPELERÍA ÉXITO ROLDANILLO	
I. IDENTIFICACIÓN	
VINCULACION	PRIVADA
NIVEL	CAJERO
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	COMERCIAL
CÓDIGO	C
GRADO	
NUMERO DE CARGOS	1
PERSONAL A CARGO	-
DEPENDENCIA	ADMINISTRACION
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Registrar, organizar y velar que toda la documentación relacionada con el manejo contable sea registrada para la realización de los informes financieros.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
Recibir dinero y dar vueltas	
Atender a los clientes.	
Colocar el sello de recibido.	
Elaborar los estados de tesorería, flujos de caja diarios y demás informes que permitan conocer resultados económicos de la Empresa, efectuando control de las partidas de ingreso y egreso, verificar el estricto cumplimiento de las normas, análisis y envíos establecidos para su elaboración.	
Actualizar en la aplicación contable y financiera, los registros de actualizaciones de los conceptos, verificando el adecuado diligenciamiento de los documentos soporte y la codificación indicada en los flujos de caja correctos.	
Diseñar y planear actividades que permitan mantener una cartera sana en la Empresa.	
Contar y organizar el dinero	
Recibir dinero por pago de diferentes conceptos	
Sacar costo y precio de venta a los productos	
Contestar el teléfono	
Velar por la conservación de los documentos contables que son tramitados en su cargo, garantizando el cumplimiento de las normas de archivo de la Empresa.	
Atender y asesorar en primera instancia a los clientes, de una manera oportuna, para valorar sus necesidades, ofrecer la información correspondiente.	
Las demás funciones asignadas por el superior inmediato, relacionadas con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.	

Cuadro 52. (Continuación)

IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Servicio al cliente	
Conocimiento básico de herramientas	
Manejo de sistemas	
V. COMPETENCIAS Y CAPACIDADES	
Orientación a resultados	Redacción
Orientación al usuario	Compresión de Lectura
Transparencia	Creatividad
Compromiso con la organización	Sociabilidad
Adaptación al cambio	Trabajo en equipo
Capacidad para aprender	Comunicación Interpersonal
	Iniciativa
	Orden y Organización
VI. GENERALIDADES	
Titulo técnico o tecnólogo contable. 6 meses de experiencia laboral. Para este cargo se requiere de ingenio para la toma de ciertas decisiones, también requiere alta habilidad mental para la realización de los diferentes informes contables, habilidad numérica y concentración, entre otros aspectos. Además debe contar con alto nivel manual para la digitación de los diferentes informes.	ESFUERZO MENTAL: Requiere de un alto nivel mental y concentración para la digitación de los diferentes documentos que debe realizar. ESFUERZO VISUAL: Se requiere de un alto nivel visual para no cometer errores dentro de los informes que alteren la información. ESFUERZO FISICO: Debe ser normal ya que será un cargo de apoyo para la atención a los clientes.
Responsabilidades: La responsabilidad de dineros será de 1 a 5 smlv, maneja información de confidencialidad importante para la empresa y maneja equipos de 5 smlv aproximadamente.	Las condiciones de riesgos que puede presentar este cargo son las siguientes: Cansancio mental y físico, caída de objetos, robo además de catástrofes naturales no predecibles.

Fuente: Las autoras. 2.011

- Realizar una publicidad intensiva durante 6 meses.

Modelo de volante

Figura 23. Volante Publicitario



Fuente: Las autoras. 2.011

Frase de Propaganda:

“En la Papelería Éxito encuentra todo lo que necesites en útiles escolares, artículos para la oficina, lindas tarjetas y detalles para toda ocasión, fotocopias a color y blanco y negro, laminado, argollado fax y duplicado de llaves. Encuéntranos en la carrera 7ª No. 8-31 a media cuadra del parque principal o haz tu pedido al teléfono 2299866 y con gusto te atenderemos. Además pregunta por la “Promoción del Momento”. “Recuerda servicio y calidad Papelería Éxito te da”.

