

Facultad de Ciencia Económicas y
Administrativas

Carlos Augusto Medina Posman
Administrador de Empresas



Diseñar una
propuesta de plan
de gestión
administrativo y
financiero para el
establecimiento de
comercio Nitro
Motos en Cali.



Diseñar una propuesta de plan de gestión administrativo y financiero para el establecimiento de comercio

Proyecto de grado

Carlos Medina

Universidad Antonio Nariño

Cali, Noviembre 19 de 2019

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| <i>INTRODUCCIÓN</i> | 5 |
| <i>ESTUDIOS PRELIMINARES</i> | 6 |
| 1.1 <i>Planteamiento del Problema</i> | 6 |
| 1.1.1 <i>Antecedentes</i> | 6 |
| 1.1.2 <i>Descripción del problema</i> | 8 |
| 1.1.3 <i>Pregunta de investigación</i> | 9 |
| 1.1.4 <i>Sistematización</i> | 9 |
| 1.2 <i>Objetivos del Proyecto</i> | 9 |
| 1.2.1 <i>Objetivo General</i> | 9 |
| 1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> | 10 |
| 1.3 <i>Marco Referencial</i> | 10 |
| 1.3.1 <i>Marco Contextual</i> | 10 |
| 1.3.2 <i>Estado del Arte</i> | 11 |
| 1.3.3 <i>Marco Teórico y conceptual</i> | 14 |
| 1.3.4 <i>Marco Legal</i> | 24 |
| 1.4 <i>Metodología</i> | 24 |
| 1.4.1 <i>Definición y justificación del tipo de estudio</i> | 24 |
| 1.4.2 <i>Fuentes de información</i> | 25 |
| 1.4.3 <i>Fases de la investigación</i> | 25 |
| 1.5 <i>Justificación</i> | 26 |
| <i>DESARROLLO DEL PROYECTO</i> | 27 |
| <i>CONCLUSIONES</i> | 64 |
| <i>RECOMENDACIONES</i> | 65 |
| <i>ANEXOS</i> | 70 |

INTRODUCCIÓN

La realización de este trabajo es con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos en toda la trayectoria de Administración de Empresas en la Universidad Antonio Nariño, en un análisis administrativo y financiero, para generar un plan de gestión administrativa y financiera para la comercializadora de moto repuestos Nitro Motos en la ciudad de Cali.

Para el desarrollo del caso de estudio se utilizaron herramientas de análisis y diagnóstico, como el Balanced Score Card, análisis de capacidad interna, modelo Canvas, entre otras, para poder buscar un direccionamiento estratégico y establecer los objetivos estratégicos que mejor se ajustan al modelo de negocio que buscan tener sus dueños.

Para la fase de diagnóstico se realizaron visitas exploratorias y una entrevista a los dos dueños para obtener la mayor cantidad de información posible de la compañía, y así, conseguir la información más acertada de la compañía y con este proceder a determinar todos los requerimientos administrativos y financieros de los dueños y de la organización para su desarrollo.

La organización es relativamente nueva y se centró el estudio en los inconvenientes generados internamente, debido a la inexistencia de un modelo de negocio, sistema organizacional entre otros, los cuales han impedido que se desarrolle de forma adecuada la operación de la organización y se busca hacerla más estable y que pueda sostenerse mucho más tiempo en el mercado, ya que es un sector con mucha competencia.

Finalmente, se presentan las propuestas de planes de acción y estructura organizacional que deberían llevar a cabo los dueños de la organización, para que su compañía pueda mejorar considerablemente, especialmente en ciertos procesos que tienen actividades críticas que retrasan el cumplimiento óptimo de la ejecución de las tareas organizacionales.

ESTUDIOS PRELIMINARES

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Antecedentes

Las mipymes en Colombia, juegan un papel muy importante en la dinamización económica del país, en el Congreso anual de Confecámaras en Cartagena del 2018, según Julián Domínguez, presidente del gremio, el 99% de las empresas creadas anualmente son mipymes y contribuyen con el 81% del empleo en el país. Sin embargo, solo aportaban para el 2015 cerca del 38% del PIB total, y para el 2018 aumentó al 45% (Confecámaras, 2018).

Lo anterior evidencia que Colombia es un país que se caracteriza por tener una actitud positiva hacia el emprendimiento, según los resultados de una encuesta realizada por AGER¹ en 2016, centrada en “el emprendimiento en un entorno laboral cambiante”, y que contó con la participación de cerca de 50 mil personas encuestadas en 45 países, reveló, que Colombia ocupa el cuarto puesto con cerca de 89% de actitud positiva al emprendimiento (ACIS, 2017).

Sin embargo, Julián Domínguez destacó, que de cada 10 mipymes, solo 3 llegan a superar los 5 años de funcionamiento, “Debemos preguntarnos entonces, no sólo cómo fomentar el emprendimiento en Colombia, sino cómo hacer que las empresas perduren” (Domínguez, J. 2018).

En una entrevista de la revista Dinero a docentes e investigadores de la Universidad EAN, Rafael Ignacio Pérez-Urbe, director del grupo de investigación G3Pymes, y María del Pilar Ramírez, “contaron los principales resultados en su investigación de 10 años que involucró el seguimiento a más de 260 pequeñas y medianas empresas en 11 ciudades del país sobre los determinantes para el éxito o fracaso de las pymes colombianas” (Dinero, 2015). Algunos de los factores que determinan el fracaso son, soberbia empresarial, tramitología, relación familia-empresa y alianzas estratégicas (Dinero, 2015). Es aquí donde yace la importancia de un plan de gestión administrativo y financiero que permita generar estrategias que ayuden al desarrollo de la empresa. Ya que en

¹ El Reporte Global de Emprendimiento AGER (por sus siglas en inglés) es una investigación realizada por la Universidad de Múnich (Alemania) con el patrocinio de Amway, que muestra a profundidad el estado del autoempleo (independencia) alrededor del mundo.

Colombia prevalece la idea de que no es necesario innovar en las estrategias administrativas, como lo expresa la revista Dinero:

Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero, la nueva tecnología ha hecho que ya no les sirvan. También, las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, todavía hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no le dan cabida a las nuevas generaciones.

El 95% de las pymes son familiares. Esto conlleva a que una gran mayoría de las familias integren todos sus gastos (arriendo, automóvil, diario) en los gastos de empresa. No hay diferenciación entre el ente empresarial y los gastos de la familia (Dinero, 2015).

De acuerdo a lo anterior, se valida la necesidad de integrar un sistema de gestión administrativo y financiero, con el fin, de reducir la informalidad en la administración de la compañía, que permita obtener información contable veraz y precisa, para que sirva de guía y soporte en las decisiones administrativas.

Pero la gran mayoría, no llega a este nivel de organización administrativa, por los altos costos y dado lo engorroso en los trámites para formalización de procesos, la adquisición de créditos o ayudas económicas que permitan a las mipymes progresar. Otro punto importante, es que la gran mayoría de los emprendedores cuentan con poca educación, tanto administrativa, como financiera, pese a las opciones de capacitación que se están presentando en las universidades, tal como lo menciona la revista Dinero:

Actualmente hay grupos de investigación en todas las universidades que pueden tomar una o un gremio de empresas y hacerles un análisis y seguimiento del entorno económico, hacerle acompañamiento a los procesos de direccionamiento estratégico, plan de mercadeo y manejo de finanzas, inclusive de manera gratuita (Dinero, 2015).

En la parte financiera, es importante destacar que el enfoque del control de gastos no es el único a tener en cuenta, dado que, los activos son de gran

importancia en la compañía, especialmente, los inventarios, a los cuales se les debe hacer una óptima gestión.

La gestión óptima del inventario es una de las actividades clave a las que debe mirar cualquier pyme. Comprar y registrar la entrada y salida del inventario no es tarea sencilla sin la tecnología adecuada. Por eso, las pequeñas y medianas empresas deben poner el foco en el cuidado de su inventariado, estableciendo los criterios óptimos y utilizando las soluciones tecnológicas que les permitan disponer del stock necesario para responder a los cambios en su demanda y evitar cualquier pausa en su actividad (Datisa, 2018).

Para lo anterior, es necesario que las empresas lleven su contabilidad de manera indicada, para tener una óptima gestión de sus inventarios, y los otros beneficios que conlleva la contabilidad bien organizada, pero “Muchos comerciantes colombianos desconocen los beneficios y consecuencias de no llevar una contabilidad en su negocio, de acuerdo con el Código de Comercio, es necesario que todos los comerciantes estén inscritos en el registro mercantil y lleven una contabilidad regular en sus negocios” (Fierros, 2015), lo que genera indiferencia de muchos comerciantes hacia la contabilidad.

1.1.2 Descripción del problema

Dentro de este contexto, el establecimiento de comercio Nitro Motos ubicado en la zona comercial de Cali, conocido como sector la 15, que abarca la carrera 15 entre calle 8 hasta la calle 15. En esta zona, están concentrados establecimientos dedicados a motocicletas, entre los que se encuentran comercializadoras de motos, repuestos, talleres de reparación, pintura, fabricación de partes, electrónica, entre otras.

Nitro motos, cuenta actualmente con más de 10 empleados con un registro comercial de régimen simplificado con establecimiento de comercio. Lleva en el mercado aproximadamente dos años, con un aparente crecimiento, debido a que se abrió otro establecimiento en el mismo sector.

Sin embargo, durante el tiempo de su funcionamiento, aún no han realizado un inventario físico, no tienen conocimientos de los activos fijos que poseen con exactitud, los pasivos, entre otra información contable necesaria para un óptimo funcionamiento.

Adicionalmente, carece de un sistema de gestión, que deja mucha incertidumbre sobre el estado comercial y legal de la compañía. Es de suma importancia que hoy en día las compañías elaboren sus planes de gestión, para que aumenten su competitividad y evitar situaciones que compliquen el desarrollo del objeto social.

Si las empresas no crean los planes de gestión administrativa y financiera pueden tener implicaciones graves por no tener esta información clara, puede conllevar a sanciones por la DIAN, sanciones por el ministerio de trabajo, mal funcionamiento administrativo, pérdidas económicas, liquidación obligatoria, entre otras.

1.1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles serían los factores o elementos que se deben tener en cuenta para la elaboración de una propuesta de plan de gestión administrativa y financiera para el establecimiento de comercio Nitro Motos en Cali?

1.1.4 Sistematización

¿Cuál es la situación actual del establecimiento de comercio Nitro Motos, en relación a sus objetivos, procesos y recursos?

¿Qué requerimientos administrativos y financieros tiene el establecimiento de comercio Nitro Motos en Cali?

¿Qué acciones deben realizarse para diseñar el plan administrativo y financiero del establecimiento de comercio Nitro Motos en Cali?

1.2 Objetivos del Proyecto

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de plan de gestión administrativo y financiero para el establecimiento de comercio Nitro Motos en Cali.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del establecimiento de comercio Nitro Motos respecto a sus objetivos, procesos y recursos.

Identificar los requerimientos administrativos y financieros del establecimiento de comercio Nitro Motos en Cali.

Proponer los planes de acción, objetivos, políticas, estructura y esquema de trabajo del establecimiento de comercio Nitro Motos en Cali.

1.3 Marco Referencial

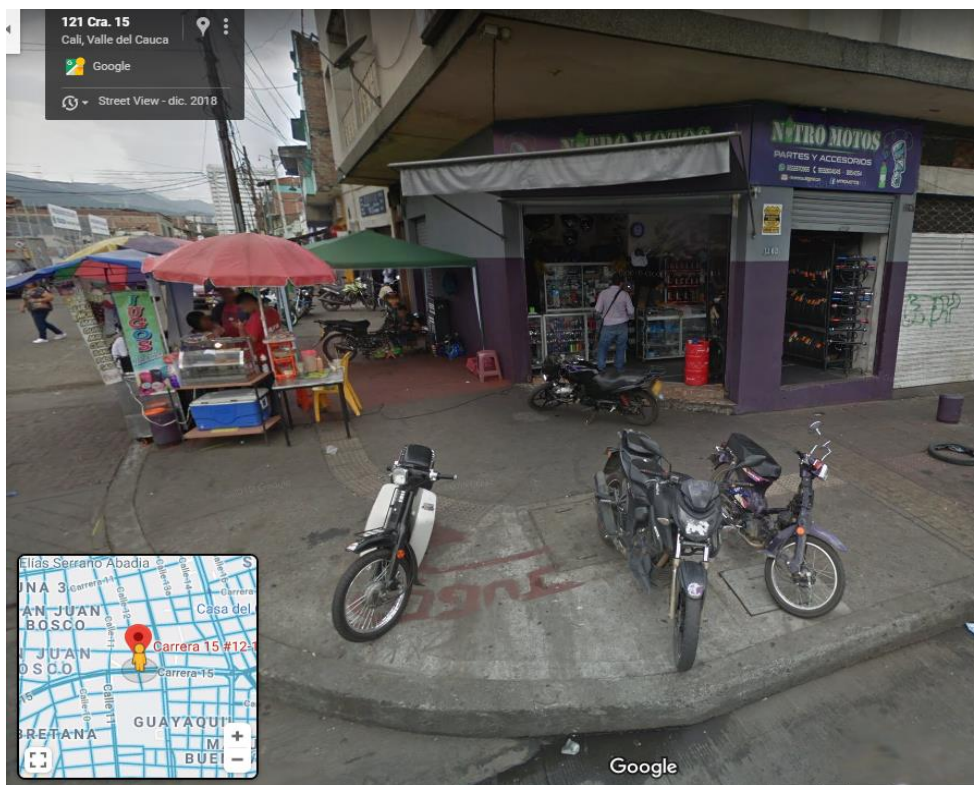
1.3.1 Marco Contextual

La propuesta de plan de gestión administrativo y financiero, se realizará en Colombia, en el departamento del Valle del Cauca, en la ciudad de Cali, ciudad en la cual, la informalidad comercial es bastante alta, Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), “La proporción de ocupados informales en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 46,8% para el trimestre abril - junio 2019. Para el total de las 23 ciudades y áreas metropolitanas fue 47,9%.” (Dane, 2019).

De acuerdo a lo anterior, el fenómeno de informalidad en la mayoría de casos, es por motivos de desconocimiento de emprendedores de alto y bajo nivel educativo, que ven la apertura de empresa como opción de independencia laboral y fuente de ingresos. Según la encuesta realizada por Innpulsa a 197 empresas del suroccidente de Colombia en 2018, 83.1% de los gerentes encuestados tienen título de pregrado o superior, el restante es inferior a titulación de pregrado. Sin embargo, sólo el 28.4% de los emprendedores de nivel educativo de pregrado o superior, son titulados en carreras administrativas y económicas (Innpulsa, 2018), esto nos indica que el resto de los emprendedores requieren ser capacitados para poder hacer una óptima gestión empresarial, o asesorados por un externo capacitado.

Como es el caso de estudio que se está realizando a Nitro motos, que es una compañía ubicada en la Cr 15 12 – 01, en el barrio Guayaquil de Cali. Sus dos dueños Juan y David, que trabajaban juntos en Motos & Motos El Paisa Ltda., se les presentó la oportunidad, de adquirir su independencia, y no dudaron en tomarla. Es ahí, cuando se inicia el proyecto de Nitro motos, con arduo trabajo y extensas jornadas, han logrado impulsar su negocio, al punto que abrieron otro establecimiento en el Cr 15 13 – 90, barrió Guayaquil.

Figura 1. Ubicación Nitro motos con imagen satelital.



