

DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA
PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTY”

DIEGO FERNANDO RIVERA

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA
2014

DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA
PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTY”

DIEGO FERNANDO RIVERA

Trabajo de grado presentado para optar al título de:
CONTADOR PÚBLICO

Director:

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA
2014

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	12
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO DE REFERENCIA	20
4.1 MARCO DE ANTECEDENTES	20
4.2 MARCO TEÓRICO	21
4.2.1 Teoría de sistemas	21
4.2.2 Sistemas de información	23
4.2.3 Sistema de información contable	24
4.2.4 Importancia de la información contable en las organizaciones	26
4.2.5 Pasos para la implementación de un SIC	27

4.2.6	Contabilidad financiera	31
4.2.7	Sistema administrativo	32
4.3	MARCO LEGAL	36
4.4	MARCO CONCEPTUAL	37
4.5	MARCO ESPACIAL	39
5.	DISEÑO METODOLÓGICO	41
5.1	TIPO DE ESTUDIO	41
5.2	ENFOQUE	41
5.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	41
5.4	FUENTES DE INFORMACIÓN	42
5.4.1	Fuentes primarias	42
5.4.2	Fuentes secundarias	42
5.5	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	42
6.	DIAGNÓSTICO INTERNO	43
6.1	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	43
6.1.1	Organigrama	44
6.1.2	Estructura legal y operativa	44
6.2	ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS DE PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTY”	47
6.2.1	Factor gerencia	48
6.2.2	Factor organización	50
6.2.3	Factor talento humano	53

6.2.4	Factor capacidad tecnológica	54
6.2.5	Factor financiero	56
6.2.6	Factor producción e inventarios	58
6.2.7	Factor competitividad	59
6.2.8	Resumen de resultados para los factores internos de PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”	61
7.	SITUACIÓN DEL SECTOR ECONÓMICO EN EL CUAL PARTICIPA LA PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI” DE TULUÁ	63
7.1	DIAGNÓSTICO EXTERNO	63
7.1.1	Generalidades de la ciudad de Tuluá	63
7.1.2	Demografía	64
7.1.3	Economía	65
7.1.4	Entorno específico	67
7.1.5	Análisis del sector económico de “Al Pasito de Santi”	69
8.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO REQUERIDO PARA LA PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI” DE TULUÁ	79
8.1	PLAN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA “AL PASITO DE SANTI” DE LA CIUDAD DE TULUÁ	79
8.1.1	Estrategias FO	79
8.1.2	Estrategias DO	82
8.1.3	Estrategias FA	83
8.1.4	Estrategias DA	84
8.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	84
8.3	PLAN DE ACCIÓN PARA “AL PASITO DE SANTI” DE TULUÁ	87

8.3.1	Proyectos estratégicos de “Al Pasito de Santi”	87
9.	SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERO PARA LA GESTIÓN INTERNA DE LA PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI” DE LA CIUDAD DE TULUÁ	92
9.1	PROCESOS CONTABLES Y FINANCIEROS AL PASITO DE SANTI	94
9.1.1	Área de Producción	94
9.1.2	Área Comercial	97
9.1.3	Área de Administración	97
9.2	EL SISTEMA DE PARAMETRIZACIÓN DE TRANSACCIONES CONTABLES PARA LA EMPRESA AL PASITO DE SANTI	98
9.2.1	El sistema de contabilidad	98
9.2.2	Flujo de Operaciones del Sistema Contable	98
9.2.3	Libro compras	101
9.2.4	Libro de Ventas	101
9.2.5	Libros de remuneraciones y retenciones y/o registros de sueldos	101
9.2.6	Planilla o Tarjeta de existencia	102
9.2.7	Planilla de registro de costos	102
9.3	CLASES Y CONCEPTOS DE DOCUMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS MANEJADOS DENTRO DE LA EMPRESA	103
9.3.1	Soportes de contabilidad externos	104
9.3.2	Soportes de contabilidad internos	107
9.4	POLÍTICAS CONTABLES	107
9.4.1	Política de efectivo	107
9.4.2	Política de crédito	108
9.4.3	Políticas de inversión	108

9.4.4	Políticas de financiamiento	108
9.4.5	Políticas administrativas	108
9.5	INFORMACIÓN FINANCIERA	108
9.5.1	Información general	110
9.5.2	Información financiera	111
9.5.3	Cifras que sirven de soporte para la toma de decisiones	111
10.	CONCLUSIONES	114
11.	RECOMENDACIONES	116
	BIBLIOGRAFÍA	117
	ANEXOS	120

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Factor Gerencia panadería y cafetería “AL PASITO DE SANTI”	50
Cuadro 2. Factor Organización panadería y cafetería “AL PASITO DE SANTI”	52
Cuadro 3. Factor Talento Humano panadería cafetería “AL PASITO DE SANTI”	54
Cuadro 4. Factor capacidad tecnológica panadería y cafetería “AL PASITO DE SANTI”.	55
Cuadro 5. Factor Financiero panadería y cafetería “AL PASITO DE SANTI”	57
Cuadro 6. Factor Producción e inventarios panadería y cafetería “AL PASITO DE SANTI”	59
Cuadro 7. Factor Competitividad panadería y cafetería “AL PASITO DE SANTI”.	61
Cuadro 8. Resumen de Factores panadería y cafetería “AL PASITO DE SANTI”	62
Cuadro 9. Nivel de ingresos por sectores económicos	65
Cuadro 10. Comportamiento de las empresas por tamaño en el Municipio de Tuluá 2012	66
Cuadro 11. Comportamiento de los sectores empresariales en Tuluá 2012	66
Cuadro 12. Principales competidores en el mercado. Tuluá, 2014	73
Cuadro 13. Matriz DOFA para “Al Pasito de Santi”	80
Cuadro 14. Plan de Acción Estratégico para “Al Pasito de Santi”.	90
Cuadro 15. Tipos de documentos en contabilidad	103
Cuadro 16. Usuarios del sistema de información contable y financiero.	109

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Imagen de Al Pasito de Santi	43
Figura 2. Organigrama de la panadería y cafetería Al Pasito de Santi de la ciudad de Tuluá	44
Figura 3. Zona urbana, comunas y barrios de Tuluá.	64
Figura 4. Comportamiento de la población Tuluá 1993-2012.	65
Figura 5. Ubicación de Al Pasito de Santi en Centro Comercial La 14 de Tuluá.	67
Figura 6. Mapa detallado de la Comuna 1 de Tuluá.	68
Figura 7. Distribución sector alimentos procesados	69
Figura 8. Matriz de Porter para el sector panadería y pastelería de Tuluá.	78
Figura 9. Mapa de procesos Al Pasito de Santi	93
Figura 10. Descripción del proceso general	94
Figura 11. Descripción del proceso de producción de tortas	95
Figura 12. Descripción del proceso de producción de panes	96
Figura 12. Sistema de contabilidad propuesto para Al Pasito de Santi.	98
Figura 13. Comprobante de egreso	100

RESUMEN

En el documento se exponen los resultados del diseño de un sistema administrativo y financiero para la panadería y cafetería “Al Pasito de Santi”, el cual tiene como propósito otorgarle una adecuada organización y un buen manejo de la información para funcionar de una manera controlada, coherente e integral. Es por ello que con este trabajo se busca responder favorablemente a las necesidades de la empresa en mención, a su organización y consolidación como tal, pues dada la problemática que presenta, esta propuesta ha de mejorar competitivamente su área administrativa y contable. Para el logro del objetivo, se realizó un análisis de los factores internos relacionados con la organización, procesos contables y financieros en la empresa, iniciando con las generalidades de la misma. Igualmente se analiza la situación del sector económico en el cual participa la panadería y cafetería en estudio, a través de un diagnóstico externo que tuvo en cuenta la ciudad de Tuluá, el entorno específico constituido por la comuna donde se ubica la empresa y el análisis del sector económico utilizando para ello las fuerzas competitivas de Porter. Con base en los resultados del diagnóstico, se presenta el direccionamiento estratégico para la empresa, que incluye el plan administrativo y el plan de acción sugerido, para llegar así al sistema de información financiero requerido, teniendo en cuenta los procesos contables y financieros, el sistema de parametrización requerido, el sistema de contabilidad, los documentos internos y externos, así como la información financiera necesaria para la toma de decisiones.

Palabras clave: sistema de información; sistema de información contable; sistema de información financiero; diseño de un sistema de información.

INTRODUCCIÓN

La Panadería y Cafetería “Al Pasito de Santi”, es una empresa familiar la cual adolece de una cultura gerencial. Por este motivo, en la actualidad presenta diferentes problemas a nivel organizacional y funcional, básicamente porque realiza sus actividades de manera empírica, sin una organización administrativa y financiera, que la dejan en una posición perjudicial frente a la competencia y dificultan su crecimiento y desarrollo empresarial. La ausencia de un sistema administrativo y financiero impide efectuar las actividades de control y generar información para la toma de decisiones.

Debido a esto, los propietarios de la empresa tienen la necesidad de intervenir en esta problemática, a partir del diseño de un sistema administrativo y financiero que se convierta en la base para la toma de decisiones y la guía para manejar la empresa en el futuro inmediato.

Para este propósito, en el presente documento se exponen los resultados del trabajo, que tuvo como objetivo diseñar un sistema administrativo y financiero para la panadería y cafetería “Al Pasito de Santi” ubicada en la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca.

Para esto, el documento se dividió en 11 capítulos además de esta introducción. Los capítulos 1 al 5 exponen las bases teóricas y metodológicas del trabajo, iniciando con el problema, justificación, objetivos, marco de referencia y diseño metodológico. Posteriormente, el capítulo 6 presenta los resultados del análisis de los factores internos relacionadas con la organización, procesos contables y financieros en la panadería y cafetería “Al pasito de SANTI” de la ciudad de Tuluá, iniciando con las generalidades de la empresa. Seguidamente, en el capítulo 7 se analiza la situación del sector económico en el cual participa la panadería y cafetería en estudio, a través de un diagnóstico externo que tuvo en cuenta la ciudad de Tuluá, el entorno específico constituido por la comuna donde se ubica la empresa y el análisis del sector económico utilizando para ello las fuerzas competitivas de Porter. Más adelante, en el capítulo 8, con base en los resultados del diagnóstico de los capítulos anteriores, se presenta el direccionamiento estratégico para la empresa, que incluye el plan administrativo y el plan de acción sugerido. Luego, el capítulo 8, muestra el sistema de información financiero requerido, teniendo en cuenta los procesos contables y financieros, el sistema de parametrización requerido, el sistema de contabilidad, los documentos internos y externos, así como la información financiera necesaria para la toma de decisiones. Finalmente, los capítulos 10 y 11 presentan las conclusiones y recomendaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Con relación al presente trabajo y su enfoque investigativo se han desarrollado algunos estudios o proyectos también con la misma temática. A continuación se describen algunos de ellos:

En el año 2012 los estudiantes Álvarez y Ceballos¹ presentan su trabajo de grado, el cual presentó como objetivo general formular un plan contable, administrativo y financiero en la ferretería Distriguerrero.

En su metodología los autores llevan a cabo un estudio investigativo riguroso enfocándose al tipo de investigación cualitativa descriptiva y a su vez de carácter cuantitativo por la información recopilada en los estados financieros de los años 2010 y 2011; utilizando como fuentes las entrevistas y el soporte de los datos contables y financieros de la ferretería obteniendo con ello los más óptimos resultados requiriendo desde luego la presentación y adecuación de un plan contable administrativo y financiero en la misma ferretería, permitiendo con ello reestructurar de manera organizacional la empresa como una de las acertadas conclusiones que se hace presentes en este trabajo, teniendo en si el propósito de registrar de manera exacta los correctivos y la realización de estrategias conducentes a ser una empresa competitiva, implementando a su vez un sistema nuevo de software contable que permita sacar información real y veraz, sistematizada que permita el flujo de inventario que esta empresa maneja en todos sus registros tanto de entrada como de salida y al igual en sus créditos e informes pasivos con los que esta cuenta, así pues se presenta de manera muy concreta el estudio pormenorizado de este trabajo investigativo semejante al que se desarrolla en este espacio que es la propuesta más acertada para el mejoramiento de esta panadería en esta localidad.

Otro antecedente es el diseño de un modelo de contabilidad financiera para la sociedad INDUTEX VELUZCA Ltda., trabajo desarrollado por la estudiante Mondragón², la cual parte de una problemática que está basada en la necesidad de implementar una estructura contable sistematizada que le permite conocer a fondo la situación financiera, para así poder detectar el giro adecuado que debe dar a la actividad económica para lo que requiere a la hora de la toma de

¹ ALVAREZ MARTINEZ, Andres y CEBALLOS VEGA, Gina Michelle. Formulación de un plan administrativo, contable y financiero para el fortalecimiento de la Ferretería Distriguerrero del municipio de Trujillo. Trabajo de grado para optar el título de Contador Público. Tuluá Valle. Unidad Central del Valle del Cauca. Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables 2003. 157 p.

² MONDRAGON CARDONA, Luz Ángela. Diseño de un modelo de contabilidad financiera para la sociedad INDUTEX VELUZCA Ltda. Trabajo de grado para optar el título de Contador Público. Tuluá valle. Unidad Central del Valle del Cauca. Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables 2003. 193 p.

decisiones acertadas y oportunas, a partir de una información clara detallada, veras y al día otorgada por una contabilidad sistematizada.

La implementación de un proceso contable adecuado y ágil para VELUZCA, le evitará la acumulación de trabajo realizado de forma manual para la consolidación de la información al momento de tomar decisiones administrativas o cumplir con responsabilidades legales; la metodología utilizada fue de tipo documental; los resultados fueron fijar parámetros para la estructuración del departamento de contabilidad mediante el análisis de reglamentos, normas, políticas y procedimientos contables generalmente aceptados en Colombia; en segundo lugar se adecuó el plan único de cuentas, con las necesidades de la empresa, de tal forma que le permite el registro de sus operaciones con mayor rapidez y seguridad en cuanto a la veracidad de ellas; también se definieron formatos de documentos soportes, reportes y libros contables, para una futura sistematización, lo cual permitirá el registro de las operaciones producto del giro ordinario de la empresa en corto tiempo; por último se estipularon mecanismo de análisis a los estados financieros, lo que conlleva al conocimiento de la situación económica real de la empresa, en un momento determinado de los socios como de terceros; al poder medir la capacidad productiva de esta, útil para la toma de decisiones adecuadas.

Como tercer trabajo se encontró el titulado “Implementar un sistema contable que contribuya a la gestión de la Empresa de Camionetas “Natividad del Guayco” desarrollado por Carrera Cambo María Elizabeth y Guevara Carrasco Mónica Azucena,³ de la Universidad Estatal de Bolívar, para optar al título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, Programa de Contabilidad y Auditoría 2010; el problema planteado consistió en investigar sobre la contribución de la gestión para disponer de información oportuna, confiable y veraz para la toma de decisiones; la metodología para el desarrollo del trabajo se basó en 3 métodos de investigación, el deductivo, el inductivo y el bibliográfico; los resultados fueron el diseño del nuevo sistema que modernizó la capacidad operativa de la organización, permitió tomar decisiones correctas e informar con oportunidad el manejo económico de los asociados, en segundo lugar controlar técnicamente los procesos de los ingresos y egresos de la organización para que se retome el concepto de costo-utilidad y se convierte en rentable y por ultimo proporcionar beneficios a los operadores del sistema contable como también a los usuarios en este caso a los socios en cuanto a optimización de tiempo y recursos.

³ CARRERA CAMBO, María Elizabeth y GUEVARA CARRASCO, Mónica Azucena. Diseño de un sistema contable que contribuya a la gestión en la empresa de camionetas “natividad del Guayco”. trabajo de grado para optar el título de ingenieras en contabilidad y auditoría. Guaranda Bolívar. Universidad estatal de Bolívar. Facultad de ciencias administrativas gestión empresarial e informática 2010. 139 p. Disponible en www.biblioteca.ueb.edu.ec

De esta manera es como se parte de los anteriores estudios para adelantar la investigación de la panadería y cafetería “Al pasito de Santi” la cual requiere orientar los procesos y contribuir al desarrollo de un mejor sistema de gestión, ya que en este momento no presenta elementos, alternativas y estrategias de acción que fortalezcan el desarrollo en sí de esta empresa que poco a poco se ha de encaminar a brindar al mercado lo mejor y a esta comunidad ofreciéndole un producto que se comercializa muy fácilmente y en muy alto nivel que cuenta con una excelente calidad que la misma empresa garantiza frente a las necesidades que el mismo cliente presenta, dándole así con este trabajo un impacto más asertivo en el cual el cliente potencial se sienta atraído por el producto que se le ofrece y de igual forma se vea beneficiado por éste.

Este trabajo en si responde a las necesidades de la empresa la panadería y cafetería “Al pasito de SANTI” en aras de que lo que se planea se pueda desarrollar para bien de la misma empresa y enriquecer su sistema administrativo y contable de una forma más creativa y dinámica logrando así los objetivos y las metas establecidas a determinado tiempo, pues es fundamental la aplicación de pautas y estrategias innovadoras que cautiven los clientes y estén orientadas al mercado y al comercio en general; conducente a establecer pautas y lineamientos que muy bien se trabajan en cuanto a promociones, lanzamiento de nuevas ofertas y demás, las cuales se podrían aplicar en este espacio como modelo de calidad y de mejoramiento sostenido en el marco empresarial; identificando de esta forma todos los aspectos en cada proceso que la empresa necesita.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa “Al Pasito de Santi” se encuentra ubicada en la ciudad de Tuluá, en el departamento del Valle del Cauca; hace parte del sector alimenticio, a través de la prestación de servicios de cafetería, panadería y heladería.

Esta empresa inicia labores en febrero del 2012, realizando estudios de mercadeo por parte de su actual propietario, permitiéndole así, enfocar sus servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de sus posibles clientes, obteniendo una rentabilidad que le permita mantenerse en el mercado.

Los sistemas administrativos y financieros integrados son recientes en su aplicación en las micro y pequeñas empresas, las cuales muchas de estas organizaciones han debido legalizar sus actividades debido a los controles que ejerce el Estado a través de la Cámara de Comercio, la DIAN, Alcaldías Municipales y entre otros entes reguladores; lo que genera que los estados financieros de las empresas sean de carácter público y hacen que las compañías busquen una mejor organización, situación esta que esta panadería adelanta, pero que no llena en si el pleno abastecer, ni rendimiento que debe presentar cualquier panadería, pues las anomalías que presenta es el ámbito administrativo, ya que

no cuenta con un plan estratégico ideal y mucho menos el financiero, pues se adelanta los trámites de ley, pero en si es otra la cuestión de la cual se desprende dicho trabajo.

Con base en la realización de un análisis previo se encontró que en la empresa la panadería y cafetería “Al pasito de Santi” se presentan diversas falencias entre ellas la de origen administrativo y financiero pues no cuentan con un sistema claro y concreto frente al manejo de la misma lo cual representa ciertos problemas en el manejo contable y de supervisión referente a las actividades que ello compete a pesar de que las pautas o estrategias que se han efectuado, no han sido de mayor atracción frente a los clientes que necesitan estos productos y / o servicios, pues, se considera que este esquema se da y es de poco impacto, por ello se establece que no se presenta una estructura bien pertinente que permita incrementar su alto posicionamiento y rendimiento en el mercado de su localidad y de competitividad a la hora de hacer un balance que permita evidenciar que la empresa esta apta para presentar una buena sostenibilidad tanto administrativa como contable factor que viene afectando considerablemente su estabilidad mercantil y laboral de las diferentes personas que allí trabajan.

La Panadería y Cafetería “Al Pasito de Santi”, es una empresa familiar y no tiene una cultura gerencial. Por este motivo, en la actualidad presenta diferentes problemas a nivel organizacional y funcional, básicamente porque realiza sus actividades de manera empírica, sin una organización contable y financiera, que la dejan en una posición perjudicial frente a la competencia y dificultan su crecimiento y desarrollo empresarial. La ausencia de un sistema administrativo y financiero impide efectuar las actividades de control y generar información para la toma de decisiones.

Por lo tanto, la necesidad de diseñar un sistema administrativo y financiero para la Panadería y Cafetería “Al Pasito de Santi” nace del deseo de llevar un registro de las actividades financieras y resumirlas de forma útil para la toma de decisiones, utilizando métodos, procedimientos y recursos para su ejecución, con el propósito de automatizar y simplificar los procesos que se realizan de forma manual con el propósito de implantar una estructura eficiente, con lo relacionado al ahorro del tiempo de manipulación, mejoramiento de la productividad y aumento en la competitividad de la empresa; integrando todas las áreas de la empresa de manera que tendrá más control sobre su operación, estableciendo lazos de cooperación y coordinación entre los diferentes departamentos, agilizando el proceso de control y auditoría.

Esta situación busca fortalecer la estructura administrativa y financiera, cuyo objetivo es que la empresa cuente con herramientas suficientes para la toma de decisiones, diseño de estrategias y posterior crecimiento de la misma y aunque la panadería y cafetería “Al Pasito de Santi”, en lo transcurrido de este año ha logrado un posicionamiento en el mercado a pesar de no estar bien estructurada

administrativamente, se pretende que este estudio haga un análisis detallado y deje de ser manejada empíricamente por parte de su dueño, lo que dificulta una ampliación en su producción y sea generadora de pautas y planes de trabajo que permitan así una disminución en su rentabilidad y por ende la prosperidad que ello desencadena

Debido a su estado actual, la panadería y cafetería “Al Pasito de Santi” requiere un sistema administrativo y financiero que ofrezca una información confiable y verdadera, para así mejorar los índices de productividad, los recursos y las actividades que generen valor comercial.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un sistema administrativo y financiero con el cual se pueda fortalecer la empresa la panadería y cafetería “Al pasito de SANTI” de la ciudad de Tuluá?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características de los factores internos relacionadas con la organización, procesos contables y financieros en la panadería y cafetería “Al pasito de SANTI” de la ciudad de Tuluá?

¿Qué tipo de operaciones se realizan y qué información de salida requiere para el sistema administrativo y financiero la panadería y cafetería “Al pasito de SANTI” de la ciudad de Tuluá?

¿Cuál es el plan de cuentas, procesos administrativos, equipo informático y herramientas de control requeridos para el funcionamiento del sistema administrativo y financiero de la panadería y cafetería “Al pasito de SANTI” de la ciudad de Tuluá?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema administrativo y financiero para la panadería y cafetería “Al Pasito de Santi” ubicada en la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un análisis de los factores internos relacionadas con la organización, procesos contables y financieros en la panadería y cafetería “Al pasito de SANTI” de la ciudad de Tuluá.

Describir la situación del sector económico en el cual participa la panadería y cafetería “Al pasito de SANTI” de la ciudad de Tuluá.

Establecer el direccionamiento estratégico requerido para la panadería y cafetería “Al pasito de SANTI” de la ciudad de Tuluá.

Proponer un sistema de información financiero para la gestión interna de la panadería y cafetería “Al pasito de SANTI” de la ciudad de Tuluá.

3. JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista teórico, el trabajo se basa en la Teoría General de Sistemas de L. Bertalanffy quien sostiene que las organizaciones son una clase de sistemas sociales, los cuales a su vez son sistemas abiertos, es decir, son un conjunto de partes en interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

Es por esto que los constantes cambios en los mercados y en la tecnología, las exigencias de los usuarios de los productos ofrecidos, los requerimientos legales exigidos por el Estado, hacen que las empresas se modernicen en su estructura, utilizando sistemas administrativos y financieros que le permitan sostenerse y a su vez crecer en el mercado, a fin de ser más competitivos.

Actualmente se deben tener herramientas administrativas y financieras que les permitan a los propietarios de las empresas contar con la información veraz y oportuna en un momento preciso para tomar buenas decisiones logrando una posición en el mercado.

La empresa que actualmente no tenga un sistema administrativo y financiero tiende a desaparecer del mercado, porque así no podrán controlar sus gastos ni aprovechar sus utilidades. Especialmente, en aquellas microempresas, que por sus problemas estructurales, adolecen de un sistema que les permita controlar sus operaciones y mejorar sus procesos.

Por tal motivo, se propone diseñar un sistema administrativo y financiero para la panadería y cafetería “Al Pasito de Santi” para darle una adecuada organización y un buen manejo de la información para funcionar de una manera controlada, coherente e integral.

Este trabajo en sí ha de responder favorablemente a las necesidades de la empresa la panadería y cafetería “Al Pasito de Santi” a su organización y consolidación como tal, pues dada la problemática que presenta este proyecto se ha de mejorar competitivamente su área administrativa y contable, logrando así los objetivos y las metas establecidas a determinado tiempo, pues es fundamental la aplicación de pautas y estrategias innovadoras que cautiven los clientes y estén orientadas al mercado y al comercio en general; conducente al manejo de pautas y lineamientos que muy bien se trabajan en cuanto a promociones, lanzamiento de nuevas ofertas y demás, las cuales se podrían aplicar en este espacio como modelo de calidad y de mejoramiento sostenido en el marco empresarial; identificando de esta forma todos los aspectos en cada proceso que la empresa requiere y que es vital para su funcionalidad, pues es evidente la necesidad que esta presenta, porque de no ser así entraría a sumarse a muchas más empresas

que han cerrado sus puertas en el mercado con relación a las panaderías en la ciudad de Tuluá .

La efectividad de lograr este avance en el campo administrativo y contable, se hace de acuerdo a la metodología de trabajo específico en un cronograma de actividades que se plantea dentro de este esquema procedimental para su desarrollo y ejecución de una manera coherente para el cumplimiento de las metas previamente señaladas con el respectivo seguimiento que se plantea realizar a estos procesos.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO DE ANTECEDENTES

La empresa panadera pertenece a dos sectores dependiendo si es de fabricación (SECTOR ECONÓMICO PRIMARIO) o de venta (SECTOR ECONÓMICOTerciario).