➤ **Crear alianzas estratégicas con los proveedores**

Contrato

Roldanillo, 7 de Marzo de 2.011

Los suscritos, a sabersociedad comercial debidamente constituida por escritura pública N°.....del Círculo de.....domiciliada en.....y representada en este acto por el señor....., mayor de edad, vecino de....., identificado con cédula de ciudadanía N°.....de....., que en adelante se denominará EL PROVEEDOR; y..... sociedad comercial con domicilio en.....representada en este acto por....., mayor de edad, vecino de.....identificado con la cédula de ciudadanía N°.....de.....que en adelante se denominará EL CONSUMIDOR, hemos acordado celebrar el presente contrato de suministro que se regirá por las siguientes cláusulas: **PRIMERA: Objeto.** El presente contrato tiene por objeto el suministro periódico (o continuo) por parte del PROVEEDOR de..... (Describir los bienes o servicios objeto del contrato) a favor del CONSUMIDOR, y a cambio de la contraprestación a que éste último se obliga en la cláusula tercera del presente contrato. **SEGUNDA: Obligaciones Del Proveedor.** Constituyen obligaciones del proveedor: Primera: Suministrar al CONSUMIDOR los bienes y servicios mencionados en la cláusula primer de este contrato y cualquier otro producto del PROVEEDOR que acuerden por escrito las partes, y con los plazos de entrega que tiene o tenga establecidos el PROVEEDOR; Segunda: Conceder al CONSUMIDOR un descuento del.....% (...) por el pago dentro de los 30 días siguientes a la fecha de la factura; Tercera: Conceder al consumidor dos meses calendario para el pago, contados a partir de la fecha de cada factura, sin causar intereses en dicho lapso; Cuarta: Fijar como cuantía mínima de cada pedido la suma de.....(\$.....). Esta suma podrá ser modificada por el PROVEEDOR, en cualquier momento, mediante la sola notificación, por escrito al COMPRADOR; Quinta: Otorgar, a exclusivo criterio del PROVEEDOR, un cupo de crédito al CONSUMIDOR, señalando un límite máximo para sus pedidos; Sexta : Entrenar a los vendedores del CONSUMIDOR mediante explicaciones de un empleado del PROVEEDOR; Séptima: Entregar en préstamo para su uso, con devolución inmediata a personal autorizado del PROVEEDOR, al vencer o darse por terminado el presente contrato, un aviso que se instalará en sitio adecuado del establecimiento del COMPRADOR; Octava: Poner a disposición del CONSUMIDOR varias calcomanías de sus productos, para ser fijadas en sitios adecuados del establecimiento comercial del CONSUMIDOR; Novena: Entregar al CONSUMIDOR material publicitario y catálogos en la cantidad adecuada; Décima: A juicio del PROVEEDOR, entregar al CONSUMIDOR muestrarios que periódicamente serán actualizados; Undécima: Asumir el valor de los fletes, empaques y seguros de la mercancía que se despache dentro de las condiciones de este contrato. **TERCERA: Obligaciones Del CONSUMIDOR.** Constituyen obligaciones a cargo del consumidor las siguientes: Primera: El CONSUMIDOR se obliga a adquirir los productos suministrados por el PROVEEDOR a fin de

revenderlos, sujetándose a los precios y condiciones fijadas por el PROVEEDOR para la venta al público; Segunda: Pagar de contado el pedido inicial; Tercera: El CONSUMIDOR se obliga a firmar las facturas u otros documentos comerciales que le expida el PROVEEDOR y que correspondan a mercancías efectivamente entregadas, en señal de que acepta la obligación de pagarlos. **CUARTA: Naturaleza Del Suministro.** Las partes convienen en que cada suministro constituye una venta en firme, y que en consecuencia, el PROVEEDOR no aceptará devolución alguna de mercancías vendidas en ejecución del presente contrato de suministro, salvo en los casos de artículos con defectos de fabricación advertidos por el CONSUMIDOR y notificados por éste al PROVEEDOR, dentro de los cinco días siguientes a la fecha de entrega de cada suministro. **QUINTA: Duración.** El presente contrato de suministro es de plazo indefinido pero podrá ser terminado, sin aviso previo, en cualquier momento por incumplimiento de cualquiera de las obligaciones estipuladas o dando aviso escrito a la otra parte con una anticipación de un mes a la fecha en que deba ser terminado. **SEXTA: Cesión.** Este contrato no podrá ser cedido sin previa aprobación del PROVEEDOR. **SEPTIMA: Representación.** Ninguna de las obligaciones contenidas en las cláusulas de este contrato generará en ningún caso vínculo adicional entre las partes ni habilitarán al CONSUMIDOR para representar al PROVEEDOR a ningún título. El CONSUMIDOR manifiesta que en el pasado no ha existido entre las partes ninguna clase de vinculación ni se ha celebrado contrato alguno de índole civil, laboral o comercial distintos de los que eventualmente pudo haber celebrado de compra-venta de algunos de los mismos productos con el PROVEEDOR, con quien no lo une ni ha unido ningún contrato de mandato, comisión ni agencia comercial y que, en consecuencia, carece de autorización o vínculo contractual que le faculte para representar o comprometer de alguna manera al PROVEEDOR, ni para anunciarse como titular de alguna de las dichas calidades. **OCTAVA: Arbitramento.** Las partes convienen que en el evento en que surja alguna diferencia entre las mismas, por razón o con ocasión del presente contrato, será resuelta por un Tribunal de Arbitramento cuyo domicilio será.....(lugar de ejecución del contrato), integrado por () árbitros designados conforme a la ley. Los arbitramentos que ocurrieren se regirán por lo dispuesto en el Decreto 2279 de 1991, en la Ley 23 de 1991 y en las demás normas que modifiquen o adicionen la materia.