Fuente. (Google Maps. 2019)

1.3.2 Estado del Arte

El documento “Análisis administrativo y evaluación financiera para fortalecer la gestión administrativa de la Fundación Nuevo Día, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, 2017” realizado por Duque, J. (julio 2017) como trabajo de maestría. En el cual se propuso elaborar un análisis financiero administrativo y de evaluación financiera para fortalecer la gestión administrativa

de la fundación Nuevo Día, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao en el año 2017, y obtuvo como resultado una estructura organizacional recomendada, planes de acción para la toma de decisiones y herramientas administrativas para el logro de metas y objetivos, también, se hizo énfasis en la delegación de funciones del presidente de la organización a su colaborador, para así, liberar carga y agilizar los procesos gerenciales de la organización.

El documento “Diseño de un sistema de gestión administrativo y financiero para la Empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A. de la ciudad de Quito” realizado por Pilco, D. (mayo 2012) como trabajo de pregrado. En el cual se propuso diseñar un sistema de gestión administrativo y financiero para la Empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A. de la ciudad de Quito, y obtuvo como resultado definir la misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos por escrito, se estableció con claridad la meta organizacional, el control interno de los procesos, por último, se le recomendó agilizar la gestión de cartera, ya que, es muy lenta y en algunos periodos de tiempo debían acudir al apalancamiento financiero porque quedaban sin liquidez para cubrir sus obligaciones financieras.

El documento “Sistema De Gestión Administrativa Y Financiera De Agricultores De Maíz De La Zona Norte De La Provincia Del Guayas, 2016” realizado por Muñoz, Franco y Ullon. (marzo 2017) como trabajo de pregrado. En el cual se propuso evaluar la incidencia de la gestiona administrativa y financiera en el nivel de productividad en los programas de los agricultores del guayas, y obtuvo como resultado la determinación de las debilidades en el control de procesos administrativos que inciden directamente a los procesos financieros, también, se determinó que los pequeños agricultores no cumplen con los requisitos solicitados por entidades crediticias para ellos lograr adquirir créditos que les permitan impulsar el desarrollo de su compañía.

El documento “Diseño de un sistema de gestión administrativo, financiero, contable para Nov Downhole del Ecuador Cía. Ltda filial de la red mundial

National Oilwell Varco” realizado por Taco, L. (mayo 2015) como trabajo de pregrado. En el cual se propuso diseñar un sistema de gestión administrativo, financiero, contable para Nov Downhole del Ecuador Cía. Ltda. filial de la red mundial National Oilwell Varco, y obtuvo como resultado enlazar los principios y valores organizacionales al organigrama que se diseñó, basado en los cuatro ejes del proceso administrativo, logrando así, diseñar el mapa de procesos, también, se determinaron las actividades primarias del departamento financiero para diseñar los indicadores de gestión, políticas de anticorrupción e inventarios. Se llevaron los procesos a un diagrama de flujo para entender más fácilmente para dar oportunidad a acciones de mejora.

El documento “Propuesta de un sistema de gestión administrativo - financiero para la microempresa Panadería Praga Pan ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, 2016” realizado por Piloza y García. (Enero 2017) como trabajo de pregrado. En el cual se planteó proponer un sistema de gestión administrativo - financiero para la microempresa Panadería Praga Pan ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, 2016, y obtuvo como resultado el descubrimientos de deficiencias contables y el presupuesto, capacitación en el personal, sistema de contratación, también, no hacen un seguimiento a los cambios del ambiente externo, especialmente los gubernamentales, que influyen en los costos de la materia prima, se planteó el plan de políticas y procedimientos en las áreas administrativas, financieras y de recurso humano.

El documento “Sistema de gestión administrativo y financiero para las organizaciones de la economía popular y solidaria del cantón Montufar, provincia del Carchi” realizado por Lara y Puentestar. (octubre 2017) como trabajo de maestría. En el cual se propuso Elaborar un Sistema de Gestión Administrativo y Financiero para las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria del Cantón Montúfar, Provincia del Carchi, y obtuvo como resultado la identificación de misión, visión, objetivos, metas y estrategias claramente definidas, también, la carencia de políticas y herramientas administrativas y financieras que

contribuyan a la toma de decisiones, ausencia del sistema contable, se recomendó implementar el sistema administrativo y financiero que permitan el cumplimiento de los objetivos.

1.3.3 Marco Teórico y conceptual

En esta sección se realiza una revisión bibliográfica de los conceptos generales que sustentan la gestión administrativa y la gestión financiera, también se abordaran algunos conceptos contables, que son necesarios en el área administrativa. Los conceptos a considerar son: Concepto de administración, principios de la administración, funciones de la administración, teorías que explican la gestión administrativa, concepto de contabilidad, principios de la contabilidad, importancia de la contabilidad en la gestión administrativa, gestión financiera, teoría de sistemas, principios de los sistemas, sistemas de gestión.

1.3.3.1 Concepto de administración

El concepto de la administración, es tratado por varios exponentes de la administración. Según Taylor (1919), el objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados (pág. 19).

Por otro lado Fayol, (1916) había explicado la administración como una de las seis operaciones que se llevan en una empresa y la definió como, Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción. Organizar es constituir el doble organismo, material y social de la empresa. Mandar es dirigir el personal. Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos. Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas (pág. 10).

1.3.3.2 Principios de la administración.

Los principios de la administración son planteados por Fayol (1916) y menciona que,

“El número de los principios de administración no es limitado. Toda regla, todo medio administrativo que fortifica el cuerpo social o facilita su funcionamiento toma lugar entre los principios, por todo el tiempo, al menos, en que la experiencia lo confirme en esta alta dignidad. Un cambio en el estado de cosas puede determinar el cambio de las reglas a las cuales ese estado había dado nacimiento. A continuación mencionare algunos de los principios de administración que he tenido que aplicar con más frecuencia:

- 1. La división del trabajo;*
- 2. La autoridad;*
- 3. La disciplina;*
- 4. La unidad de mando;*
- 5. La unidad de dirección;*
- 6. La subordinación de los intereses particulares al interés general;*
- 7. La remuneración;*
- 8. La centralización;*
- 9. La jerarquía;*
- 10. El orden;*
- 11. La equidad;*
- 12. La estabilidad del personal;*
- 13. La iniciativa;*

14. La unión del personal.” (pág. 23 ,24)

1.3.3.3 Teorías que explican la gestión administrativa

Las teorías de la administración son planteadas por Taylor (1919) con la administración científica, elaboró el método que estudian los tiempos y movimientos en el trabajo, base para sus principios de dirección operativa; Fayol (1916) con la administración clásica, a cada grupo de funciones, va ligado a una capacidad especial. Se distinguen la capacidad táctica, la capacidad comercial, la capacidad financiera y la capacidad administrativa; Mayo (1933) con el comportamiento humano y Lloyd Wagner su colaborador, indicó que no son simplemente individuos, sino miembros de determinado grupo, dentro del cual se forman las reglas de relaciones mutuas y los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad; Weber (1940) con la administración burocrática, La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras y el modelo estructural de la organización; Bertalanffy (1951) con la administración sistémica, la organización es un sistema integrado por varias partes que se relacionan entre sí, que trabajan en armonía para alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus particulares; Chandler (1962) con la administración contingencial, la organización y su funcionamiento son dependientes del medio ambiente externo y de la tecnología; Drucker (1966) con la administración neoclásica y empírica, basado en la administración por objetivos (APO) y el reconocimiento del conocimiento adquirido por la práctica y la experiencia; Thompson (1969) con la administración estructuralista, enfocado hacia el todo y la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que todo es más grande que la sencilla suma de sus partes son las características básicas del estructuralismo; Deming (1982) con la administración de la calidad, debe contemplarse catorce puntos para la dirección y el ciclo de Shewhart, para llevar la organización a la calidad total; y Mintzberg (1989) con la

administración del desarrollo organizacional, comprende, clasifica y diseña la estructura de la organización, acorde a sus necesidades y operaciones.

1.3.3.4 Concepto de contabilidad.

Es posible que muchos estudiosos hubieran realizado el análisis contable, sin embargo, fue Luca Paccioli, quien publicó los resultados de sus estudios y que hoy en día están vigentes en la contabilidad moderna en su libro *Tractus XI- Particularis de computis et scripturis*, Paccioli, cuyo libro posee todo lo que se necesita saber de la contabilidad, los libros contables recomendados y su principal aporte, la partida doble. Sin embargo, no realizó una definición del concepto de contabilidad.

Fayol (1916) define la contabilidad como, Constituye el órgano de la vista en las empresas. Debe permitir conocer, en cualquier momento, donde se está y donde se va. Debe dar informes exactos, claros y precisos sobre la situación económica de la empresa. Una buena contabilidad, simple y clara, que te dé una idea exacta de las condiciones de la empresa, es un poderoso medio de dirección (pág. 9). José Alcarria (2012), define el concepto de contabilidad como, la contabilidad es un sistema de información, y como tal está encargada del registro, la elaboración y la comunicación de información, fundamentalmente de naturaleza económico-financiera, respecto a una entidad que requieren sus usuarios para la adopción racional de decisiones en el ámbito de las actividades económicas (pág. 12).

Por otro lado Daniel Ayaviri define la contabilidad como, La Ciencia y/o técnica que enseña a clasificar y registrar todas las transacciones financieras de un negocio o empresa para proporcionar informes que sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad (pág. 10). Otra definición propuesta por AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) es, La Contabilidad es el arte de registrar, clasificar y resumir de manera significativa

y en términos de dinero, transacciones y eventos que son en parte, por lo menos, de carácter financiero e interpretar los resultados de estos.

Finalmente, para la Contaduría Pública de Colombia, utilizan el concepto dado por Hernán Pulgarin y Jairo Cano, constituye el subsistema de información contable encargado de la medición de los diferentes hechos financieros, económicos y sociales que realizan las entidades pertenecientes al sector público, de tal manera que, al ser comunicada a través de los estados contables, mejore ostensiblemente el manejo, control y gestión de los recursos estatales por parte de quienes tienen esta competencia (pág. 88). Y así, hay diversos conceptos establecidos por varios autores, estudiosos e instituciones del campo contable, algunos lo definen como una herramienta, instrumento o técnica para obtener información, otros como una ciencia.

1.3.3.5 Principios de la contabilidad.

Básicamente, los principios contables fueron elaborados por Paccioli, y hoy en día siguen siendo utilizados, los más destacados son los principios matemáticos de la partida doble, que son:

- a) No hay deudor sin acreedor.
- b) La suma que se adeuda a una o varias cuentas ha de ser igual a lo que se abona.
- c) Todo el que recibe debe a la persona que da o entrega.
- d) Todo valor que ingresa es deudor y todo valor que sale es acreedor.
- e) Toda pérdida es deudora y toda ganancia acreedora.

También recomienda el uso de los cuatro libros contables, Libro diario, libro mayor, libro de inventarios y balances y libro comprobante o borrador.

En su obra literaria, Summa De Arithmetica, Geometría, Proportioni Et Proportionalita (1494), establece lo anteriormente mencionado, que permitió el

desarrollo de la contabilidad moderna, que actualmente se estandarizó con las NiIF².

En las NIIF Módulo 2: Conceptos y Principios Generales, describe los principios cualitativos de la información contable, los cuales son, comprensibilidad, relevancia, materialidad o importancia relativa, fiabilidad, la esencia sobre la forma, prudencia, integralidad, comparabilidad, oportunidad y equilibrio entre costo y beneficio (pág. 8 a 16), los anteriores principios, aplican para todos los grupos de empresas.

1.3.3.6 Importancia de la contabilidad en la gestión administrativa.

Según Mattessich (2002), la Contabilidad no depende de la Economía ni de la Administración pero tiene una gran interrelación mutua con ambas ciencias sociales (Pág. 3). La contabilidad cuenta con una rama denominada contabilidad de gestión, que es la que relaciona la importancia de la contabilidad a la administración, según Luisa Esteban (1998), La contabilidad de gestión se desarrolla principalmente para cubrir las limitaciones de la información financiera ante determinados aspectos claves, imprescindibles para la toma de decisiones. A la hora de tomar cierto tipo de decisiones, especialmente en las empresas industriales, la contabilidad financiera no proporciona la información suficiente y necesaria, y en muchos casos la información tomada de la contabilidad financiera no es la más adecuada, al tener que ajustarse en su elaboración a los principios contables generalmente aceptados (pág. 86).

Con la recopilación de toda esta información se va a diseñar el plan de gestión contable y financiera y administrativa de la empresa del caso de estudio Nitro Motos.

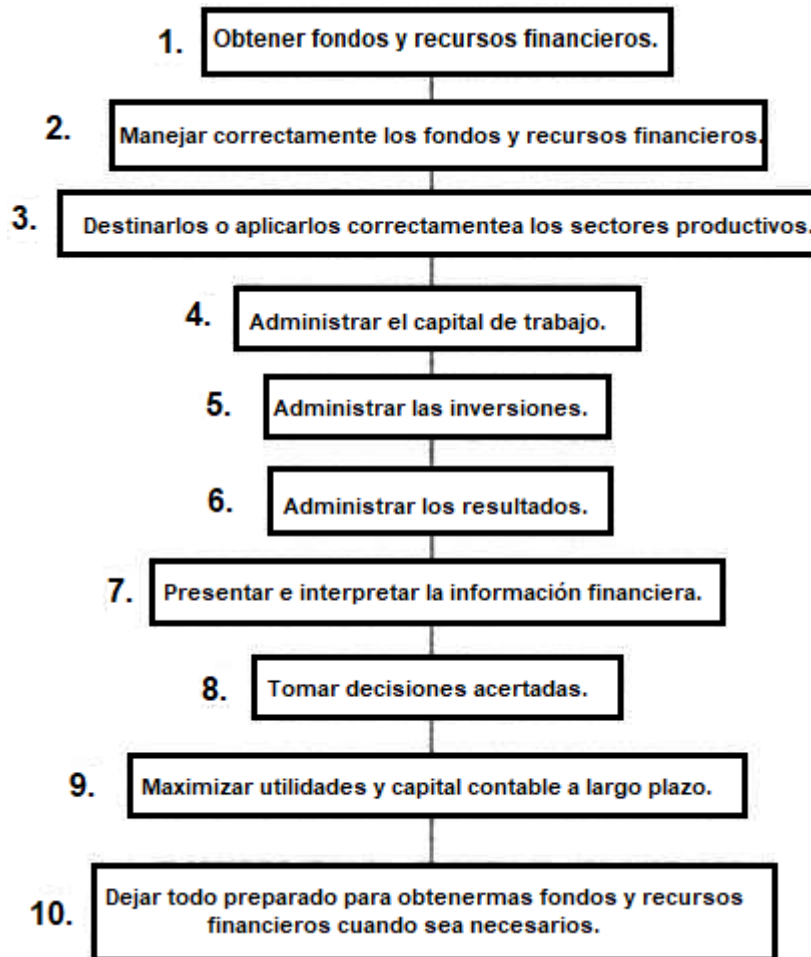
² Normas Internacionales de Información Financiera.

1.3.3.7 Gestión Financiera

Abraham Perdomo (2002), define esta rama como, una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas (pág. 31). Brian Finch (2010) amplía la definición, incluyendo otros aspectos, y la define así, La gerencia financiera efectiva es más que contabilidad y reportes, es crucial en todas las etapas del ciclo de negocios. Se encarga de la consecución de dinero para el negocio, de mantener las relaciones con los inversionistas, incluye la contabilidad, el reporte y la comunicación efectivos con un amplio rango de stakeholders, involucra los presupuestos y pronósticos, así como la administración de los costos y el flujo de efectivo, también evalúa proyectos y administra activos, además cubre la venta del negocio. Los conceptos presentados anteriormente son muy similares, la gerencia o administración financiera, combina las finanzas y la administración para controlar los recursos financieros y tomar decisiones.