Según datos consultados, la industria de la panadería produce en Colombia una gran tasa de productos en venta y aproximadamente este sector industrial está formado en la actualidad por unas 15.000 empresas, y emplea directamente a unos 70.000 trabajadores dedicados a las tareas de producción y distribución, una cantidad que se eleva a un total de 255.000 empleados si se incluye el personal de ventas en las tradicionales panaderías y puntos de cocción (28% del total de establecimientos). Cabe reseñar que es el porcentaje más alto de ocupación de mano de obra de todo el sector agroalimentario colombiano, seguido de muy lejos por la industria cárnica (18%) y de producción de café que es del (9%). El negocio tradicional se ha dividido en unos segmentos diferenciados que aunque comparten algunas tecnologías y formas de hacer, sólo se diferencian entre sí por sus estrategias comerciales y tamaño de empresa. Estos tipos de panaderías pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Panaderías tradicionales: Son empresas pequeñas y medianas con un nivel de automatización diverso de sus procesos e instalaciones antiguas. Suelen tener una o varios puntos de venta y un obrador de producción. En su análisis sectorial están caracterizadas por el escaso desarrollo tecnológico, falta de personal calificado y reacio a las nuevas tecnologías y formación y en ocasiones con sistemas de administrativos y mucho menos con un sistema financiero óptimo para su funcionamiento.

- Panificadoras: Son las empresas que fabrican grandes cantidades de pan del día o el pan al que se le aplica alguna tecnología. Son bastante automatizadas en sus procesos, su distribución se centra en servir a panaderías, restauración y grandes colectividades. El análisis de esta parte de la industria permite identificar claramente la falta de adaptación a las nuevas tendencias. La falta de renovación en su directiva es una de las causas del retraso industrial que padecen algunas de esas panificadoras. También demanda mano de obra de mediana y alta cualificación adaptándose a las nuevas tendencias.

- Empresa de marca: Actualmente no son muchas pero cada vez más van ocupando un mayor espacio, son normalmente medianas y grandes empresas del sector, producen todo tipo de productos tanto pre cocidos y directos, la diferencia viene dada por la bien cuidada imagen de sus tiendas y marca propia. Lo que más nos llama la atención es que la mayoría de las que conocemos están bien

gestionadas. Su tendencia es valorar su producto y marca. Se quejan amargamente algunos de ellos de las dificultades en encontrar mano de obra, y comentan que no es un problema salarial. Un punto débil es la falta de una asociación que vele por sus intereses.

La competencia en Colombia.

La cadena de la producción del pan, siguen siendo los mismos: el agricultor (trigo), el molinero (harina), el panadero (pan) y el consumidor (consume). La antigua panadería con horno propio fue cediendo lugar a la de hornos de carros. La elaboración diaria con amasado lento y reposos largos, fue sustituida por amasadoras de gran velocidad y reposos cortos, los productos tradicionales van siendo reemplazando poco a poco por productos de masas industriales de todo tipo, entrando en nuevos horizontes y se instaló en los supermercados y pequeñas tiendas con terminales de cocción. Competir en el nuevo esquema de mercado requiere como herramientas principales del conocimiento de los consumidores (mercado) y de la producción de productos de calidad, que son los que determinan el éxito o el fracaso. A entender se puede cambiar el sistema de producir, por el de diversificar la oferta de productos, se puede montar una estrategia de ventas nueva, todo lo que se venga en mente, todo eso está bien, pero se continua teniendo un problema sin resolver: para poder tener unas empresas con futuro se necesita personal cualificado, sin un personal instruido y preparado la panadería colombiana no sería calificada de buena calidad y justamente con procesos administrativos y financieros que ello demanda con lo cual no tendrá las bases en donde sustentar su futuro.

4.2 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de los objetivos propuestos se requiere iniciar este marco teórico con la teoría de los sistemas, para posteriormente centrarse en los sistemas de información.

4.2.1 Teoría de sistemas

El concepto de sistemas es producto del desarrollo en el pensamiento científico a través del tiempo, a fin de explicar y comprender los fenómenos de la naturaleza. La idea de la Teoría General de Sistemas nació aproximadamente en el año 1925, cuando L. Bertalanffy hizo públicas sus investigaciones sobre el sistema abierto⁴ que es un conjunto de partes en interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de

⁴ RODRÍGUEZ VALENCIA, J. La Teoría de Sistemas. En Teoría de la administración aplicada a la educación. México: Eclasa.

interdependencia con el ambiente externo. “Las organizaciones son una clase de sistemas sociales, los cuales a su vez son sistemas abiertos. Las organizaciones comparten con todos los sistemas abiertos propiedades como la entropía negativa, retroinformación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. Los sistemas abiertos tienden a la elaboración y a la diferenciación, debido a su propia dinámica.”⁵

La Teoría General de Sistemas a través del análisis de las totalidades y las interrelaciones internas de éstas y las externas de su medio, es ya en la actualidad, una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos que se suceden en la realidad y hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad.

Por lo tanto, al abordar esta totalidad, debe llevar consigo una visión integral y total, lo que significa que es necesario disponer de mecanismos interdisciplinarios, ya que de acuerdo con el enfoque reduccionista con el que se ha desarrollado el saber científico hasta la época actual, la realidad ha sido dividida, y sus partes han sido explicadas por diferentes ciencias, es como si la realidad considerada como sistema, hubiese sido dividida en cierto número de subsistemas y cada uno de ellos hubiese pasado a formar la unidad de análisis de una determinada rama del saber humano.⁶

El sistema total tiene una conducta que generalmente no puede ser explicada a través del estudio y análisis de cada una de sus partes, en forma relativamente interdependiente.

Esta teoría enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo de relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples integraciones de distinto nivel de relevancia.

La finalidad de la Teoría General de los Sistemas consiste en encontrar el marco conceptual más general, en el cual insertar una teoría científica o un problema técnico sin que éstos pierdan sus características esenciales. Esta teoría permite analizar cómo se relacionan determinados elementos y para qué se relacionan; qué elementos son necesarios y cómo se interrelacionan para producir determinado resultado; para qué existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y cuáles son todos los elementos involucrados.⁷

En las últimas décadas, los conceptos de sistemas, proceso, control, información, han ido ganando aceptación dentro de la ciencia de la administración. El

⁵ Teoría General de Sistemas (TGS), Teoría de Contingencia, S.I. Presentado por el grupo: Software y Procesos Contables Octavo semestre Septiembre 22 de 2008 Universidad del Valle – Buga Contaduría Pública.

⁶ Ibíd.

⁷ Ibíd.

refinamiento de los elementos conceptuales y operacionales del análisis de sistemas, ha permitido que se apliquen a estas ciencias.

En la década de los setenta surge una corriente de pensamiento administrativo que adopta los elementos y características contenidas en la Teoría General de Sistemas y en el enfoque de sistemas, la cual se denominó precisamente Escuela de Sistemas. El autor Hodggets indica que este enfoque puede abarcar la mayor parte de las escuelas (clásica, procesal, del comportamiento) respecto a la consolidación de una teoría administrativa en virtud de que estima a éstas como subsistemas que forman parte de un sistema total administrativo.

Esta Escuela de Sistemas sostiene como principio básico que todos los fenómenos que ocurren en lo amplio del universo o en las organizaciones están relacionada en alguna forma por lo que cualquier examen del estado actual y la dirección futura que siga la teoría de la administración, deberá tomar necesariamente en cuenta al concepto de sistemas.

La escuela citada comprende tres partes principales que se clasifican de acuerdo con el tipo de técnica que utilizan:

- **La de sistemas de información:** estos se diseñan para proveer al administrador de conocimientos y datos útiles para el desarrollo de su trabajo.
- **La de modelos de decisión:** puntualiza la importancia de elaborar modelos matemáticos para apoyar la toma de decisiones.
- **La del enfoque de sistemas:** por medio de la cual el administrador pone énfasis en la importancia del todo, frente a cada una de las partes que lo componen y así poder evaluar las interrelaciones de los elementos o variables a considerar.

4.2.2 Sistemas de información

Un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados que recoge datos, los procesa y convierte en información, que almacena y posteriormente distribuye a sus usuarios.⁸ Como todo sistema, incluye también un ciclo de retroalimentación que es un mecanismo de control, distribuye información (datos manipulados) para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Igualmente apoya la coordinación, análisis de problemas, visualización de aspectos complejos, entre otros.

⁸ SERRANO CINCA C. "La Contabilidad en la Era del Conocimiento", [en línea] 5campus.org, Sistemas Informativos Contables, 2007 <<http://www.5campus.org/leccion/introduc>> [consultado el 16 de abril de 2014]

Un sistema de este tipo contiene información de sus procesos y su entorno; las actividades básicas que producen la información que se necesita: entrada, procesamiento y salida. La retroalimentación consiste en entradas devueltas para ser evaluadas y perfeccionadas. Proporciona la información necesaria a la organización o empresa, donde y cuando se necesita. De acuerdo a la información que se requiera, existen diferentes tipos de sistemas de información: transaccionales, de apoyo a las decisiones y estratégicos.

En las empresas conviven varios sistemas o mejor dicho, subsistemas de información, como el de marketing o producción. También la Contabilidad es un sistema de información, ya que captura, procesa, almacena y distribuye un tipo particular de datos, que se constituyen como información financiera, vital para la correcta toma de decisiones en la empresa.

4.2.3 Sistema de información contable

Según Javier Carvalho “La Contaduría Pública es una profesión que tiene como objetivos el establecimiento, desarrollo y evaluación del sistema de información contable y el análisis de los resultados obtenidos por un ente económico.”⁹

De acuerdo con Dénis (2008), en sus orígenes, el cometido de la contabilidad estuvo delimitado al registro de transacciones, sin embargo, la incorporación de funciones de naturaleza económica supondría su reconsideración como instrumento de apoyo a la gestión, contribuyendo así a la creación de un sistema de información específico en las organizaciones: el sistema de información contable (SIC).¹⁰

En la actualidad la contabilidad representa la parte fundamental del subsistema de información de la empresa. La información contable continúa caracterizándose por tres objetivos fundamentales:¹¹

- Facilitar información sobre la situación económica-financiera de la empresa.
- Obtener el resultado (beneficios o pérdidas) de la misma.
- Determinar el momento y las acciones que han generado los resultados obtenidos.

La finalidad de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera de la entidad (activos, pasivos y patrimonio neto), de su rendimiento financiero (ingresos, gastos, pérdidas y ganancias) y de sus flujos de

⁹ CARVALHO B., Javier A. La Contaduría Pública en Colombia. Universidad de Antioquia. Medellín. 2002

¹⁰ DÉNIZ MAYOR, J. J. Organización contable. Las Palmas de Gran Canaria, España: Vicerrectorado de Calidad e Innovación Educativa de la Universidad de Las Palmas. Revista Innovar Journal. España, 2008.

¹¹ JULIÁ, J.F. y SERVER, R.J. Contabilidad financiera. Tomo I. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia. España, 1998

efectivo, de tal forma que resulte de utilidad a una amplia variedad de usuarios al tomar sus decisiones económicas.

El SIC es un conjunto de elementos interrelacionados, cuya finalidad es transformar los datos que derivan de las transacciones y hechos vinculados con un ente económico cualquiera, en información contable, sea analítica o sintética.¹²

Esta información recopilada, clasificada y agregada es susceptible de usos diversos y, por tanto, de diferentes procesos de interpretación y tratamiento, en virtud de los objetivos que se le hayan atribuido, como la legitimación de procesos ante la sociedad, la rendición de cuentas frente a los grupos de interés relevantes, la toma de decisiones directivas, etc.

Los datos recopilados por el sistema contable de la empresa son comunicados a sus usuarios de formas diversas, como por ejemplo, a través de documentos de transacciones, como la factura o el albarán, o mediante informes contables, como las estadísticas de costes o los estados financieros.

Comúnmente el SIC es el más utilizado y el mayor de todos los subsistemas de información en las empresas de negocios, siendo incluso, en algunas ocasiones, el único sistema formalmente establecido.

Es importante tener en cuenta que no existe un SIC universalmente aplicable a todas las organizaciones, sino que éste debe adecuarse a las características de cada entidad y su entorno. Por esta razón se hace necesaria la organización contable, cuyo cometido consiste en dotar a la organización de los procedimientos o normas operativas necesarias para que el proceso de tratamiento de datos pueda cumplir con el objetivo de generar información relevante y fiable, así como el ordenamiento de los medios humanos y materiales necesarios para que tales procedimientos puedan implementarse y llevarse a cabo.¹³

Para llevar a cabo dichas funciones, es preciso tener claramente definido qué tipo de información se desea obtener (documentos de transacciones, informes, respuestas a consultas predefinidas, etc.), para quién se elabora (usuarios internos –alta dirección, mandos intermedios, operarios– y/o externos – accionistas, acreedores, inversores potenciales, administración pública, etc. –) y con qué fin.

Así mismo, cabe considerar las relaciones que existen entre la actividad de diseño del sistema de información y las diferentes áreas funcionales de la organización, así como la influencia que recibe de determinadas variables que conforman el entorno general en el que se desenvuelve la organización (variables legales,

¹² DÉNIZ MAYOR, J. J. (2008). Op. cit.

¹³ *Ibid.*

socioeconómicas, tecnológicas, etc.), el entorno específico (grupos de interés) y el entorno interno (estructura organizativa, cultura, procedimientos administrativos, tamaño de la organización, dispersión de la misma, etc.).

4.2.4 Importancia de la información contable en las organizaciones

En todas las organizaciones, indistintamente de su naturaleza, la información constituye un elemento imprescindible para la planificación y el proceso de control. Para la planificación se requiere, entre otro tipo de información, aquella relacionada con las variables controlables y las no controlables sobre recursos financieros, humanos y materiales. Del proceso de control se deriva información relativa a las desviaciones respecto de lo programado, la cual es utilizada en la toma de decisiones. Este proceso debe ser realizado durante todo el desarrollo de las operaciones; de esta forma, se podrán corregir oportunamente las desviaciones que se evidencien. En la toma de decisiones se presentan las fases siguientes:¹⁴

- a) Captar la existencia de una situación a la cual se debe dar solución.
- b) Establecer las posibles alternativas de solución y acción.
- c) Elegir la alternativa que se considere más adecuada, según indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.

Según Peña (2005), el sistema de Información debe derivar como producto, información calificada como útil para la toma de decisiones. De allí que la información debe cumplir con las condiciones de utilidad y equidad. La condición de "utilidad" se logra si la información proporciona todos los datos necesarios para tomar decisiones, además de ser comprobable mediante documentación que se configure en aval suficiente, y ser oportuna en cuanto a tiempo y lugar. La condición de equidad se refiere a las características de objetividad y confiabilidad de la información.

Por lo tanto, la información contable debe ser útil fundamentalmente para:

- a) Determinar los recursos, compromisos y resultados de las operaciones de la empresa.
- b) Suministrar a los usuarios internos datos para la planeación, la organización y la administración de la actividad empresarial.
- c) Controlar la gestión de los administradores.
- d) Tomar decisiones de corto y largo plazo.
- e) Precisar las obligaciones con el Estado.

¹⁴ PEÑA, Aura Elena. El sistema de información contable en las pequeñas y medianas empresas. Un estudio evaluativo en el área metropolitana de Mérida, Venezuela. Actualidad Contable FACES Año 8 N° 11, Julio-Diciembre 2005. Mérida, Venezuela. (67-79)

f) Establecer el impacto social de las actividades de la empresa.

En síntesis, para Peña (2005) la información contable debe cumplir con cualidades que involucren la satisfacción de necesidades de los usuarios. Esto determina que la información contable debe ser comprensible, clara, confiable, transparente, pertinente, oportuna, verificable, comparable; todo lo cual se resume en que la información contable debe representar fielmente los hechos económicos de la empresa.¹⁵

4.2.5 Pasos para la implementación de un SIC

Fernando Giménez Barriocanal plantea una metodología para el diseño e implantación de un sistema de información contable para pymes, que resulta pertinente referenciar.¹⁶

1. Análisis de la empresa y su entorno.

El primer paso a la hora de implantar un sistema es el análisis de la empresa o sistema a controlar objeto del trabajo. Para ello, se tienen en cuenta los siguientes factores que van a condicionar el sistema:

1.1. Análisis de la actividad y el sector

El primer paso que debe darse cuando se quiere implantar un sistema informativo contable es delimitar el sector de la actividad en que se puede encuadrar la empresa.

1.2. Análisis del tamaño y el entorno

Otro de los aspectos fundamentales que se debe tener en cuenta es el relativo al tamaño de nuestra empresa. Es preciso reseñar que dicho tamaño no viene determinado únicamente por los parámetros convencionales de medición (volumen de facturación, número de trabajadores, etc.) Sino por otras variables entre las que destacan:

- Número de operaciones económicas diferentes que realiza.
- Complejidad administrativa de las mismas

¹⁵ Ibid. p. 73

¹⁶ GIMENEZ B. Fernando. Pasos a dar en la implantación de un sistema informativo contable en una pyme. Universidad de Madrid. [en línea] <http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/fgimenezba/financiera2/SIC1.DOC> [recuperado el 20 de abril de 2014]

- Número de veces que se repiten las operaciones.
- Número de centros de actividad diferentes
- Número de sucursales
- Número de actividades diferenciadas.

Desde esta óptica, se considera que la empresa precisará un S.I.C. más desarrollado si realiza un número de operaciones muy amplio, si la complejidad administrativa de las mismas es elevada y si además, la frecuencia de repetición de la misma es muy elevada.

1.3. Análisis de la Organización

Conocido el sector donde opera la empresa y su tamaño, el último punto de análisis de la empresa es conocer su organización interna. Aquí se pueden tener dos casos:¹⁷

- A) Empresas en funcionamiento con organización determinada.
- B) Empresas de nueva creación sin organización previa.

Empresas en funcionamiento con organización determinada. En esta situación, se trataría de conocer:

- ¿Qué departamentos la integran?
- ¿Qué personas los forman y que capacitación tienen?
- ¿Qué competencia tienen?
- ¿Qué capacidad de cambios existe?

2. Análisis de operaciones

Analizadas la empresa y su entorno, la parte fundamental y más laboriosa de cara al objetivo, es el análisis pormenorizado de todas las operaciones que realiza o va a realizar la empresa. Dicho análisis consiste en:

- Identificación de todas operaciones diferenciadas.
- Definición de cada operación
- Modelos contables
- Normas de valoración y corte de operaciones.
- Departamentos que intervienen
- Procesos administrativos.
- Normativa legal aplicable.

¹⁷ Ibid.

3. Análisis de la información que se desea obtener

Como último paso previo a la implantación de un Sistema de Información Contable, se precisa conocer qué información de salida es la que quiere obtener del Sistema, es decir, cuál es el producto final a obtener; ya que en función de lo que queramos obtener así deberá ser el sistema.

Es muy importante concienciar a la dirección para que concretice lo más posible:

- ¿Qué tipo de información desea obtener?
- ¿A qué nivel la quiere?
- ¿En qué plazos?
- ¿Con qué periodicidad?

4. Diseño e implantación del sistema

Realizado el análisis previo, y disponiendo de todos los datos previos, se puede ya realizar el diseño del sistema que, en entre otros podría tener los siguientes pasos:

- Diseño del Plan de Cuentas.
- Fijación de los procesos administrativos.
- Elección del Equipo informático.
- Implantación y control del sistema

4.1. Diseño del Modelo Contable.

El diseño del modelo contable adaptado a la entidad objeto de estudio ha sido siempre en lo que más han puesto énfasis los contables cuando se plantean el implantar un S.I.C. No obstante hay que destacar, que únicamente después de haber analizado todas las operaciones a realizar por la empresa y conocidas las necesidades de información de la misma, podemos establecer con el suficiente rigor el modelo necesario y justo. Dicho modelo se traducirá en un plan de cuentas a medida.

En este apartado, según Giménez, se pueden cometer dos errores: realizar un plan demasiado desagregado, con excesivas cuentas que no dan la información necesaria y que están entorpeciendo el trabajo, obligando a agregaciones adicionales y también puede darse el caso de realizar un plan demasiado agregado que no facilita la información necesaria, en cuyo caso, el problema es más grave, ya que habría que volver a diseñar el sistema.

Llegados a este punto es importante recordar que un buen S.I.C. no es el que facilita la máxima información posible sino el que suministra toda la información requerida por la dirección, con gran eficacia y al mínimo coste.

Como es lógico, el plan contable deberá únicamente las variables que se han recogido en el análisis de operaciones. El grado de desagregación en cuentas de desglose y subcuentas lo darán las necesidades de información que han sido manifestadas.

4.2. Fijación de los procesos administrativos.

Adicionalmente al diseño del plan de cuentas, es necesario definir claramente cuál va a ser la estructura administrativa. Para este punto, en el caso de empresas ya creadas, se cuenta con el sistema existente, que habrá sido analizado tanto en el capítulo de análisis de la organización como en el estudio de operaciones, donde se deben haber conocido los circuitos administrativos de cada una de ellas. Por tanto, aquí se trataría de evaluar si dichos procesos son eficientes y si el control interno ejercido por los mismos es aceptable, teniendo siempre en cuenta las restricciones presupuestarias de la empresa.

4.3. Elección del Equipo Informático.

Este debe ser el último punto de elección del sistema, ya que una mala elección del equipo condiciona todo lo anteriormente realizado. Dicha elección debe ser competencia única del implantador del sistema. (En algunas pequeñas empresas, el empresario adquiere un equipo con un programa que le aconsejan sin tener en cuenta sus propias necesidades y después contrata al que le va a montar el sistema).

En definitiva, hay que realizar una doble elección: la elección del hardware y el software o aplicación informática necesaria.

4.4. Implantación y control del sistema.

Una vez organizado todo el Sistema de Información Contable, sólo queda implantarlo. Sobre este tema, hay que comentar que todo cambio en la empresa y especialmente si se trata de aspectos administrativos, suele provocar un rechazo entre los miembros del departamento especialmente si se introducen nuevos equipos y programas informáticos. Por tanto, la transición de uno a otro modelo debe realizarse del modo más pedagógico posible para con las personas que en él van a intervenir.

Por último, y en cualquiera de las situaciones, es importante realizar un seguimiento muy cercano del sistema, para introducir mejoras en el mismo, y corregir deficiencias. Dicho seguimiento y control consistirá en:

- Analizar si se realiza correctamente la captación de datos
- Estudiar si se realizan operaciones no contempladas.
- Evaluar el proceso administrativo y su archivo.
- Comprobar si el sistema nos suministra la información requerida
- Comprobar que la información se obtiene en el tiempo fijado.

4.2.6 Contabilidad financiera

Es importante en este marco teórico finalizar haciendo alusión a la contabilidad financiera, dado que el sistema de información que se requiere para la empresa en estudio, requiere como marco general este tema.

De acuerdo con Hugo León Uribe, “la evolución histórica de la contabilidad muestra que normalmente el Balance General es el primer estado financiero que se presenta y por tal razón los conceptos y técnicas asociadas al mismo se desarrollan y discuten primero”.¹⁸ Sólo cuando la actividad económica se desarrolla o se desea una medición confiable y detallada de la utilidad, entonces es necesario hacer uso de los conceptos y técnicas para construir el Estado de Resultados.

En la década de los años treinta en el siglo XX, comienzan a darse cambios en los objetivos de la contabilidad, cuyos usuarios tradicionales eran la gerencia y los acreedores; aparecen los inversionistas y accionistas como demandantes importantes de información, situación estimulada por el sector financiero y las bolsas de valores y no por los contadores, además crece la importancia del Estado como usuario de la información.¹⁹

De acuerdo a lo anterior, y según lo expresado por Hugo León Uribe, la contabilidad financiera genera información para usuarios externos en general, con el objetivo de dar a conocer la situación financiera de los resultados de la entidad; se basa en los principios de contabilidad y el producto final, los estados financieros, se construyen sobre la estructura de la partida doble y sus mediciones son fundamentalmente monetarias.²⁰

La situación financiera hace referencia a los recursos que posee la entidad para desarrollar su actividad, la composición y monto de los mismos, así como a la financiación con pasivos de corto y largo plazo o con patrimonio, bien sea capital o utilidades. Los resultados o utilidad son el excedente económico generado por la propia empresa.

¹⁸ URIBE, Hugo León. Introducción a la teoría de la contabilidad financiera. Colección Académica. Escuela de Administración. Fondo Editorial Universidad Eafit. Medellín, 2006. p. 62

¹⁹ *Ibid.* p. 63

²⁰ *Ibid.* p. 64

Los usuarios externos son personas y entidades que están fuera de la empresa pero que tienen relación con ella o alguna clase de interés, por lo cual requieren saber sobre su desempeño; pero su conocimiento de la empresa es limitado porque no están dentro de ella y depende por tanto de la información presentada en los estados financieros. Cuanto mayor sea la calidad de la información más confiable será para los usuarios, teniendo en cuenta las cualidades de objetividad, verificabilidad y la pertinencia (adecuación al propósito del usuario), hasta donde sea posible en una información de tipo general como la financiera.

Entre los usuarios externos están: accionistas, inversionistas, clientes, proveedores, otorgantes de crédito, empleados y trabajadores, la competencia, el Estado y la comunidad para estos usuarios es muy importante el principio de revelación suficiente, que se refiere a la información adicional complementaria de las cifras de los estados financieros (informe de gestión, notas, cuadros, estadísticas, gráficas, información del entorno y el sector).

Los usuarios internos son todos los funcionarios y áreas que laboran y componen la empresa como: administración, ventas, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, contraloría.

De acuerdo con el Decreto 2649 de 1993, la información contable debe servir fundamentalmente para:

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

4.2.7 Sistema administrativo

Para el sistema administrativo es importante contar con elementos del direccionamiento estratégico, que le permitirán a la empresa redefinir sus metas y objetivos. Es importante comprender inicialmente el concepto de estrategia. En su uso moderno, el término está asociado al mundo de los negocios, introducido por

Von Neumann y Morgestein²¹ en su obra “La teoría del Juego”, en la cual identifican la estrategia con los actos que ejecuta la empresa.

Sin embargo algunos autores afirman que la primera definición moderna de estrategia se encuentra en *Strategy and Structure*, de Alfred Chandler²², quien estudió las actividades de grandes firmas del siglo XIX y concluyó que la estrategia era el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo. Andrews, en 1968, definió la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes principales, para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa en el presente o se dedicará en el futuro.

Ansoff²³ definió la estrategia como el hilo conductor entre las actividades de la empresa y sus productos y mercados; esta definición permite considerar a la estrategia como un elemento clave en la toma de decisiones.