En señal de conformidad las partes suscriben el presente documento en dos ejemplares del mismo tenor, en la ciudad de..... a los..... () días del mes de.....del año.....

.....
PROVEEDOR
Nombre:
C.C. N° o NIT.....

.....
CONSUMIDOR
Nombre:
C.C. N° o NIT.....

Además, de establecer un contrato en donde se fijen las obligaciones y derechos tanto de la papelería como de los proveedores, es pertinente implementar estrategias como:

Pagos anticipados de la mercancía, con la finalidad de que ambas partes tengan seguridad con respecto a la negociación, ya que por su lado el proveedor estará seguro frente al aspecto económico y la papelería tendrá confianza con respecto a tener stocks de inventarios representativos para suplir las necesidades de la demanda.

Pagos de contado, con la finalidad de obtener mejores descuentos de la mercancía por parte del proveedor

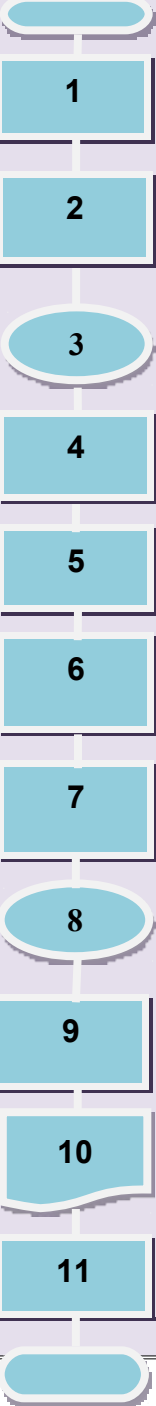
Tener Mercancía en consignación, ya que este es un mecanismo, en donde la única mercancía que cancelaría la papelería será aquella que efectivamente venda, por lo tanto existen ventajas como:

- El stock de artículos en consignación se gestiona individualmente para cada cliente
- El stock de artículos en consignación se gestiona aparte del resto de stock
- El proveedor tiene la seguridad que sus productos se están exhibiendo.

➤ **Implementar un Sistema de Información Contable en el año 2.011**

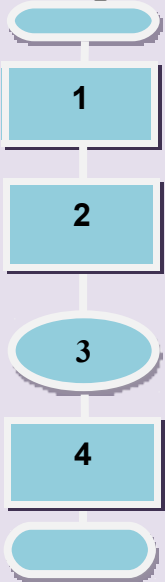
Para ejemplificar la implementación del SIC y de la Contabilidad en la Papelería, se presenta un del Proceso Contable.

Flujograma 1. Proceso Contable

Diagrama	Actividades	Responsable
	1. Estructurar el PUC	1. Auxiliar contable.
	2. Identificar las operaciones de la empresa.	2. Auxiliar contable.
	3. Revisar los documentos.	3. Auxiliar contable.
	4. Realizar correcciones oportunas	4. Auxiliar contable
	5. Hacer codificaciones	5. Auxiliar contable
	6. Registrar en el Software Contable.	6. Auxiliar contable
	7. Archivar cada documento contabilizado.	7. Auxiliar contable
	8. Verificar los registros contables	8. Auxiliar contable
	9. Realización de ajustes y de reclasificaciones.	9. Contador
	10. Elaborar Estados Financieros	10. Contador
	11. Archivar comprobantes	11. Auxiliar contable

- | | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|
- Hacer análisis financiero, mínimo cada semestre, a partir del año 2.011.