Diego Navarro (2003), indica que el objetivo de la gerencia financiera es, administrar los recursos de la empresa para acercarla a su meta. Para lograr este propósito se requieren dos condiciones necesarias: controlar los costos y garantizar el flujo de utilidades (pág.12) y Perdomo presenta un diagrama de flujo de los objetivos de la administración financiera.

Figura 2. Objetivos de la administración financiera.



Fuente. Perdomo. A. 2002. Elementos básicos de administración financiera.

Pág. 33.

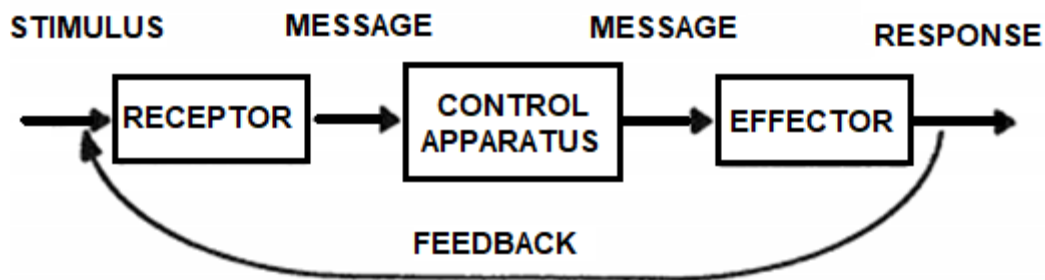
1.3.3.8 Teoría de sistemas.

En el libro *General Systems Theory: Fundamentals, Development, Applications* de Ludwig Von Bertalanffy (1968), como principal ponente de la administración sistémica, aborda la teoría general de los sistemas desde diferentes ciencias y define sistema como “conjunto de elementos en interacción” (pág. 38). También, enfatiza en los tipos de sistemas abiertos y cerrados e indica que “La física ordinaria sólo se ocupa de sistemas cerrados, de sistemas que se consideran aislados del medio circundante... Sin embargo, Todo organismo viviente es ante todo un sistema abierto. Se

mantiene en continua incorporación y eliminación de materia, constituyendo y demoliendo componentes, sin alcanzar, mientras la vida dure, un estado de equilibrio químico y termodinámica, sino manteniéndose en un estado llamado uniforme que difiere de aquél.” (pág. 39).

Según Bertalanffy, los sistemas abiertos al estar expuestos al medio que los rodean, son susceptibles a entrar en desorden, para ello es necesario incorporar una retroalimentación, para que se establezca lo más pronto posible (pág. 42).

Figura 3. Esquema de retroalimentación.



Fuente: Bertalanffy, L. 1968. General Systems Theory: Fundamentals, Development, Applications. Pág. 43.

Basado en lo anterior, el mismo autor define las organizaciones como sistemas abiertos, con características que deben tratarse “como de un organismo vivo o de una sociedad, son nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etcétera.” (pág. 47). Por lo tanto, deben tener una retroalimentación que permita que si llegan al desorden puedan rápidamente entrar en equilibrio.

1.3.3.9 Principios de los sistemas.

En el libro General Systems Theory: Fundamentals, Development, Applications de Ludwig Von Bertalanffy, a lo largo del desarrollo de su libro presenta 9 principios de los sistemas, los cuales son: totalidad, el sistema trasciende las características individuales de sus miembros; entropía, los

sistemas tienden a conservar su identidad; sinergia, todo cambio en alguna de las partes afecta a todas las demás y en ocasiones al sistema; finalidad, los sistemas comparten metas comunes; equifinalidad, las modificaciones del sistema son independientes de las condiciones iniciales; equipotencialidad, permite a las partes restantes asumir las funciones de las partes extinguidas; retroalimentación, los sistemas mantienen un constante intercambio de información; homeostasis, todo sistema viviente se puede definir por su tendencia a mantenerse estable, morfogénesis, todo sistema también se define por su tendencia al cambio.

1.3.3.10 Sistemas de gestión.

Los sistemas de gestión, actualmente están definidos por las normas ISO³, las cuales integran los sistemas de gestión empresarial más populares internacionalmente, comúnmente las empresas utilizan la gestión de la calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y seguridad de la información, que son las normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 27001 respectivamente, sin embargo, existen más normas que se aplican a las organizaciones, todo depende ya del tipo de producto o servicio que trabaja la empresa, como son la ISO 30414, ISO 31000, ISO 45001 que realiza unos cambios notables respecto a su antecesora OHSAS 18001, que son la gestión de recursos humanos, gestión de riesgos y sistema de gestión de seguridad y Salud en el trabajo respectivamente (ISO, 2015).

Cualquier compañía sin importar su tamaño u objeto social, puede hacer uso de estas normas, y generar un sistema de gestión integrado que permita a la organización adquirir competitividad y reconocimiento. Ya que, "ISO crea documentos que proporcionan requisitos, especificaciones, pautas o características que se pueden usar de manera consistente para garantizar que los materiales, productos, procesos y servicios sean adecuados para su propósito" (ISO, 2019).

³ International Standard Organization (Organización internacional de estandarización)

Adicionalmente, los sistemas de gestión deben ser integrados, así, unifican las operaciones de todas las áreas para dirigirlos al cumplimiento de la meta organizacional, para ello, cada área debe tener con claridad los objetivos, para así, lograr dirigir el desarrollo de la organización de manera eficiente (ISO, 2019).

1.3.4 Marco Legal

Para el presente trabajo se tendrá en cuenta la LEY 1314 DE 2009 que hace referencia a 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 (Senado de Colombia, 2019), con el fin de dirigir el sistema contable, dispuesto a los requisitos de ley.

El DECRETO 624 DE 1989, que hace referencia al Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales (Senado de Colombia, 2019), para determinar la responsabilidad tributaria de la organización.

DECRETO 410 DE 1971 Diario Oficial No. 33.339 del 16 de junio de 1971, hace referencia el Código de Comercio (Senado de Colombia, 2019), para conocer las obligaciones comerciales que tiene la organización.

El Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951 que hace referencia al Código sustantivo del trabajo (Senado de Colombia, 2019), con el fin de conocer los derechos y deberes que relacionan a la organización con los trabajadores.

En el estatuto tributario se van a abordar específicamente el Artículo PARÁGRAFO 3º, Artículo 600 y Artículo 658-3, los cuales incluyen los cambios en la reforma tributaria que involucra a las personas naturales, para el pago del tributo IVA, las fechas y procedimientos.

1.4 Metodología

1.4.1 Definición y justificación del tipo de estudio

La siguiente propuesta de trabajo, se caracteriza por ser una investigación descriptiva, que busca utilizar la información teórica existente, en los campos

que intervienen las variables involucradas que permiten alcanzar los objetivos específicos propuestos. Tal como lo menciona Roberto Hernández Sampieri (2014) en su libro La metodología de la investigación, se pretende recoger información existente para hacer una aplicación (pág. 244).

Haciendo uso de métodos deductivos y analíticos, que ayudan a estudiar los factores que intervienen en la propuesta y aplicar los conocimientos de estudiosos de la materia, para lograr diseñar una propuesta de plan de gestión administrativa y financiera, para la comercializadora de moto repuestos nombradas Nitro Motos, ubicada en la ciudad de Cali.

1.4.2 Fuentes de información

Fuentes primarias: La única fuente de información primaria va a ser la entrevista que se aplique al gerente de Nitro motos, con el fin de obtener información de la situación actual de la organización, respecto a los objetivos, recursos y procesos.

Fuentes secundarias: Para la recopilación de la información restante necesaria, se utilizarán fuentes secundarias, para ello se hará una revisión de teorías, planteamientos de expertos, análisis de libros y bibliografías, con ayuda del buscador Google Schooler, que es una herramienta digital especializada en material académico, documentación de las leyes de Colombia, documentos relacionados con los proveedores, entre otros, para así, realizar un desarrollo del trabajo propuesto de manera indicada.

1.4.3 Fases de la investigación

Para el desarrollo de la propuesta, se considera que las fases son tres.

Fase 1: El diagnóstico de la situación actual del establecimiento de comercio Nitro Motos respecto a sus objetivos, procesos y recursos, es necesario realizar visitas exploratorias, entrevistas al gerente de Nitro Motos y revisión histórica de la empresa.

Fase 2: Identificación de los requerimientos administrativos y financieros del establecimiento de comercio Nitro Motos en Cali, se debe analizar la información recopilada e identificar los recursos con que cuenta la organización.

Fase 3: Realización de sugerencia de planes de acción, objetivos, políticas, estructura y esquema de trabajo del establecimiento de comercio Nitro Motos en Cali, se debe diseñar la propuesta de estos, basado en la información obtenida de la fase 1 y 2.

1.5 Justificación

El presente trabajo se realiza dado, a la cercanía que el autor tiene al gremio de comercialización de moto repuestos y haber detectado el alto nivel de informalidad administrativa y financiera que se presenta en el sector, que no perjudica solamente a los emprendedores, sino también a los clientes, empleados, proveedores y todos los demás vinculados a la cadena de suministros. Se pretende lograr que el desarrollo de este, permita eliminar la informalidad administrativa que existe en el establecimiento de comercio Nitro Motos.

Así mismo, este trabajo ayude a complementar los conocimientos en las áreas administrativas y financieras, ya que involucran un gran número de factores que intervienen directa e indirectamente en las organizaciones y su funcionamiento. También, la información obtenida sea la base para futuras investigaciones, que realicen otras personas en el tema, ya sea, para empresas del mismo sector o de otro y puedan profundizar más en temáticas que no se abordaron en este trabajo.

La realización de este trabajo permite, que los gerentes de comercializadoras de moto repuestos en Cali, conozcan la importancia del plan de gestión administrativa y financiera para el desarrollo de sus empresas, así mismo, otras personas queden con la capacidad de diseñar su plan de gestión administrativo y financiero, para fortalecer la competitividad y la eficiencia en los procesos de la empresa en esta era comercial cambiante, para que puedan sostenerse en el mercado y llevar la empresa al crecimiento comercial y financiero.

DESARROLLO DEL PROYECTO

2. Diagnosticar la situación actual del establecimiento de comercio Nitro Motos respecto a sus objetivos, procesos y recursos.

2.1. Diagnóstico de la situación actual del establecimiento de comercio Nitro Motos.

2.1.1. Reseña histórica de la organización

La compañía inicialmente se estableció con régimen no responsable de IVA en la Cr 15 12-01 en el barrio Guayaquil de Cali, a nombre de David Felipe Ramírez uno de los dos socios capitalistas, como en ese momento ellos trabajaban en el establecimiento de Motos y Motos el paisa, la esposa de Juan Gabriel Barrios el otro socio capitalista adoptó la figura de administradora y con la contratación de un vendedor experimentado y un “patinador” como es conocido en el sector que es el encargado de ir a buscar mercancía a los otros establecimiento para atender los clientes.

Al cabo de un tiempo se presentó un inconveniente, el cual es la demolición de esa acera de establecimientos que está en el plan de desarrollo de Cali, que busca recuperar todo ese sector, por lo tanto, todos los comerciantes se enfrentan a la pérdida de su espacio de trabajo, por lo que debían buscar otra ubicación.

Después de mucho tiempo de búsqueda se le presento la oportunidad de adquirir otro establecimiento en el mismo sector en la dirección Cr 15 12-68, y por la misma fecha en la compañía que estaban trabajando les termino el contrato, debido a que podrían ser un riesgo para la empresa, y ya fueron a laborar a ambos establecimientos, para el segundo local se realizó la apertura a nombre de Juan Gabriel Barrios y como no responsable de IVA, aunque los dos establecimientos estén legalmente constituidos por independientes, ambos los dirigen y responden como si fuera una sola organización, centralizando gastos productos, pedidos, trabajadores, entre otros, actualmente la organización tiene 8 trabajadores incluyendo a los dos socios.

2.2. Análisis de la gestión de mercados y productos.

La compañía es una comercializadora de moto repuestos en el concurrido sector conocido como la 15 en Cali, ofreciendo un amplio portafolio en los cuales los más destacados son accesorios de lujos, lubricantes, llantas, baterías, kit de arrastres, accesorios para motor entre otros, pero su gran fuerte son los accesorios de lujo.

Al estar ubicado en este sector, todos son competidores, sin embargo, es un mercado muy amplio, dado que es casi imposible que todos los establecimientos tengan todos los productos que requieran los clientes, por lo que la competencia no es un factor tan perjudicial en este sector, por el contrario, se crean alianzas estratégicas entre los establecimientos, para realizar préstamo o venta de mercancía entre ellos, para poder satisfacer la demanda que en el momento no sea posible para ese establecimiento.

Un gran apoyo para este establecimiento, es la alianza estratégica con los mecánicos, que ejercen su labor en las aceras del local, dado que al requerir insumos, estos dirigen a sus clientes hacia el establecimiento, lo que genera mayores ventas con apoyo de personas ajenas a la compañía y que no requieren una remuneración ni establecer una relación legal con la organización.

En cuanto a los clientes, en su mayoría son personas que buscan algún repuesto para su motocicleta, generalmente son transeúntes que buscan sus productos en el sector, y con el pasar del tiempo han adquirido otros clientes que viven en otras ciudades que tienen pequeños locales de este mismo tipo de negocio y realizan grandes pedidos a ellos, dado que los grandes distribuidores no realizan entregas a esos sectores, también, muchos clientes de su antiguo trabajo emigraron con ellos. Para realizar estas ventas las hacen directamente en el punto de venta o mediante el uso de la red social de Whatsapp, en la cual le hacen los pedidos y realizan los despachos.

2.3. Análisis de la gestión de funciones, estructura organizacional, diagnóstico de talento humano y clima organizacional.

No hay un organigrama formalmente establecido, pero en la cabeza de la organización están los dos dueños que hacen la función de gerencia atención a proveedores, solicitar pedidos, realizar pagos, atención de clientes, entre otras.

En niveles inferiores está el cajero quien es encargado de atender público, recibir y entregar dinero y los vendedores que atienden al público, concretan ventas, buscan mercancía, organizan pedidos, informan de productos que faltan, aseo del local, entre otros y finalmente el patinador quien es encargado de buscar mercancía en los diferentes locales, transportar mercancía entre los dos locales de Nitro Motos y apoyo en otras funciones cuando se requiera.

La compañía actualmente no es muy grande y no cuenta con muchos cargos se puede inferir que es un organigrama de tipo general y se puede organizar en el modelo horizontal o vertical.

Tabla1. Análisis de cargos

| Cargo | # Cargos | Jefe Inmediato | Función principal |
|---------------------------------------|-----------------|--------------------------------|---|
| Gerente Comercial | 1 | Gerente Financiero | Atender a los proveedores, solicitar pedidos, atender clientes nacionales y despachar pedidos. |
| Gerente Financiero | 1 | Gerente Comercial | Cuadrar caja general, pagar obligaciones, llevar un control de ventas y gastos. |
| Asesor Comercial | 3 | Gerente comercial | Atender a los clientes, hacer aseo del local, gestionar productos y vender. |
| Cajero | 2 | Gerente financiero | Recibir y entregar dinero, elaborar documento de control de ventas y cuadrar caja. |
| Auxiliar Logístico "Patinador" | 1 | Asesores comerciales y cajeros | Realizar la búsqueda de productos en otros establecimientos, llevar y traer lo requerido entre los dos locales. |

Fuente: Elaboración propia.

En la organización hay 6 trabajadores contratados, un cajero medio tiempo, un cajero tiempo completo, tres vendedores y un patinador, al patinador lo tienen contratado por la modalidad de “turnos”, que consiste en el pago diario del turno ejercido, a los demás trabajadores los tienen contratados por medio de una cooperativa de servicios, a todos los trabajadores se les da uniforme, pago de prestaciones sociales, pago quincenal del salario, pago de horas extras y dominicales.