Según estas definiciones, los elementos en común que se encuentran son el concepto de ambiente externo a la empresa, la misión, el análisis interno de la empresa y la proyección de la empresa para lograr sus metas y objetivos, teniendo en cuenta que debe adecuarse a su ambiente particular en el cual interactúa.

Para Serna,²⁴ es importante que la organización tenga claridad sobre su direccionamiento estratégico, finalmente esto tendrá efectos positivos sobre los propósitos establecidos, los cuales además, deberán ser divulgados para determinar el rumbo de la empresa.

La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas y se aplica de igual forma, tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué

²¹ VON NEUMANN Y MORGESTEIN. *Theory Of Games and Economic Behavior*. 2a. Ed. Princeton University Press, 1947.

²² CHANDLER, Alfred. *Strategy and Structure: chapters in the history of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: MIT. Press, 1962.

²³ ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill, 1965

²⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. 3R. 1998. 413 p.

cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios.

El análisis del entorno externo reconoce la importancia de concebir a la organización como un sistema abierto, en el cual se tienen en cuenta la dimensión demográfica; geográfica; social; económica; política; jurídica; cultural, ecológica y tecnológica, abordando sus variables, tendencias, comportamientos e impacto sobre la organización.

Para el análisis del sector, resulta pertinente el enfoque de Michael Porter. Se analiza la estructura del sector al cual pertenece la organización a partir del análisis de los diferentes actores y sus respectivas fuerzas: la intensidad de la rivalidad existente con los competidores actuales; la amenaza de presencia de nuevos competidores o competidores potenciales; la amenaza del ingreso en el mercado de nuevos productos sustitutos a los que se ofrecen por la compañía o en el sector; el poder de negociación de proveedores y de usuarios o usuarios.

Según David²⁵ la primera de las fuerzas competitivas es la amenaza de nuevos competidores. Para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado en este sentido influye: Existencia de barreras de entrada y economías de escalas, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje.

La segunda fuerza competitiva es el poder de negociación de los proveedores, donde el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el coste total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector.

La tercera fuerza competitiva es el poder de negociación de los clientes. El volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio son algunos de los factores que definen esta fuerza competitiva.

Como cuarta fuerza competitiva está la existencia o entrada de productos sustitutos. Los principales factores que provocan mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector son: Sensibilidad del cliente a sustituir el producto. Diferenciación de los productos y/o precio del resto de productos sustitutos.

²⁵ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, 2003. 336 p.

Finalmente, la quinta de las fuerzas competitivas es la rivalidad entre los competidores. A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad del mismo. Algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: Las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado, la sobrecapacidad industrial y/o el poder de los competidores / proveedores.

Aplicar estas fuerzas permite lograr un mejor análisis del entorno de “Al Pasito de Santi” y el mercado al que pertenece, de ese modo, con base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas de las empresas que compiten directamente en la industria de las panaderías.

Basados en esta teoría le permitirá a la empresa desarrollar diferentes estrategias que le permitan sobresalir entre su competencia.

El análisis externo en el nivel macro ambiental y sectorial, se complementa con el análisis interno de la organización; éste, se realiza a través del diagnóstico de la manera como se conciben, funcionan y manifiestan las funciones administrativas definidas por Fayol: la Planeación o previsión; la organización del cuerpo social, la dirección de las personas, y el control. Igualmente, exige la descripción y diagnóstico de la gestión que se hace sobre las personas, los usuarios, las finanzas, el sistema de producción de bienes y servicios, los sistemas de información y la gestión de investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados.

El análisis interno y externo, se integran en la matriz de debilidades y fortalezas internas presentes, y oportunidades o amenazas externas o futuras, cuyo resultado son las distintas estrategias que combinan los aspectos positivos y negativos identificados.

Considerando las anteriores teorías, el modelo a seguir para la formulación del plan administrativo de “Al Pasito de Santi”, debe incluir los tres procesos continuos que se distinguen en el direccionamiento estratégico.

Es necesario abordar la situación interna de la organización, el análisis externo o del macro-ambiente, el análisis del sector de acueducto y alcantarillado, para determinar a través de éstos, el plan administrativo para la entidad referenciada.

4.3 MARCO LEGAL

Decreto 2649 de 1993:

En ejercicio de la facultad constitucional que tiene el presidente de la República para reglamentar las leyes, fue expedido el 29 de diciembre de 1993 el Decreto 2649, por medio de la cual se reglamentan las normas del Código de Comercio en materia de contabilidad y se fijan los principios y normas contables generalmente aceptadas en Colombia.

Este Decreto reúne en un solo cuerpo las normas en materia de contabilidad en diverso orden que venían rigiendo en el país hasta esta fecha.

Decreto 2650 de 1993:

El Gobierno nacional mediante el Decreto 2195 de 1992 expidió el Plan Único de Cuentas aplicable a los comerciantes; esta disposición fue modificada mediante la expedición del Decreto 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 se sustenta en la norma técnica de la clasificación de los hechos económicos, establecida en el artículo 53 del Decreto 2649 de 1993, actual reglamento de la contabilidad en el país.

Decreto 2650 de 1993:

Por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para Comerciantes, el cual 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. El Plan Único de Cuentas está 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.

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, Costos de Producción o de Operación y de Orden. Dicho catálogo está conformado por los códigos numéricos indicativos de cada cuenta y la denominación de las mismas.

Ley 1314 de 2009

A nivel nacional, con la Ley 1314 de julio de 2009, se obliga a que las empresas en Colombia converjan a las normas internacionales. Esta ley expresa: “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”.²⁶

De acuerdo con la misma ley, el Consejo Técnico de la Contaduría Pública²⁷ es la autoridad colombiana de normalización técnica de las normas contables de información financiera y de aseguramiento de la información. En cumplimiento del mandato, dicho Consejo pone en consideración de los Ministerios de Hacienda y Crédito Público (MHCP) y de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), el documento final del direccionamiento estratégico del proceso de convergencia de las normas.

Según recomendaciones del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, se crearon tres grupos de usuarios para aplicar las normas de manera diferencial: Grupo 1: Emisores de valores y entidades de interés público; Grupo 2: Empresas de tamaño grande y mediano, que no sean emisores de valores ni entidades de interés público, según la clasificación legal colombiana de empresas; y Grupo 3: Pequeña y microempresa según la clasificación legal colombiana de empresas (Ley 905 de 2004).

4.4 MARCO CONCEPTUAL

Se tiene entonces las apreciaciones citadas por lo diferentes autores y exponentes de las teorías administrativas referente a diversos conceptos que bien se presentan en el campo empresarial que se trabaja en la panadería y cafetería “Al Pasito de Santi” haciendo un regular manejo de los mismos en este escenario:

Amenazas: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una Organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Contabilidad: es la ciencia social que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio de las empresas, con el fin de servir en la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil para las distintas partes

²⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1314. (13, jul, 2009). Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2009. no. 47.409

²⁷ CONSEJO TÉCNICO DE LA CONTADURÍA PÚBLICA. Direccionamiento Estratégico del proceso de convergencia de las normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales. [en línea] Documento Final – CTCP, dic 5 de 2012 [consultado el 24 sep. 2013] Disponible en internet: <URL:http://www.ctcp.gov.co/sites/default/files/Direccionamiento%20dic%20de%202012%20_0.pdf>

interesadas. Debilidades: Actividades o atributos internos de una Organización que inhiben o dificultan el éxito de la Empresa.

Direccionamiento estratégico: Es una disciplina que a través de un proceso denominado planeación estratégica compila la estrategia de mercadeo que define la orientación de los productos y servicio hacia el mercado.

Diseño estratégico: Realización de actividades que tienen como fin que se comparta ampliamente la misión, visión, amenazas y oportunidades de la Organización.

Formulación de la estrategia: La función de toda la administración, de la determinación de la dirección, de conceptualizar la misión de la organización, establecer los objetivos del desempeño y crear una estrategia. El producto final es un plan estratégico.

Fortalezas: Actividades y atributos internos de una Organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la Empresa. Mercado: En economía, es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio formal y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

Intercambio: implica la participación de dos o más partes que ceden algo para obtener una cosa a cambio, estos intercambios tienen que ser mutuamente beneficiosos entre la empresa y el cliente, para construir una relación satisfactoria de largo plazo.

Necesidades, deseos y demanda: la necesidad es un estado interno de tensión provocado cuando no existe un equilibrio entre lo requerido y lo que se tiene o posee. Las necesidades están habitualmente vinculadas al estado físico del organismo. En ocasiones, cuando las necesidades se traducen o enuncian en objetos específicos nos encontramos con los deseos, es decir, los deseos son necesidades orientadas hacia satisfactores específicos para el individuo. La demanda es el deseo de adquirir un producto, pero con el agregado de que se tiene que tener la capacidad de adquirirlo (económica, de acceso, legal).

Oportunidades: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una Organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Plan de acción: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias.

Plan estratégico: Una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y a largo plazo y la estrategia.

Planeación Estratégica: Proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la organización y las cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una clara misión de la compañía, el apoyo a los objetivos, una firme cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.

Plan de acción: es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo.

Principios Organizacionales: Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una Organización o área. Son el soporte de la cultura organizacional. Son la definición de la filosofía empresarial.

Propuestas de valor: Otros elementos como la simplificación en la toma de decisión de compra, la lealtad y la jerarquización de beneficios han sido incluidos en el desarrollo de la oferta, a través de la creación orientada a configurar productos y servicios que satisfagan óptimamente las necesidades y deseos de los individuos a quienes van dirigidas.

Satisfacción: es el estado anímico de bienestar o decepción que se experimenta tras el uso de un bien.

Valor: es la relación que establece el cliente entre los beneficios (funcionales, status, o servicio o demás.) que percibe del producto o servicio que se ofrece y los costos (económicos, tiempo, esfuerzos) que representa adquirirlo.

4.5 MARCO ESPACIAL

El presente anteproyecto de acuerdo a la aprobación dada se desarrollará en el municipio de Tuluá ubicado en la zona Centro del Departamento Del Valle del Cauca a 102 km. De Cali, a 172 km. de Buenaventura y a 24 km. de Buga. Su influencia socioeconómica se extiende sobre las localidades vecinas de Andalucía, Bugalagrande, Bolívar, Riofrío, Roldanillo, Trujillo, Zarzal, Sevilla, Buga, y otras cuya población total asciende a 600.000 habitantes según el DANE, (Proyección ajustada al censo de 2010).

La estructura vial y de transporte generada por la vía panamericana en la doble calzada Buga- Tuluá – La Paila, al igual que la Troncal del Pacífico o vía Panorama, han permitido que esta ciudad tenga acceso desde los municipios que la circundan.

El Municipio de Tuluá ocupa una extensión territorial total de 910.55 km² (91.055 Ha) de los cuales el 98.78% (89.944.13 Ha) equivale al área rural y el 1.22% (1.110.87 Ha) equivale al área urbana; a Una altura promedio de 973 metros sobre el nivel del mar y temperatura media de 24°C en la zona Urbana.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Los estudios descriptivos tienen como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, tal como indica Méndez, en este tipo de estudios “se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”²⁸ Por esto, el presente estudio es descriptivo, teniendo en cuenta que se realiza un diagnóstico de la empresa y su entorno, así como de las operaciones que realiza y la información requerida por el sistema administrativo y financiero.

5.2 ENFOQUE

El enfoque del trabajo es mixto, dado que se requiere una perspectiva holística, esto es que se debe considerar el fenómeno como un todo, es decir, profundizar en las características de la empresa y sus procesos administrativos y financieros, para construir a partir de esto un sistema que le permita gestionar su actividad.

5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se emplea es el deductivo, el cual es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas. El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general, o sea que se parte de lo general para llegar a lo particular. En el caso del presente trabajo, se trata de describir las características de la empresa y sus procesos administrativos y financieros, para identificar las necesidades de información y a partir de esto particularizar un plan de cuentas y sistema de comunicación, que permitan el seguimiento y control del sistema administrativo y financiero de la empresa en estudio.

²⁸ MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008. p. 231

5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizan fuentes primarias y secundarias, las cuales permiten la realización del diagnóstico en la empresa “Al Pasito de Santi” para el posterior diseño del sistema administrativo y financiero.

5.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias las constituyen las personas que laboran en la empresa “Al Pasito de Santi” de Tuluá, en el área administrativa, comercial y de producción. La información que proporcionen se utiliza para establecer la situación actual de la empresa, en cuanto la gestión y el manejo administrativo y contable, en las distintas áreas en general, utilizando para ello el análisis de los factores internos.

5.4.2 Fuentes secundarias

Son fuentes secundarias la documentación y soportes existentes en la empresa “Al Pasito de Santi”, relacionada con los procesos que se cumplen en la actualidad en las distintas áreas administrativas, comercial, de producción y contables, así como en las actividades de control que se desarrollan en la empresa. Adicionalmente, se cuenta con bibliografía respecto a los fundamentos de sistemas administrativos y financieros, que proporcionan la metodología específica para el diagnóstico estratégico en la empresa y el diseño del plan.

5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se realiza revisión documental, especialmente en las teorías y metodologías sobre sistemas administrativos y financieros, así como la documentación que se utiliza en la empresa “Al Pasito de Santi” de Tuluá en áreas administrativas, comerciales, de producción y contables, lo cual permitirá establecer el diagnóstico sobre la organización.

Adicionalmente se utilizan las entrevistas aplicadas al personal de la empresa, en sus diferentes áreas administrativas y financieras, para caracterizar la estructura organizacional y los procesos actuales en la empresa. Para la aplicación de las entrevistas se hace uso de cuestionarios que permitirán la realización del diagnóstico interno (Ver Anexo A)

Para el manejo de la información se utiliza Excel para el procesamiento de los datos, resultado de las entrevistas al personal de la empresa.

6. DIAGNÓSTICO INTERNO

6.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La empresa “Al Pasito de Santi” de Tuluá pertenece al sector industrial, específicamente al de panaderías y pastelerías, ofreciendo una diversidad de productos como chicharrón, pan hawaiano, pan aliñado, croissant, pandebono, empanadas de cambay de guayaba y arequipe, almojábana, buñuelos, empanadas, café, café con leche, milo , chocolate, capuchino, avena casera, kumis, malteada, granizados, jugos naturales, gaseosa, helados.

Figura 1. Imagen de Al Pasito de Santi



Fuente: Al Pasito de Santi

Está constituida por ocho (8) personas las cuales son: 2 socios, 1 administrador, 1 panadero y 4 de oficios varios (éstas se rotan en la cocina, el horno y la atención al público, descansando cada una, día de por medio).

Los dos socios se encargan de la toma de decisiones de manera conjunta y ejercer control sobre las actividades de la empresa, sin embargo, cuentan con un administrador quien se encarga de ejecutar las tareas respectivas. Cabe advertir que solo uno de los socios, quien ejerce la actividad gerencial tiene mayor injerencia en la empresa. El otro apoya más con la inversión y el capital requerido para el funcionamiento.

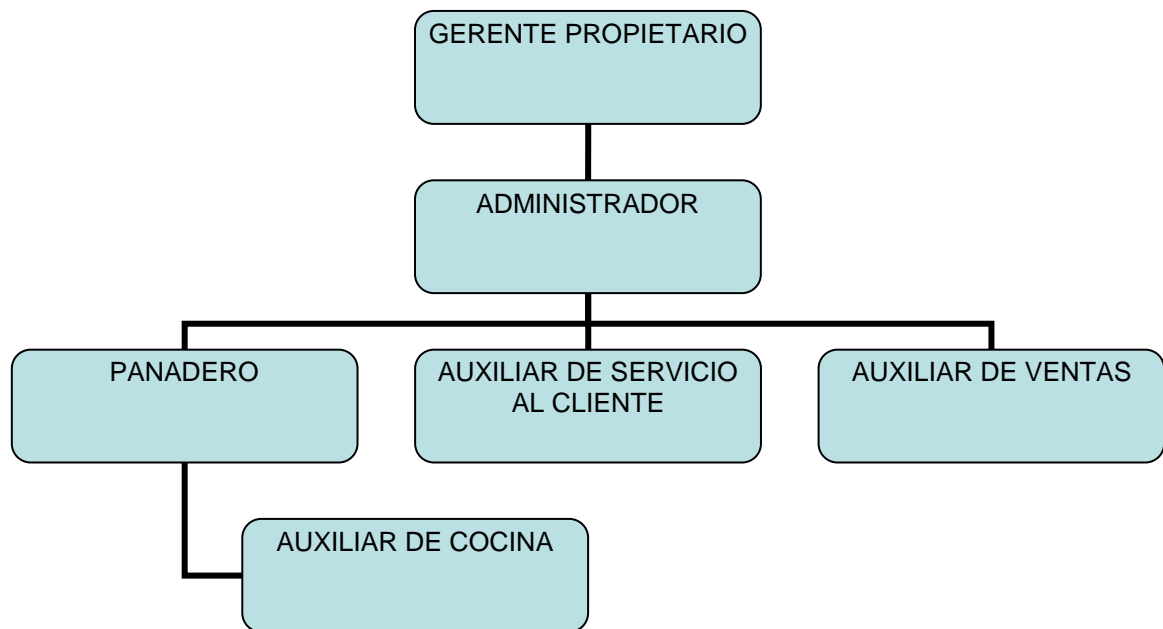
Cuenta con 2 años en el mercado, lo cual la convierte en una empresa joven por su presencia en la actividad, motivo por el cual adolece de una serie de aspectos relacionados con sus factores internos, tal como se presentará a continuación.

La panadería y cafetería “Al pasito de Santi” es una empresa que se encuentra ubicada en el centro comercial la 14 local 1A de la ciudad de Tuluá, creada en febrero de 2012 e inscrita en Cámara de Comercio en la misma fecha. Sin embargo, esta empresa a la fecha no cuenta con un sistema administrativo y financiero ajustado a su labor como bien se ha narrado en los puntos anteriores.

6.1.1 Organigrama

El organigrama está conformado por el gerente propietario, un administrador, el panadero, un auxiliar de cocina, auxiliar de servicio al cliente y auxiliar de ventas (ver figura 2).

Figura 2. Organigrama de la panadería y cafetería Al Pasito de Santi de la ciudad de Tuluá



Fuente: diseño del autor

6.1.2 Estructura legal y operativa

La empresa en estudio está constituida como Persona Natural. El Código Civil colombiano define la persona como: “Son personas todos los individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo, estirpe o condición: (Art. 74). Igualmente la Constitución colombiana en el artículo 14 establece que toda persona tiene el derecho a su reconocimiento de su personalidad jurídica.

Por regla general toda Persona natural o Persona jurídica como Colombiano y Contribuyente que es, está en la obligación de pagar impuestos y por consiguiente de declarar; así lo establece la Constitución política en su artículo 95 numeral 9, cuando afirma que toda persona está obligada a “Contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado dentro de conceptos de justicia y equidad”.

Para el caso de las personas que no declaran y que por esta razón no pagan impuestos, el artículo 6 del Estatuto tributario establece: El impuesto de renta, patrimonio y ganancia ocasional, a cargo de los asalariados no obligados a presentar declaración de renta y complementarios, y el de los demás contribuyentes no obligados a declarar, es el que resulte de sumar las retenciones en la fuente por todo concepto que deban aplicarse a los pagos o abonos en cuenta realizados al contribuyente durante el respectivo año gravable.

Una persona natural puede tener obligaciones tributarias respecto al Impuesto a las ventas cuando pertenezca al Régimen común. Respecto al Impuesto de renta, está obligada a declarar siempre y cuando no esté en el grupo de las Personas naturales no obligadas a declarar renta. Si no cumple los requisitos que permiten una persona no declarar, naturalmente que tiene que declarar y cumplir con todas las obligaciones propias a su naturaleza como es el caso de llevar Contabilidad de acuerdo a los Principios de contabilidad generalmente aceptados para el caso de los comerciantes, lo cual conlleva a inscribirse en el Registro mercantil y registrar sus Libros de contabilidad.

En el caso de Al Pasito de Santy, corresponde a una microempresa perteneciente al régimen simplificado, constituida como persona natural. 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:

a. Anotar diariamente los ingresos obtenidos por las operaciones realizadas, en forma global o discriminada.

b. Anotar diariamente los egresos por costos y gastos.

c. 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.

De acuerdo a la necesidad de esta empresa y al estudio de seguridad que se realiza en ella es importante el certificado por parte de la entidad de saneamiento municipal como a su vez, el registro de Cámara y Comercio de Tuluá, el certificado de uso de suelo emana por la alcaldía municipal, también el registro único tributario de la DIAN, y otros que de una u otra forma los propietarios están dispuestos a asumir.

Ahora bien con relación al ámbito legal se basa en los regímenes jurídicos como lo son la creación de las leyes que evalúan y determinan este proceso en el ámbito competente como lo es la producción de pan y todos sus derivados y la utilización competente de la maquinaria que para este fin se requiere, como así mismo el diseño jurídico que enmarcan las leyes colombianas con relación a la descripción de la empresas sobre todo las PYMES que se colocan en el ámbito empresarial con la ley 905 del año 2004 en la cual se solidifica el margen legal competente para esta acción, y la ley 1014 de 2006 que otorga facultades para que con la creación de las empresas se constituyan campos de emprendimiento y mejoramiento continuo para la sociedad; el marco jurídico de las empresas y básicamente de la aplicabilidad del esquema administrativo que esta panadería en si necesita para solidificar así su función.

6.2 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS DE PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”

Con base en la información recolectada por el autor y el conocimiento de uno de los propietarios de la empresa, a continuación se presenta una calificación de los factores internos de PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”. Es importante describir cada uno de los factores que intervienen y que inciden en el cumplimiento de su misión. El análisis de estos factores permite precisar las fortalezas y debilidades del sistema y los procesos de la organización en estudio. En el anexo A. se presenta la guía para la entrevista utilizada, que permitió precisar cada uno de estos factores directamente con el propietario de la empresa PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”.

Estos factores son:

- Factor gerencia
- Factor organización
- Factor talento humano
- Factor capacidad tecnológica
- Factor financiero
- Factor producción e inventarios
- Factor competitividad

6.2.1 Factor gerencia

Para la gerencia es de vital importancia conocer los resultados operacionales de su gestión en la empresa, para ello se aplican indicadores de gestión gerencial lo que permite conocer resultados de la actividad y el crecimiento de la misma; con la posibilidad de comparar resultados con otras empresas del sector o con los resultados obtenidos en periodos anteriores. A continuación se explican las variables inherentes a este factor y se clasifica cada una como fortaleza o debilidad, así mismo, su impacto alto, medio o bajo, dependiendo de la forma como se presenta en la organización PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”.

1. **Cuidado de la imagen corporativa:** La empresa cuenta con una imagen corporativa que la identifica en el mercado y ante los usuarios (**fortaleza alta**)
2. **Metas y objetivos definidos:** Existen metas y objetivos en la empresa PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI” pero no están escritos (**fortaleza baja**).
3. **Estrategia general para competir:** Se plantean algunas estrategias por parte del propietario de la empresa pero no están debidamente planificadas. (**fortaleza baja**)
4. **Existencia de la declaración de la misión:** La empresa no tiene una misión por escrito (**debilidad alta**)
5. **Desarrollo de planes de contingencia:** Solo se realizan en el momento requerido sin planeación alguna; es una empresa reactiva, que se basa en la experiencia para atender las contingencias (**debilidad baja**).
6. **Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio:** No existen estrategias específicas que brinde flexibilidad a la empresa para responder a cambios en el entorno. (**debilidad alta**).

7. **Comunicación gerencial abierta y clara:** Existe de parte de la gerencia claridad en sus determinaciones y en la comunicación de las decisiones. (*fortaleza alta*).
8. **Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas:** No existen espacios específicos para el diálogo y generación de nuevas ideas, las decisiones son centralizadas en el propietario. (*debilidad alta*).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor gerencial para la empresa PANADERÍA Y CAFETERÍA "AL PASITO DE SANTI". Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 1. Factor Gerencia PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”

FACTOR GERENCIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Cuidado de la imagen corporativa	F						F 12.5%		
2. Metas y objetivos definidos			F						F 12.5%
3. Estrategia general para competir			F						F 12.5%
4. Existencia de la declaración de la misión				D			D 12.5%		
5. Desarrollo de planes de contingencia						D			D 12.5%
6. Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio					D			D 12.5%	
7. Comunicación gerencial abierta y clara	F						F 12.5%		
8. Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas				D			D 12.5%		

FORTALEZAS	62.5%	DEBILIDADES	37.5%
FA	37.5%	DA	12.5%
FM	0%	DM	12.5%
FB	25%	DB	12.5%

Fuente: elaboración del autor con base a entrevista a propietario de “Al Pasito de Santi”

6.2.2 Factor organización

La empresa está compuesta por personas responsables de administrar toda la organización. Estas personas realizan todas las actividades administrativas y de control que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad; éstas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control y unidad de mando. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor, en el caso de la empresa PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”.