Flujograma 2. Análisis Financiero

Diagrama	Actividades	Responsable
	1. Aplicar los indicadores financieros	Contador Público
	2. Cualificar los resultados de los indicadores financieros.	Contador Público
	3. Realizar y difundir el informe de análisis financiero.	Contador Público
	4. Proponer alternativas de solución	Contador Público
	Fin	

Fuente: Las autoras. 2.011

12. CONCLUSIONES

- En la actualidad es imperante desarrollar integralmente un pensamiento estratégico que mejore la gestión operativa de la organización para incrementar su participación en el mercado y mejorar el grado de satisfacción del cliente, razón por la cual para la Papelería Éxito es importante iniciar un proceso de mejoramiento en su área administrativa y financiera, ya que ésto le permitirá tener un mejor direccionamiento en el momento de tomar decisiones con respecto a su expansión en el mercado, ya que la organización interna de todo negocio se proyecta en el exterior de la misma.
- Para lograr la eficacia en la Papelería Éxito es necesario trabajar con la mira puesta en el cliente y por ello, diseñar estrategias para escuchar y atender permanentemente sus necesidades y expectativas, satisfaciendo las mismas a través de procesos eficientes y de una comercialización efectiva, que permita lo que éstos están buscando en términos de calidad y servicio.
- De acuerdo con la evaluación realizada del análisis interno se detectó que la Papelería Éxito necesita tener bien definida su estructura organizacional y sus respectivos manuales de funciones, ya que ésto le permite tener una mayor dirección y un mejor control en el desarrollo de la actividad económica, por consiguiente tendrá un mejor direccionamiento de las demás estrategias que implemente, las cuales están relacionadas con el fortalecimiento en las relaciones con los clientes y con los proveedores, siendo éstas variables externas pero que repercuten directamente en el desempeño económico y financiero de la entidad.
- Dentro del plan de acción establecido fue necesario estructurar una estrategia correspondiente a la implementación de un Sistema de Información Contable, ya que para la Papelería Éxito, se hace necesario tener un reconocimiento constante de su situación económica y financiera, a través de la cual se pueda evaluar el nivel de liquidez, de rentabilidad y de endeudamiento, logrando con ello poder analizar la incidencia que gradualmente van teniendo las estrategias propuestas en el plan de acción sobre la estructura de la empresa.

13. RECOMENDACIONES

- Ejecutar el Plan de Acción en el término de un año, con el fin de que se vayan subsanando aquellas debilidades que en torno al área administrativa y financiera se están presentando.
- Una vez implementado el Plan de Acción, evaluar periódicamente el nivel de cumplimiento de los objetivos, así como también la forma de realización de las estrategias.
- Realizar constantemente análisis que permitan identificar las debilidades y amenazas, así como también las fortalezas y oportunidades que tienen la Papelería, para con ello formular planes de acción efectivos.
- Tomar como referencia otros software contables, y analizarlos con respecto a diferentes características, como son: flexibilidad, compatibilidad con las características de la Papelería, capacidad en disco, uniformidad, generación de reportes, análisis financieros, costo, entre otras características que permitan tomar una buena decisión en el momento de hacer la adquisición.
- Replantear las estrategias y actividades, establecidas en el Plan de Acción, de acuerdo con las necesidades y cambios que se vayan presentando durante su ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

DELGADILLO R, Diego I. El Sistema de Información Contable: fundamentos y marco de referencia para su administración. Universidad del Valle, Cali Valle, 2001.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación, tercera edición.

LEGIS EDITORES, Plan Único de Cuentas para Comerciantes, décima segunda edición, Bogotá D.C 2004

MENDEZ A, Carlos E. Metodología de la Investigación, Universidad del Valle, segunda edición, Cali Valle, 1998.

Metodología, Diseño y Desarrollo de Procesos de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales, Cuarta Edición, México, Editorial Limusa, 2008.

MENDEZ LOZANO, Rafael. Formulación y Evaluación de Proyectos enfoque para emprendedores, Colombia, Incontec Internacional, 2008.

PORTER, Michael E. Estrategia competitiva, México, Compañía Editorial Continental, 2000.

RAMIREZ PADILLA, David Noel. Contabilidad Administrativa, quinta edición, México D.C., Mcgraw Hill Interamericana Editores, 1997.

SANGUESA, Martha, **MATEO**, Ricardo e **ILZARBE**, Laura. Teoría y Práctica de la Calidad, primera edición, Editorial Thomson, 2006 Madrid España.

SUMMERS, Donna C. Administración de la Calidad, primera edición, México D.C., Editorial Pearson, 2006.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial, Colombia, Pearson educación de Colombia, 2008.