En cuanto a la seguridad social está a cargo de la cooperativa, sin embargo al patinador lo tienen contratado como independiente, por lo que este debe cubrir su seguridad social. Sin embargo, a ninguno de ellos se les ha hecho firmar un contrato de trabajo, los dueños intentan cumplir con la norma de acuerdo a sus conocimientos, pero ellos no cuenta con la información suficiente respecto a esto, por eso hay algunos vacíos.

Respecto al clima organizacional los dueños son personas muy alegres y tranquilas, hasta el momento no hay abuso ni maltrato laboral, tratan muy bien a sus trabajadores e intentan brindar incentivos para que estos estén más a gusto, como es el caso de las comisiones por ventas, que es el 1% de las ventas mensuales netas, sin impuestos. También, realizan la celebración de cumpleaños invitando a todos a algún sitio a compartir el homenaje, hacen fiesta de fin de año y bonificaciones extralegales. En una encuesta realizada a los trabajadores, estos indican que están a gusto con el trato que reciben y el clima entre los compañeros es muy bueno, hay mucha alegría y risas en el espacio de trabajo. Les gustaría mejorar sus ingresos, pero es algo que a futuro tienen los dueños cuando reduzcan sus obligaciones financieras que adquirieron para poder realizar el montaje de los dos establecimientos.

2.4. Análisis de los procesos organizacionales.

Actualmente, los procesos no están formalizados en mapas de procesos, pero informalmente llevan una serie de actividades para cumplir los objetivos de la organización, de los más representativos está el de ventas, atención a

proveedores para pedidos, cuadro de caja, pago de obligaciones y recibir pedidos.

2.4.1. Proceso de venta.

En la venta de productos, la realizan en el punto de venta o por pedidos de Whatsapp, para la atención en punto de venta, inicia con la atención al cliente, buscar el producto solicitado en las bodegas del local, sino esta, lo buscan en el otro local, si no esta se envía al patinador a buscarlo en el local de algún colega y de encontrarlo se le vende al cliente, de lo contrario se le dice al cliente que no hay el producto, si el producto está disponible, se le hace entrega, se le recibe el dinero y se le da el cambio y se elabora un documento de control de venta para al final hacer un cuadro de caja. Para la venta por pedidos de whatsapp, se realizan las mismas actividades, la diferencia es que la atención se realiza por red social y que la recepción de dinero se hace por transferencia, al verificar el ingreso del dinero se procede a realizar el despacho de este por medio de servicio de mensajería.

2.4.2. Proceso de atención a proveedores.

Para la atención de proveedores para pedidos, hay dos tipos de proveedores, los que visitan el establecimiento para tomar pedido y los que tienen una plataforma digital y por ella las personas solicitan sus pedidos, para los que visitan el establecimiento, llegan con un portafolio de productos que normalmente los dueños lo miran y seleccionan los productos que manejan para la venta, después, si son productos que ellos consideran que es de alta rotación piden bastantes unidades, si es de baja rotación, van a buscar la ubicación del producto, cuentan la existencia y realizan el pedido, en esta tarea se toma mucho tiempo, dado que deben ir a contar los diferentes productos que van a solicitar, cuando lo hacen por plataforma generalmente hacen una lista inicial de los productos que van a solicitar y realizan el conteo de estos para saber las unidades que van a solicitar.

2.4.3. Proceso de cuadro de caja.

En el cuadro de caja, los cajeros entregan el dinero, vales de retiro de dinero y soportes de ventas al finalizar el día, Juan generalmente hace los cuadros de caja, para ello cuenta la base de las cajas, suma los soportes de venta, resta los vales de retiro y confronta con el dinero recibido, en este proceso se encuentra constantemente con diferencias en los cuadros, muchas veces es porque no realizan los soportes de venta o no relacionan los vales de retiro completos.

2.4.4. Proceso de pago de obligaciones

Para el pago de las obligaciones, generalmente tienen presente las fechas de los gastos fijos, que son los servicios públicos, nómina y arriendo, en el pago de proveedores, como algunas compras son de contado y otras a crédito no tienen mucho control con las fechas, generalmente esperan que el proveedor les realice el cobro y ellos pagan, para algunas empresas les hacen transferencias o consignaciones, para otras realizan los pagos en efectivo.

2.4.5. Proceso de recepción de pedidos.

Para la recepción de pedidos, un vendedor confronta lo recibido contra lo facturado y notifica si hay novedades, después se encarga de liquidar los precios de venta según los porcentajes indicados por los dueños, estos cambian dependiendo del proveedor y del producto, paso a seguir con marcador escribe los precios en los productos y motocicleta para la cual se usa en caso que el proveedor no lo indique en su descripción, y pasa a enviar una parte de mercancía al otro local y el resto a organizarla en el local que lo recibió. Estas son las actividades más representativas en este momento para el cumplimiento del objeto social de la compañía.

2.5. Infraestructura de la organización.

La distribución de la infraestructura física de los locales es la siguiente, ambos tienen un segundo piso improvisado que buscando aprovechar la gran altura del suelo al techo se hizo una estructura con hierro y madera para tener dos pisos, en el primer piso está el mostrador con un computador, un baño y área con estantes para organizar los productos, en el segundo piso tienen bodega de almacenamiento de productos más grandes o de unidades que no pudieron ser almacenadas en el primer piso por cuestión de espacio, y en un el segundo piso de un local se encuentra la oficina con una impresora, computador y estante con archivo.

En cuanto a la estructura tecnológica tienen 3 computadores, uno para cada punto de venta y uno para la oficina, el de los puntos de venta lo utilizan para realizar pedidos, ver catálogos de productos y escuchar música. En el de la oficina se realizan tareas de cuadre de caja, control de pagos, nomina, cartas, entre otras y tienen la impresora para imprimir los documentos que requieran, ambos locales tienen servicio de telefonía, acueducto, energía e internet, no cuentan con herramientas de gestión administrativa que permitan hacer un control más preciso y riguroso de la organización.

2.6. Diagnóstico de situación financiera.

Actualmente la situación financiera de la compañía es la más preocupante, dado que no tienen políticas claramente definidas, no llevan un control de gastos, inventarios, hasta este momento nunca preparado o realizado ningún tipo de informe contable, hacen un estimado de ventas mensuales basados en los registros que hacen de los cuadros de caja, pero para determinar con más exactitud se debe realizar la implementación de la contabilidad en la organización, para así, realizar un análisis más profundo.

Tienen dos cuentas bancarias, en las cuales una es corriente, para los ingresos de pagos con tarjeta y la otra es de ahorros en la cual consignan las ventas para realizar los respectivos pagos. Los dueños no tienen un salario asignado, sacan el dinero que requieren para sus gastos, lo cual genera una

situación de riesgo, dado que no hay un buen control de ello y se pueden estar gastando más de lo que se debe. Tienen dos grandes obligaciones financieras, que adquirieron para el montaje de los locales, las cuales están pagando en estos momentos.

Ellos indican que las ventas son muy buenas y sienten que el negocio está creciendo porque tienen más mercancía que con la que iniciaron, sin embargo, así mismo han aumentado la cartera de los proveedores, por lo que se debe realizar un profundo análisis del inventario, para que se pueda determinar si el inventario es mayor a la deuda y así, saber si en realidad la compañía va por buen camino o hay que hacer cambios.

2.7. Análisis interno Balanced Scorecard

Se realiza un análisis interno por medio del balance, entonces por cada perspectiva se hace un análisis de las actividades primarias y secundarias que se consideraron para este análisis y se identifica si está en situación de debilidad o fortaleza.

Tabla No 2. Matriz de análisis interno Balanced Scorecard.

| PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | |
|--|---|---|-----------|
| ACTIVIDAD | PROCESO | DESCRIPCION | SITUACIÓN |
| PRIMARIA | SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO Y CAPACITACION DE PERSONAL | Nitro Motos no cuenta con un área de recursos humanos, por lo que no tienen la capacidad de realizar un óptimo proceso de selección y la capacitación del personal no es muy intensiva. | DEBILIDAD |
| SECUNDARIA | MOTIVACIÓN Y EMPATIA CON EL PERSONAL | La organización es pequeña esto conlleva a que la relación personal entre el mismo personal y los clientes sea excelente. | FORTALEZA |

| SECUNDARIA | CLIMA ORGANIZACIONAL | Nitro Motos cuenta con 6 trabajadores los cuales están muy contentos con la relación que llevan con su Jefe, estos les ha permitido tener un ambiente agradable y cumplir con sus tareas. | FORTALEZA |
|-------------------------------|---------------------------------------|--|-----------|
| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | | | |
| ACTIVIDAD | PROCESO | DESCRIPCION | SITUACIÓN |
| PRIMARIA | PLAN ESTRATEGICO | La empresa Nitro Motos no ha evaluado su entorno para conocer sus fortalezas y debilidades para generar estrategias que lo lleven a ser líder en la venta de repuestos. | DEBILIDAD |
| PRIMARIA | CONTROL DE LOS PRODUCTOS (INVENTARIO) | Nitro Motos no realiza inventario de sus productos mensualmente lo cual no permite saber con qué productos cuenta para no quedar sin existencias. | DEBILIDAD |
| PRIMARIA | HERRAMIENTA DE TRABAJO (TECNOLOGIA) | Nitro Motos ha implementado otros canales de ventas utilizando como herramienta principal la tecnología como tomar pedido por whatsapp. Sin embargo, no tienen una herramienta tecnológica para realizar una óptima gestión administrativa y financiera. | DEBILIDAD |
| PRIMARIA | PROVEEDORES | Para la obtención de productos de calidad, Nitro Motos cuenta con proveedores certificados, que garantizan excelente calidad en sus productos. | FORTALEZA |

| | | | |
|------------|-----------|---|-----------|
| SECUNDARIA | LOGISTICA | La organización no ha implementado bien el proceso logístico, en gran parte a que no cuenta con una herramienta tecnológica indicada para ello. | DEBILIDAD |
|------------|-----------|---|-----------|

PERSPECTIVA DE CLIENTES

| ACTIVIDAD | PROCESO | DESCRIPCION | SITUACIÓN |
|-----------|---------|-------------|-----------|
|-----------|---------|-------------|-----------|

| | | | |
|----------|------------|---|-----------|
| PRIMARIA | PUBLICIDAD | La organización debido a que el Gerente no ha querido, muy pocas personas conocen del negocio y no cuenta con una publicidad. | DEBILIDAD |
|----------|------------|---|-----------|

| | | | |
|------------|----------------------|---|-----------|
| SECUNDARIA | TIEMPO EN EL MERCADO | Nitro Motos debido al poco tiempo que lleva en el mercado y poca experiencia en el mercado hace que algunas personas desconozcan y desconfíen de la empresa y se vayan a otras empresas con más tiempo en el mercado. | DEBILIDAD |
|------------|----------------------|---|-----------|

| | | | |
|------------|-----------|--|-----------|
| SECUNDARIA | LEGALIDAD | La compañía no compra productos de dudosa procedencia, para así, romper la cadena de repuestos de vehículos robados. | FORTALEZA |
|------------|-----------|--|-----------|

PERSPECTIVA FINANCIERA

| ACTIVIDAD | PROCESO | DESCRIPCION | SITUACIÓN |
|-----------|---------|-------------|-----------|
|-----------|---------|-------------|-----------|

| | | | |
|----------|----------------------|--|-----------|
| PRIMARIA | INCREMENTAR INGRESOS | Las ventas han incrementado en el establecimiento, esto ha sido posible gracias al portafolio de objetos de lujo, el cual ha tenido gran auge en la población. | FORTALEZA |
|----------|----------------------|--|-----------|

| | | | |
|------------|--|---|-----------|
| SECUNDARIA | POSIBILIDAD DE PREMIAR A SUS EMPLEADOS | Al contrario de otras Organizaciones más grandes, Nitro Motos no puede premiar a sus empleados en el momento dado que están haciendo el presupuesto organizacional. | DEBILIDAD |
|------------|--|---|-----------|

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la tabla 2, se hace un análisis de la capacidad interna de Nitro Motos.

Tabla No 3. Análisis capacidad interna de Nitro Motos.

| Descripción | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|--|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Capacidad Administrativa | | | | | | | | | |
| Uso de plan estratégico | | | | X | | | X | | |
| Procesos internos | | | | X | | | | X | |
| Estudio de mercado | | | X | | | | X | | |
| Flexibilidad de la estructura organizacional | | | | | X | | | X | |
| Capacidad Tecnológica | | | | | | | | | |
| Aplicación de tecnología | | | | X | | | X | | |
| Innovación | X | | | | | | X | | |
| Capacidad Talento Humano | | | | | | | | | |
| Conocimiento y capacitación | | | | | X | | | X | |
| Motivación | | X | | | | | | X | |
| Remuneración | | | | | | X | | X | |
| Capacidad Comercial | | | | | | | | | |
| Tiempo en el mercado | | | X | | | | | X | |
| Imagen corporativa | | | X | | | | | X | |
| Negociación con proveedores | X | | | | | | X | | |
| Publicidad | | | X | | | | | X | |
| Capacidad Financiera | | | | | | | | | |
| Manejo de contabilidad | | | | X | | | X | | |
| Control de gastos | | | | X | | | X | | |
| Conocimiento de liquidez y endeudamiento | | | | X | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 3, se determinan las capacidades con fortalezas y debilidades y el impacto que tienen estas, este proceso es fundamental para generar estrategias que permitan mejorar los resultados anteriores.

3. Identificar los requerimientos administrativos y financieros del establecimiento de comercio Nitro Motos en Cali.

Basado en la información obtenida en una entrevista realizada a los socios (ver anexo 1), se determina cuáles son sus principales requerimientos administrativos y financieros que ellos consideran que son ideales para mejorar el desempeño de la organización.