1. **Existencia de un organigrama formal:** La empresa no posee un organigrama. (*debilidad alta*)

2. **Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos:** En la empresa no se cuenta con una metodología estratégica para elaborar planes estratégicos. (*debilidad alta*)
3. **Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad:** Si existe claridad en la definición de autoridad y las responsabilidades de cada uno de los empleados. (*fortaleza alta*).
4. **Claridad en las funciones del personal:** En la empresa las funciones del personal son claras (*fortaleza alta*)
5. **Existencia y definición de procesos:** Se conocen los procesos relacionados con la producción pero no están escritos ni existe un manual de procesos. (*debilidad media*).
6. **Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos:** Al no existir una metodología específica para la elaboración de planes estratégicos, no se presenta participación de los diferentes niveles, dada la centralización de las decisiones en la empresa (*debilidad alta*).
7. **Rotación de las directivas:** no existe rotación de los directivos porque la empresa es de carácter familiar. (*fortaleza alta*)
8. **Personal con liderazgo visible:** La empresa cuenta con personal que posee liderazgo en los niveles directivos, sin embargo, se requiere mayor flexibilidad para la toma de decisiones (*fortaleza media*)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor organización para la empresa PANADERÍA Y CAFETERÍA "AL PASITO DE SANTI". Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 2. Factor Organización PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”

FACTOR ORGANIZACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Existencia de un organigrama formal				D			D 12.5%		
2. Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos				D			D 12.5%		
3. Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	F						F 12.5%		
4. Claridad en las funciones del personal	F						F 12.5%		
5. Existencia y definición de procesos corporativos					D			D 12.5%	
6. Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos				D			D 12.5%		
7. Rotación de las directivas	F						F 12.5%		
8. Personal con liderazgo visible		F						F 12.5%	

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	37.5%	DA	37.5%
FM	12.5%	DM	12.5%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración del autor con base a entrevista a propietario de “Al Pasito de Santi”

6.2.3 Factor talento humano

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los individuos que la componen, todo este grupo de personas constituyen los recursos humanos de la organización independiente del cargo que desempeñen. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"²⁹. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor:

1. **Presencia de procesos para la selección e inducción del personal:** La empresa realiza procesos para la selección e inducción del personal, sin embargo estos son informales. (*debilidad media*).
2. **Evaluación del nivel académico:** Para la selección del personal y en el desarrollo de la actividad, la empresa no realiza evaluaciones del nivel académico de sus empleados. (*debilidad alta*)
3. **Medición de la experiencia técnica:** La empresa realiza mediciones de la experiencia técnica a sus empleados, sin embargo no lo hace de una manera formal o sistemática (*fortaleza baja*)
4. **Estabilidad laboral** En la empresa existe estabilidad laboral. (*fortaleza alta*)
5. **Nivel de remuneración:** La remuneración que realiza la empresa a sus empleados es ajustada a los lineamientos de la normatividad colombiana, sin embargo sus salarios no se destacan respecto al promedio del sector. (*fortaleza baja*)
6. **Programa de capacitación:** En la empresa no existen programas de capacitación para sus empleados (*debilidad alta*)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor talento humano para la empresa PANADERÍA Y CAFETERÍA "AL PASITO DE SANTI". Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

Cuadro 3. Factor Talento Humano PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”

FACTOR TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Presencia de procesos para la selección e inducción del personal					D			D 16.6%	
2. Evaluación del nivel académico				D			D 16.6%		
3. Medición de la experiencia técnica			F						F 16.6%
4. Estabilidad laboral	F						F 16.6%		
5. Nivel de remuneración			F						F 16.6%
6. Programa de capacitación				D			D 16.6%		

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	16.6%	DA	33.2%
FM	0%	DM	16.6%
FB	33.2%	DB	0%

Fuente: elaboración del autor con base a entrevista a propietario de “Al Pasito de Santi”

6.2.4 Factor capacidad tecnológica

La tecnología en las empresas del sector de alimentos es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad, configura una nueva plataforma de soporte sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna. Por lo tanto, para la realización de tareas administrativas, contables, financieras y actividades de control, la técnica y la tecnología son fundamentales. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor en el caso específico de la empresa PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”.

1. **Habilidad técnica y de servicio:** La empresa dirige sus esfuerzos a prestar un buen servicio al cliente a partir del conocimiento de los procesos asociados a la producción y comercialización. (*fortaleza alta*).
2. **Capacidad de innovación:** La empresa realiza innovaciones en los productos, nuevos sabores y presentaciones. (*fortaleza alta*)

3. **Efectividad de la prestación de servicios:** La empresa es efectiva en la prestación del servicio al cliente, cuenta con plataforma web y presencia en las redes sociales (Facebook y Twitter), a través de las cuales promociona sus productos. (*fortaleza alta*).
4. **Flexibilidad de la prestación del servicio:** La flexibilidad en la prestación del servicio es alta, por la utilización de las tecnologías de comunicación como las redes sociales, que le permiten responder al mercado en tiempo real (*fortaleza alta*).
5. **Equipos actualizados para el procesamiento de la información:** La empresa cuenta con computadores, tienen equipos de comunicación pero no constituyen tecnología de punta. (*debilidad baja*).
6. **Mantenimiento adecuado de equipos y software:** Se realizan mantenimientos a los equipos y software pero no se hace con la frecuencia requerida. (*debilidad baja*).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor capacidad tecnológica para la empresa PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 4. Factor capacidad tecnológica PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”.

FACTOR CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de servicio	F						F 16.6%		
2. Capacidad de innovación	F						F 16.6%		
3. Efectividad de la prestación de servicios	F						F 16.6%		
4. Flexibilidad en la prestación del servicio.	F						F 16.6%		
5. Equipos actualizados para el procesamiento de la información						D			D 16.6%
6. Mantenimiento adecuado de equipos y software			D						D 16.6%

FORTALEZAS	66.4%	DEBILIDADES	33.2%
FA	66.4%	DA	0%
FM	0%	DM	0%
FB	0%	DB	33.2%

Fuente: elaboración del autor con base a entrevista a propietario de “Al Pasito de Santi”

6.2.5 Factor financiero

Constituye un factor trascendental para la adecuada gestión de las empresas en general, complementando los factores organizacionales, tecnológicos y humanos. El factor financiero posibilita a la empresa crecer y llevar a cabo proyectos estratégicos para competir así como también para sus actuaciones en el corto plazo. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

1. **Acceso a capital cuando lo requiere:** En la actualidad hay dificultades porque se trata de una microempresa que por su naturaleza tiene algunas barreras de entrada al sector financiero. (*debilidad alta*).
2. **Habilidad para competir con precios:** la empresa tiene limitantes para competir con precios, debido a la competencia en el mercado y a la presencia de competidores fuertes. (*debilidad alta*).
3. **Estabilidad de costos:** los costos constituyen uno de los factores que restan competitividad a la empresa, precisamente por su poca estabilidad. (*debilidad alta*).
4. **Direccionamiento en los planes de inversión:** La empresa no cuenta específicamente con planes de inversión, sino que cuando se requiere invertir, son basados en las decisiones del nivel central, lo cual afecta la flexibilidad y no se sigue un proceso como tal. (*debilidad alta*).
5. **Coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión:** La empresa no tiene planes financieros ni de inversión, es reactiva, sus decisiones son de corto plazo. (*debilidad alta*).
6. **Gastos administrativos:** La empresa posee unos gastos administrativos relativamente normales lo cual no afecta la competitividad (*fortaleza media*).
7. **Costo laboral:** La empresa posee costos laborales sobre el promedio del sector, lo cual no resta competitividad (*fortaleza media*).

8. **Utilidad neta:** la empresa en la actualidad tiene niveles de utilidad bajos por la elevada competencia en el mercado (**debilidad alta**)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la empresa PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 5. Factor Financiero PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”

FACTOR FINANCIERO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere				D			D 12.5%		
2. Habilidad para competir con precios				D			D 12.5%		
3. Estabilidad de costos				D			D 12.5%		
4. Direccionamiento en los planes de inversión	6.2			D			D 12.5%		
5. Coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión				D			D 12.5%		
6. Gastos administrativos		F						F 12.5%	
7. Costo laboral		F						F 12.5%	
8. Utilidad				D			D 12.5%		

FORTALEZAS	25%	DEBILIDADES	75%
FA	0%	DA	75%
FM	25%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración del autor con base a entrevista a propietario de “Al Pasito de Santi”

6.2.6 Factor producción e inventarios

Para las empresas de producción de alimentos este factor es fundamental, por ser un sector que requiere altos niveles de eficiencia y productividad, que conduzcan a ser competitivos. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

1. **Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas:** La empresa está ubicada en un centro comercial de tradición en la ciudad de Tuluá como lo es La 14, con una alta afluencia de público. (*fortaleza alta*)
2. **Tecnología para la prestación de servicios adecuada:** La tecnología que posee la empresa le permite el manejo de publicidad a través de las redes sociales, promocionando sus productos y venciendo la barrera del espacio, sin embargo se requiere una mejor gestión. (*fortaleza media*)
3. **Medición de los procesos de producción:** En la empresa no se realizan mediciones de procesos de producción porque no existe la metodología para hacerlo. (*debilidad alta*)
4. **Gestión de inventarios:** la empresa no cuenta con herramientas para gestionar los inventarios (*debilidad alta*).
5. **Existencia de pronóstico de la demanda:** no existen métodos de pronóstico, no se tienen datos históricos debidamente sistematizados para la toma de decisiones (*debilidad alta*)
6. **Existencia de plan de producción:** La empresa planifica su producción de acuerdo al comportamiento de la demanda, sin embargo no existe una planeación a mediano y largo plazo. (*debilidad media*)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la empresa PANADERÍA Y CAFETERÍA "AL PASITO DE SANTI". Como existen en este factor siete variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar

Cuadro 6. Factor Producción e inventarios PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”

FACTOR PRODUCCIÓN E INVENTARIOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	F						F 16.6%		
2. Tecnología para prestación de servicios adecuada		F						F 16.6%	
3. Medición de los procesos de producción				D			D 16.6%		
4. Gestión de inventarios				D			D 16.6%		
5. Existencia de pronóstico de la demanda				D			D 16.6%		
6. Existencia del plan de producción					D			D 16.6%	

FORTALEZAS	33.2%	DEBILIDADES	66.4%
FA	16.6%	DA	49.8%
FM	16.6%	DM	16.2%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración del autor con base a entrevista a propietario de “Al Pasito de Santi”

6.2.7 Factor competitividad

Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio:

1. **Calidad y exclusividad de los productos:** la empresa se distingue en el mercado por la calidad de los productos, sin embargo no son exclusivos dada la similitud de productos en el mercado. (*fortaleza media*).
2. **Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo:** La empresa no utiliza métodos de pronóstico para el mercado, es decir, no tiene estimado el potencial del mismo. (*debilidad alta*).
3. **Participación en el mercado:** Dado que en el mercado existen muchas empresas competidoras, la participación de la empresa es baja, especialmente por la presencia de fuertes competidores con posicionamiento de marca. (*debilidad alta*).

4. **Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores:** existen en la actualidad amenazas para la entrada al mercado de nuevos competidores, por la baja inversión requerida y la facilidad relativa para la producción de los productos de panadería y pastelería. (**debilidad alta**).
5. **Fortaleza de los proveedores:** Los proveedores tienen poder de negociación sobre la empresa, porque son organizaciones que imponen sus condiciones en el mercado (**debilidad alta**).
6. **Servicio al cliente:** La empresa tiene un buen servicio al cliente, sin embargo no posee canales formales para el conocimiento de sus gustos y preferencias, por lo tanto su capacidad de respuesta es limitada. (**fortaleza media**).
7. **Experiencia de la empresa:** La empresa tiene amplia experiencia en la actividad desarrollada, son ya 15 años de presencia en el mercado. (**fortaleza alta**).
8. **Capacidad de negociación con los proveedores:** Existen suficientes proveedores en la mayoría de insumos y materias primas requeridas, sin embargo, por el nivel de compras son los proveedores los que imponen las condiciones. (**fortaleza media**)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor competitividad para la empresa PANADERÍA Y CAFETERÍA "AL PASITO DE SANTI". Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 7. Factor Competitividad PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”.

FACTOR COMPETITIVIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad y exclusividad del servicio		F						F 12.5%	
2. Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo.				D			D 12.5%		
3. Participación en el mercado				D			D 12.5%		
4. Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores				D			D 12.5%		
5. Fortaleza de los proveedores				D			D 12.5%		
6. Servicio al cliente		F						F 12.5%	
7. Experiencia de la empresa	F						F 12.5%		
8. Capacidad de negociación con los proveedores		F						F 12.5%	

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	12.5%	DA	50%
FM	37.5%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración del autor con base a entrevista a propietario de “Al Pasito de Santi”

6.2.8 Resumen de resultados para los factores internos de PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”

En el cuadro 8 se resumen las calificaciones de los distintos factores internos considerados en el estudio. Se puede apreciar que finalmente la empresa presenta un mayor peso de sus debilidades con relación a las fortalezas. Se destacan principalmente los factores de gerencia y capacidad tecnológica, donde se presentan la mayor cantidad de fortalezas. La gerencia se destaca por el cuidado de la imagen corporativa y la comunicación gerencial abierta y clara. La capacidad tecnológica resulta importante por la habilidad técnica y de servicio que tiene la empresa, la capacidad de innovación en los productos, la efectividad en la prestación del servicio y la flexibilidad del mismo. La localización de la empresa en un centro comercial de alta afluencia de público, es una fortaleza importante para PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”.

Las debilidades más preocupantes se encuentran en el factor financiero y en producción e inventarios. El primero presenta fuertes debilidades como las dificultades para acceder a capital cuando se requiere, la poca habilidad para competir con precios, la inestabilidad de los costos, la falta de direccionamiento de los planes de inversión y la ausencia de planes financieros y de inversión. Por su parte, el segundo factor presenta fuertes debilidades en la medición de los procesos de producción, la falta de gestión de inventarios y la inexistencia de pronósticos de la demanda.

Cuadro 8. Resumen de Factores PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI”

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gerencia	62.5%	37.5%
Organización	50%	50%
Talento humano	50%	50%
Capacidad tecnológica	66.4%	33.2%
Financiero	25%	75%
Producción e inventarios	33.2%	66.4%
Competitividad	50%	50%
Promedio	48.16%	51.73%

Fuente: elaboración del autor con base a entrevista a propietario de “Al Pasito de Santi”

7. SITUACIÓN DEL SECTOR ECONÓMICO EN EL CUAL PARTICIPA LA PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI” DE LA CIUDAD DE TULUÁ

7.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

El diagnóstico externo se realiza tomando como base la ciudad de Tuluá, por ser el lugar geográfico donde se ubica la panadería y cafetería Al Pasito de Santi.

7.1.1 Generalidades de la ciudad de Tuluá

La zona geográfica que es atendida por la empresa Al Pasito de Santi es la ciudad de Tuluá, que se encuentra ubicada en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordillera Central y el Rio Cauca; su posición geográfica es a 4° 05' 16'' de latitud norte y 76° 12' 03'' de longitud occidental.

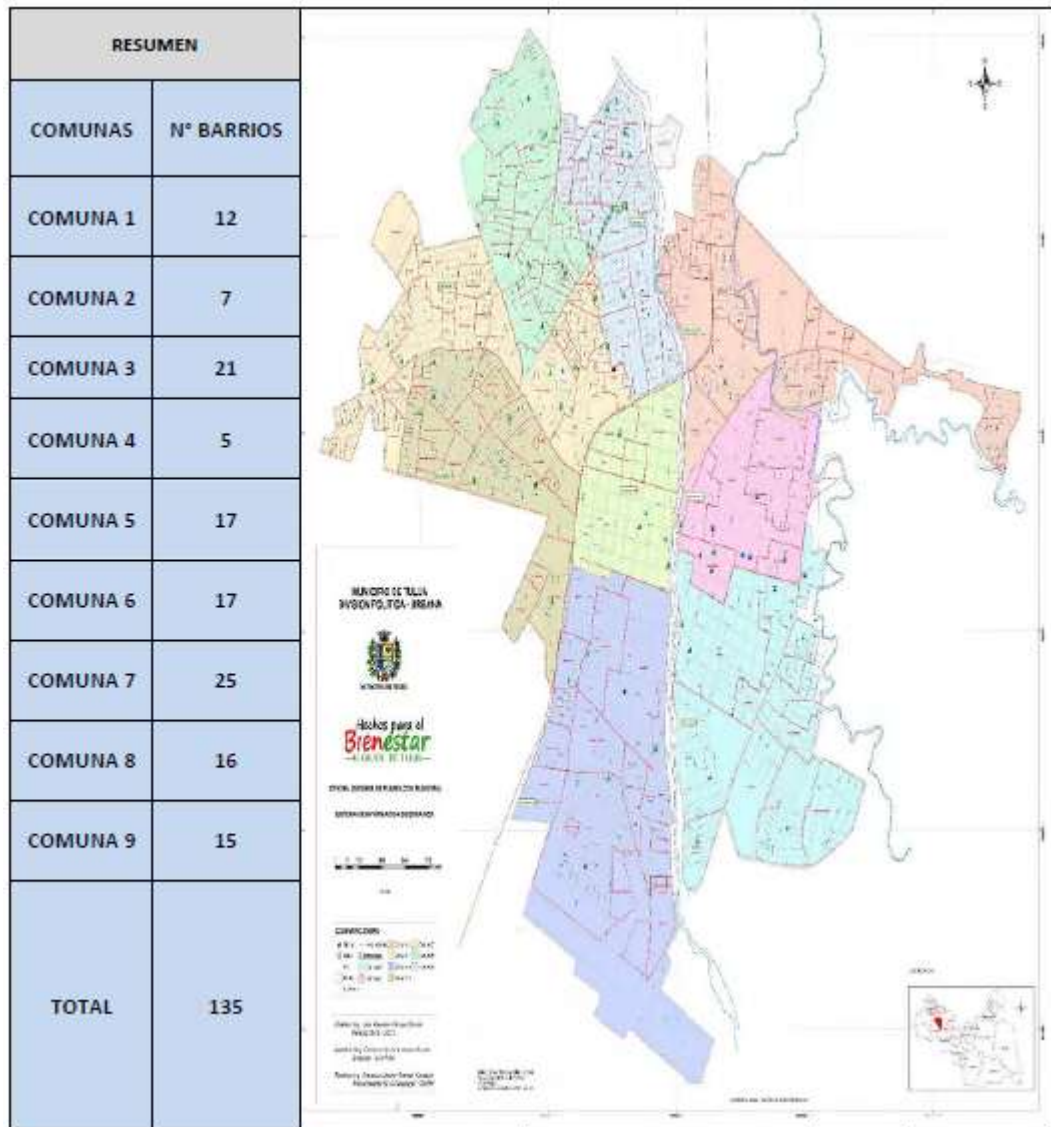
La localización y posición geográfica de Tuluá ofrece oportunidades para el desarrollo de actividades industriales, por estar en la zona centro del departamento, situación que la coloca en un lugar equidistante de diferentes municipios del Valle del Cauca, con vías de acceso que la conectan con otros departamentos y el puerto de Buenaventura, así como de la capital del mismo.

La ciudad de Tuluá, está estratégicamente situada en el centro del departamento del Valle del Cauca y es el centro de gravedad poblacional de esta región del Valle y Zona Cafetera. Tuluá es un Núcleo Industrial con empresas internacionales de la importancia de Nestlé, Levapan, Colombina, y muchas más.

En el sector urbano, Tuluá se encuentra dividida en 135 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 vereda. Los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales.

En la figura 3 se representa la zona urbana, comunas y barrios de Tuluá, destacándose la comuna 7 con la mayor cantidad de barrios, 25 en total.

Figura 3. Zona urbana, comunas y barrios de Tuluá.

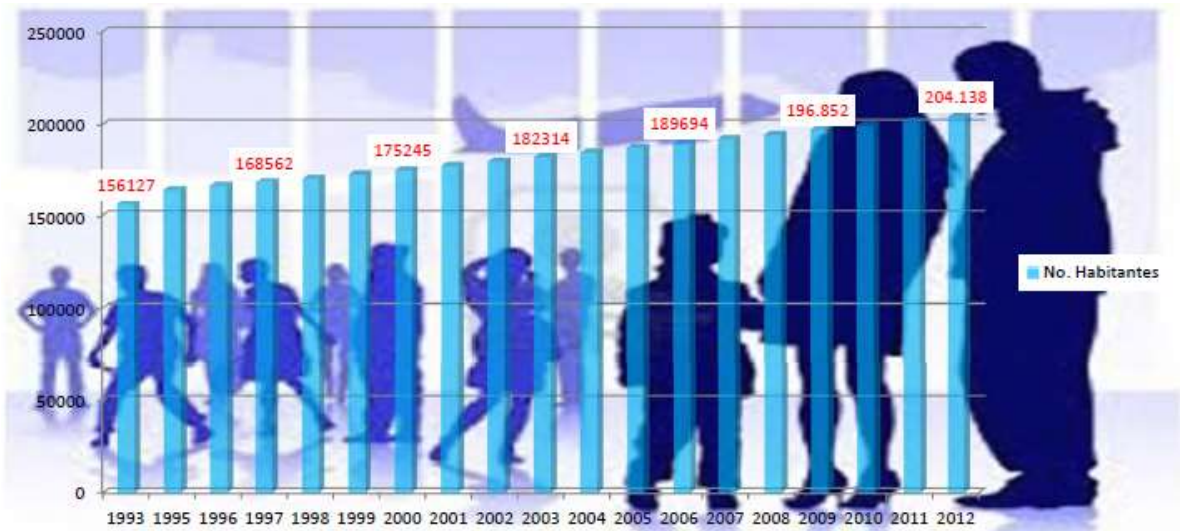


Fuente: Departamento Administrativo de planeación (DPA), Sistema Información Geográfico (SIG)

7.1.2 Demografía

Tuluá es una ciudad en crecimiento, así lo corrobora el crecimiento de su población, pasado de 156.127 habitantes en el año 1993 a 204.138 en el 2012, según proyecciones del DANE (ver figura 4). Esta situación es favorable para la industria de la ciudad porque supone una mayor población consumidora de los bienes.

Figura 4. Comportamiento de la población Tuluá 1993-2012.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

7.1.3 Economía

Según datos del Impuesto de industria y comercio y el trabajo que viene realizando la Cámara de Comercio en el observatorio socioeconómico referidos por el informe del Anuario Estadístico de Tuluá, 2012, el nivel de ingresos brutos de la ciudad se concentra principalmente en el sector comercial en el año 2012 con 1.013.273.718.795 pesos, seguido del sector servicios con 817.690.994.297 pesos y por último la industria con 205.588.970.600 pesos (ver cuadro 9).

Cuadro 9. Nivel de ingresos por sectores económicos

SECTOR ECONOMICO	INGRESOS BRUTOS		VARIACION EN PESOS	VARIACION PORCENTUAL
	2011	2012		
INDUSTRIAL	297.639.721.000	208.588.970.600	-89.050.750.400	-42,69
SERVICIOS	1.225.812.052.236	817.690.994.297	-408.121.057.939	-49,91
COMERCIAL	1.079.733.223.081	1.013.273.718.795	-66.459.504.286	-6,56

Fuente: Rentas Municipales. Anuario Estadístico de Tuluá, 2012

Por tamaño de empresas, Tuluá posee 5.171 microempresas, de un total de 5.454 empresas, es decir, el 94.81%. La pequeña empresa representa el 3.94% con 215 organizaciones (ver cuadro 10). Sin embargo, la mayor proporción de activos y ventas se concentra en la gran empresa.

Cuadro 10. Comportamiento de las empresas por tamaño en el Municipio de Tuluá 2012

COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESA POR TAMANO EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ 2012				
	Empresas	Empleos	Activos	Ventas
			(en millones)	(en millones)
TULUÁ	5,454	19,762	\$ 2.059.767	\$ 1.302.560
GRANDE	21	3,371	\$ 1.493.371	\$564,72
MEDIANA	47	2,363	\$298,29	\$298,48
PEQUEÑA	215	3,528	\$210,16	\$287,74
MICRO	5171	10.500	\$57,95	\$151,63

Fuente: Anuario Estadístico de Tuluá, 2012

Por sectores económicos, la industria posee 602 establecimientos, de un total de 5.454, es decir, el 11.03%, en activos representa el 35.2% del total de Tuluá y en ventas, el 27.9% (ver cuadro 11).

Cuadro 11. Comportamiento de los sectores empresariales en Tuluá 2012

COMPORTAMIENTO DE LOS SECTORES EMPRESARIALES EN TULUÁ 2012					
COD.	SECTORES DE TULUÁ	EMPRESAS	EMPLEOS	ACTIVOS	VENTAS
				(en millones)	(en millones)
G	Comercio, Reparaciones	2,693	6,219	\$239,99	\$414,30
C	Industria Manufacturera	602	3,584	\$725,73	\$363,47
I	Alojamiento y Comidas	474	1,027	\$14,87	\$64,18
S	Otros Servicios	279	485	\$7,22	\$7,45
J	Información y Comunicación	182	365	\$4,71	\$2,19
N	Servicios Administrativos	157	928	\$7,55	\$8,47
M	Profesionales	154	442	\$65,60	\$40,12
H	Transporte y Almacén	136	623	\$30,21	\$18,61
Q	Salud y Asistencia social	127	1,738	\$73,23	\$53,20
K	Financieras y Seguros	117	557	\$362,03	\$13,69
A	Agricultura	114	1,416	\$300,52	\$142,05
F	Construcción	112	684	\$41,11	\$37,99
P	Educación	108	527	\$2,44	\$6,05
R	Artísticas y Recreación	96	652	\$22,60	\$53,18
L	Inmobiliarias	62	127	\$17,42	\$4,64
E	Agua	22	190	\$5,21	\$7,90
O	Admón. Pública, Defensa	11	124	\$1,51	\$1,48
D	Electricidad y Gas	5	71	\$136,58	\$63,15
B	Minería	3	3	\$1,22	\$447
	Total Tuluá	5,454	19,762	\$ 2.059.767	\$ 1.302.560

Fuente: Anuario Estadístico de Tuluá, 2012

7.1.4 Entorno específico

La panadería y pastelería Al Pasito de Santi se encuentra ubicada en el Centro Comercial La 14 de Tuluá, el cual constituye su entorno específico por su área de influencia inmediata (Ver Figura 5).

Figura 5. Ubicación de Al Pasito de Santi en el Centro Comercial La 14 de Tuluá.