CIBERGRAFÍA

Página web oficial de la Alcaldía Municipal de Roldanillo, Valle. Disponible en internet en: <http://www.roldanillo.gov.co>

Página web oficial de la Gobernación del Valle. Disponible en internet en: <http://www.valledelcauca.gov.co>

Página web oficial del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. Disponible en internet en: <http://www.dane.gov.co>

Página web oficial de Actualícese. Disponible en internet en: <http://www.actualicese.com>

Página web oficial de Estrategia Empresarial. Disponible en internet en: <http://www.estrategiaempresarial.com>

Página web oficial de Dinero. Disponible en internet en: <http://www.dinero.com>

Página web oficial de Fenalco. Disponible en internet en: <http://www.fenalco.com>

ANEXOS

Anexo A. Tabulación de encuestas

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas para mejorar el servicio que le proporcionamos. Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos.

1- ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la Papelería Éxito Roldanillo?

- a Menos de un mes
- b De uno a tres meses
- c De tres a seis meses
- d Entre seis meses y un año
- e Mas de tres años

2- ¿Cómo conoció la Papelería Éxito Roldanillo?

- a- Por pauta publicitaria
- b- Amigos, colegas o contactos
- c- Porque paso por ahí

3- ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la Papelería Éxito Roldanillo?

- a-Una o mas veces por semana
- b-Dos o tres veces a la semana
- c-Dos o tres veces al mes
- c-Una vez al mes

4- ¿Cuál de los siguientes clases de productos o servicios adquiere frecuentemente en la Papelería Éxito?

- a-Útiles de oficina
- b-Útiles escolares
- c-Tarjetería
- d-Fotocopias
- e-Laminado
- f-Argollado
- g-Fax
- h-Duplicado de llave

5- ¿Cuánto gasta aproximadamente al mes en una Papelería?

- a-De 1000 a 5000
- b-De 5000 a 10000
- c-De 10000 a 20000
- d-De 20000 a 50000
- e-Más de 50000

6- ¿Cuál de los siguientes aspectos le gusta más cuando visita la Papelería Éxito de Roldanillo?

- a-Buena atención
- b-Amplio Surtido
- c-Calidad y precio de los productos
- d-Ubicación del local
- e-Todos las anteriores

7- ¿Cuál de los siguientes aspectos le gusta más cuando visita la Papelería Extra?

- a-Buena atención
- b-Amplio Surtido
- c-Calidad y precio de los productos
- d-Ubicación del local
- e-Todos las anteriores

9- ¿Cuál de los siguientes aspectos le gusta más cuando visita la Papelería Santafé?

- a-Buena atención
- b-Amplio Surtido
- c-Calidad y precio de los productos
- d-Ubicación del local
- e-Todos las anteriores

8- ¿Cuál de los siguientes aspectos le gusta más cuando visita la Papelería Única?

- a-Buena atención
- b-Amplio Surtido
- c-Calidad y precio de los productos
- d-Ubicación del local
- e-Todos las anteriores

9- ¿Hay alguna cosa que le gustaría sugerirle a la Papelería Éxito?

- a-Si
- b-No

¿Cuáles?

Anexo B. Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS

Fuente: Las autoras. 2011

Razones de liquidez

		2,010
Razón Corriente	Activo Corriente	
	Pasivo Corriente	4.77
Razón Ácida	Act. Corriente-Inventarios	
	Pasivo Corriente	1.36
Razones de Rentabilidad		
Rentabilidad sobre Ventas	Utilidad Neta	5.4%
	Ventas Totales Anuales	
Rendimiento sobre Activos totales	Utilidad neta	9%
	Activo Total	