3.1. Requerimientos administrativos.

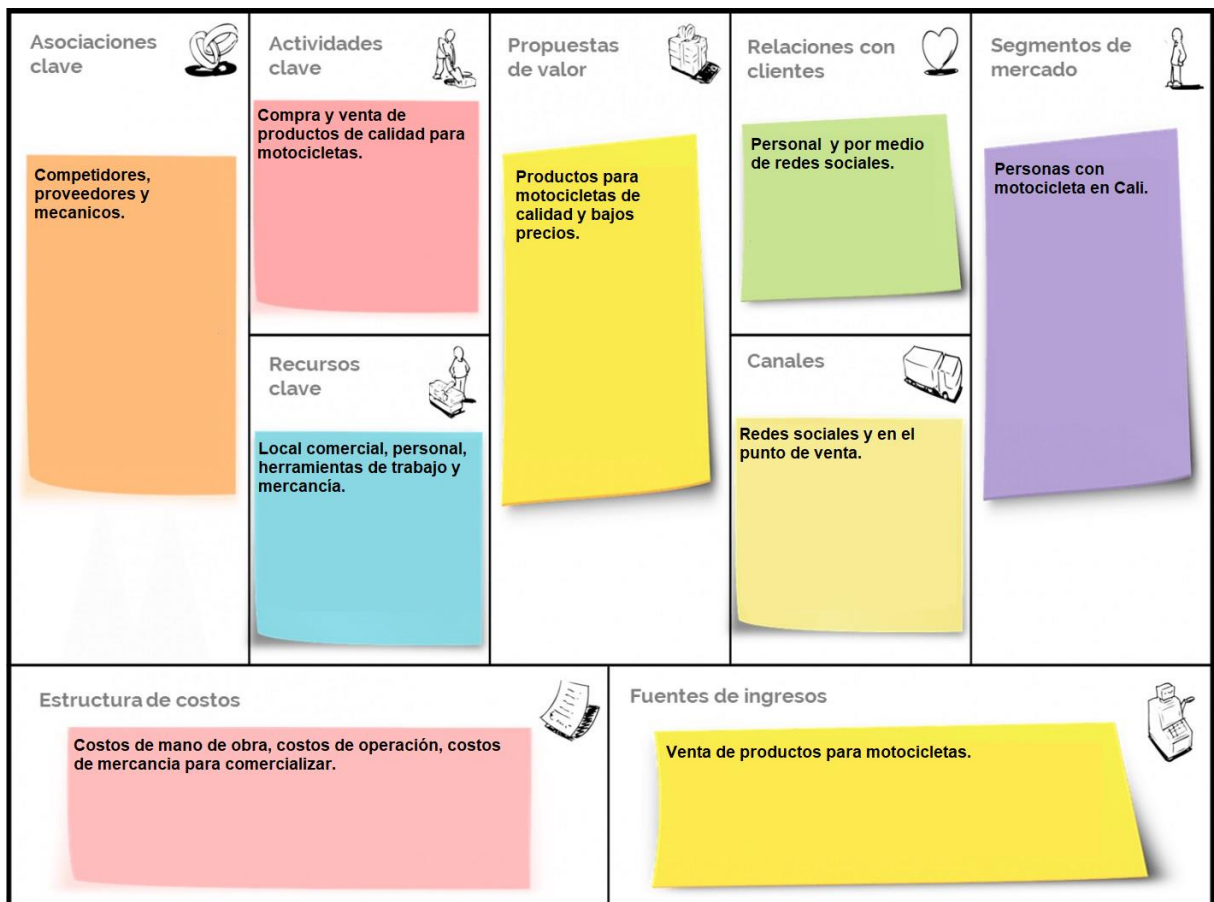
Para la parte administrativa consideran que se requiere una mejor organización en la estructura de la compañía, dado que hay funciones que están quedando abandonadas o con poca dedicación de tiempo y algunas personas están quedando sobrecargadas en funciones, requieren personal adicional que realice funciones de organización y administración del espacio en la compañía, dado que la infraestructura no cuenta con mucho espacio de almacenamiento y en ocasiones no hay un orden de los productos, lo que ocasiona que se crea que no hay unidades o se tarde más tiempo en encontrarlas.

También, consideran necesario un software que permita agilizar los procesos, en especial el control de inventarios, dado que es de las actividades que más tiempo dedican a la hora de realizar pedidos o atender clientes. A su vez, requieren una persona encargada de la parte contable de la organización, que se encargue de todos los procesos contables y también apoye el área de recursos humanos, por ahora consideran que como no tienen tanto personal y esa misma persona puede encargarse de ambas funciones.

En cuanto al personal, consideran que cuentan con las herramientas para desempeñar sus funciones, sin embargo, les gustaría que este recibiera capacitación, dado que muchos han sido contratados por cuestiones personales, y han ido aprendiendo empíricamente, pero no está de más un estudio técnico, especialmente en materia de ventas y atención al cliente, para así, poder brindar una mejor experiencia al cliente.

Se inicia con un modelo de negocio Canvas, para organizar los principales hallazgos que permiten obtener con claridad el funcionamiento de la organización.

Figura 3. Modelo de negocio Canvas.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a esto, se procede a realizar una propuesta de estructura organizacional.

3.2. Estructura organizacional propuesta.

A continuación, se presenta la propuesta de misión, visión, objetivo organizacional, valores organizacionales, mapa de procesos y organigrama.

3.2.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios de alta calidad para motocicletas, que se especializa en

accesorios de lujo, ofreciéndoles a los clientes un portafolio diferente en el mercado para que realice la personalización de sus motocicletas realizando despachos a nivel nacional.

3.2.2. Visión

Para el 2025 Nitro Motos será importadora directa con capacidad de abastecer a los pequeños y medianos comercios de repuestos y accesorios de motocicletas en Colombia, con unas finanzas sólidas, un lugar maravilloso para trabajar, con apoyo a los proyectos de sus colaboradores y alta innovación en sus procesos.

3.2.3. Objetivo organizacional

Suministrar repuestos y accesorios de motocicleta de alta calidad a los mejores precios para nuestros clientes.

3.2.4. Valores Organizacionales

Innovación: La organización se enfoca en un portafolio innovador para atraer cada vez más clientes que buscan algo diferente.

Honestidad: Todos los productos ofrecidos en el establecimiento son de legítima procedencia y cuentan con el respaldo de nuestros proveedores para efectos de garantía.

Respeto: A todos nuestros clientes internos y externos son tratados de manera digna y respetuosa.

Responsabilidad: La compañía asume los inconvenientes presentados a los clientes por devolución ya sea en dinero o en productos.

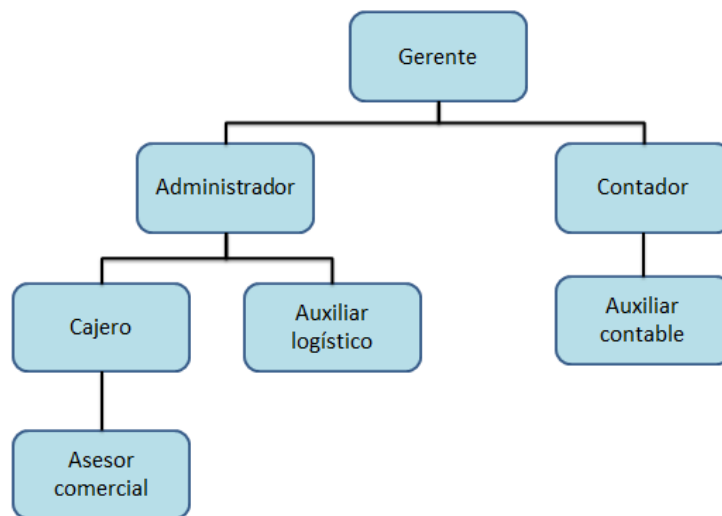
3.2.5. Organigrama

Es necesario seleccionar una forma de agrupamiento indicado, tal como lo menciona Robins (1999) la estructura organizacional define la forma como se dividen, agrupa y coordinan formalmente las tareas de trabajo (pág. 186). Para este caso, se optó por proponer un organigrama funcional vertical como se aprecia en la figura 4.

Se tuvo en cuenta los requerimientos administrativos de los socios para diseñar esta propuesta. Inicia el mando con el gerente, este estará a cargo del área administrativa a contable, que para el área administrativa contará con un administrador, que tendrá a cargo el auxiliar logístico y a los cajeros, estos últimos estarán a cargo de los asesores comerciales, para el área contable el

contador tendrá a su mando un auxiliar de cartera que apoyara en todos los procesos contables y de talento humano requeridos en la compañía.

Figura 4. Organigrama propuesto para Nitro Motos.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.6. Descripción de funciones por cargo

De acuerdo al organigrama propuesto se procede a describir las funciones y perfiles de los cargos.

Figura 5. Perfil del cargo gerente.

| Descripción del cargo | | | |
|---|--|--------------------------------------|-------------------------------|
| Gerente | Funciones | Habilidades | Conocimientos |
| Planea, organiza, dirige y controla, a través del personal los procesos y servicios de la organización. | Hacer control administrativo y financiero. | Liderazgo | Servicio al cliente |
| | Aprobar los fondos para la implementación de estrategias. | Trabajo en equipo | Gerencia administrativa |
| | Autorizar y organizar las funciones de los empleados. | Capacidad de negociación | Gestión del talento humano |
| Generar estrategias y hacer el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos. | Aprobar los pagos que va a realizar la organización. | Capacidad de tomar decisiones | Leyes laborales y tributarias |
| | Geenrar politicas organizacionales y velar por el cumplimiento de estas. | Manejo de relaciones interpersonales | Gerencia financiera |
| | Representar la organización ante todos los relacionados con la empresa. | Inteligencia emocional | |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Perfil del cargo contador.

| Descripción del cargo | | | |
|--|--|--|-------------------------------|
| Contador | Funciones | Habilidades | Conocimientos |
| Propone estrategias basado en los resultados obtenidos en los informes contables. | Generar informes contables | Manejo de software contable | Contabilidad |
| | Examinar información contable a fin de dar recomendaciones | Manejo de herramientas ofimáticas | |
| | Vigilar y controlar las funciones del personal a cargo | Manejo en plataformas gubernamentales | Experiencia financiera |
| Vigilar que la información contable cumpla con la normatividad vigente y sea confiable y real. | Liquidar impuestos y prestaciones sociales | Liquidación de impuestos y prestaciones sociales | Leyes tributarias y laborales |
| | Exigir el cumplimiento de la contabilidad en la organización | Trabajo en equipo | |
| | Avalar mediante su firma y tarjeta profesional los documentos requeridos por entidades gubernamentales | Relaciones interpersonales | |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Perfil del cargo auxiliar contable.

| Descripción del cargo | | | |
|--|--|---|-------------------------------|
| Auxiliar contable | Funciones | Habilidades | Conocimientos |
| Recopilar, clasificar y registrar sistemáticamente toda la información financiera, de acuerdo a los principios contables y normas tributarias vigentes | Causar todos los hechos económicos de la compañía | Manejo de software contable | Contabilidad |
| | Archivar toda la información de manera ordenada y segura | Manejo de herramientas ofimáticas | |
| | Verificar la validez de todos los comprobantes contables recibidos | Manejo en plataformas gubernamentales | Sistemas |
| | Liquidar nómina y prestaciones sociales | Liquidación de nómina y prestaciones sociales | |
| | Brindar la información solicitada por los superiores | Archivo | Leyes tributarias y laborales |
| | Velar por la confidencialidad de la información recibida | Relaciones interpersonales | |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Perfil del cargo administrador.

| Descripción del cargo | | | |
|---|--|-----------------------------------|---------------------------|
| Administrador | Funciones | Habilidades | Conocimientos |
| Recopila, verifica información del sistema frente a los inventarios. | Vigilar y controlar las funciones del personal a cargo. | Manejo de software contable | Administración |
| | Atender las novedades con clientes y proveedores. | Manejo de herramientas ofimáticas | |
| Supervisa el personal a cargo para que se cumplan las funciones establecidas. | Vigilar y controlar el inventario. | Servicio al cliente | Gestión de talento humano |
| | Velar por el cumplimiento de la garantía de los productos. | Capacidad de negociación | |
| Sostiene y garantiza las buenas relaciones con proveedores y clientes. | Realizar y recibir pedidos de mercancía. | Control de inventarios | Logística e inventarios |
| | Reportar las novedades con la mercancía recibida. | Relaciones interpersonales | |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Perfil del cargo cajero.

| Descripción del cargo | | | |
|---|---|-----------------------------------|----------------------------|
| Cajero | Funciones | Habilidades | Conocimientos |
| Responde por los recursos económicos de la actividad diaria de la compañía. | Recibir el dinero de las transacciones realizadas. | Manejo de software contable | Matemática |
| | Realizar los cuadros de caja diario. | Manejo de herramientas ofimáticas | |
| | Verificar los descuentos otorgados al cliente por parte del vendedor. | Servicio al cliente | Productos para motocicleta |
| Factura y recibe el dinero de cada transacción comercial. | Reportar novedades presentadas en facturas. | Manejo de dinero | |
| | Realizar arqueo de caja. | Control de inventarios | Logística e inventarios |
| | Inspeccionar que el dinero recibido sea real. | Relaciones interpersonales | |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Perfil del cargo vendedor.

| Descripción del cargo | | | |
|----------------------------|--|-------------------------------------|----------------------------|
| Asesor Comercial | Funciones | Habilidades | Conocimientos |
| Asesoramiento del cliente. | Mostrar artículos al cliente. | Manejo de software contable | Matemática |
| | Asesorar en cuanto a precio, calidad, marcas, etc. | Manejo de herramientas ofimáticas | |
| | Reportar novedades presentadas por los clientes. | Servicio al cliente | Productos para motocicleta |
| Ventas personalizadas. | Orientar al cliente para garantizar su satisfacción. | Manejo de dinero | |
| | Ofrecer las promociones y beneficios a los clientes. | Control de calidad en los productos | Logística e inventarios |
| | Verificar los productos entregados a los clientes. | Relaciones interpersonales | |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Perfil del cargo auxiliar logístico.

| Descripción del cargo | | | |
|---|--|-------------------------------------|----------------------------|
| Auxiliar logístico | Funciones | Habilidades | Conocimientos |
| Organización de mercancía recibida de los proveedores. | Buscar productos en locales asociados. | Retentiva | Matemática |
| | Apoyar en la atención al cliente. | | |
| | Reportar novedades presentadas por los clientes. | Servicio al cliente | Productos para motocicleta |
| Gestión de solicitudes de los compañeros de trabajo y clientes. | Verificar los productos. | | |
| | Buscar en el local los productos solicitados. | Control de calidad en los productos | Logística e inventarios |
| | Apoyar en funciones varias. | Relaciones interpersonales | |

Fuente: Elaboración propia.

3.2.7. Mapa de procesos

En la figura 12, se presenta la propuesta del mapa de procesos para nitro motos, en la parte izquierda son los requerimientos de los clientes que obedecen a la solicitud de repuestos y accesorios de motocicletas, que es la entrada al proceso.

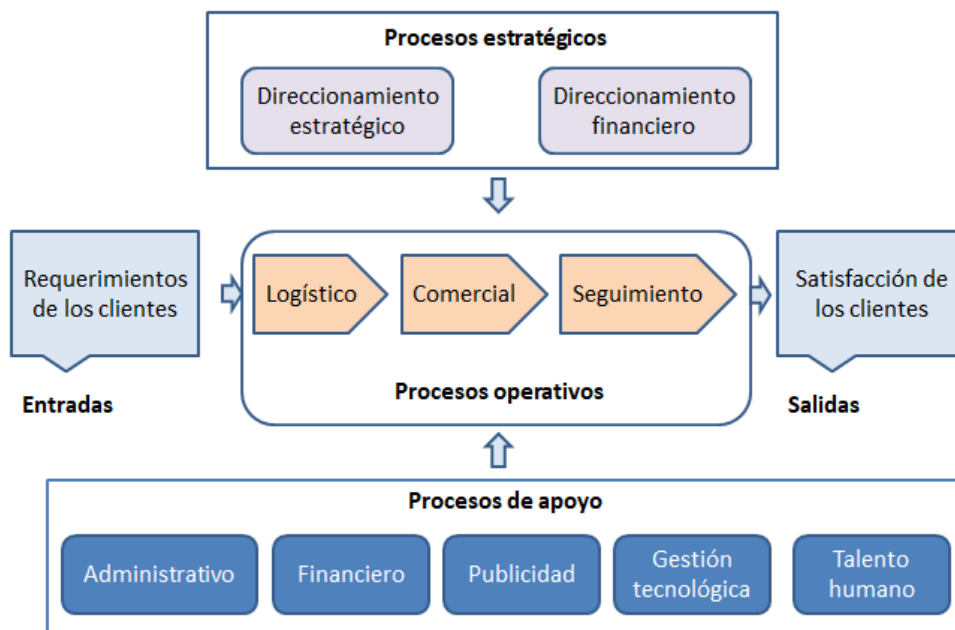
Para ello se requiere de un direccionamiento estratégico y financiero que se encargan de administrar los recursos de la compañía necesarios para orientar los objetivos.

Después, vienen los procesos operativos los cuales son la etapa desde la compra hasta el pago de mercancía que es un proceso logístico, seguido está el proceso comercial que va desde la venta hasta el recaudo y finaliza con el de seguimiento, que se encarga de vigilar y controlar lo adquirido por el cliente.