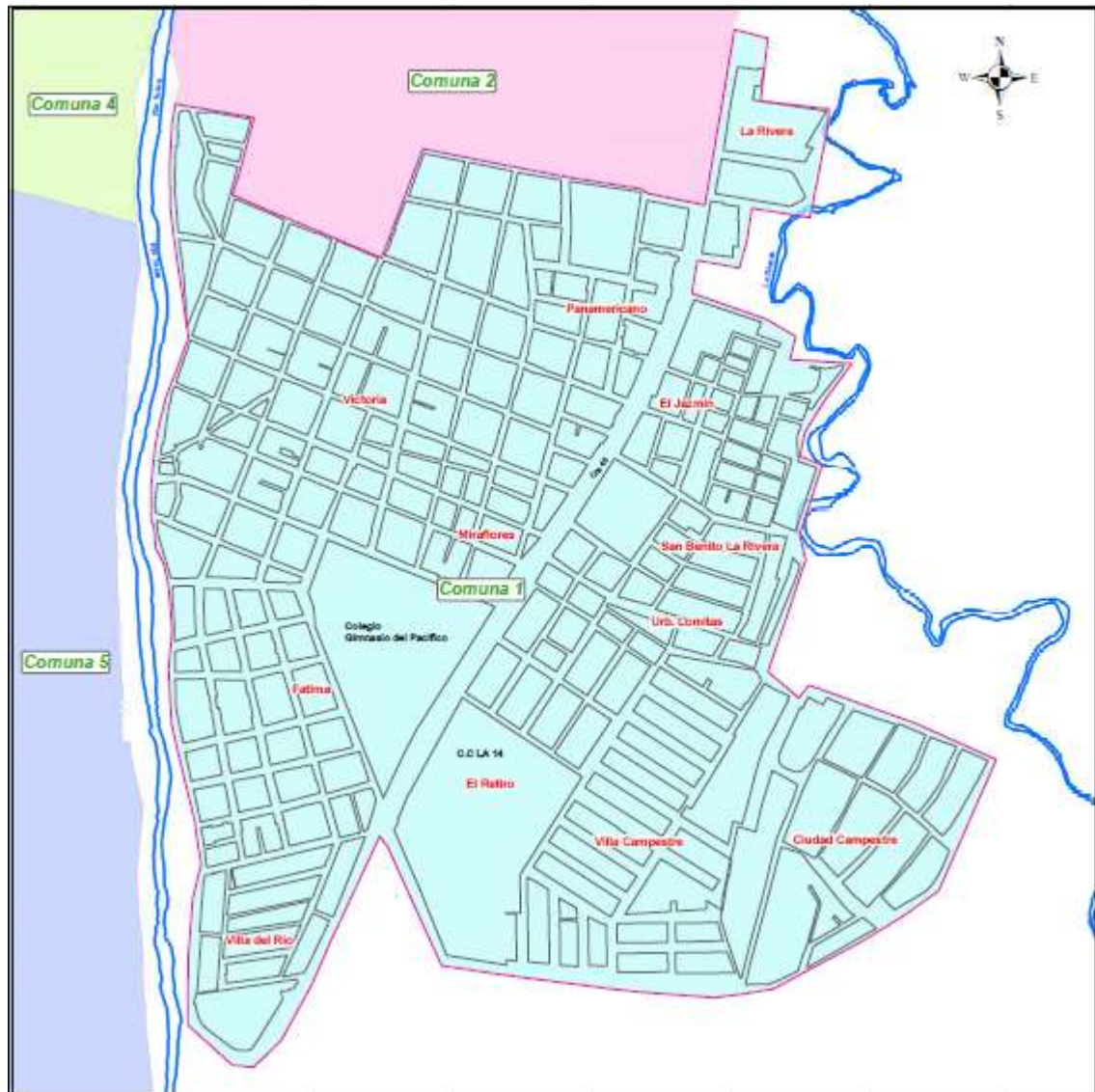
Fuente: <http://centrocomercialtulua.com/ubicacion.html>

El centro comercial se encuentra ubicado en la Comuna 1 de Tuluá, específicamente en el Barrio El Retiro (ver figura 6). La Comuna 1 Tiene un Perímetro de 8.494 mts y un área de 1.585.414 mts. Los Barrios que componen la comuna 1 son:

- Ciudad Campestre
- El Retiro
- Fátima
- Lomitas
- Jazmín
- Miraflores
- Panamericano
- La Rivera

- San Benito
- Victoria
- Villa Campestre
- Villa del Río

Figura 6. Mapa detallado de la Comuna 1 de Tuluá.



Fuente: <http://www.tuluá.gov.co/mapas.shtml?apc=m1m1--&x=1511946>

7.1.5 Análisis del sector económico de “Al Pasito de Santi”

Para el análisis del sector económico de “Al Pasito de Santi” se utiliza como herramienta metodológica las fuerzas competitivas de Michael Porter, aplicada al sector de panaderías y pastelerías de Tuluá.

El sector en el que se ubica la empresa Al Pasito de Santi es el de alimentos procesados, este a su vez se compone por: lácteos, cárnicos, fruver, aceites y grasas, panadería, molinería, café y derivados, dulces y chocolates y snacks y prelistos. En la figura 7 se presenta la estructura del sector:

Figura 7. Distribución sector alimentos procesados



Fuente: Süss, Panadería Y Pastelería Gourmet

En el estudio hecho por el SENA en conjunto con La Mesa Sectorial de Panificación y Repostería (2006)³⁰ se encontró que el subsector de panadería se caracteriza por tener grandes deficiencias en el manejo del área de comercialización, esto se observó tanto en las panificadoras micro (artesanales), como en las medianas (semi industriales). Las deficiencias anteriormente nombradas, se evidenciaron en:

La poca capacitación que se le brinda al personal, lo que incurre en un limitado asesoramiento al cliente, que se traduce en lo poco llamativa de la presentación del producto y en las pocas actividades de promoción.

³⁰ Servicio Nacional de Aprendizaje y Mesa Sectorial de Panificación y Repostería. (2006). Caracterización Ocupacional de la Industria de la Panificación y la Repostería.

En la mala distribución física del espacio, que repercute en no lograr conquistar al cliente, en no hacerlo comprar más y en no facilitarle la vida.

En el mal manejo de la iluminación y el de la señalización, cuando en un sector de comidas es indispensable una adecuada iluminación y señalización, para atraer y ubicar al cliente.

No se realizan programas de ventas con metas incrementales y mucho menos estadísticas de ventas.

No se realizan estudios de mercadeo ni mediciones de satisfacción que les permita saber cómo los ven sus clientes y como están frente a la competencia, por lo tanto el concepto de calidad, en este sector, es totalmente errado, pues la calidad se determina de acuerdo a los gustos de los dueños más no de las necesidades o gustos de los compradores

- ***Amenaza de competidores potenciales***

Según ADEPAN la visión gremial, la llegada de productos importados que compiten con los nacionales encendió sus alarmas del sector que representa y que vende anualmente más de 3 billones de pesos en Colombia.³¹

Antiguamente, “en los supermercados nacionales, de los productos de panificación que se encontraban en las góndolas el 90% eran colombianos y el 10% eran importados, hoy la proporción está completamente al revés” afirma Héctor Javier Galindo, Presidente Ejecutivo de la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan – ADEPAN–

Según el estimativo de FEDEPAN, en las 29 ciudades analizadas a través de una encuesta, hay 18.681 panaderías en Colombia. En cuanto al ranking, están en la cabeza Bogotá (6.974), Cali (2.165), Medellín (1.535), Cartagena (698) y Barranquilla (565). Los datos de Cartagena fueron estimados según la población de 2013, mientras que las cifras de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla fueron arrojadas en el censo de 2011 hecho por Infocomercio y obtenidas por Serviformación.

Otro dato significativo es la proporción de panaderías frente al número de habitantes en cada urbe, lo que pone en primer lugar a Cali con una panadería por cada 1.070 habitantes frente a un promedio nacional ponderado de una panadería por cada 1.403 habitantes.

³¹ CASTAÑEDA, Nubia. ¿Cómo está el sector panadero en Colombia? [en línea]. Revista Labarra.com.co Edición 65. Disponible en: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2014/editorial-40/informe-4/como-esta-el-sector-panadero-en-colombia-2.htm>

Se ve un crecimiento de establecimientos formalizados, pero persiste un grado de informalidad principalmente por: “desconocimiento de beneficios, de las normas y baja capacidad de pago”. Este fenómeno lleva a enfrentar una competencia desleal con panaderías que no pagan impuestos ni parafiscales.

La mayoría de panaderías en Colombia, con un 45%, funcionan en áreas comerciales. El 64% están ubicadas en un local arrendado, de ellos el 86% paga menos de \$3.000.000 por este rubro mensualmente.

El 46% de las panaderías están localizadas en zonas de estrato 3. Así las cosas, el crecimiento de estos establecimientos, ligado al consumo debe responder en el corto plazo con la demanda de productos que tengan ciertas características, relacionadas con la tendencia saludable en la alimentación, como bajos en gluten, en sodio o con algunos ingredientes especiales que beneficien al consumo y aporten a la diversificación de la oferta del negocio, siempre apoyados en la parte normativa, evitando la competencia desleal y aportando al consumo y nutrición de los consumidores.

Barreras de entrada: Las barreras de entrada para el ingreso a la actividad del sector de panaderías y pastelerías son pocas, debido a que se trata de una producción que no requiere grandes inversiones a nivel físico u operativo. Incluso, el producto puede ser fabricado por microempresas en estructura familiar y convertirse así en competencia directa para la empresa.

En el caso de la industria panificadora se evidencian pocas barreras de entrada, motivo por el cual existen panaderías por doquier. Adicionalmente, el SENA y La Mesa Sectorial de Panificación y Repostería (2006), ha adoptado el término “alegal” para aquellas empresas que afirman ser formales debido a que se encuentran registradas ante la Cámara de Comercio pero incurren en incumplimientos parciales de deberes frente al Estado y otras entidades.

Los principales requisitos a cumplir son los de Registro de Cámara de Comercio y Concepto Sanitario, dando prueba a la afirmación acerca de que las barreras de entrada son pocas.

Otra de las razones por las cuales se puede evidenciar que las barreras de entrada en la industria panificadora son bajas, es que en el país, las empresas de esta industria, son en gran parte familiares, esto hace que se establezcan fuertes lazos de cooperación entre los integrantes de la misma; dado que las oportunidades financieras son escasas para micro, pequeñas y medianas empresas, por lo general, los empresarios panificadores, no recurre a ellas, pues, por un lado reciben el apoyo por parte los mismo miembros del grupo familiar y por otro recurren a prestamistas particulares: “existe un apoyo mutuo del núcleo familiar donde el aporte de trabajo se ha retribuido con el sostenimiento básico de la familia.”

Las bajas barreras de entrada en el medio, permite que se facilite la proliferación de pequeños negocios sin control alguno en cuanto a ubicación, responsabilidad social frente a empleados, condiciones sanitarias y formalidad en el cumplimiento de permisos, impuestos, etc.

Inversión requerida: El nivel de inversión requerido es bajo, este factor no constituye una limitante para los competidores. Por este motivo, el ingreso al sector de panaderías y pastelerías es relativamente fácil.

Diferenciación del producto: La diferenciación del producto es baja, a pesar de que el sector de panaderías y pastelerías da posibilidades para innovar en presentaciones y sabores, que a través de fórmulas culinarias pueden llegar a constituir importantes diferenciaciones del producto, sin embargo, en principio existe mucha similitud entre los productos finales.

Identificación de marca: En el mercado no existe diferenciación de marca, teniendo en cuenta que los consumidores tienen un abanico de posibilidades para el consumo de estos productos.

Acceso a los insumos: En el sector de panaderías y pastelerías hay un fácil acceso a los insumos y materias primas, con productos ofrecidos por empresas grandes a nivel nacional que tienen capacidad de abastecimiento del mercado, en consecuencia no constituye una limitante para la entrada de nuevos competidores.

En conclusión, no existen otros factores que impidan o limiten la entrada de nuevos competidores al sector de panaderías y pastelerías.

- ***Rivalidad entre competidores existentes***

Crecimiento de la industria: en la ciudad de Tuluá el crecimiento de la industria se evidencia en el número de competidores, los cuales en el año 2014 ascendía a 81 negocios dedicados a la elaboración de productos de panaderías, según registros de la Cámara de Comercio de la ciudad. Sin embargo, existen otras microempresas que constituyen competencia pero no son fácilmente identificables porque corresponde a unidades que operan en casas de familia y tienden hacia la informalidad.

Cuadro 12. Principales competidores en el mercado. Tuluá, 2014

	NOMBRE	DATOS
1.	PANADERÍA Y PASTELERÍA EL TRIGAL	Cl 26 32 A-68 Colombia, Tuluá Teléfono: (57) (2) 2250808
2.	PANADERÍA LA ABUNDANCIA	Cl 27 25-60 Colombia, Tuluá Teléfono: (57) (2) 2242023
3.	PANADERÍA PAN Y ALGO MÁS	Cr 23 22-04 Colombia, Tuluá Teléfono: (57) (2) 2252591
4.	PANADERÍA Y PASTELERÍA MAXIPAN	Cl 26 25-48 Colombia, Tuluá Teléfono: (57) (2) 2244601
5.	PANADERÍA LA SABROSITA DE VICENTE	Cl 25 15-79 P-1 Colombia, Tuluá Teléfono: (57) (2) 2309955
6.	PUNTO ROJO PAN Y PASTEL	Cl 27 Cr27 Esq. Colombia, Tuluá Teléfono: (57) (2) 2246529
7.	RESTAURANTE PANADERÍA Y CAFETERÍA KALPER	Cl 27 21-21 Colombia, Tuluá Teléfono: (57) (2) 2246199
8.	LÁCTEOS DON PROSPERO QUESERÍA Y PANADERÍA ARTES	Cr 21 30-49 Esq. Colombia, Tuluá Teléfono: (57) (2) 2247559

Fuente: Páginas Amarillas de Tuluá.

Según un artículo del Diario Portafolio,³² el 80 por ciento del pan que se consume en Colombia es el que se fabrica en las panaderías de barrio. El otro 20 por ciento del mercado corresponde al pan industrializado, que es aquel que se vende en los supermercados.

Así, mientras que el consumo per cápita al año del producto de la panadería llega a 10 kilos, el producto empacado que se comercializa en las cadenas y las tiendas apenas corresponde a 2,5 kilos.

Mucho menor es el consumo del pan integral, que en el sector industrializado es medido en 70 gramos per cápita al año, según explicó Marcela España, gerente de mercadeo de Bimbo Colombia. En el total de esa multinacional, las ventas del pan integral suman el 14 por ciento de sus ventas.

La diferenciación del producto: la diferenciación está relacionada con las presentaciones del producto y los sabores, que pueden incluir variedad de formas, figuras, presentaciones. Igualmente, la calidad del servicio es fundamental para que el cliente diferencie entre uno u otro competidor. En resumen, la diferenciación del producto es poca, porque existe similitud en los productos finales.

³² PORTAFOLIO. Panaderías le ganan a la industria. [en línea]. Diario Portafolio, edición digital, Junio 29 de 2011. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/panaderias-le-ganan-la-industria>

Tomando como referencia un artículo de Castañeda³³ la panadería en Colombia debe asumir la presencia de nuevos jugadores extranjeros, atender el llamado a la innovación, mejorar la capacitación, aumentar el consumo per cápita de 23 kilogramos por año y enfrentar los desafíos de un consumidor más exigente.

Entre los principales problemas que afectan el crecimiento del sector panadero se cuentan “la falta de unión, el poco consumo, poca innovación, la firma de los TLC y el empirismo. Si bien es cierto que las pequeñas panaderías son más sensibles a los problemas que afectan al sector, ese es uno de los segmentos adonde se puede recurrir para obtener una salida. La idea es que las panaderías de barrio desarrollen productos que los consumidores están pidiendo cada vez más: bajos de sodio o con otro tipo de grasas, por ejemplo.

Según el estudio de consumo que hizo esta agremiación en 2012 respecto a hábitos de consumo, en los estratos uno y dos se sigue prefiriendo acudir a la panadería para abastecerse de su producto en lugar de comprarlo en un supermercado. Lo que puede dar pie a potencializar este nicho.

En la feria especializada que se realizó en París, Europain, resume una de las tendencias que apunta a desarrollar productos funcionales, filosofía que adaptan muchos panaderos con nuevas formulaciones o ingredientes integrales.

Sin embargo, el panadero debe cuidar cada uno de los ingredientes de sus fórmulas antes de anunciar que comercializa un pan inocuo pues el consumidor actual es un verdadero auditor y busca los medios para mostrar imprecisiones. El caso más reciente se dio con Subway, multinacional de sánduches que tenía entre sus mensajes producir panes saludables; pero Vani Hary una bloguera que habla de alimentos encontró que esta firma estaba usando azocarbonamida, un insumo que además de ser usado para dar un tono más claro y propiciarles más elasticidad a los panes, también se usa para fabricar cuero sintético, tapetes para yoga y suelas de zapatos, las protestas de sus consumidores se vieron en su página de Facebook.

Otro de los nichos donde hay una oportunidad para crecer está en “las panaderías que respetan los procesos artesanales o tradicionales, que trabajan con productos naturales, locales y/u orgánicos”, expone el presidente del Club del Pan. “El consumidor busca más que el lugar la calidad, que se resume en dos cosas: olor y sabor. Si el pan huele a pan y sabe a pan aun cuando está frío, el consumidor regresará a esa tienda, sin importar que tenga que desplazarse más o en algunos casos tener que pagar un poco más. En conclusión el buen pan hecho con procesos artesanales o tradicionales está moviendo a los consumidores y sobre todo a los fabricantes de pan”.

³³ CASTAÑEDA, Nubia. La panadería colombiana y su competencia global. [en línea]. Revista Labarra.com.co Edición 65 [consultado el 25 oct., 2014]. Disponible en: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2014/editorial-40/informe-4/la-panaderia-colombiana-y-su-competencia-global.htm>

Juan Manuel Martínez relata que “un buen pan hecho con un proceso artesanal o tradicional tiene un sabor más intenso y duradero, va a estar presente cuando esté caliente en la panadería y se va a mantener con un olor y sabor intenso en la casa o negocio del consumidor.”

En algunos casos el panadero puede ver limitada su creatividad por la falta de materia prima en el país, pero varios proveedores nacionales están dispuestos a sincronizarse con la innovación. Silvana Villegas, propietaria de la panadería Masa habló que “Tres Castillos se ha preocupado por hacer harinas diferentes y está en constante comunicación con nosotros y por lo que buscamos desarrollar”.

Para involucrarse con una oferta de productos saludables, esta molinera lanzó recientemente dos harinas: Ultralite y Totalgrain. La primera tiene cuatro veces más concentración de fibra (soluble e insoluble) con respecto a una harina blanca. La segunda es una harina de trigo integral fortificada, de grano entero y con fibra insoluble, harina y trazas de salvado.

Costos de cambio: los clientes directos que son los consumidores finales no asumen costos en el cambio de proveedor o empresa que ofrezca los productos de panadería y pastelería, debido a que los precios están regulados por el mercado, por lo tanto, la rivalidad entre los competidores es más fuerte.

Concentración de competidores: en el sector panadería y pastelería, el mercado no se encuentra concentrado en empresas específicas, debido a la poca diferenciación del producto y a que no existen marcas posicionadas.

Barreras de salida: no existen barreras de salida que limiten la toma de decisiones en caso de que el negocio deje de ser productivo, salir del mercado no representa mayores pérdidas, debido a la baja inversión requerida.

En el caso de la industria panificadora, se evidencian dos tipos de barreras:

Bienes de la empresa con escaso valor en el mercado de segunda mano, haciendo que haya mayor dificultad para cerrar el negocio y salir de la industria; en la actualidad se pueden encontrar hornos pequeños de panadería de segunda mano a precios bajos, por lo cual los dueños prefieren vender el “good will” de la compañía haciendo que la competencia no disminuya en el sector.

La existencia de barreras emocionales en torno al negocio que se evidencia en las empresas familiares (característica en gran parte de las panaderías), donde se prefiere recurrir a hacer sucesión de poder o vender el negocio, es decir que en muy pocas ocasiones se cierran negocios de este tipo.

- ***Amenaza de productos sustitutos***

La amenaza de productos sustitutos en el sector de panadería y pastelería es alta, debido a que en este caso la sustitución sería por comidas rápidas, las arepas y otros productos similares. Este es un mercado ampliamente saturado porque se pueden encontrar variedad de productos a gusto de los clientes, rápidos y ágiles con nutrientes necesarios, su facilidad de adquirirlos los hace igual de llamativos.

- ***Poder de negociación de los compradores***

El poder de negociación de los clientes está definido por el volumen de compra, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio.

Volumen de compras del cliente: Con relación al volumen de compras del cliente individual, no existe poder de negociación porque sus volúmenes de consumo son bajos y debe aceptar las condiciones y precios establecidos por la empresa que provee el producto.

Canales de distribución: respecto a los canales de distribución, el cliente encuentra los productos en diferentes lugares distribuidos en la ciudad, por lo tanto las empresas competidoras deben tener estrategias para lograr llegar a los clientes de una mejor forma, en este sentido, ellos tienen poder de negociación porque encuentran no solo variedad de marcas, sino fácil acceso a los productos.

Sensibilidad al precio: debido a que los productos son muy similares en el mercado, existe una relativa uniformidad en los precios finales, además, estos suelen ser bajos, por lo tanto, si una empresa incrementa sus precios, lo que se espera es que el cliente sea sensible y decida comprar en otros lugares, es decir, es sensible al precio.

- ***Poder de negociación de los proveedores***

Según el estudio hecho por el SENA en conjunto con La Mesa Sectorial de Panificación y Repostería (2006) se encontró que el subsector de panadería y teniendo en cuenta que la harina de trigo es la principal materia prima en los productos de las panificadoras; el mercado de los proveedores, es decir de los molineros, funciona con competencia perfecta, de tal manera que si uno de los 20 existentes, baja el precio, el resto, a su vez bajan también el precio de la harina. Mientras que trasladar esa baja o subida de precios a los panaderos y/o reposteros es muy difícil.

La fuerza competitiva del poder de negociación de los proveedores, donde el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el coste total

del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector.

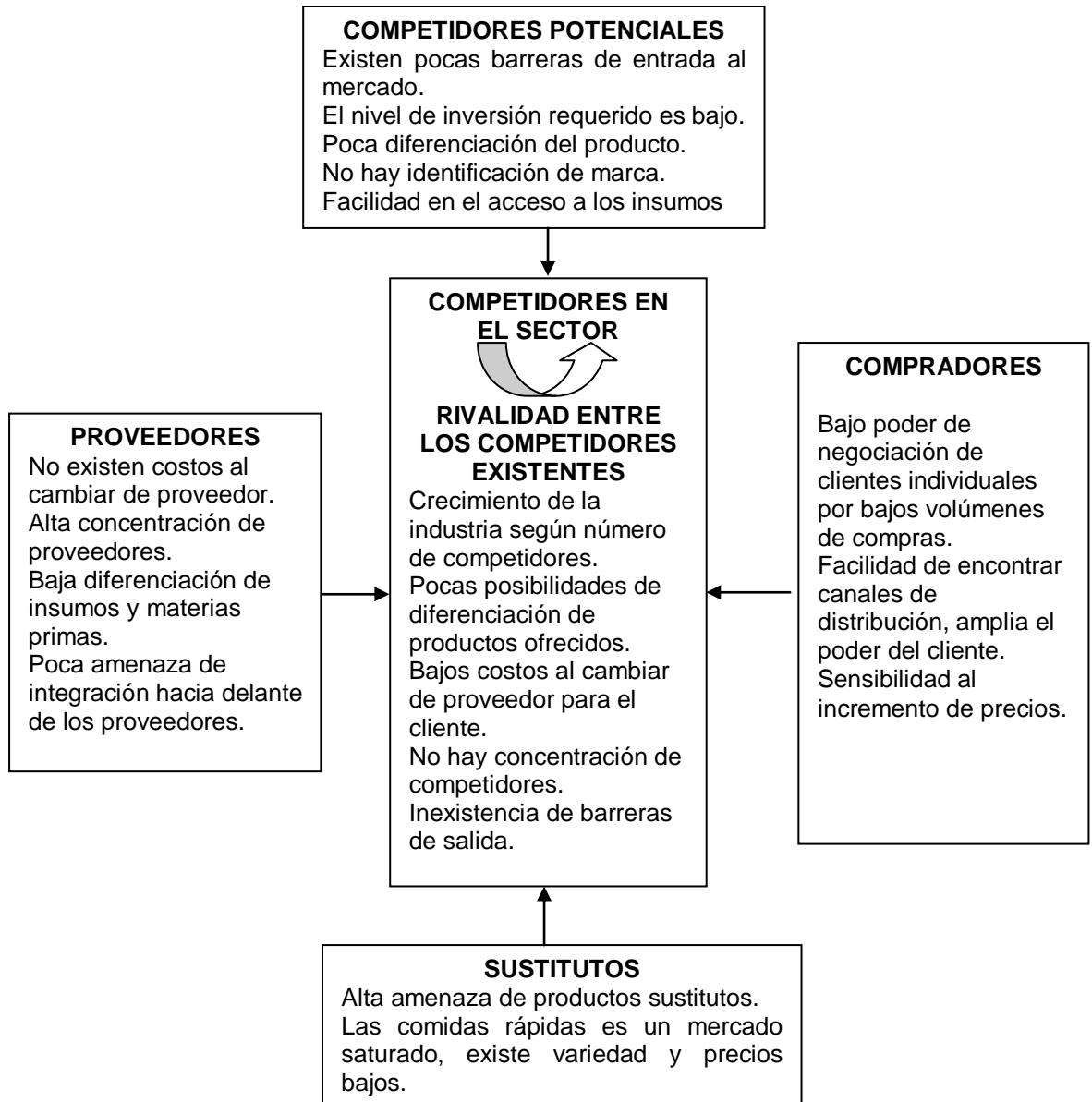
Costos al cambiar de proveedor: No hay lugar a costos al cambiar de proveedor. Es relativamente amplio el número de proveedores que ofrecen los insumos y materias primas que se requieren en el proceso de producción, entre estos la competencia es fuerte y se compite a través de precios.

Grado de concentración de proveedores: Las empresas fácilmente puede encontrar un nuevo proveedor en caso de presentarse inconvenientes con el que se tiene, sin que se ocasione con ello situaciones que alteren el normal desarrollo del proceso de producción.

Impacto del coste de los proveedores en el coste total del producto: el costo de los insumos y materias primas es elevado con relación al costo total del producto, motivo por el cual las relaciones entre las empresas competidoras y los proveedores es fundamental. El poder de negociación de los proveedores es medio porque, a pesar de que son empresas grandes que imponen las condiciones del mercado, la existencia de un gran número de ellas reduce su poder y su amenaza de integración hacia delante es baja.

En la figura 8 se ilustra la matriz de Porter para el sector de panaderías y pastelerías de Tuluá, según los anteriores análisis desarrollados en este apartado.

Figura 8. Matriz de Porter para el sector panadería y pastelería de Tuluá.