Anexo C. Valores unitarios - Plan de Acción

Estrategia 1: Diseñar la estructura organizacional de la Papelería Éxito en el año 2.011.	Concepto de costo	Cantidad	Valor unitario	Valor
Actividades				
Evaluar diferentes tipos de estructuras organizacionales	Tiempo dedicado del administrador	2 horas	\$3.333 por hora	\$6.667
	Papelería	4 paquetes	\$300 por paquete	\$1.200
Caracterizar la estructura organizacional	Tiempo dedicado del administrador	1 hora	\$3.333 por hora	\$3.333
	Papelería	2 paquetes	\$300 por paquete	\$600
Elaborar el Manual de funciones	Tiempo dedicado del administrador	20 horas	\$3.333 por hora	\$66.667
	Papelería	30 paquetes	\$300 por paquete	\$9.000
Total				\$87.467
Estrategia 2. Realizar publicidad intensiva durante 3 meses	Concepto de costo	Cantidad	Valor unitario	Valor
Actividades				
Contratar con la emisora local, para emitir una cuña radial.	Valor de la cuña radial	3 pautas publicitarias	\$80.000 cada pauta	\$240.000
Distribuir volantes en las zonas más concurridas del municipio	Valor de los volantes	1.000 Volantes	\$80 por volante	\$80.000
Total				\$320.000
Estrategia 3. Implementar un Sistema de Información Contable en el año 2.011	Concepto de costo	Cantidad	Valor unitario	Valor
Actividades				
Analizar diversas cotizaciones de Software Contables	Tiempo dedicado del administrador	4 horas	\$3.333 por hora	\$13.333
Adquirir el Software Contable	Costo de adquisición del software	1 Software contable	\$800.000 por software	\$800.000
Recibir la capacitación para el manejo del Software Contable	Tiempo dedicado del administrador	8 horas	\$3.333 por hora	\$26.667
	Papelería	1 paquete	\$2.000 por paquete	\$2.000
	Refrigerio	1 refrigerio	\$6.000 por refrigerio	\$6.000

Implementar la contabilidad	Tiempo dedicado de la persona encargada	360 horas	\$3.333 por hora	\$1.200.000
	Papelería	50 paquetes	\$300 por paquete	\$15.000
Total				2.063.000
Estrategia 4 Establecer alianzas con proveedores				
Actividades				
Realizar reuniones	Tiempo dedicado por el administrador	2 Horas	\$3333 por hora	\$6666
Hacer actas de compromiso	Refrigerio	2 refrigerios	\$3500	\$7000
	Tiempo dedicado por el administrador	1Horas	\$3333	\$6666
	Papelería	3 copias	\$300	\$900
Total				21232
Estrategia 5. Hacer análisis financiero, mínimo cada semestre, a partir del año 2.011.	Concepto de costo			Valor
Actividades				
Designar el responsable de la estrategia	Tiempo dedicado del administrador	3 horas	\$3.333 por hora	10.000
Solicitar estados financieros	Tiempo dedicado del Contador	6 horas	\$18.750 por hora	112.500
	Papelería	6 paquetes	\$300 por paquete	1.800
Revisar la información de los estados financieros	Tiempo dedicado del Contador	36 horas	\$18.750 por hora	675.000
Identificar los indicadores financieros que se van a aplicar	Tiempo dedicado del Contador	12 horas	\$18.750 por hora	225.000
	Papelería	2 paquetes	\$300 por paquete	600
Aplicar los indicadores financieros	Tiempo dedicado del Contador	48 horas	\$18.750 por hora	900.000
	Papelería	2 paquetes	\$300 por paquete	600
Cualificar los resultados de los indicadores financieros	Tiempo dedicado del Contador	60 horas	\$18.750 por hora	1.125.000
	Papelería	8 paquetes	\$300 por paquete	2.400
Realizar y difundir el informe el informe de análisis	Tiempo dedicado del	30 horas	\$18.750 por hora	562.500

financiero	encargado			
	Papelería	3 paquetes	\$300 por paquete	900
Total				3.616.300
TOTAL PLAN DE ACCCION				6.086.767

Fuente: Las autoras. 2011

Anexo D. Betas por Sector

Nombre de la Industria	Número de empresas	Beta Promedio	Mercado D / E ratio	Tasa de Impuesto	Beta no apalancada	Cash empresa Valor	Beta no apalancada corregida por dinero en efectivo
Publicidad	36	1,6	72,76%	13,01%	0,98	11,92%	1,12
Aeroespacial / Defensa	67	1,19	22,94%	20,05%	1	7,90%	1,09
Transporte aéreo	44	1,06	70,74%	17,63%	0,67	11,84%	0,76
Vestir	56	1,3	23,61%	16,54%	1,09	6,95%	1,17
Autos y Camiones	22	1,72	154,47%	13,25%	0,74	11,75%	0,83
Auto Parts	54	1,75	51,24%	12,09%	1,21	12,38%	1,38
Banco	481	0,75	198,22%	17,50%	0,28	10,36%	0,32
Bank (Canadá)	7	0,86	16,44%	14,94%	0,76	7,37%	0,82
Bank (Midwest)	39	0,96	110,54%	20,65%	0,51	9,63%	0,57
Bebida	41	1,04	16,92%	12,12%	0,9	3,20%	0,93
Biotecnología	121	1,1	14,78%	4,46%	0,96	14,59%	1,12
Materiales de construcción	53	1,45	83,80%	14,56%	0,84	5,48%	0,89
Televisión por cable	24	1,69	85,22%	21,86%	1,02	4,02%	1,06
Canadiense de Energía	10	1,18	30,86%	26,99%	0,96	2,32%	0,98
Química (Básico)	17	1,27	20,37%	21,59%	1,1	6,74%	1,18
Química (Diversificado)	31	1,37	19,85%	20,84%	1,19	4,73%	1,25
Química (Especialidad)	97	1,29	29,01%	12,86%	1,03	4,17%	1,08
Carbón	21	1,67	23,68%	13,15%	1,39	4,31%	1,45
Software de ordenador / Svcs	333	1,02	5,61%	10,12%	0,97	10,34%	1,08
Ordenadores / Periféricos	129	1,29	10,93%	8,65%	1,17	12,20%	1,33
Diversificados Co.	121	1,2	138,78%	18,93%	0,57	11,12%	0,64
Droga	337	1,11	12,58%	5,62%	0,99	7,79%	1,07
E –Commerce	56	1,18	8,74%	13,50%	1,09	11,63%	1,24
Servicios Educativos	38	0,75	7,21%	24,06%	0,71	8,58%	0,78