Estos procesos operativos son posibles gracias a los procesos de apoyo, que son los encargados de respaldar, como es el proceso financiero encargado de la contabilidad, el de publicidad encargado de la captación de clientes, el de gestión tecnológica que brinda las herramientas para desempeñar funciones eficientemente, el administrativo que se encarga de la atención inicial y el de talento humano que trabaja lo relacionado al personal, el clima organizacional y su capacitación.

Finalmente, están las salidas que reflejan la satisfacción del cliente después de haber sido participe en la experiencia de todos estos procesos anteriormente mencionados.

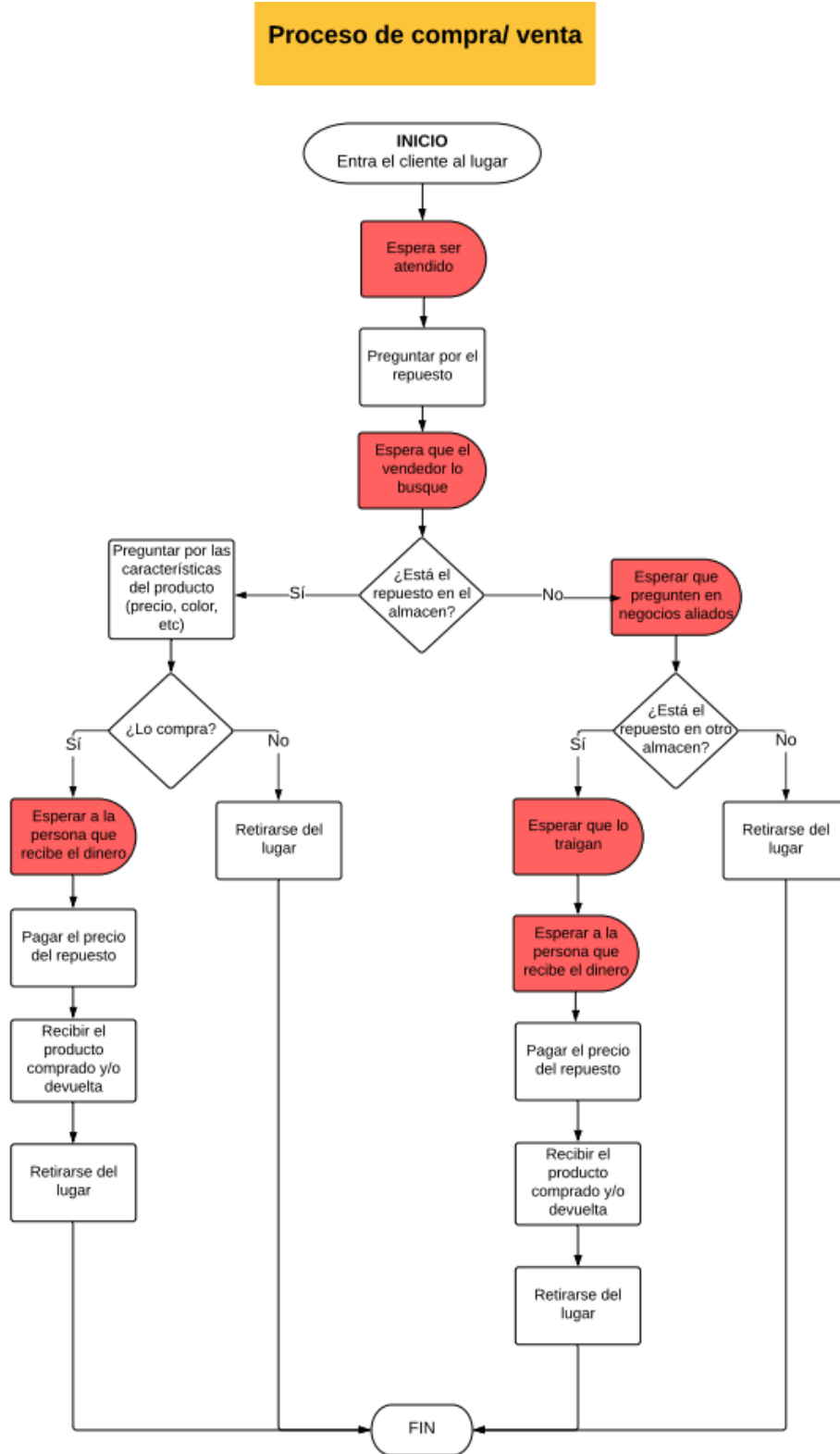
Figura 12. Mapa de procesos propuesto para Nitro Motos.



Fuente: Elaboración propia.

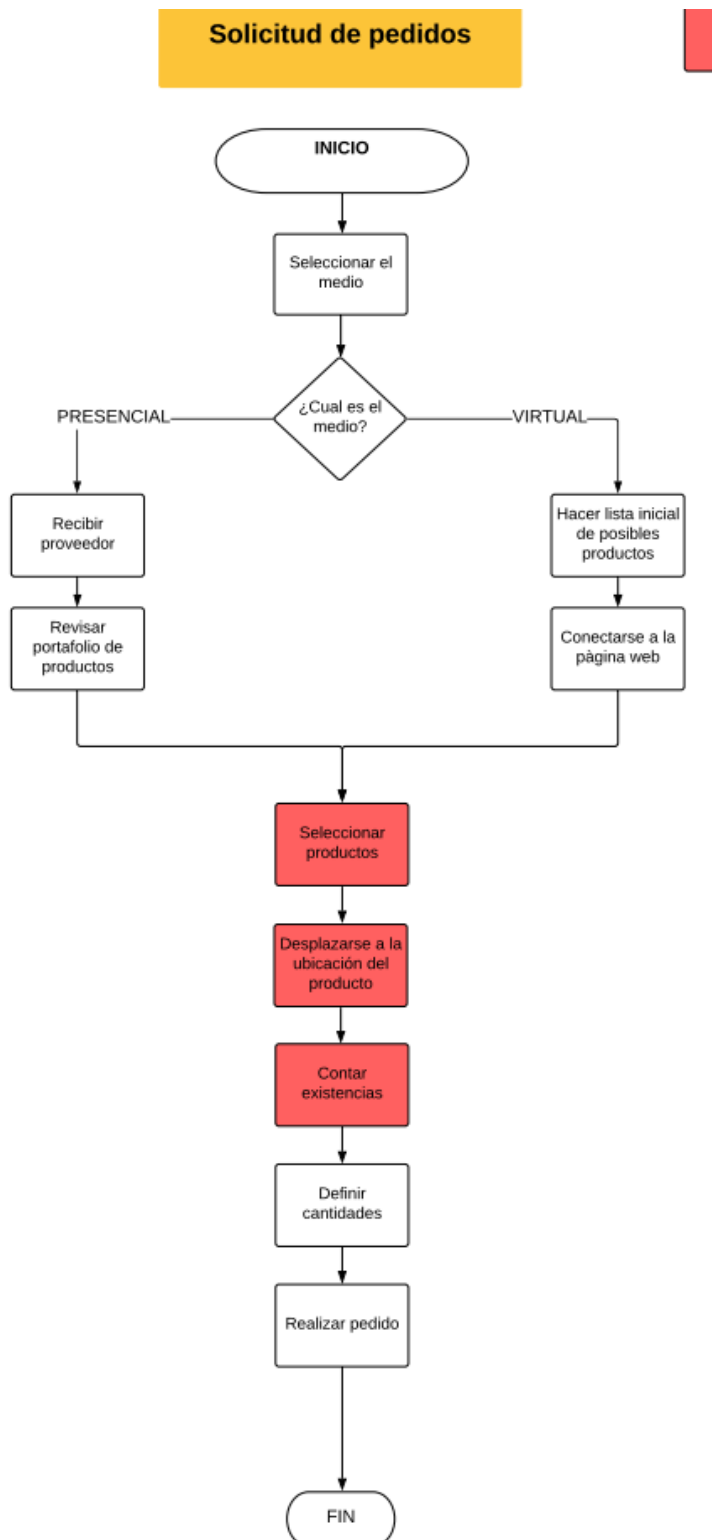
Esta propuesta se elabora basada en el análisis de los principales procesos de la organización, proceso de ventas, atención a proveedores para pedidos, cuadro de caja, pago de obligaciones y recibir pedidos, los cuales se les realizó un diagrama de flujo, que permitió establecer sus actividades críticas, las cuales están en las figuras con relleno de color rojo y trabajar en el mejoramiento de estas para poder optimizar los procesos organizacionales.

Figura 13. Diagrama de flujo proceso de venta.



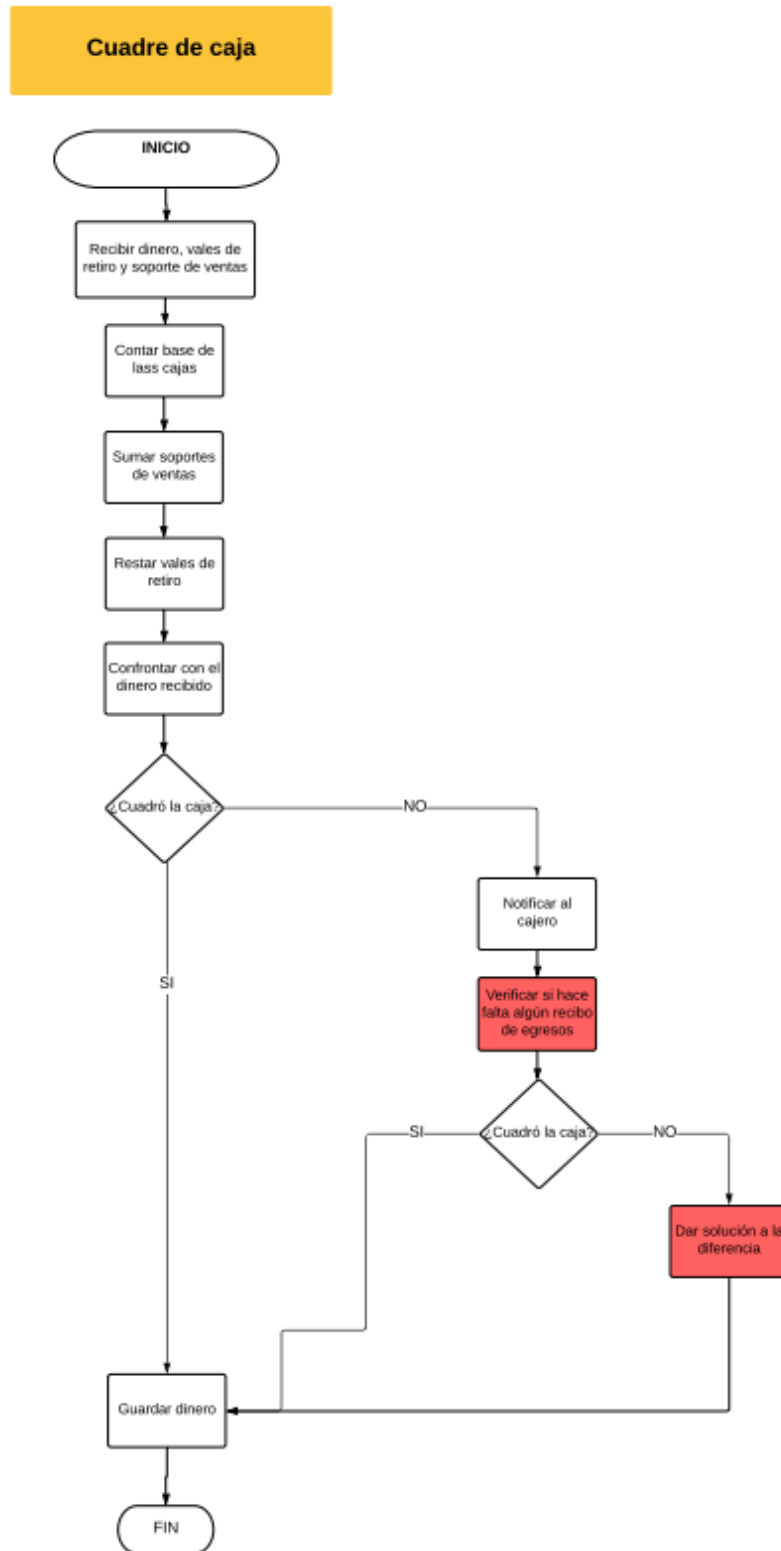
Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Diagrama de flujo proceso de solicitud de pedidos.



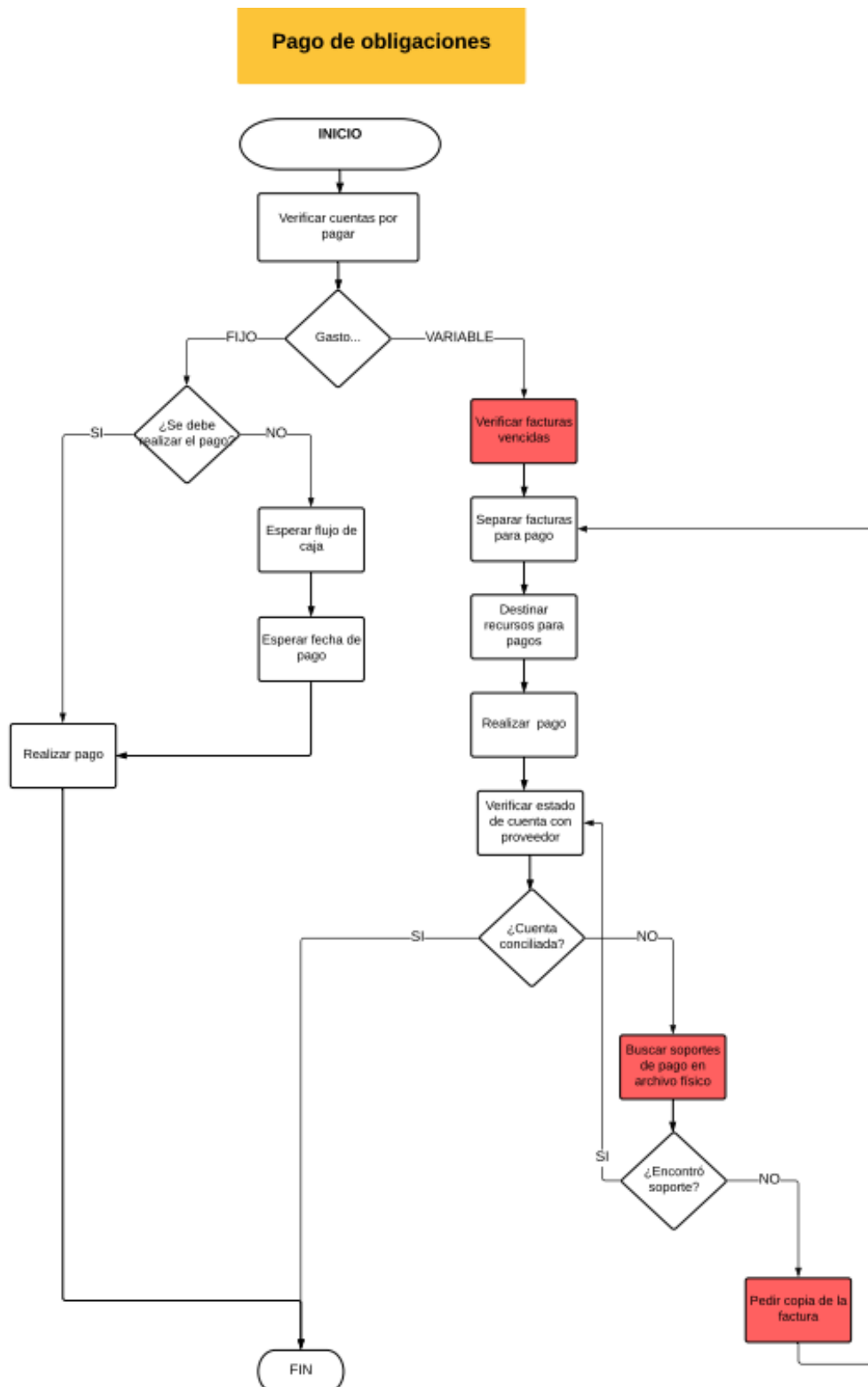
Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Diagrama de flujo proceso de cuadre de caja.