Fuente: elaboración del autor.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO REQUERIDO PARA LA PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI” DE LA CIUDAD DE TULUÁ

8.1 PLAN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA “AL PASITO DE SANTI” DE LA CIUDAD DE TULUÁ

Con base al diagnóstico interno y externo, se diseña el plan administrativo para la empresa “Al Pasito de Santi” de la ciudad de Tuluá. Para ello se hace uso de la matriz DOFA, herramienta que permitirá derivar las estrategias para el plan administrativo.

En el Cuadro 13 se presenta la Matriz DOFA para “Al Pasito de Santi”, en la cual se identifican las amenazas y oportunidades a partir del análisis realizado al sector, en sus distintas dimensiones. Así mismo, se señalan las fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta el análisis de capacidades internas. Las estrategias que se plantean como resultado del análisis DOFA, están direccionadas hacia la creación de condiciones necesarias para mejorar la dinámica y nivel de ventas, incrementando la rentabilidad de la empresa para el logro de su objetivo básico financiero, es decir, la creación de valor.

8.1.1 Estrategias FO

- ***F1002 Aprovechar las ventajas de la localización de la empresa ubicada en un centro comercial altamente visitado de la ciudad, para acceder a una mayor demanda utilizando la diferenciación del producto.***

Una importante estrategia para “Al Pasito de Santi” es el aprovechamiento de la localización de la empresa ubicada en un centro comercial de gran afluencia en la ciudad, además perteneciente a una comuna con influencia de un amplio número de barrios de estrato 3-6, que constituye una población con poder de compra.

- ***F905 Diseñar promociones con descuentos de productos en distintas épocas del año, haciendo uso del conocimiento que se tiene del mercado para aprovechar la sensibilidad del cliente al precio.***

La empresa “Al Pasito de Santi” tiene como fortaleza la capacidad de innovación en productos en presentaciones, sabores y salsas, por lo cual es importante diseñar promociones para lanzamientos de nuevos productos en distintas épocas del año, aprovechando así la oportunidad que se presenta por parte de los consumidores que toman sus decisiones de compra basados en la diferenciación del producto, en un mercado en el cual dicha diferenciación es difícil.

Cuadro 13. Matriz DOFA para “Al Pasito de Santi”

DOFA “AL PASITO DE SANTI”	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Facilidad de acceso a los insumos	1. Pocas barreras de entrada al sector
	2. Diferenciación del producto a partir del servicio	2. Bajo nivel de inversión requerido para ingresar al sector
	3. No existen barreras de salida al negocio	3. Dificultades para la diferenciación del producto
	4. No existe poder de negociación del cliente individual	4. Panaderías posicionadas en el mercado
	5. Existe sensibilidad del cliente hacia el precio	5. Elevada competencia en el mercado
	6. Bajo poder de negociación del proveedor porque existen muchos de ellos en el mercado, por lo tanto se compite por precios.	6. Los clientes finales no asumen costos en el cambio de proveedor, lo cual dificulta la fidelización. 7. Mercado concentrado en zonas geográficas 8. Amenaza de productos sustitutos por las comidas rápidas
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Cuidado de la imagen corporativa	F10O2 Aprovechar las ventajas de la localización de la empresa ubicada en un centro comercial altamente visitado de la ciudad, para acceder a una mayor demanda utilizando la diferenciación del producto. F9O5 Diseñar promociones con descuentos de productos en distintas épocas del año, haciendo uso del conocimiento que se tiene del mercado para aprovechar la sensibilidad del cliente al precio. F8O2 Utilizar el internet como plataforma promocional de la empresa, haciendo uso de la flexibilidad en la prestación del servicio para diferenciarse de la competencia. F1F9O2 Divulgar la imagen corporativa de la empresa asociada a la experiencia de la misma, para generar diferenciación. F4O2 Diseñar procesos de gestión del talento humano para incentivar la innovación para la diferenciación F1O2 Crear un manual de imagen corporativa para la empresa diferenciar el servicio	F9A5 Ejercer liderazgo basados en la experiencia para fomentar la asociatividad y enfrentar la competencia en el mercado. F5A4 Presupuestar anualmente un plan de capacitación para los empleados de la empresa, dada la estabilidad laboral, direccionados hacia el servicio al cliente y mejoramiento de la productividad. F4A5 Aprovechar la claridad en las funciones del personal y responsabilidad para plasmarlo en un manual de cargos y funciones, que le de competitividad a la empresa frente a la competencia.
2. Existencia de la declaración de la misión		
3. Comunicación gerencial abierta y clara		
4. Claridad en las funciones del personal y responsabilidad		
5. Estabilidad laboral		
6. Habilidad técnica y de servicio		
7. Capacidad de innovación en productos		
8. Efectividad y flexibilidad en la prestación del servicio		
9. Trayectoria de la empresa en el mercado		
10. Instalaciones localizadas en centro comercial de afluencia de público		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Poco espacio para el diálogo y generación de ideas	D3O2 Definir la misión, visión, metas y objetivos de la empresa, direccionadas hacia la fidelización del cliente y la prestación de un excelente servicio. D9O2 Realizar un plan de inversión para actualizar los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico. D12O5 Dotar a la empresa de software para el manejo de inventarios y base de datos de clientes. D3O2 Capacitar a los directivos de la empresa en temas de planeación estratégica, gerencia y mercadeo. D11O2 Crear un manual de procesos y procedimientos, para estandarizar la producción y lograr diferenciar el producto.	D13A5 Realizar un seguimiento a los clientes de la empresa para su fidelización. D8A5 Mejorar la negociación con proveedores para controlar costos, obtener descuentos y evitar incrementos de precios. D8A4 Ampliar la base de datos de proveedores, para ejercer mejor negociación de insumos que conduzca a ser más competitivos.
2. No existe un organigrama formal		
3. Ausencia de metodología para planeación estratégica		
4. No hay evaluación del nivel académico		
5. Falta un programa de capacitación		
6. Dificultades para acceder a capital cuando se requiere		
7. Pocas posibilidades para competir con precios		
8. Fluctuación de los costos de producción		
9. Inexistencia de planes de inversión		
10. No hay planeación financiera		
11. Ausencia de procesos de producción		
12. No hay gestión de inventarios		
13. No existen pronósticos del mercado		

Fuente: elaboración del autor según resultados de diagnóstico interno y externo

- ***F8O2 Utilizar el internet como plataforma promocional de la empresa, haciendo uso de la flexibilidad en la prestación del servicio para diferenciarse de la competencia.***

El uso del internet y en general de las nuevas tecnologías de la información, redes sociales constituye ideas nuevas que pueden funcionar positivamente para la empresa en el mediano y largo plazo, como estrategia promocional de “Al Pasito de Santi”, aprovechando la oportunidad del comercio electrónico y la conectividad. Esta estrategia se debe fortalecer en el tiempo, porque requiere de la adecuación y capacitación tecnológica por parte de los directivos y empleados de la empresa.

- ***F1F9O2 Divulgar la imagen corporativa de la empresa asociada a la experiencia de la misma, para generar diferenciación***

La empresa “Al Pasito de Santi” tiene dentro de sus grandes fortalezas la experiencia, por el número de años en el mercado, lo que le brinda grandes ventajas asociadas al conocimiento del negocio y la clientela. Esta fortaleza es importante aprovecharla asociándola a la imagen corporativa, la cual debe diseñarse y divulgarse teniendo como fundamento la experiencia de la empresa en el mercado.

- ***F4O2 Diseñar procesos de gestión del talento humano para incentivar la innovación para la diferenciación***

Para que la empresa adquiera la cultura de la innovación, básica para la diferenciación del producto, es necesario diseñar procesos de gestión del talento humano, de tal forma que se logre incentivar al personal para que innoven en productos y servicios.

- ***F1O2 Crear un manual de imagen corporativa para la empresa diferenciar el servicio.***

Una de las oportunidades de “Al Pasito de Santi” es la diferenciación del producto a partir del servicio, para lo cual es fundamental el aprovechamiento de la imagen corporativa, dado que sin ella se perjudica el reconocimiento de la empresa en el mercado y limita las posibilidades de aprovechar las ventajas de la localización y experiencia de la misma; debido a esto una importante estrategia es la creación de un manual de imagen corporativa para la empresa, donde se identifique un logotipo y un eslogan, además el manejo de la imagen en diferentes elementos publicitarios, como aviso, uniformes, papelería comercial, publicidad, entre otros, lo que permitirá mejorar la presencia de la empresa y la recordación en los consumidores, generando diferenciación respecto a la competencia.

8.1.2 Estrategias DO

- ***D3O2 Definir la misión, visión, metas y objetivos de la empresa, direccionadas hacia la fidelización del cliente y la prestación de un excelente servicio.***

Además de no contar con una misión, la falta de definición de la visión, metas y objetivos de la empresa le resta direccionamiento a la misma, por lo tanto, estos elementos y valores deben ser creados teniendo en cuenta la fidelización del cliente que se requiere para el mejoramiento de las ventas y también, la prestación de un excelente servicio al cliente, como estrategias para que las ventas crezcan y la empresa sea más rentable.

- ***D9O2 Realizar un plan de inversión para actualizar los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico.***

“Al Pasito de Santi” posee en la actualidad una deficiencia en su tecnología y equipos que debe ser corregida a través de las posibilidades que tenga la empresa para acceder a capital financiero; la actualización tecnológica es muy importante para impulsar el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y las posibilidades que ofrece el comercio electrónico en la actualidad para las empresas comerciales.

- ***D12O5 Dotar a la empresa de software para el manejo de inventarios y base de datos de clientes.***

Uno de los elementos más importantes para la fidelización de los clientes, tiene que ver con el seguimiento postventas que pueda realizar la empresa a los consumidores. La disponibilidad de un software para el manejo de bases de datos y los inventarios permite hacer seguimiento a clientes y a partir de esto, manejar los inventarios según las necesidades y preferencias de los consumidores.

- ***D3O2 Capacitar a los directivos de la empresa en temas de planeación estratégica, gerencia y mercadeo.***

Se requiere capacitar a directivos y empleados de “Al Pasito de Santi” para poder lograr el éxito en la aplicación y desarrollo de las metas y objetivos de la empresa; sin embargo, es necesario en primer lugar que los propios directivos se capaciten fundamentalmente en temas de planeación estratégica, gerencia y mercadeo, que son las áreas implicadas en las estrategias diseñadas para la empresa.

- ***D11O2 Crear un manual de procesos y procedimientos, para estandarizar la producción y lograr diferenciar el producto***

La empresa requiere estandarizar sus productos, a través de la creación de un manual de procesos y procedimientos que le permita controlar la calidad del producto final, ser eficiente e incorporar innovaciones futuras a través de la diferenciación al producto.

8.1.3 Estrategias FA

- ***F9A5 Ejercer liderazgo basados en la experiencia para fomentar la asociatividad y enfrentar la competencia en el mercado.***

La experiencia de la empresa “Al Pasito de Santi” debe servir para liderar en el mercado procesos de asociatividad que le permita a la empresa enfrentar la competencia en el mercado que caracteriza al sector de panadería y pastelería actualmente; en estos procesos, la empresa debe buscar apoyo institucional en entidades como la Cámara de Comercio de Tuluá, para poder beneficiarse de los diferentes programas que ofrecen, en materia de capacitaciones y asociatividad.

- ***F5A4 Presupuestar anualmente un plan de capacitación para los empleados de la empresa, dada la estabilidad laboral, direccionados hacia el servicio al cliente y mejoramiento de la productividad***

Es importante diseñar un plan de capacitación continuo para los empleados de la empresa “Al Pasito de Santi”, principalmente en servicio al cliente y mejoramiento de la productividad, de tal forma que se logren incrementos en la eficiencia y eficacia al momento del proceso de producción, ventas y postventas; esto requiere adicionalmente el diseño anual del presupuesto que le permita a la empresa llevar a cabo el plan de capacitación.

- ***F4A5 Aprovechar la claridad en las funciones del personal y responsabilidad para plasmarlo en un manual de cargos y funciones, que le de competitividad a la empresa frente a la competencia***

A pesar de que la empresa “Al Pasito de Santi” tiene claridad en las funciones del personal y responsabilidad, es necesario plasmarlo en un manual de cargos y funciones, que permita en el futuro a la empresa crecer en número de empleados y replicar este manual para su capacitación y enganche laboral.

8.1.4 Estrategias DA

- ***D13A5 Realizar un seguimiento a los clientes de la empresa para su fidelización.***

La actual coyuntura de la economía en general y del sector de panaderías en particular, presentan un escenario de alta competencia en las ventas que requiere estrategias para mitigar su impacto; la fidelización de los clientes es un elemento de gran importancia para cubrirse en el futuro de amenazas relacionadas con el decrecimiento en ventas por pérdida de mercado; para esto, es necesario hacer un seguimiento a los clientes, a través del manejo de la base de datos y el servicio postventas.

- ***D8A5 Mejorar la negociación con proveedores para controlar costos, obtener descuentos y evitar incrementos de precios.***

La fluctuación de los precios de compra es un factor que genera incertidumbre a la empresa con relación a su rentabilidad, por lo tanto, es necesario establecer mecanismos para que las negociaciones con los proveedores le permitan a “Al Pasito de Santi” tener condiciones especiales en materia de descuentos y evitar que los precios finales de venta se modifiquen continuamente.

- ***D8A4 Ampliar la base de datos de proveedores, para ejercer mejor negociación de insumos que conduzca a ser más competitivos***

La empresa debe procurar por ampliar su base de datos de proveedores, para poder realizar el proceso de decisión de compra de una manera más eficiente, en la cual se beneficie en su estructura de costos y logre mejorar su nivel de rentabilidad.

8.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las bases del plan administrativo para la empresa “Al Pasito de Santi” se fundamentan en las anteriores estrategias diseñadas a partir del diagnóstico interno y externo realizado. Sin embargo, es necesario contextualizarlas en el marco de un direccionamiento estratégico, a partir de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que a continuación se exponen.

Misión: Producir, comercializar y distribuir, alimentos de panadería y pastelería de la mejor calidad, que satisfagan completamente las necesidades de nuestro

consumidor. Estamos totalmente comprometidos con el desarrollo humano con sentido social en Colombia.

Visión: “Al Pasito de Santi” será reconocida en el 2016 como modelo de innovación y crecimiento, respecto a la satisfacción de las preferencias de sus clientes siendo la atención su principal interés y manteniendo el servicio y la calidad como bandera en cada uno de sus productos de panadería y pastelería, ampliará así mismo su portafolio diversificando sus presentaciones y sabores.

Valores:

Vocación de Servicio para satisfacer al Cliente: Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

Honestidad: Trabajar con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

Actitud de Liderazgo: Buscar el mejoramiento continuo, para constituirse en el mejor referente del desarrollo local y regional.

Trabajo en Equipo: Complementar y potenciar las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

Competitividad: Ofrecer productos de panadería de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

Objetivos estratégicos: Con base a las estrategias diseñadas a partir de los análisis externos e internos, se agrupan las mismas en tres (3) objetivos estratégicos.

Los objetivos del Plan administrativo 2014-2015 de “Al Pasito de Santi” son los siguientes:

1. Incrementar las ventas de la empresa: en 10% PRIMER AÑO; 15% SEGUNDO AÑO; 20% TERCER AÑO

- Aprovechar las ventajas de la localización de la empresa ubicada en el centro comercial de amplia concurrencia de la ciudad, para acceder a una mayor demanda.
- Diseñar promociones con lanzamientos de productos novedosos en distintas épocas del año.

- Actualizar los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico.
- Capacitación a los empleados en servicio al cliente y mejoramiento de la productividad.
- Realizar un seguimiento a los clientes de la empresa para su fidelización.
- Divulgar la imagen corporativa de la empresa asociada a la experiencia de la misma.
- Utilizar el internet como plataforma promocional de la empresa, haciendo uso de las redes sociales.
- Crear un manual de imagen corporativa para la empresa.
- Adecuar el local a la nueva imagen corporativa (merchandising)

2. Mejorar la rentabilidad de la empresa: en 8% PRIMER AÑO; 10% SEGUNDO AÑO; 12% TERCER AÑO

- Mejorar la negociación con proveedores para obtener descuentos y evitar incrementos de precios en los insumos.
- Ampliar la base de datos de proveedores.
- Diseñar una política de inventarios para su gestión con eficiencia.
- Ejercer liderazgo basados en la experiencia para fomentar la asociatividad y enfrentar la competencia en el mercado.
- Presupuestar anualmente un plan de capacitación para los empleados de la empresa, direccionados hacia el servicio al cliente y mejoramiento de la productividad.
- Dotar a la empresa de software para el manejo de inventarios y base de datos de clientes.
- Capacitar a los directivos de la empresa en temas de planeación estratégica, gerencia y mercadeo.

3. Crear estrategias de diferenciación

- Elaborar estudios de marketing para identificar zonas potenciales para posibles sucursales.
- Llevar a cabo estrategias de evolución de la marca propia para los productos de panadería y pastelería “Al Pasito de Santi”.
- Diversificar los productos de acuerdo a los cambios en las preferencias de los clientes.
- Crear una cultura organizacional de orientación al servicio y al cliente.

4. Fortalecer los procesos internos

- Diseñar un manual de cargos y funciones para la empresa

- Diseñar un manual de procesos y procedimientos para estandarizar la producción
- Diseñar los procesos de Gestión de Talento Humano para generar una cultura de la innovación.
- Identificar los usuarios de la información financiera

8.3 PLAN DE ACCIÓN PARA “AL PASITO DE SANTI” DE TULUÁ

En el punto anterior se estableció el direccionamiento estratégico para “Al Pasito de Santi”, en el cual se definieron la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, teniendo en cuenta los resultados del análisis interno y externo realizado en apartados anteriores.

En el presente punto se elabora el plan de acción, basado en la proyección estratégica de la empresa, según áreas involucradas y proyectos estratégicos seleccionados.

8.3.1 Proyectos estratégicos de “Al Pasito de Santi”

Se determinó conformar cinco proyectos estratégicos, **agrupando las diferentes estrategias resultantes de la matriz DOFA**, que buscan el logro de los objetivos estratégicos como son: el mejoramiento de la gestión de la empresa, la fidelización del cliente, el incremento de las ventas y el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa. A continuación se describen los cinco proyectos estratégicos referidos según sus objetivos particulares:

1. Adecuación del local de “Al Pasito de Santi”

El objetivo de la adecuación del local es brindar a los clientes una mejor experiencia en el momento de atender sus necesidades, brindarles comodidad y estimular las compras en el punto de venta.

Este proyecto estratégico recoge las siguientes estrategias diseñadas con anterioridad en la matriz DOFA:

Aprovechar las ventajas de la localización de la empresa ubicada en una comuna altamente poblada de la ciudad, para acceder a una mayor demanda (Estrategia FO)

Divulgar la imagen corporativa de la empresa asociada a la experiencia de la misma demanda (Estrategia FO)

2. Optimizar el servicio al cliente

El objetivo de este proyecto es dotar a los empleados y personal de la empresa de las herramientas conceptuales y prácticas que permitan optimizar el servicio al cliente.

Este proyecto estratégico recoge las siguientes estrategias diseñadas con anterioridad en la matriz DOFA:

Utilizar el internet como plataforma promocional de la empresa. (Estrategia FO)

Presupuestar anualmente un plan de capacitación para los empleados de la empresa, direccionados hacia el servicio al cliente y mejoramiento de la productividad (Estrategia FA)

Crear un manual de imagen corporativa para la empresa. (Estrategia FO)

Actualizar los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico. (Estrategia DO)

3. Fidelización del cliente

Este proyecto estratégico tiene como objetivo lograr que los clientes se fidelicen con la empresa “Al Pasito de Santi”, en la cual encuentren la satisfacción a sus necesidades de acuerdo a los productos que requieran y la eficiencia con que sea prestado el servicio.

Este proyecto estratégico recoge las siguientes estrategias diseñadas con anterioridad en la matriz DOFA:

Diseñar promociones con descuentos de productos en distintas épocas del año. (Estrategia FO)

Definir la visión, metas y objetivos de la empresa, direccionadas hacia la fidelización del cliente y la prestación de un excelente servicio. (Estrategia DO)

Realizar un seguimiento a los clientes de la empresa para su fidelización. (Estrategia DA)

Dotar a la empresa de software para el manejo de base de datos de clientes. (Estrategia DO)

4. Mejorar la oferta de productos

El objetivo de este proyecto estratégico es contar con todas las líneas de productos de interés de los clientes, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.

Este proyecto estratégico recoge las siguientes estrategias diseñadas con anterioridad en la matriz DOFA:

Diseñar procesos de gestión del talento humano para incentivar la innovación para la diferenciación del producto (Estrategia FO)

Dotar a la empresa de software para el manejo de inventarios. (Estrategia DO)

Mejorar la negociación con proveedores para obtener descuentos y evitar incrementos de precios. (Estrategia DA)

Ampliar la base de datos de proveedores (Estrategia DA)

5. Fortalecer la gestión interna

El objetivo de este proyecto estratégico es crear las condiciones internas para que los empleados puedan desempeñar sus funciones de una manera estandarizada, que permita además controlar la calidad de los productos y servicios, así como prever el crecimiento de la organización en el futuro.

Este proyecto estratégico recoge las siguientes estrategias diseñadas con anterioridad en la matriz DOFA:

Capacitar a los directivos de la empresa en temas de planeación estratégica, gerencia y mercadeo. (Estrategia DO)

Crear un manual de procesos y procedimientos, para estandarizar la producción y lograr diferenciar el producto (Estrategia DO)

Ejercer liderazgo basados en la experiencia para fomentar la asociatividad y enfrentar la competencia en el mercado. (Estrategia FA)

Aprovechar la claridad en las funciones del personal y responsabilidad para plasmarlo en un manual de cargos y funciones. (Estrategia FA)

En el cuadro 14 se presenta el plan de acción estratégico, identificando los indicadores y áreas involucradas.

Cuadro 14. Plan de Acción Estratégico para “Al Pasito de Santi”.

PROYECTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	ÁREAS INVOLUCRADAS
ADECUACIÓN DEL LOCAL	Brindar a los clientes una mejor experiencia en el momento de atender sus necesidades, brindarles comodidad y estimular las compras en el punto de venta.	<p>Presupuestar el mejoramiento físico del local.</p> <p>Mejorar las instalaciones físicas del local comercial.</p> <p>Utilizar los parámetros del manual de imagen corporativa para el mejoramiento del local.</p> <p>Implementar técnicas de merchandising.</p> <p>Estudio de nuevo punto de venta</p>	<p>Inversión presupuestada / Presupuesto total</p> <p>% de mejoras realizadas</p> <p>% de aplicación de parámetros del manual</p> <p>Nro. de técnicas implementadas</p> <p>% de ejecución del estudio</p>	Gerencia Área Financiera Punto de venta.
OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE	Dotar a los empleados y personal de la empresa de las herramientas conceptuales y prácticas que permitan optimizar el servicio al cliente.	<p>Presupuestar anualmente un plan de capacitación para los empleados de la empresa, direccionados hacia el servicio al cliente</p> <p>Capacitación a los empleados en servicios al cliente</p> <p>Utilizar el internet como plataforma promocional de la empresa.</p> <p>Crear un manual de imagen corporativa para la empresa.</p> <p>Actualizar los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico</p>	<p>Gasto en capacitación presupuestado / Presupuesto total</p> <p>Nro. de horas dedicadas a capacitación x cliente al año</p> <p>Nro. de aplicaciones desarrolladas a través de internet</p> <p>% de desarrollo del manual de imagen corporativa</p> <p>Gasto en tecnología / Gasto total al año</p>	Gerencia Área Financiera Empleados área comercial

Continuación Cuadro 14.

PROYECTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	ÁREAS INVOLUCRADAS
FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	Lograr que los clientes se fidelicen con la empresa "Al Pasito de Santi", en la cual encuentren la satisfacción a sus necesidades de acuerdo a los productos que requieran y la eficiencia con que sea prestado el servicio.	<p>Generar recordación en el cliente a través de la imagen corporativa de la empresa</p> <p>Dotar a la empresa de software para el manejo de base de datos de clientes</p> <p>Diseñar promociones con lanzamientos de productos novedosos en distintas épocas del año.</p> <p>Realizar periódicamente encuestas de satisfacción del cliente.</p> <p>Hacer seguimiento postventas</p>	<p>% de clientes fidelizados / clientes totales</p> <p>Gasto en software / Gasto total al año</p> <p>Nro. de productos novedosos por año</p> <p>Nro. de encuestas realizadas al año</p> <p>Nro. de clientes atendidos en postventas / clientes totales</p>	<p>Área Comercial</p> <p>Área de comunicaciones</p>
MEJORAR LA OFERTA DE PRODUCTOS	Contar con todas las líneas de productos de interés de los clientes, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas	<p>Dotar a la empresa de software para el manejo de inventarios</p> <p>Mejorar la negociación con proveedores para obtener descuentos y evitar incrementos de precios.</p> <p>Ampliar la base de datos de proveedores.</p> <p>Establecer una política de inventarios con base a las expectativas de los clientes.</p>	<p>Gasto en software / Gasto total al año</p> <p>% de descuento obtenido / costo insumos por año</p> <p>Nro. de proveedores</p> <p>Nro. de políticas diseñadas</p>	<p>Área de comunicaciones</p> <p>Área de compras</p> <p>Área de Bodega</p> <p>Gerencia</p>
FORTALECER LA GESTIÓN INTERNA	Crear las condiciones internas para que los empleados puedan desempeñar sus funciones y controlar la calidad de los productos y servicios, y prever el crecimiento de la organización en el futuro	<p>Crear el manual de cargos y funciones</p> <p>Crear el manual de procesos y procedimientos</p> <p>Diseñar los procesos de gestión del talento humano</p>	<p>Nro. de cargos y funciones estipulados</p> <p>Nro. de procesos y procedimientos estandarizados</p> <p>Nro. de procesos estandarizados</p>	<p>Gerencia, área de producción, área de recursos humanos</p>

Fuente: construcción propia

9. SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERO PARA LA GESTIÓN INTERNA DE LA PANADERÍA Y CAFETERÍA “AL PASITO DE SANTI” DE LA CIUDAD DE TULUÁ

Luego de haber establecido el direccionamiento estratégico y el sistema administrativo requerido para la empresa Al pasito de Santi de Tuluá, es necesario proponer un sistema financiero, que permita efectuar la gestión interna y soportar el direccionamiento diseñado para la correcta toma de decisiones. En tal sentido, se deben determinar los procesos y procedimientos que se realizan al interior de la empresa.