Anexo D. (Continuación)

Util eléctrica . (Central)	23	0,79	102,89%	32,27%	0,47	2,31%	0,48
Para producción de electricidad (Este)	24	0,73	75,74%	33,77%	0,49	1,70%	0,5
Para producción de electricidad (Oeste)	14	0,75	89,99%	32,45%	0,47	El 4,25%	0,49
Equipo electrotécnico	87	1,41	16,91%	14,07%	1,23	7,16%	1,33
Electrónica	183	1,16	26,37%	10,63%	0,94	14,90%	1,1
Entretenimiento	95	1,81	56,83%	11,78%	1,21	6,56%	1,29
Entretenimiento Tecnología	35	1,32	11,72%	6,28%	1,19	22,36%	1,53
Ambiental	91	0,97	49,42%	14,27%	0,68	2,49%	0,7
Svcs financiero. (Div.)	296	1,39	305,02%	16,53%	0,39	15,76%	0,47
Procesamiento de Alimentos	121	0,86	29,31%	17,29%	0,69	3,79%	0,72
Exteriores Electrónica	9	1,13	29,12%	10,71%	0,9	22,65%	1,16
Promoción Económica y Empleo	5	1,19	56,52%	24,34%	0,83	3,51%	0,86
Furn / Muebles para el Hogar	35	1,52	38,54%	17,48%	1,16	6,12%	1,23
Healthcare Information	33	0,97	13,57%	17,80%	0,87	6,85%	0,94
Construcción Pesada	14	1,42	7,58%	33,76%	1,35	16,86%	1,63
Construcción de viviendas	28	1,45	102,34%	1,42%	0,72	26,11%	0,98
Hotel / Juegos de Azar	74	1,74	85,90%	12,93%	1	6,19%	1,06
Productos para el hogar	23	1,15	22,36%	24,87%	0,98	2,23%	1
Recursos Humanos	30	1,38	13,17%	23,63%	1,25	14,81%	1,47
Servicios Industriales	168	1,07	33,96%	17,89%	0,84	El 8,10%	0,91
Servicios de información	29	1,28	23,68%	19,37%	1,08	3,91%	1,12
Seguros (de vida)	31	1,38	36,81%	22,47%	1,07	38,96%	1,75
Seguros (Prop / CAS).	85	0,92	24,03%	15,68%	0,76	23,51%	1
Internet	239	1,04	2,28%	5,94%	1,02	9,53%	1,13
Investment Co.	19	0,76	59,26%	0,00%	0,48	72,09%	1,71
Investment Co. (Relaciones Exteriores)	16	1,39	9,38%	2,10%	1,27	6,84%	1,36
Maquinaria	130	1,32	46,80%	20,41%	0,96	6,70%	1,03

Anexo D. (Continuación)