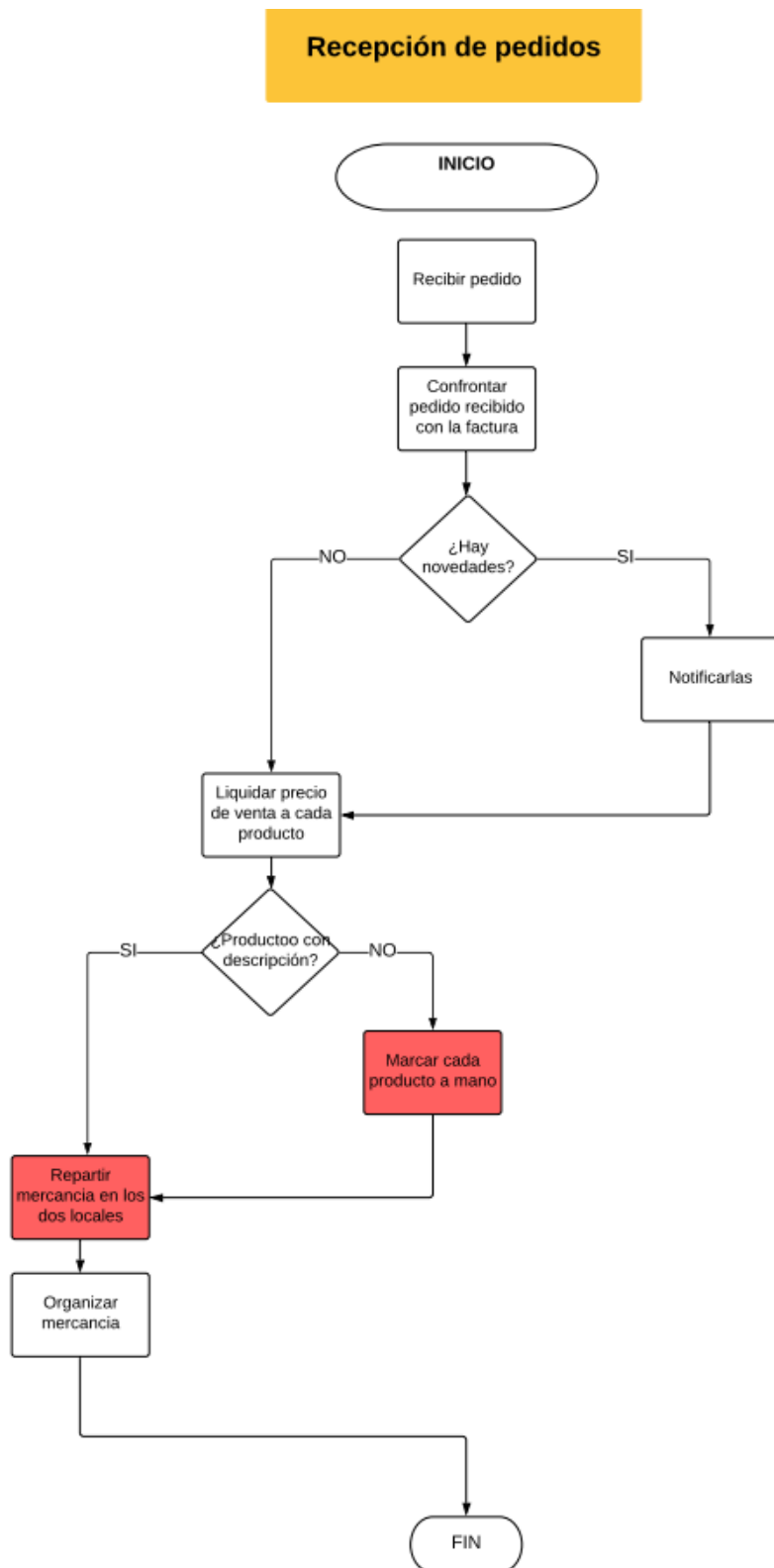
Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Diagrama de flujo proceso de pago de obligaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. Diagrama de flujo proceso de



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Requerimientos financieros.

En cuanto a lo financiero, consideran que tienen grandes retos, según lo que han podido ver en el desarrollo de la operación, sienten que la compañía ha ido creciendo, pero esto no es posible determinarlo si no se realiza un análisis financiero.

Ellos quieren implementar el área contable en la compañía. Actualmente, estas funciones las realiza uno de los socios, pero ambos consideran que se debe contratar una persona para ello, en especial porque quien lleva estas funciones no cuenta con todos los conocimientos requeridos. Con ayuda de un software llevar la contabilidad para así, poder determinar el valor real de los activos y pasivos que actualmente tiene la compañía.

También, manejan un sistema de crédito que no se le está llevando un control riguroso, en algunas ocasiones extravían los soportes y se les olvida cobrar, lo que hace que se generen pérdidas en la organización, que tampoco se están teniendo en cuenta.

En esta parte si consideran que se debe trabajar fuertemente, dado que toca iniciar prácticamente desde cero y lo quieren hacer como prioridad, en especial que ya tuvieron la experiencia de tener que declarar renta y vieron que es necesario tener un orden en la contabilidad, para así, poder obtener mejores beneficios tributarios.

En vista de que el área financiera de la compañía no está desarrollada y hay una ausencia del sistema contable, se procede a elaborar un presupuesto tentativo basado en la información suministrada e indagada en la organización, para así, estimar los gastos e ingresos de la organización.

Como se mencionó anteriormente los ingresos de ventas se obtuvieron de los cuadros de cajas realizados en la organización. Sin embargo, no está incluido los costos, dado de que no se tiene información suficiente para estimar estos y es necesario para poder determinar el margen de utilidad, punto de equilibrio entre otra información financiera que se puede obtener con estos datos.

Figura 18. Presupuesto estimado de Nitro Motos.

| | PRESUPUESTO MENSUAL | PRESUPUESTO ANUAL |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| INGRESOS | | |
| INGRESOS DE OPERACIÓN | | |
| Ventas | \$ 30.000.000,00 | \$ 360.000.000,00 |
| Otros Ingresos | \$ - | \$ - |
| TOTAL | \$ 30.000.000,00 | \$ 360.000.000,00 |
| GASTOS | | |
| GASTOS DE OPERACIÓN | | |
| Contabilidad y Legal | \$ - | \$ - |
| Publicidad | \$ 40.000,00 | \$ 480.000,00 |
| Arriendo | \$ 2.500.000,00 | \$ 30.000.000,00 |
| Cuotas bancarias | \$ 1.500.000,00 | \$ 18.000.000,00 |
| Seguro | \$ 142.000,00 | \$ 1.704.000,00 |
| Gastos de interés | \$ 120.000,00 | \$ 1.440.000,00 |
| Mantenimiento | \$ 100.000,00 | \$ 1.200.000,00 |
| Impuestos y licencias | \$ - | \$ 3.000.000,00 |
| Teléfono | \$ 80.000,00 | \$ 960.000,00 |
| Servicios públicos | \$ 400.000,00 | \$ 4.800.000,00 |
| | \$ 4.882.000,00 | \$ 61.584.000,00 |
| NÓMINA | | |
| Gastos de nómina - Parafiscales | \$ 1.200.000,00 | 14.400.000,00 |
| Salarios | \$ 8.000.000,00 | 96.000.000,00 |
| | \$ 9.200.000,00 | \$ 110.400.000,00 |
| OFICINA | | |
| Elementos de oficina | \$ 20.000,00 | 240.000,00 |
| Gastos de envío | \$ 30.000,00 | 360.000,00 |
| Limpieza | \$ 50.000,00 | 600.000,00 |
| | \$ 100.000,00 | \$ 1.200.000,00 |
| SALUD Y BIENESTAR | | |
| Gastos de recreación | \$ 30.000,00 | 360.000,00 |
| Alimentación | \$ 30.000,00 | 360.000,00 |
| Seguro de vida | \$ 120.000,00 | 1.440.000,00 |
| | \$ 150.000,00 | \$ 2.160.000,00 |
| TOTAL | \$ 14.182.000,00 | \$ 175.344.000,00 |

Fuente: Elaboración propia.

4. Proponer los planes de acción, objetivos, políticas, estructura y esquema de trabajo del establecimiento de comercio Nitro Motos en Cali.

De acuerdo a la información obtenida en todo el proceso de desarrollo de este trabajo se procede a presentar una serie de propuestas para Nitro Motos.

Basado en el análisis interno en la tabla 2, se procede a generar los objetivos por cada perspectiva y se presentan en la tabla 4.

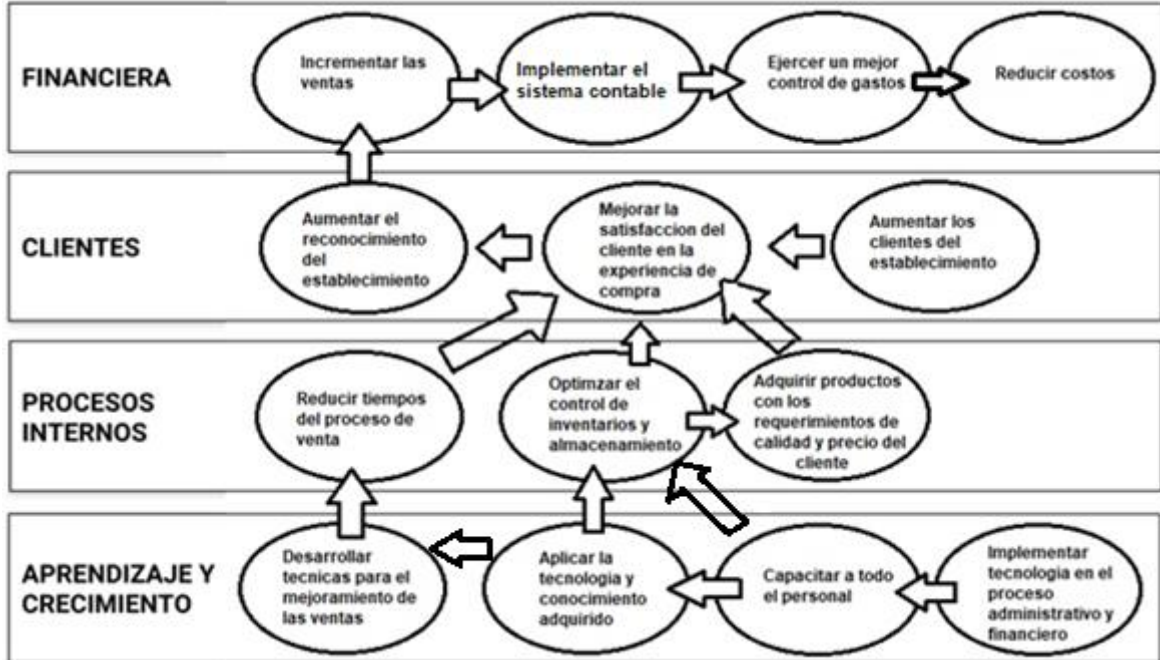
Tabla No 4. Presentación de objetivos por perspectiva.

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATEGICO |
|----------------------------------|---|
| Financiera | Desarrollar el análisis financiero de la organización para poder establecer debilidades en su sostenibilidad económica y fortalecerla. |
| Clientes | Definir estrategias para aumentar el reconocimiento del establecimiento para poder aumentar la clientela. |
| Procesos Internos | Mejorar la administración del establecimiento con la realización del diseño organizacional con su estructura y procesos. |
| Aprendizaje y Crecimiento | Implementar una herramienta de gestión administrativa y financiera, realizar el manual de funciones y capacitar a los colaboradores para mejorar el desempeño del personal para el manejo de esta herramienta y la atención al cliente. |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los criterios de Balanced Scorecard se procede a desarrollar el mapa estratégico (figura 19) describiendo las principales estrategias para el desarrollo de los objetivos propuestos en la tabla 4.

Figura 19. Mapa estratégico del Balanced Scorecard de Nitro Motos.



Fuente: Elaboración propia.

4.1. Planes de acción propuestos.

Teniendo en cuenta la figura 12 del mapa estratégico y la tabla 3 del análisis interno Balanced Scorecard se procede a desarrollar las propuestas de planes de acción de cada una de las perspectivas que permitan cumplir los objetivos estratégico propuestos.

4.1.1. Plan de acción propuesto perspectiva financiera.

Tabla 5. Plan de acción objetivo estratégico de perspectiva financiera.

| Perspectiva Financiera: Desarrollar el análisis financiero de la organización para poder establecer debilidades en su sostenibilidad económica y fortalecerla. | | | | |
|---|------------------------------|------------------|---------------|---|
| Estrategia | Actividad | Encargado | Tiempo | Indicador |
| Incrementar ventas | Aumentar el portafolio | Gerente | 1 mes | %de incremento de ventas respecto al mes anterior |
| | Crear otros canales de venta | Gerente | 1 mes | |
| Implementar el sistema contable | Adquirir software contable | Gerente | 3 meses | %calidad de la información contable |
| | Implementar la contabilidad | Contador | 6 meses | |
| Reducir costos | Generar informes contables | Contador | 12 meses | Valor económico agregado (EVA) |
| | Hacer análisis financiero | Contador | 12 meses | Valor económico agregado (EVA) |
| Ejercer control de gastos | Realizar el presupuesto | Todo el personal | 1 mes | Valor económico agregado (EVA) |

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Plan de acción propuesto perspectiva de clientes.

Tabla 6. Plan de acción objetivo estratégico de perspectiva clientes.

| Perspectiva Clientes: Definir estrategias para aumentar el reconocimiento del establecimiento para poder aumentar la clientela. | | | | |
|--|---|--------------------------------------|---------------|-------------------------------|
| Estrategia | Actividad | Encargado | Tiempo | Indicador |
| Aumentar el reconocimiento del establecimiento | Generar estrategias de mercadeo | Gerente | 2 mes | Net Promoter Score (NPS) |
| | Generar alianzas estratégicas | Gerente | 2 mes | |
| Mejorar la satisfacción del cliente en la experiencia de compra | Propiciar condiciones cómodas en el establecimiento | Gerente | 1 mes | Tasa de retención de clientes |
| | Hacer seguimiento a clientes | Asesores comerciales y administrador | 1 mes | |
| Aumentar los clientes del establecimiento | Ofrecer incentivos por compras | Administrador | - | Compromiso de los empleados |

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Plan de acción propuesto perspectiva de procesos internos.