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del sistema de información. En el caso de Al Pasito de Santi, se carece de esta documentación, motivo por el cual se requiere inicialmente la elaboración del mapa de procesos, que corresponde a la representación gráfica de los procesos de la empresa y de sus interrelaciones. En el mapa de Al Pasito de Santi se identifican tres tipos de procesos:

Procesos gerenciales: son todos los procesos que proporcionan pautas de acción para todos los demás procesos y son realizados por la dirección general o en nombre de esta. Se suelen hacer referencia a reglamentación, leyes, normativas, aplicables al producto y que no son controladas por el mismo.

En la empresa Al Pasito de Santi se deben realizar los siguientes procesos gerenciales:

- Gestión estratégica y de mejoramiento
- Gestión financiera
- Gestión del proyecto

Procesos clave u operacionales: hacen referencia a los procesos de la cadena de valor de la empresa y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales de Al Pasito de Santi, su razón de ser.

En la empresa en estudio se requieren los siguientes procesos clave u operacionales:

- Gestión de mercadeo, ventas y pedidos
- Diseño y Desarrollo
- Gestión de Compras
- Gestión de la producción
- Gestión del empaque y despachos
- Control de la Calidad

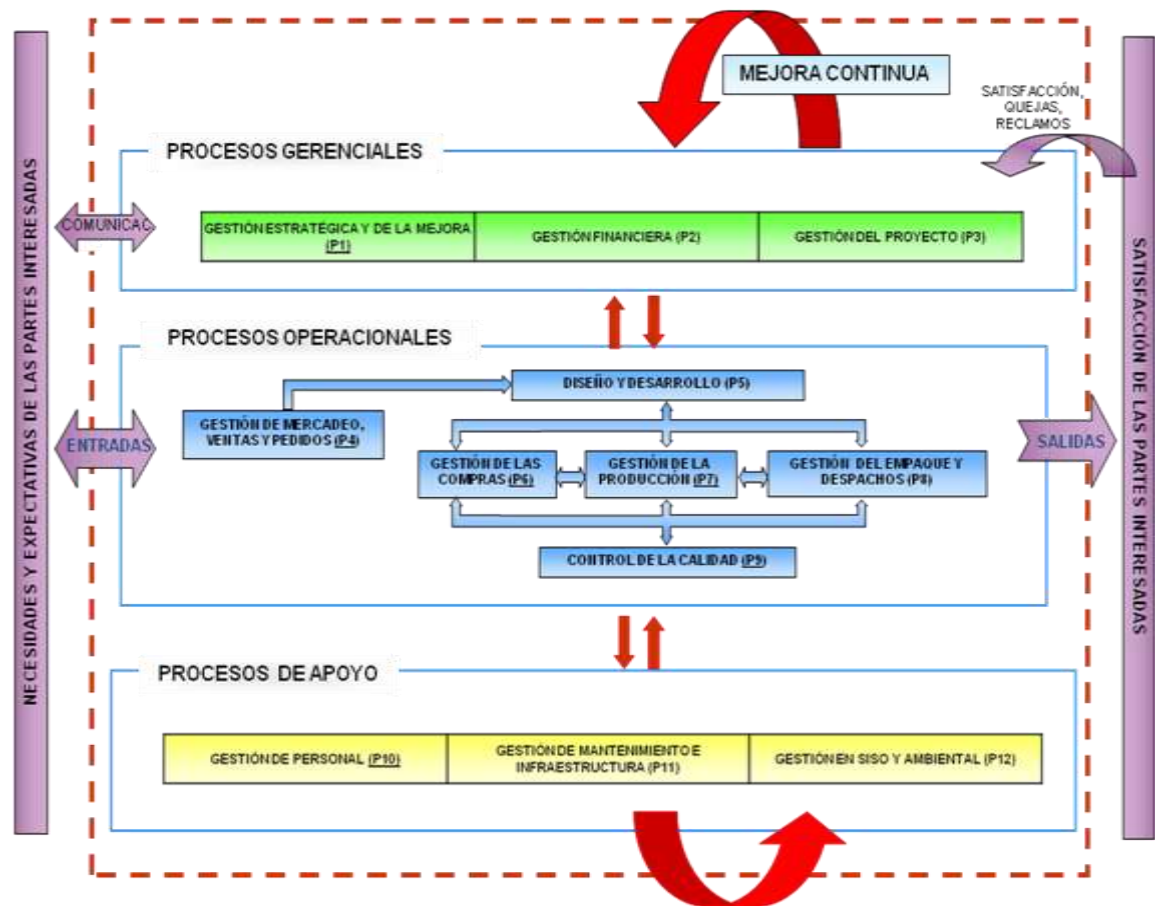
Procesos de apoyo o soporte: son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales de la empresa.

En la empresa Al Pasito de Santi se deben realizar los siguientes procesos de apoyo o soporte:

- Gestión de personal
- Gestión de mantenimiento e infraestructura
- Gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO) y ambiental

En la figura 9 se ejemplifica el mapa de procesos de la empresa en estudio:

Figura 9. Mapa de procesos Al Pasito de Santi



Fuente: diseño del autor

9.1 PROCESOS CONTABLES Y FINANCIEROS EN AL PASITO DE SANTI

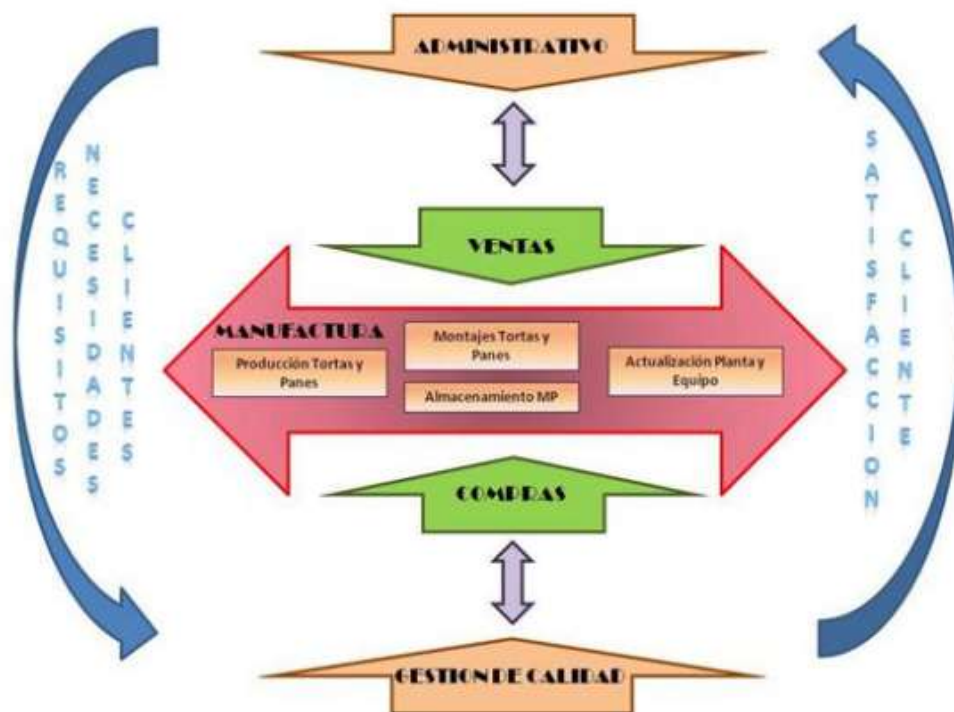
Teniendo en cuenta el anterior mapa de procesos, la empresa Al Pasito de Santi debe pensarse en las siguientes áreas organizacionales, fundamentales para comprender el sistema de información contable y financiero que se requiere:

9.1.1 Área de Producción

Es la que apoya las labores productivas de la empresa y de los clientes en forma individual. En el corto plazo, es el área de mayor importancia, por cuanto es la responsable de obtener los mejores rendimientos y productos de buena calidad para comercializar. Debe estar dirigida por un socio o empleado con experiencia y conocimiento en los procesos productivos propios de la actividad económica desarrollada, es decir, en el ramo de la panadería y cafetería.

Dado que la empresa no cuenta con documentación sobre procesos de producción, a continuación se sugieren los principales procesos que pueden pensarse para la empresa Al Pasito de Santi, basados en los procesos de Süss, panadería y pastelería gourmet.

Figura 10. Descripción del proceso general



Fuente: Süss, panadería y pastelería gourmet

Con el proceso general, se quiere demostrar cómo funcionará el área administrativa gestionando la calidad por medio de la satisfacción de los clientes; es decir, que lo que buscará Al Pasito de Santy, es generar satisfacción en sus clientes en un movimiento holístico, donde las actividades centrales de la empresa se centraran en las exigencias y gustos de los clientes con el fin no sólo de ganar mercado sino que también crear fidelidad en los clientes.

Figura 11. Descripción del proceso de producción de tortas



Fuente: Süss, panadería y pastelería gourmet

Para realizar el proceso de producción de una torta, se comienza siempre por el alistamiento de la materia prima, es decir sacar y escoger los ingredientes que se van a utilizar y dejar los moldes engrasados y enharinados, para luego proceder a pesarlos y dejarlos listos sobre el mesón de trabajo.

Después, en un recipiente, se cierne la harina y los demás ingredientes, para empezar el batido. Una vez se tiene la masa lista se procede a en moldar, es decir a verter la masa en los respectivos moldes. Inmediatamente después se meten los moldes al horno y se dejan 45 min en este.

Figura 12. Descripción del proceso de producción de panes



Fuente: Süss, panadería y pastelería gourmet

Para realizar el proceso de producción del pan es necesario hacer el día anterior a las 4:00 pm, la esponja, que consiste en batir los ingredientes principales, agua, sal y harina, y dejarlos fermentar de 10 a 12 horas. Al tiempo que esto, se deja la materia prima que se va a utilizar lista y pesada para el otro día.

Al día siguiente, se comienzan a mezclar los ingredientes en la batidora (amasado). Luego se realiza la división y el preformado, que consisten en meter la masa a la divisora, si así lo requiere el tipo de pan, para sacar las medidas y el peso exacto.; si no se requiere divisora, se procede a pesar y a porcionar la masa con la báscula. Se deja reposar unos minutos la masa y se sigue con el formado definitivo del pan. Una vez se tenga este paso, se ponen en las latas los panes, se dejan quietos y fermentando. Después de 1 hora, se procede a meter al horno las latas.

9.1.2 Área Comercial

Reúne las actividades de venta y promoción de la empresa, búsqueda de mercados, recolección de información de precios y mercados, mantenimiento de clientes actuales y búsqueda de potenciales.

Esta área es la responsable de establecer y desarrollar la estrategia comercial y llevar a cabo las ventas con los mejores resultados; así como las actividades de post-venta que se requieran. Deberá buscar y obtener los recursos necesarios para lograr con éxito las transacciones comerciales.

En lo inmediato, el área comercial estará dirigida por el Gerente. Más adelante, el jefe de esta área deberá ser una persona con experiencia comercial en productos alimenticios de panadería y pastelería, conocimientos de redes sociales para aprovechar el comercio electrónico y difundir la empresa a través de la internet. Deberá trabajar en coordinación con los responsables de las áreas productivas y de operación. En el futuro, se deberá incorporar en esta área, el estudio de nuevos negocios y servicios, mediante la formulación y análisis de los proyectos respectivos.

9.1.3 Área de Administración

En esta área se centralizan las labores administrativas y financieras de la Empresa:

Compras, facturación, pagos, cobranza, contabilidad. También es responsable de la implementación y actualización de los procedimientos y registros de control interno. Es la encargada de tener los reportes al día de los resultados económicos-financieros de cada negocio y de la Empresa en su conjunto. La persona responsable de esta área debe tener experiencia en Administración y Finanzas, con conocimientos de contabilidad y sistemas.

Por razones de control interno, las funciones de contabilidad sea interna o externa las debe hacer una persona diferente a la que lleva las finanzas (manejo de dinero: cobranzas, pagos, caja menor, etc.). También la persona que haga las compras y tome los inventarios en la bodega, debe ser una persona diferente al encargado comercial y debe estar en el área de administración. El área de administración debe estar a cargo de una persona ordenada con conocimientos de contabilidad y administración financiera.

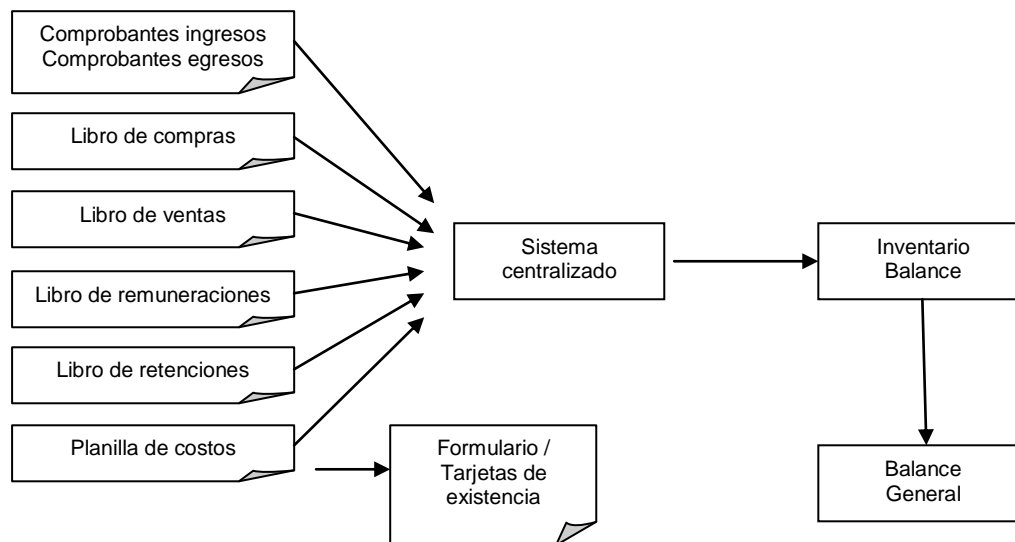
9.2 EL SISTEMA DE PARAMETRIZACIÓN DE TRANSACCIONES CONTABLES PARA LA EMPRESA AL PASITO DE SANTI

En este apartado se determinan las clases y conceptos de documentos internos y externos que se deben manejar dentro de la empresa.

9.2.1 El sistema de contabilidad

El sistema de contabilidad se basa en la implementación de los registros de entradas (ingresos) y salidas de dinero (egreso); en la centralización de los libros de compra, venta, remuneraciones, en plantillas de registro de costos y en la implementación de tarjetas de existencia. Toda esta información se traspasa para su registro contable al libro caja americano y su resultado final al libro inventario balance (ver figura 12).

Figura 13. Sistema de contabilidad propuesto para Al Pasito de Santi.



Fuente: diseño del autor.

9.2.2 Flujo de Operaciones del Sistema Contable

El sistema de contabilidad propuesto establece áreas de responsabilidad operativas, es decir, aquellas que se relacionan con la operación de la empresa y que implican transacciones internas y externas.

Comprobantes de Ingresos y Egresos:

Los Comprobantes de Ingreso (CI) y Comprobantes de Egreso (CE) son documentos que elabora el encargado de administración, en donde se registran todas las operaciones que originan movimientos de dinero y valores, alimentan directamente a la contabilidad, como por ejemplo al pagar la compra de materias primas se debe hacer un comprobante de egreso, al ingresar el dinero de una venta se hace un comprobante de ingreso, al entregar dinero para un viaje se hace un comprobante de egreso.

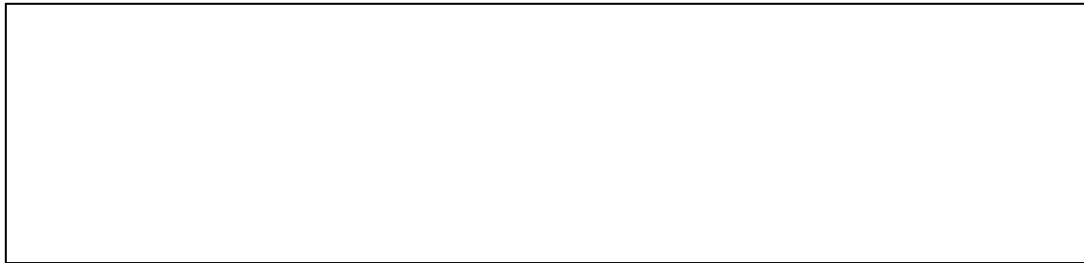
Los comprobantes de ingresos son documentos que se usan para registrar las entradas de dinero de la organización, tales como créditos recibidos, ventas, aportes de capital, entre otros.

Los comprobantes de ingreso deben ser numerados y detallar en forma clara y precisa el origen del ingreso. Deben tener además la fecha y estar firmados por el Gerente de la Organización, como forma de control.

Los comprobantes de egreso son documentos que se usan para registrar las salidas de dinero de la organización, como son las compras de materiales e insumos, pagos, cobranzas, créditos, reparaciones e instalaciones, pago de sueldos, gastos de personal u honorarios, viáticos, entre otros.

Todo egreso de dinero debe estar respaldado por un documento equivalente, factura o recibo. Los comprobantes de egreso deberán ser numerados y con la firma de quien recibe el dinero. Deben tener además la fecha y estar firmado por el Gerente, quien autoriza y aprueba la salida de dinero. Para facilitar el registro y control de los comprobantes se propone un formato que incluye los dos tipos de movimientos, es decir ingresos y egresos el cual se llamará Comprobante Único Contable, debiendo confeccionarse en original y una copia (ver figura 13).

Figura 14. Comprobante de egreso



000.000.000-0
Sucursal

Comp. Egreso
Núm.: 0

		Fecha:	
		Base:	
		Relativo:	
		Plazo:	
Concepto:			
Forma de pago:	Cta. Banco:	Cheque:	
Cuenta	Débitos	Créditos	
Sumas:	-	-	
Observaciones:			
Elaboró:	Contabilizó:	Aceptado:	

Una vez elaborado, aprobado y autorizado el comprobante único contable se archiva junto con el documento equivalente, factura o guía correspondiente, que sirve de respaldo. Al inicio de cada mes deben ser enviados al contador para su registro en la contabilidad.

9.2.3 Libro compras

En este libro se registran todas las compras realizadas en el mes, factura por factura, además de las Notas de Débitos o Créditos recibidas según corresponda.

Permite determinar al final del período, el total del IVA por compras para confeccionar el formulario de IVA.

Al finalizar cada mes el contador debe centralizar este libro, debiendo clasificar las compras de acuerdo al siguiente criterio: si son cuentas de inventario, activo realizable (productos en proceso), activo fijo o cuentas de gastos de administración.

9.2.4 Libro de Ventas

En este libro se registran todas las ventas efectuadas en el mes, que pueden ser de dos tipos:

- a) Las ventas directas al consumidor, que se efectúan a través de las boletas de venta, debiendo registrarse totales por día, con indicación del primer y último número de dicho documento.
- b) Las ventas a intermediarios o distribuidores, con facturas de venta, debiéndose anotar cada uno de los documentos emitidos, además de las notas de Débito o Créditos, según corresponda.

Una vez al mes, el contador debe centralizar este libro, para determinar qué productos se han vendido y en qué cantidad o volumen y posteriormente contabilizar el costo de venta de dichos productos, de acuerdo con los registros de existencias.

9.2.5 Libros de remuneraciones y retenciones y/o registros de sueldos

Como la empresa tiene más de 5 trabajadores, debe llevar libro de remuneraciones para controlar los sueldos o bien honorarios.

En estos libros se registran las remuneraciones y/o honorarios pagados mensualmente a los trabajadores y/o profesionales, señalando sus honorarios, sueldos base, asignaciones u otros beneficios y los descuentos efectuados por concepto de imposiciones u otras partidas. Mensualmente el contador debe centralizar estos libros o registros, para distribuir luego la mano de obra entre las diferentes áreas de trabajo y procesos. La mano de obra de administración se llevará directo a gastos de administración.

9.2.6 Planilla o Tarjeta de existencia

La Planilla o tarjeta de existencia es un documento que tiene por finalidad controlar en forma física y monetaria (\$) la entrada o salida de productos, mercaderías o insumos que van a ser comercializados a través de la empresa o que serán usados en el proceso productivo.

Este registro se debe llevar por cada producto, mercadería o insumo. En el caso que la tarjeta de existencia sea de un producto que participa del proceso productivo de la empresa, deberá rebajarse a través de la planilla de registro de costos.

Este registro es un auxiliar de la contabilidad y permite conocer con exactitud, en cualquier momento, cuanto queda en stock de un determinado producto, mercadería o insumo, así como la cantidad que ha ingresado en un periodo o bien cuanto ha salido. También es un registro que permite controlar el origen y destino que se le dio a los insumos o productos en inventario.

Este registro debe llevarse al día en forma permanente y es responsabilidad de la persona que está a cargo del almacén o compras.

9.2.7 Planilla de registro de costos

Este registro tiene por finalidad controlar adecuadamente las imputaciones que corresponde efectuar a los costos de producción o elaboración, por cada desembolso que se realiza.

Dicho registro permite conocer en forma diaria y detallada, tanto la cantidad de insumos utilizados como las horas empleadas en la elaboración o producción de cada producto o proceso de éstos.

En resumen, dicha planilla representa la cuantificación en tiempo y cantidad de elementos a emplear, por cada una de las tareas a realizar, dependiendo éstas, de las características operacionales propias que tenga la actividad en desarrollo.

Al final del mes, cada uno de éstos componentes o asignaciones de costos, debidamente valorizados por Unidad de Contabilidad o por el profesional del área sea este interno o externo, deben centralizarse en el sistema contable principal, afectando partidas del Activo Circulante o Realizable, las que deben estar en completa concordancia con el Plan de cuentas definido previamente, para la actividad productiva.

Por otra parte, cabe señalar que estas planillas deben prepararse con cada una de las etapas inherentes a los procesos productivos.

Finalmente, cabe hacer presente que la Planilla de Registro de Costos debe confeccionarse diariamente, debiendo efectuarse un resumen mensual de sus movimientos para ser entregado a la Unidad de Contabilidad o al Profesional, según corresponda, directamente por el responsable del Área de Producción.

9.3 CLASES Y CONCEPTOS DE DOCUMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS MANEJADOS DENTRO DE LA EMPRESA

Los soportes contables son los documentos que sirven de base para registrar las operaciones comerciales de una empresa, es por ello que se debe tener un especial cuidado en el momento de elaborarlos, tener claridad sobre cuándo se elaboran en original y tantas copias de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Teniendo en cuenta los requisitos legales que sean aplicables según el tipo de acto de que trate, los hechos económicos deben documentarse mediante soportes, de orígenes internos o externos, debidamente fechados y autorizados por quienes intervengan en ellos o los elaboren. Los soportes deben adherirse a los comprobantes de contabilidad respectivos o, dejando constancia en estos de tal circunstancia, conservarse archivados en orden cronológicos y consecutivos y de tal manera que sea posible su verificación.

De esta forma, la información que se ingrese en la contabilidad, debe estar debidamente soportada por documentos internos y externos. Siempre que se ingrese un dato en la contabilidad, debe tener un respaldo documental, de lo contrario la contabilidad no sería verificable, ni confiable.

Los Documentos según su tipo, están subdivididos en diferentes clases según su concepto. En el Cuadro 15 se observa una muestra de documentos y sus conceptos.

Cuadro 15. Tipos de documentos en contabilidad

CODIGO	NOMBRE	SIGLA	NOMBRE ABREVIADO
01	Comprobantes de egreso	CE	Comp. Egreso
02	Comprobantes de ingreso	CI	Comp. Ingreso
03	Comprobante de pago de nómina	CN	Comp. Nom.
04	Compras de productos y servicios	FC	Compra
05	Venta de productos y servicios	FV	Fact. Venta
06	Devolución de ventas	DV	Dev. Ventas
07	Devolución en compras	DC	Dev. Compras
08	Nota crédito	NC	Nota Créd.
09	Nota débito	ND	Nota Déb.
10	Provisiones	PR	Prov.
11	Recibos de caja	RP	Rec. Caj.
12	Remisiones	RM	Rem.
13	Órdenes de Compra	OC	Ord. Comp.
14	Órdenes de trabajo	OT	Ord. Trab.

9.3.1 Soportes de contabilidad externos

La característica fundamental de un documento externo, es que se trata de un documento elaborado por terceros, el cual resulta para ellos un documento interno.

De la cantidad de documentos que puedan existir para soportar un registro en la contabilidad, hoy en día, y por cuestiones fiscales, el documento más importante es la factura, pues bien es sabido que si un costo o egreso no cuenta con el total de los requisitos, ese costo o deducción no es aceptado fiscalmente.

Los demás documentos sirven como apoyo, como una forma mientras se consigue la factura, pues esta es indispensable para respaldar cualquier erogación en que se incurra en la empresa.

Otro documento externo muy importante, para las personas no obligadas a facturar, es el documento equivalente, el cual puede ser externo o interno.

Los documentos externos son de vital importancia, puesto que son ellos los que permiten verificar que un tercero ha sido beneficiario de un pago de la empresa, o que la empresa ha sido beneficiaria de un pago de algún tercero. A continuación se presentan los principales documentos externos requeridos en la empresa.

- Factura de venta

Concepto

La factura comercial es un soporte contable que contiene además de los datos generales de los soportes de contabilidad, la descripción de los artículos comprados o vendidos, los fletes e impuestos que se causen y las condiciones de pago.

Desde el punto de vista del vendedor, se denomina factura de venta y del comprador, factura de compra. Generalmente, el original se entrega al cliente y se elaboran dos copias, una para el archivo consecutivo y otra para anexar al comprobante diario de la contabilidad.

Requisitos de la Factura: Art. 617 E.T.

La factura se debe expedir con los siguientes requisitos:

- ◆ Estar denominada expresamente como factura de venta. (Pre impreso).

- ◆ Numeración en orden consecutivo. (Pre impreso).
- ◆ Apellidos y nombre o razón social y NIT del vendedor o de quien preste el servicio. (Pre impreso).
- ◆ Apellidos y nombre o razón social del adquiriente los bienes o servicios.
- ◆ Fecha de expedición.
- ◆ Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados.
- ◆ Valor total de la operación
- ◆ El nombre o razón social y NIT del impresor de la factura. (Pre impreso).
- ◆ Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas.