Manuf . Vivienda / RV	15	1,21	3,98%	14,80%	1,17	13,51%	1,35
Marítimo	53	1,38	159,57%	EI 9,70%	0,57	6,93%	0,61
Servicios Médicos	162	0,97	43,09%	18,84%	0,72	10,96%	0,81
Suministros médicos	264	1,04	11,36%	11,24%	0,95	6,57%	1,02
Fabricación de metales	36	1,54	18,80%	18,10%	1,33	11,77%	1,51
Metales y Minería (Div.)	79	1,23	14,78%	7,41%	1,08	2,81%	1,11
Gas Natural (Div.)	32	1,29	47,84%	25,01%	0,95	2,44%	0,97
Natural Servicio Gas	24	0,68	80,53%	24,87%	0,42	2,69%	0,43
Diario	15	1,94	55,65%	27,26%	1,38	3,68%	1,44
Oficina Equipo / fuentes	25	1,19	56,84%	22,62%	0,83	6,73%	0,89
Petróleo / Gas Distribución	19	0,89	61,46%	7,15%	0,56	1,83%	0,58
Svcs Oilfield / Equip.	113	1,45	25,97%	22,05%	1,21	4,77%	1,27
Embalaje y contenedores	31	1,2	61,31%	18,18%	0,8	4,26%	0,83
Papel / Productos Forestales	39	1,63	86,48%	7,70%	0,91	5,49%	0,96
Petróleo (Integrado)	24	1,24	14,44%	33,00%	1,13	6,13%	1,21
Petróleo (producción)	198	1,16	27,01%	11,27%	0,94	3,10%	0,97
Servicios de farmacia	21	0,88	20,07%	24,36%	0,76	3,23%	0,79
Poder	77	1,23	103,58%	7,00%	0,63	9,56%	0,69
Metales preciosos	78	1,18	8,49%	8,41%	1,1	2,94%	1,13
Instrumento de precisión	98	1,24	15,02%	EI 10,50%	1,09	12,53%	1,24
Gestión de la Propiedad	20	1,63	191,86%	9,03%	0,59	5,94%	0,63
Public / Private Equity	9	2,4	169,66%	0,80%	0,89	12,16%	1,02
Publicación	30	1,43	70,33%	15,54%	0,9	4,27%	0,94
R.E.I.T.	143	1,6	67,45%	0,72%	0,96	5,72%	1,01
Ferrocarril	15	1,29	32,95%	27,39%	1,04	2,31%	1,07
Recreación	65	1,43	49,77%	16,86%	1,01	5,05%	1,06
Reaseguro	8	1,07	17,69%	4,17%	0,91	28,41%	1,28

Anexo D. (Continuación)

Restaurante	68	1,34	22,48%	19,86%	1,14	2,52%	1,17
Venta al por menor (Líneas Especiales)	157	1,43	16,08%	18,49%	1,27	8,52%	1,38
Venta al por menor Automotriz	15	1,46	44,57%	32,68%	1,13	2,65%	1,16
Venta al por menor de materiales de construcción	7	0,95	19,12%	27,05%	0,83	1,34%	0,85
Venta al por menor de la tienda	43	1,35	26,98%	18,42%	1,1	4,55%	1,16
Venta al por menor / al por mayor de Alimentos	32	0,73	26,17%	30,39%	0,62	3,01%	0,63
Bolsa de Valores	30	1,18	281,05%	20,49%	0,36	34,11%	0,55
Semiconductor	125	1,56	8,06%	10,85%	1,45	12,95%	1,67
Equipar Semiconductor	14	1,93	7,28%	16,66%	1,82	14,50%	2,13
Zapato	19	1,34	3,55%	22,11%	1,3	11,41%	1,47
Acero (General)	20	1,61	30,81%	22,29%	1,3	7,65%	1,4
Steel (Integrado)	15	1,85	39,30%	22,94%	1,42	7,93%	1,55
Telecom. Equipo	115	1,15	10,90%	13,79%	1,05	21,02%	1,33
Telecom. Servicios	140	1,1	47,03%	12,80%	0,78	5,75%	0,83
Ahorro	227	0,73	21,74%	11,90%	0,61	14,51%	0,72
Tabaco	12	0,78	22,93%	26,03%	0,67	5,57%	0,71
Aseo Personal / Cosméticos	19	1,23	26,33%	26,27%	1,03	6,89%	1,1
Camiones	33	1,3	85,30%	30,87%	0,82	4,84%	0,86
Utilidad (Relaciones Exteriores)	5	1,07	101,26%	12,11%	0,57	4,80%	0,59
Empresas de Agua	15	0,82	87,95%	31,16%	0,51	0,77%	0,51
Redes inalámbricas	60	1,5	19,83%	9,92%	1,28	5,01%	1,34
Total del Mercado	7036	1,17	49,99%	14,07%	0,82	9,49%	0,9

Datos utilizados: Value Line base de datos, de 7036 empresas

Fecha de Análisis: Los datos utilizados son de enero de 2010

Fuente: Aswath Damodaran