Tabla 7. Plan de acción objetivo estratégico de perspectiva procesos internos.

| Perspectiva Procesos Internos: Mejorar la administración del establecimiento con la realización del diseño organizacional con su estructura y procesos. | | | | |
|---|--|--------------------|---------|----------------------------------|
| Estrategia | Actividad | Encargado | Tiempo | Indicador |
| Reducir tiempos en el proceso de venta | Sistematizar el proceso de venta | Gerente | 2 mes | % de efectividad de los procesos |
| Optimizar control de inventarios y almacenamiento | Implementar el inventario en la compañía | Gerente y Contador | 4 mes | % de efectividad de los procesos |
| | Optimizar el espacio de almacenamiento | Administrador | 1 mes | |
| Adquirir productos con los requerimientos de calidad y precio del cliente | Evaluar y seleccionar proveedores | Gerente | 6 meses | % de efectividad de los procesos |

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. Plan de acción propuesto perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Tabla 8. Plan de acción objetivo estratégico de perspectiva aprendizaje y crecimiento.

| Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Implementar una herramienta de gestión administrativa y financiera, realizar el manual de funciones y capacitar a los colaboradores para mejorar el desempeño del personal | | | | |
|--|--|--------------------|---------------|---|
| Estrategia | Actividad | Encargado | Tiempo | Indicador |
| Desarrollar técnicas para el mejoramiento de las ventas | Capacitar el personal para realizar sus funciones | Gerente | 2 mes | % de ventas por empleado |
| | Establecer las funciones de cada cargo | Gerente | | |
| Aplicar tecnología y conocimiento adquirido | Instalar el software en los procesos de cada área de la compañía | Gerente y Contador | 1 mes | Calificación en evaluación de desempeño |
| Capacitar a todo el personal | Brindar capacitación técnica para el desarrollo de las actividades | Gerente y Contador | 2 mes | |
| Implementar tecnología en el proceso administrativo y financiero | Comprar software de gestión administrativa y financiera para la compañía | Gerente y Contador | 2 mes | % efectividad en procesos |
| | Adquirir equipos tecnológicos necesarios | | | |

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Propuesta de indicadores por perspectiva.

En la tabla 9, se presentan los indicadores por cada perspectiva para poder hacer un seguimiento y control, estas estrategias se presentan con un presupuesto estimado. Con esto se busca poder medir el avance de la

propuesta y realizar ajustes o tomar acciones oportunas, por si los resultados que se van obteniendo no son acordes a los esperados.

Tabla 9. Indicadores por perspectiva.

| Perspectiva | Indicador | Meta | Inductor | Iniciativa | Responsable | Costo |
|---------------------------|---|------|---|---|------------------|----------------------------|
| Financiera | Indicadores contables | 25% | Estabilidad e incremento del patrimonio | Incrementar ventas | Gerente | Consultor Financiero |
| | | 50% | | Reducir costos | | \$2,000,000 |
| | | 100% | | Implementar el sistema contable | Contador | \$5,000,000 |
| | | 100% | | Ejercer control de gastos | Todo el personal | |
| Clientes | % satisfacción y visitas de clientes | 100% | Sostenibilidad de los cliente | Aumentar el reconocimiento del establecimiento | Gerente | Gastos en publicidad anual |
| | | 100% | | Mejorar la satisfacción del cliente en la experiencia de compra | | \$4,000,000 |
| | | 50% | | Aumentar los clientes del establecimiento | | |
| Procesos Internos | % efectividad de los procesos | 80% | Procesos Internos | Reducir tiempos en el proceso de venta | Gerente | Consultor Administrativo |
| | | 100% | | Optimizar control de inventarios y almacenamiento | | \$2,000,000 |
| | | 50% | | Adquirir productos con los requerimientos de calidad y precio del cliente | | |
| Aprendizaje y Crecimiento | % desempeño laboral y % efectividad de procesos | 100% | Desempeño laboral | Desarrollar técnicas para el mejoramiento de las ventas | Gerente | Compra Software |
| | | 100% | | Aplicar tecnología y conocimiento adquirido | | \$2,000,000 |
| | | 100% | | Capacitar a todo el personal | | Consultor Administrativo |
| | | 100% | | Implementar tecnología en el proceso administrativo | | \$2,000,000 |

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El diagnóstico de la situación actual de Nitro Motos tuvo varias fases, de las cuales, se destacan las visitas exploratorias que permitieron adquirir información bastante profunda de la organización, ya con la entrevista realizada se pudo complementar la información de la fase exploratoria. Al sintetizar y analizar esta información se obtiene un avance bastante amplio de las problemáticas a abordar.

En el diagnóstico se evidencia la carencia de un sistema administrativo y financiero, por lo que hace que la calidad de los procesos no sea óptima, no han realizado un estudio de mercado, provocando que los resultados de las estrategias adoptadas por los dueños no tengan los resultados esperados.

Se identifican los requerimientos administrativos y financieros de la compañía, basado en los resultados del diagnóstico y de la entrevista realizada a los dueños, con esto se realiza una serie de propuestas para mejorar la situación actual de la organización y fortalecer sus debilidades.

Las herramientas teóricas de la administración permiten organizar toda la información recopilada en la fase de indagación, para estudiarla de manera más sencilla y rápida, y así, poder generar unas propuestas desde la perspectiva financiera, de clientes, procesos y aprendizaje, de estrategias que mejoren las situaciones que están poniendo en riesgo a la organización.

Los planes de acción, se diseñan para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por medio de una serie de actividades que tienen a su cargo una o más personas responsables para que sean cumplidas a cabalidad, pero no es el solo hecho de diseñar los planes de acción, estos requieren un seguimiento y control, para ello se establecen unos indicadores y presupuesto que van a ayudar a medir el correcto desarrollo y cumplimiento de las actividades, y en caso tal que no se cumplan, tomar acciones correctivas y preventivas, para que a tiempo sea posible redirigir las actividades para seguir en el cumplimiento del objetivo estratégico.

RECOMENDACIONES

Es fundamental adquirir una herramienta que permita hacer una óptima gestión, para ello requiere implementar la contabilidad en el establecimiento, preferiblemente con una herramienta tecnológica. Con esta implementación, ya es posible realizar las demás actividades de control, las cuales son el control de inventarios, costos, gastos, ventas y de realizar todo tipos de informes financieros que van a permitir conocer a profundidad el verdadero estado financiero de la compañía y así, poder proceder a tomar decisiones y desarrollar estrategias para el mejoramiento de la compañía.

Realizar la contratación de un contador que contribuya en la implementación de la contabilidad según requerimientos de los socios y que desde ese momento se encargue de llevar todos los registros de las operaciones diarias del establecimiento y así, poder generar los informes contables y determinar la situación financiera.

Se recomienda capacitar al personal en servicio al cliente, el manejo del software de gestión administrativa y financiera, en los productos, con el fin de mejorar los tiempos de atención al cliente.

Este tipo de comercios están sujetos a la variación de muchos factores que alteran la oferta y demanda de los productos, por lo tanto, se recomienda estar atentos a las tendencias de consumo en el mercado y crear planes de contingencia frente a las escases. También es fundamental adaptar el modelo de negocio a e-Commerce, dado que está muy sujeto al modelo tradicional y se requiere ampliar los canales de ventas para abarcar el mayor número de clientes posibles en especial las nuevas generaciones que las compras electrónicas son de su preferencia.

Se recomienda hacer una divulgación de todos los cambios adoptados propuestos con todo el personal, para que ellos tomen parte de la cultura organizacional y se dirijan al cumplimiento del objetivo organizacional.

BIBLIOGRAFIA

ACIS. 23 mayo 2017. COLOMBIA CON UN 89% DE actitud positiva hacia el Emprendimiento: resultados ager 2016, ENCUESTA patrocinada POR AMWAY. Colombia. Recuperado de: <https://acis.org.co/portal/content/colombia-con-un-89-de-actitud-positiva-hacia-el-emprendimiento-resultados-ager-2016-encuesta>

AICPA. Accounting definition. Recuperado el 09 septiembre 2019 de: <https://www.aicpa.org/>

Alcarria, J. (2012) Introducción a la contabilidad. España. Universitat Jaume I.

Ayaviri, D. (2010) Contabilidad Básica Y Documentos Mercantiles: Ed. 1. Argentina. N-DAG.

Bertalanffy, L. (1968) General Systems Theory: Fundamentals, Development, Applications. Estados Unidos. George Braziller.

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Estados Unidos. The MIT press.

Chiavenato, I. (2006). Introducción A La Teoría General De La Administración. (7a. Ed.). México. Mcgraw Hill.

DataiFX. 13 septiembre 2018. 99% de las empresas que se crean anualmente en Colombia son Mipymes y aportan el 45% del PIB: Confecámaras. Colombia. Recuperado de: <https://www.dataifx.com/noticias/99-de-las-empresas-que-se-crean-anualmente-en-colombia-son-mipymes-y-aportan-el-45-del-pib>

Datisa. (2018). Gestión de inventarios, mucho más que ahorrar costes. España: Recuperado de <https://datisa.es/9084-2/>

Deming, E. (1982). Out of the Crisis. Estados Unidos. The MIT press.

Dinero. 9 febrero 2015. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? Colombia. Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Estados Unidos. Harper & Row.

Duque, J. (julio 2017). Análisis administrativo y evaluación financiera para fortalecer la gestión administrativa de la Fundación Nuevo Día, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, 2017. Colombia. Universidad Autónoma de Occidente.

Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9709/3/T07377.pdf>

Esteban, L. (1998). La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones. España. Universidad de Zaragoza.

Fayol, H. (1916) Administration Industrielle et Générale. Francia. Bulletin de la Société de l'Industrie minière.

Fierros 2015. Consecuencias de la falta de contabilidad en su negocio. Colombia.

Recuperado de: <http://fierros.com.co/noticias/consecuencias-de-la-falta-de-contabilidad-en-su-negocio/>

Finch, B. (2010). Effective Financial Management, Kogan Page Publishers.

Fundación IFRS. (2011). Material De Formación Sobre La Niif Para Las Pymes - Módulo 2: Conceptos y Principios Generales. Consejo de Normas Internacionales.

Google. (s.f.). [Mapa de Cali, Colombia en Google maps]. Recuperado el 03 de Septiembre, 2019, de: <https://www.google.com.co/maps>

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación 6ª edición. México. Mc Graw Hill.

Innpulsa. (2018). Mapeo y caracterización del ecosistema de emprendimiento en Colombia, con énfasis en la localización de las start ups. Colombia. Recuperado de:

https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/1.2._analisis_y_descripcion.pdf

ISO. (2019) Normas ISO. Recuperado de: <https://www.iso.org/standards.html>

Lara y Puentestar. (octubre 2017). Sistema de gestión administrativo y financiero para las organizaciones de la economía popular y solidaria del cantón Montufar,

provincia del Carchi. Ecuador. Universidad Técnica del Norte. Recuperado de:
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7454/1/PG%20535%20TESIS.pdf>

Mattessich, R. (2002). Contabilidad Y Métodos Analíticos: Medición Y Proyección Del Ingreso Y La Riqueza En La Microeconomía Y En La Macroeconomía Traducción De Carlos Luis Casella García, María Del Carmen Ramírez De Rodríguez. Buenos Aires, Argentina. La Ley.

Mayo, E. (1933) The human problems of an industrial civilization, Estados Unidos. Macmillan Co.

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management. Inside Our Strange World Of Organizations. Estados Unidos – Inglaterra. Free Press - Collier Macmillan.

Muñoz, Franco y Ullon. (Marzo 2017) SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE AGRICULTORES DE MAÍZ DE LA ZONA NORTE DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS, 2016. Ecuador. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/maiz.zip>

Navarro, D. (2003) Temas De Administración Financiera. Colombia Universidad Nacional De Colombia.

Paccioli, L. (1494) Summa De Arithmetica, Geometría, Proportioni Et Proportionalita. Republica de Venecia. Paganino Paganini.

Perdomo. A. (2002). Elementos Básicos De Administración Financiera. Mexico. Cengage Learning Editores.

Pilco, D. (mayo 2012). Diseño de un sistema de gestión administrativo y financiero para la Empresa Sistemas y Servicios Luis Bone S.A. de la ciudad de Quito. Ecuador. Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de:
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3664>

Pilozo y Garcia. (Enero, 2017). Propuesta de un sistema de gestión administrativo - financiero para la microempresa Panadería Praga Pan ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, 2016. Ecuador. Universidad Central del Ecuador.

Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14545/1/T-UC-0003-AC093-2018.pdf>

Pulgarín Giraldo, H. Cano Pabón, J. Septiembre 2000. "Historia De La Contabilidad Pública En Colombia". Colombia. En: Revista Contaduría. Universidad De Antioquia, Número 37.

Robins, S. (1999). Comportamiento Organizacional (pág. 186). México. Prentice Hall.

Senado de Colombia. (1971). Código de Comercio. Colombia. Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html

Senado de Colombia. (1951). Código sustantivo del Trabajo. Colombia. Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Senado de Colombia. (1989). Estatuto Tributario. Colombia. Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario.html

Taco, L. (Mayo 2015). Diseño De Un Sistema De Gestión Administrativo, Financiero, Contable Para Nov Downhole Del Ecuador Cía. Ltda. Filial De La Red Mundial National Oilwell Varco. Ecuador. Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10223/1/ups%20-%20st001773.pdf>.

Taylor, F. (1919) The Principles of Scientific Management. Estados Unidos. Harper & Brothers.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a dueños de Nitro Motos.

- Objetivo:

Conocer el Norte estratégico que quieren dar los entrevistados al negocio Nitro Motos Cali.

- Personas a entrevistar:

Juan Moreno Barrios

David Ramírez Salazar

Preguntas

1. Para usted ¿cuál es el objetivo de la organización?

El objetivo de nosotros es suplir las necesidades y servirle a la comunidad, prestándole el servicio de venta de repuestos y accesorios para motocicleta.

2. ¿Considera usted que los procesos llevados en la organización son óptimos, se les está sacando el mejor provecho? ¿Por qué?

Los procesos que se llevan en Nitro Motos no son malos pero siempre hay cabida para mejorar.

Pienso que debe mejorar porque con el pasar de los tiempos uno se da cuenta de falencias y de que no es la única forma de hacer las cosas la que uno conoce, entonces toca implementar nuevas estrategias para que todos podamos hacer mejor el trabajo y obtengamos mejores resultados.

3. Piensa usted que ¿Las funciones están correctamente distribuidas? ¿Por qué?

Las funciones... No yo siento que quizá sería mejor; hay personas que tienen muchas cargas encima y otras personas que solo llevan a cabo un proceso o

cumplen con una necesidad entonces sería bueno que se equilibraran cargas y que se pudiese una igualdad frente a los trabajos que tienen que desempeñar cada persona.

4. Considera que, ¿Hace falta otro personal para otras funciones?

Si siento que hace falta otra persona, más personal, siento que hay funciones que de pronto no están llevándose a cabo efectivamente porque hace falta alguien que se encargue de todo lo de esa línea. Un ejemplo puede ser, todo lo que tiene que ver con la organización del almacén tanto en su exhibición como en su parte interna. Una persona que constantemente esté pensando en cuál es la mejor forma de llevar a cabo la organización, con cuál se puede hacer con más efectividad el uso del espacio, porque la administración del espacio, es muy importante ya que no somos un lugar muy grande.

5. ¿Cree que el personal cuenta con los recursos necesarios para ejercer su labor eficientemente? ¿Por qué?

Yo siento que se puede ejercer una buena labor como asesor a cada persona con su necesidad, pero sí hay herramientas que podrían llegar a facilitar más el trabajo y a que fuese más efectivo y estamos trabajando en una de esas que es el sistema para que sea mucho más fácil el consultar y pues solucionarle a los clientes de forma más pronta y oportuna.

6. ¿Que considera que puede estar afectando el correcto cumplimiento del objetivo de la organización? ¿Qué se podría mejorar?

Lo que yo considero que puede estar afectando el correcto cumplimiento de los objetivos de la empresa, pensaría que la organización del software para que sea lo más eficaz y que todo lo que diga sea verdadero, quizá un software que no nos tengamos que adaptar a él sino que él se adapte a nuestras necesidades podría ser una solución, quizá otra solución a nuestros problemas podría ser que hubiese una

persona encargada simplemente de llevar a cabo la organización del almacén, de la administración de los espacios.

Como dicen por ahí cada cosa con su lugar y cada cosa en su lugar. Entonces...
Pues es muy importante y pues eso se logra con más compromiso de parte de nosotros que somos los trabajadores y también es muy crucial la ayuda de una persona que se encargue solo del tema.