Documentos equivalentes a la factura:

Son documentos equivalentes a la factura:

- ◆ Los tiquetes de máquinas registradoras
- ◆ Las boletas de ingreso a espectáculos públicos
- ◆ Los tiquetes de transporte.
- ◆ Los recibos de pago de matrículas y pensiones expedidos por los establecimientos de educación reconocidos por el gobierno
- ◆ Pólizas de seguros, títulos de capitalización y los respectivos comprobantes de pago
- ◆ Extractos expedidos por sociedades fiduciarias, fondos de inversión, fondos de inversión extranjera, fondos mutuos de inversión, fondos de valores. Fondos de pensiones y de cesantías.
- ◆ Facturas electrónicas: entiéndase por factura electrónica el documento computacional que soporta una transacción de venta de bienes o prestación de servicios, transferido bajo un lenguaje estándar universal denominado EDIFACT de un computador a otro

Factura de venta: (Ley 1231 de 2008 y Dr. 3327 del 3 Sept. 2009)

El vendedor elabora la factura en original y copias, de acuerdo con su organización contable, así: original para cartera, una copia para el cliente, otra para el archivo consecutivo y otra para anexar al comprobante diario de contabilidad. La empresa que compra mercancía al contado o a crédito, seleccionan los proveedores que les cotizan los artículos de acuerdo con la calidad, precio y condiciones de pago que se ajustan a sus necesidades. Después de estudiar las solicitudes de mercancía de su almacén, efectúan los pedidos de mercancías mediante una orden de compra para el proveedor elegido, por haber, presentado la mejor cotización.

La ley 1231 de 2008 consagra que la factura de venta es un título valor, siempre y cuando incorpore todos los requisitos contemplados en Art 3 y Art 621 código de comercio.

- Nota Débito

Es un comprobante que utiliza la empresa para cargar en la cuenta de sus clientes, un mayor valor por concepto de omisión o error en la liquidación de facturas y los intereses causados por financiación o por mora en el pago de sus obligaciones.

- Nota Crédito

Cuando la empresa concede descuentos y rebajas que no estén liquidados en la factura o cuando los clientes hacen devoluciones totales o parciales de las mercancías, para su contabilización se utiliza un comprobante llamado nota crédito.

Este comprobante se prepara en original y dos copias; el original para el cliente, una copia para el archivo consecutivo y otra para anexar al comprobante diario de contabilidad.

- Órdenes de compra

Una orden de compra es una solicitud escrita a un proveedor, por determinados artículos a un precio convenido. La solicitud también especifica los términos de pago y de entrega.

La orden de compra es una autorización al proveedor para entregar los artículos y presentar una factura. Todos los artículos comprados por una compañía deben acompañarse de las órdenes de compra, que se enumeran en serie con el fin de suministrar control sobre su uso.

Por lo general se incluyen los siguientes aspectos en una orden de compra:

- Nombre impreso y dirección de la compañía que hace el pedido
- Número de orden de compra
- Nombre y dirección del proveedor
- Fecha del pedido y fecha de entrega requerida
- Términos de entrega y de pago
- Cantidad de artículos solicitados
- Número de catálogo
- Descripción
- Precio unitario y total
- Costo de envío, de manejo, de seguro y relacionados. Costo total de la orden
- Firma autorizada

El original se envía al proveedor y las copias usualmente van al departamento de contabilidad para ser registrados en la cuenta por pagar y otra copia para el departamento de compras.

9.3.2 Soportes de contabilidad internos

- **Nota de contabilidad:** Es el documento que se prepara con el fin de registrar las operaciones que no tienen un soporte contable como es el caso de los asientos de corrección, ajustes y cierre.

9.4 POLÍTICAS CONTABLES

Las Políticas contables son lineamientos o reglas previamente establecidos que deben seguir las operaciones de la empresa, tanto en sus actividades operativas, de inversión y financiamiento, por ejemplo:

9.4.1 Política de efectivo

- Los pagos por caja menor no pueden ser mayores a cien mil pesos y estar autorizados por el gerente de la empresa.
- Los pagos superior a \$1000.000 deben hacerse por medio de cheques a nombre del beneficiario y cruzado, y firmado por el gerente y tesorero.
- Todos los días debe presentarse el reporte diario de tesorería con los saldos disponibles en las cuentas bancarias.

9.4.2 Política de crédito

- Las ventas de la empresa serán en estricto contado, por tratarse de productos de consumo al menudeo.

9.4.3 Políticas de inversión

- Las adquisiciones de propiedad, planta y equipo, deben estar aprobadas por la dirección de la empresa.
- La gerencia solamente está autorizada para hacer compras hasta por un 20% del capital social.

9.4.4 Políticas de financiamiento

- La empresa no puede endeudarse por encima del 50% del valor de los activos.
- Las fuentes de financiamiento son las instituciones financieras.

9.4.5 Políticas administrativas

- No se reciben pagos con cheques personales sino de empresas reconocidas.
- No se harán vales para ninguno de los empleados de la empresa.
- El personal vinculado a la empresa debe inscribirse en las instituciones de seguridad social, antes de iniciar labores.
- Los permisos del personal son autorizados por el gerente.
- Las licencias por enfermedad menores de tres días los pagara la empresa de acuerdo a las normas del código sustantivo de trabajo.

9.5 INFORMACIÓN FINANCIERA

Además de las anteriores recomendaciones sobre el sistema de información contable, es importante que la empresa genere una serie de informaciones financieras para generar confianza a sus grupos de interés. En el Cuadro 16 inicialmente se relacionan dichos usuarios tanto internos como externos.

Cuadro 16. Usuarios del sistema de información contable y financiero.

USUARIOS		DEFINICIÓN		NECESIDADES INFORMATIVAS
Usuarios externos Tiene derecho a información periódica	Relacionados contractualmente con la empresa	Propietarios	Sujetos que aportan dinero para la constitución y el funcionamiento de la empresa sin la condición de que le sea devuelto. Percibirá parte de los beneficios obtenidos por la empresa en el caso de repartición de dividendos.	Decisiones de inversión basadas principalmente en la búsqueda de rentabilidad actual y futura. Su preocupación se centra en cuestiones de continuidad de la unidad económica que pueda afectar a esa rentabilidad y buscarán principalmente información sobre magnitudes relacionadas con el patrimonio y el resultado. Control de la actuación de gestores y directivos.
		Prestamistas	Sujetos que financian temporalmente a la empresa, entregándole dinero con la condición de que le sea devuelto en su totalidad más un determinado interés.	Toman decisiones de financiación ajena considerando que los capitales invertidos sean devueltos a su vencimiento además del interés adicional que sea cobrado. Su preocupación se centra en cuestiones relacionadas con la liquidez y solvencia a corto plazo y la rentabilidad y continuidad a largo plazo.
		Acreedores	Sujetos con los que la empresa mantiene una deuda/compromiso/obligación derivada, principalmente, de la prestación de servicios exigencias legales.	Preocupación por la capacidad de la empresa para cumplir sus compromisos de pago y por su capacidad de endeudamiento.
		Proveedores	Sujetos con los que la empresa mantiene una deuda derivada de la adquisición de bienes comerciales o de servicios percibidos.	Preocupación por la capacidad de la empresa para cumplir sus compromisos de pago y por su capacidad de endeudamiento.
		Empleados	Trabajadores de la empresa en puestos no asociados a la toma de decisiones	Continuidad de la unidad económica como indicador más importante del riesgo de su puesto de trabajo.
	No relacionados contractualmente con la empresa	Usuarios externos previos potenciales	Propietarios, prestamistas, proveedores y acreedores.	Idénticas necesidades a las indicadas previamente.
		Administración pública	DIAN, Alcaldías municipales, Gobierno Departamental	Como principales receptores vía impuestos, tasas, etc. de los resultados de las unidades económicas centrará su atención en variables como el beneficio y la solvencia.
Usuarios internos Necesitan información constante	Responsables de la gestión	Directivos y mandos medios	Empleados de la compañía con capacidad para la toma de decisiones	Planificación y Gestión Rendición de cuentas
	Responsables de la estrategia empresarial	Gerentes	Representantes de los propietarios	Toma de decisiones estratégicas Control de la actuación de directivos y gestores Salvaguardar los intereses de los propietarios.

Fuente: elaboración propia

Se recomiendan las siguientes actividades a desarrollar por la empresa para generar confianza:

- Administración eficiente y confiable: pues ningún intermediario financiero presta a una empresa inviable.
- Suministrar información financiera clara y transparente: esto es importante pues la verdad es el soporte de la confianza.
- Fortalecimiento patrimonial: si los propietarios invierten significa que también asumen parte del riesgo, por lo tanto, en estas condiciones, la entidad financiera también puede arriesgar.
- Reconversión industrial y de procesos: dadas las exigencias del mercado en cuanto a innovación y eficiencia, las empresas deben acometer estos procesos para generar más confianza.

Por su parte, los usuarios de la información buscan conocer de la empresa los siguientes puntos:

9.5.1 Información general

- En que consiste el negocio, Experiencia y alcances.
- Información Gerencial: Administración, Organización,
- Políticas y experiencia de los directivos.
- Información Financiera: Estados financieros actuales y proyectados, notas explicativas y soportes de operaciones.
- Claridad de sus necesidades y expectativas de desarrollo y crecimiento.
- Gestión Gerencial, Estructura Organizacional, Cumplimiento de Políticas (Misión, Visión, Objetivos, Estrategias).
- SOCIOS (Experiencia y moralidad comercial)
- Gestión Comercial, Relación con proveedores y canales de distribución, Productos, Estrategias de promoción, Ventajas Competitivas, Posición frente a la competencia.
- Gestión Logística y de Producción, Instalaciones, Tecnología de maquinaria y procesos, Flexibilidad de la capacidad productiva, Grado de utilización de la capacidad instalada, Control de inventarios, Control de calidad, Políticas de seguridad industrial.

9.5.2 Información financiera

- Estados Financieros: Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo como mínimo.
- Notas Complementarias completas y suficientemente explícitas.
- Resumen Situación Financiera Actual (Indicadores de Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Generación de Recursos y Eficiencia operacional)
- Destino del crédito e impacto sobre la Empresa: Proyecciones Financieras (Flujos de Caja, Balances y PYG)

9.5.3 Cifras que sirven de soporte para la toma de decisiones

BALANCE GENERAL: Activos Corrientes: Entre más activos corrientes, menor riesgo de iliquidez y más flexibilidad de la empresa.

Cuentas Claves:

- Cartera (Rotación, Edad, Provisiones y Crecimiento con la actividad de la empresa, manejo de Crédito y Confianza, Sector)
- Inventarios (Crecimiento y Tamaño, Posibilidad de Obsolescencia, Problemas de Comercialización, Alta Competencia)
- Manejo de Excedentes (Saldos e Inversiones).

ACTIVOS DE LARGO PLAZO:

- Un alto nivel de activos fijos ofrece solidez, pero demanda mayor eficiencia financiera para hacerlos rentables.
- Un alto nivel de activos fijos hace menos flexible a la empresa por la dificultad de venderlos.
- Los activos intangibles (Marca y prestigio de la empresa) NO son considerados como activos por los bancos, por ser de subjetiva valoración en el momento de venderlos.

PASIVOS DE CORTO PLAZO:

- La concentración de pasivos en el corto plazo, afecta la flexibilidad, la liquidez y la posibilidad de acceder a nuevos créditos.

PASIVOS DE LARGO PLAZO:

- Significan Confianza del Sector Financiero hacia la empresa.
- Suponen que la empresa requiere de un mayor tiempo para recuperar inversiones o generar un mayor flujo de caja.

PATRIMONIO (Capital aportado por los Socios):

- El patrimonio para empresas nuevas no debe ser inferior al 50% del total de Activos y para consolidadas (Experiencia comercial mayor de 2 años) no debe ser inferior al 30%
- La retención de Utilidades y Capitalización de la empresa, demuestran un compromiso real de los Socios.
- Los ajustes inflacionarios y las valorizaciones No son considerados por los bancos, solo las utilidades retenidas y las reservas efectivas.

ESTADO DE RESULTADOS (P Y G)

- Siempre debe haber utilidad operacional
- Los Bancos nunca tienen en cuenta las utilidades generadas por efectos de ajustes inflacionarios
- Los Ingresos y gastos no corrientes deben ser explicados claramente (Ej. Gastos Financieros, Ventas de Activos fijos)
- Evaluar los Márgenes de rentabilidad operativa y neta para saber qué tan viable es la empresa como inversión.

FLUJO DE CAJA Y CAPACIDAD DE PAGO

- La Empresa debe demostrar capacidad de pago de las cuotas de su Crédito, esto lo comprueba el Intermediario financiero a través del flujo de caja actual y proyectada.
- La capacidad de pago no parte de la utilidad operativa sino del Flujo de Caja. El plazo del crédito estará sujeto a la permanencia de Flujo de Caja (Ej. vía contratos) y al riesgo del sector.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

- Su periodicidad se ajusta a los ingresos (Mensual, Trimestral o Semestral) y se sustenta en ingresos y gastos actuales.
- Los supuestos utilizados para incrementar ingresos, costos y gastos deben ser conservadores, basados en Indicadores Económicos, Crecimiento del Mercado, Afectación por la competencia y porcentajes de penetración.

VPN COMO HERRAMIENTA PARA MEDIR LA RENTABILIDAD

- Valor presente Neto (VPN): Es el valor presente de los saldos del proyecto, período tras período, teniendo en cuenta la rentabilidad mínima esperada por los socios (Costo de capital).
- Si el VPN >0 entonces el proyecto renta a una tasa mayor que la exigida por los socios, como costo mínimo de capital y por ende el proyecto es atractivo.

TIR COMO HERRAMIENTA PARA MEDIR LA RENTABILIDAD

- La Tasa Interna de Retorno (TIR) Es un indicador financiero que mide la rentabilidad del capital invertido en el proyecto.
- En términos generales un proyecto es rentable cuando la TIR es mayor al costo del capital mínimo requerido por los accionistas.
- La TIR del proyecto deberá estimarse sin tener en cuenta los flujos por concepto de capital e intereses, de lo contrario se estaría calculando la TIR del Inversionista.

PERIODO DE RETORNO COMO HERRAMIENTA PARA MEDIR LA RENTABILIDAD

- Periodo de Retorno: Es el número de periodos requerido para recuperar la inversión.
- El periodo de Retorno no considera el valor de dinero en el tiempo, para eso se pueden descontar los flujos futuros con la tasa de descuento del costo de capital exigido por los socios.
- El Periodo de Retorno es un criterio de análisis limitado y solo deberá usarse como complemento del VPN y la TIR.

10. CONCLUSIONES

Al Pasito de Santi desarrolla su actividad productiva en un entorno en el cual se presentan una fuerte competencia por el número de empresas en el mercado, sin embargo, también surgen oportunidades derivadas de las posibilidades de diferenciación del producto.

Las posibilidades que ofrece la tecnología con sus desarrollos y avances son muy importantes para la empresa porque le puede permitir ampliar sus mercados y la base de clientes. Por su parte, el aspecto sociocultural ofrece oportunidades en cuanto a la estructura de la población y las decisiones de compra del consumidor en una comuna ampliamente poblada en la ciudad de Tuluá y con un nivel de ingresos que pueden ser aprovechadas por la empresa Al Pasito de Santi, ubicada en un centro comercial de alta afluencia.

A pesar de esta situación de la empresa frente a su entorno sectorial, desde la perspectiva interna, “Al Pasito de Santi” tiene mayores debilidades con relación a sus fortalezas, principalmente por el factor talento humano, inventarios, gerencia y organización. Estas debilidades le obstaculizan hasta cierto punto aprovechar las oportunidades que se generan en el entorno sectorial y frenan el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Debido a esto, el sistema administrativo propuesto para “Al Pasito de Santi” consideró estas debilidades para que la empresa pueda corregir sus fallas y aprovechar las oportunidades del entorno sectorial.

Los objetivos del sistema administrativo propuesto son el incremento de las ventas, el mejoramiento de la rentabilidad y la creación de estrategias de diferenciación. De acuerdo al estudio realizado, el incremento de las ventas se logrará a partir del aprovechamiento de la localización de la empresa, el diseño de promociones en distintas épocas del año a partir del lanzamiento de nuevos productos, la actualización de los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico en especial las redes sociales, la capacitación de los empleados y la creación de una imagen corporativa que permita el desarrollo de estrategias de fidelización y aplicación del *merchandising* en el punto de venta.

Con relación al mejoramiento de la rentabilidad, se requieren estrategias direccionadas hacia la negociación con proveedores, una política de inventarios basada en las necesidades y expectativas de los clientes, la capacitación en servicio al cliente y la dotación de tecnología para el manejo de inventarios y bases de datos. Adicionalmente, la capacitación a los directivos es esencial en temas de planeación estratégica, gerencia y mercadeo.

Respecto a la creación de estrategias de diferenciación, el sistema administrativo propone principalmente como estrategia de largo plazo, la elaboración de estudios de marketing para identificar zonas potenciales para un nuevo punto de venta. Es importante que la empresa en su ánimo de cambio y adaptación a las nuevas exigencias del mercado, considere la posibilidad de invertir en el largo plazo en un nuevo local, en el cual pueda desarrollar de una mejor forma su actividad productiva.

Lo que se pretende es que la empresa brinde al consumidor un espacio para que disfrute una “experiencia de compra” en el proceso de adquisición de los productos de su necesidad e interés. En este sentido, es necesario que los directivos de Al Pasito de Santi incorporen el concepto de “producto-tienda”, que significa que el consumidor perciba al establecimiento ofreciéndole algo diferente a la simple mercadería que posee, sobre la base de los “valores de la tienda” y la “experiencia de compra” que genera, diferente a los que ofrecen los demás, aun cuando la mercadería pudiera ser la misma o similar, para lograr una fidelidad en su clientela, con lo cual el cliente está tomando la decisión de compra de un “producto-tienda”.

Derivado de este razonamiento, el sistema administrativo que se propone para Al Pasito de Santi, se basa en un direccionamiento estratégico, el cual considera cinco proyectos estratégicos: adecuación del local, optimización del servicio al cliente, fidelización del cliente, mejoramiento de la oferta de productos y fortalecimiento de procesos internos, que indican la necesidad de percibir la empresa como un “producto-tienda” direccionada especialmente al cliente. El sistema administrativo tiene como filosofía la generación de un espacio apropiado para que el cliente disfrute de una experiencia de compra y adicionalmente, sus empleados tengan la capacidad de brindar un excelente servicio para fidelizar a sus clientes.

Adicionalmente, como uno de los elementos de fortalecimiento de los procesos internos, se propone un sistema financiero, el cual requiere para su operación comercial y productiva, el diseño de un sistema de información idóneo, que permita la toma de decisiones por parte de la gerencia. Para esto, fue importante comprender la naturaleza de la organización y sus procesos contables y financieros, específicamente en el área de producción, operaciones, comercial y administración, que se facilitan gracias a la propuesta de un direccionamiento estratégico y un mapa de procesos sugerido.

11. RECOMENDACIONES

Para la implementación del sistema administrativo y financiero y otros aspectos es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Es necesario crear un grupo de trabajo al interior de la empresa para definir los actores que deben intervenir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El estudio permite identificar preliminarmente las áreas que deben liderar el proceso de implementación del sistema, como el área comercial, inventarios, comunicaciones y dirección.
- Se debe concretar un cronograma de actividades por parte de los directivos de Al Pasito de Santi definiendo los programas que integran el direccionamiento estratégico propuesto, los actores involucrados en su ejecución y el costo de las actividades.
- Los resultados de la investigación deben servir como punto de partida para el logro de los objetivos planteados, por lo tanto, es importante que el documento se someta a la revisión por parte de los directivos de la empresa para intervenir en la creación de un entorno apropiado al interior de la misma, con el ánimo de que cada uno aporte al fortalecimiento del documento y se convierta en aporte real para Al Pasito de Santi.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ MARTINEZ, Andres y CEBALLOS VEGA, Gina Michelle. Formulación de un plan administrativo, contable y financiero para el fortalecimiento de la Ferretería Distriguerrero del municipio de Trujillo. Trabajo de grado para optar el título de Contador Público. Tuluá Valle. Unidad Central del Valle del Cauca. Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables 2003. 157 p.

ANSOFF, H. Igor. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw Hill, 1965.

CARRERA CAMBO, María Elizabeth y GUEVARA CARRASCO, Mónica Azucena. Diseño de un sistema contable que contribuya a la gestión en la empresa de camionetas “natividad del Guayco”. Trabajo de grado para optar el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría. Guaranda Bolívar. Universidad estatal de Bolívar. Facultad de ciencias administrativas gestión empresarial e informática 2010. 139 p. Disponible en www.biblioteca.ueb.edu.ec

CARVALHO B., Javier A. La Contaduría Pública en Colombia. Universidad de Antioquia. Medellín. 2002.

CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure: chapters in the history of American Industrial Enterprise. Cambridge, Mass: MIT. Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, 2003. 336 p.

DÉNIZ MAYOR, J. J. Organización contable. Las Palmas de Gran Canaria, España: Vicerrectorado de Calidad e Innovación Educativa de la Universidad de Las Palmas. Revista Innovar Journal. España, 2008.

GIMENEZ B. Fernando. Pasos a dar en la implantación de un sistema informativo contable en una pyme. Universidad de Madrid. [En línea]

<http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/fgimenezba/financiera2/SIC1.DOC>
[recuperado el 20 de abril de 2014]

JULIÁ, J.F. y SERVER, R.J. Contabilidad financiera. Tomo I. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia. España, 1998.

MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008. p. 231.

MONDRAGON CARDONA, Luz Ángela. Diseño de un modelo de contabilidad financiera para la sociedad INDUTEX VELUZCA Ltda. Trabajo de grado para optar el título de Contador Público. Tuluá valle. Unidad Central del Valle del Cauca. Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables 2003. 193 p.

PEÑA, Aura Elena. El sistema de información contable en las pequeñas y medianas empresas. Un estudio evaluativo en el área metropolitana de Mérida, Venezuela. Actualidad Contable FACES Año 8 N° 11, Julio-Diciembre 2005. Mérida. Venezuela. (67-79).

RODRÍGUEZ VALENCIA, J. La Teoría de Sistemas. En Teoría de la administración aplicada a la educación. México: Eclasa.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 3R. 1998. 413 p.

SERRANO CINCA C. "La Contabilidad en la Era del Conocimiento", [en línea] 5campus.org, Sistemas Informativos Contables, 2007 <<http://www.5campus.org/leccion/introduc>> [consultado el 16 de abril de 2014]

URIBE, Hugo León. Introducción a la teoría de la contabilidad financiera. Colección Académica. Escuela de Administración. Fondo Editorial Universidad Eafit. Medellín, 2006.

VON NEUMANN Y MORGESTEIN. Theory Of Games and Economic Behavior. 2a.
Ed. Princeton University Press, 1947.

ANEXOS

Anexo A. Análisis de factores internos de “Al Pasito de Santi” de Tuluá

Para establecer los factores internos de “Al Pasito de Santi” de Tuluá, se aplica una entrevista estructurada y junto con el propietario de la empresa se califican cada una de las variables, asociadas a los factores como una debilidad (alta, media, baja) o fortaleza (alta, media, baja).

Factor gerencia

1. ¿La empresa cuida de su imagen corporativa?
2. ¿Se tienen metas y objetivos definidos por escrito?
3. ¿Cuentan con una estrategia general para competir?
4. ¿Poseen una misión clara y escrita?
5. ¿En la empresa se desarrollan planes de contingencia?
6. ¿Existe flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio?
7. ¿La comunicación gerencial es abierta y clara?
8. ¿Se facilita espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas?

Factor organización

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama formal por escrito?
2. ¿Poseen una metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos?
3. ¿Tienen claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad en la empresa?
4. ¿Las funciones del personal son claras y están por escrito en un manual?
5. ¿Tienen definidos los procesos y están por escrito?
6. ¿Participan los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos?

7. ¿Existe rotación de las directivas de la empresa?
8. ¿En la empresa existe personal con liderazgo visible?

Factor talento humano

1. ¿Poseen procesos para la selección e inducción del personal cuando se requiere?
2. ¿En la empresa se evalúa el nivel académico?
3. ¿Existen métodos para medir la experiencia técnica en la empresa?
4. ¿Cómo es la estabilidad laboral en la empresa?
5. ¿Cómo es el nivel de remuneración en la empresa respecto al promedio del mercado?
6. ¿La empresa tiene programas de capacitación para sus empleados?

Factor capacidad tecnológica

1. ¿Cómo califica la habilidad técnica y de servicio en la empresa?
2. ¿Existe capacidad de innovación al interior de la empresa en sus diferentes áreas?
3. ¿Cómo califica la efectividad de la prestación de servicios?
4. ¿Es flexible la prestación del servicio en la empresa?
5. ¿Están los equipos actualizados para el procesamiento de la información?
6. ¿Cómo es el mantenimiento de equipos y software?

Factor financiero

1. ¿La empresa tiene acceso a capital cuando lo requiere?
2. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?

3. ¿Cómo es el comportamiento de los costos respecto a su estabilidad?
4. ¿La empresa direcciona los planes de inversión?
5. ¿Existe coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión?
6. ¿Qué importancia tienen los gastos administrativos en la empresa?
7. ¿Qué incidencia tiene el costo laboral en la empresa?
8. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la utilidad neta en el último período contable?

Factor producción e inventarios

1. ¿Las instalaciones están correctamente localizadas y diseñadas?
2. ¿Cómo está la empresa respecto la tecnología para la prestación de servicios?
3. ¿Existe medición de los procesos de producción o prestación de servicios en la empresa?
4. ¿La empresa cuenta con herramientas para gestionar los inventarios?
5. ¿La empresa realiza pronósticos de la demanda?
6. ¿Poseen un plan de producción?

Factor competitividad

1. ¿Cómo califica la calidad y exclusividad de los productos de la empresa?
2. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?
3. ¿Qué participación en el mercado tiene la empresa?
4. ¿Existen barreras de entrada en el mercado de nuevos productos o competidores?
5. ¿Qué fortaleza tiene los proveedores en la negociación?
6. ¿Cómo califica el servicio al cliente en la empresa?
7. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?