

 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Vigencia 1988-1990	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
	Dependencia	Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADÉMICO		i(106)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	YUREIDY LINETH GUTIÉRREZ PEÑARANDA		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	PLAN DE ESTUDIO DE CONTADURÍA PÚBLICA		
DIRECTOR	WILDER QUINTERO QUINTERO		
TÍTULO DE LA TESIS	REINGENIERÍA A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA, PARA AUMENTAR LOS INGRESOS OPERACIONALES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES UNIDOS DE OCAÑA “COOTRANSUNIDOS”		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>EL TRABAJO SE RESUMEN EN LA INTERVENCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES UNIDOS DE OCAÑA “COOTRANSUNIDOS” DEBIDO A QUE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SE HAN PRESENTADO INCONVENIENTES CON LA PLANEACIÓN, LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS, LA TOMA DECISIONES, LO QUE A SU VEZ GENERA INESTABILIDAD FINANCIERA, DETRIMENTO PATRIMONIAL Y ESTANCAMIENTO. LO ANTERIOR TENIENDO EN CUENTA QUE LA PLANEACIÓN ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE PUEDE VISUALIZAR EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN, POR LO QUE SE VE LA NECESIDAD DE INTERVENIR Y REDISEÑAR LA AXIOLOGÍA Y LOS DIFERENTES PROCEDIMIENTOS QUE EXISTEN EN LA ACTUALIDAD Y QUE SON UTILIZADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS:	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

**REINGENIERÍA A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA, PARA
AUMENTAR LOS INGRESOS OPERACIONALES DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTADORES UNIDOS DE OCAÑA “COOTRANSUNIDOS”**

AUTORA

YUREIDY LINETH GUTIÉRREZ PEÑARANDA

Trabajo de grado presentado para obtener el título de contador publico

DIRECTOR

WILDER QUINTERO QUINTERO

MAGISTER.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIO DE CONTADURÍA PÚBLICA**

Ocaña, Colombia

Noviembre, 2018

Índice

Capítulo 1. Reingeniería a la planeación estratégica financiera, para aumentar los ingresos operacionales de la Cooperativa de Transportadores Unidos de Ocaña “COOTRANSUNIDOS”	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Justificación	3
1.5 Delimitaciones.....	9
1.5.1 Delimitación conceptual.	9
1.5.2 Delimitación Operativa.....	9
1.5.3 Delimitación Temporal	9
1.5.4 Delimitación Geográfica.....	10
 Capítulo 2. Marco Referencial	 11
2.1 Marco histórico	11
2.1.1 Antecedentes históricos de la importancia de realizar reingenierías de planeación financiera a nivel internacional.....	11
2.1.2 Antecedentes históricos de planeación estratégica financiera a nivel nacional.	15
2.1.3 Antecedentes históricos de planeación estratégica financiera a nivel local.	18
2.1.4 Antecedentes de Reingeniería a nivel Internacional.	20
2.1.5 Antecedentes de Reingeniería a nivel nacional.....	22
2.1.6 Antecedentes de la reingeniería de planeación estratégica financiera a nivel local.....	27
2.2. Marco Teórico.....	29
2.3 Marco Conceptual.....	43
2.4 Marco Legal.....	51
2.5 Marco Contextual.....	53
 Capítulo 3. Diseño Metodológico	 59
3.1 Tipo de investigación.	59
3.2 Población.....	59
3.3 Muestra	59
3.4 Técnica e instrumento de recolección de la información.....	60

3.5 Procesamiento y análisis de la información.....	60
Capítulo 4. Presentación de Resultados.....	62
4.1 Situación real del área financiera en la Cooperativa de transportadores unidos de Ocaña “Cootransunidos” mediante la realización de un diagnostico estratégico.	62
4.2 Evaluación financiera a la vigencia 2015 y 2016 de la Cooperativa de transportadores unidos de Ocaña “Cootransunidos” y plan de mejoramiento.	68
4.3. Rediseño de la axiología financiera de la Cooperativa de Transportadores unidos de Ocaña, adoptando las nuevas políticas contables del mercado.	78
4.4 Proceso de planeación estratégica en cascada para el área financiera.	91
Conclusiones.....	94
Recomendaciones.....	96
Referencias	97

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA	63
Tabla 2. Análisis del problema.....	65
Tabla 3. Análisis de Objetivos	67
Tabla 4. Plan de mejoramiento financiero.	76
Tabla 5. Proceso de planeación estratégica en cascada Cootransunidos.....	92

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de Ocaña, Norte de Santander.	56
Figura 2. Evaluación financiera- Balance General comparativo vigencia 2015-2016	69
Figura 3. Evaluación financiera- Balance General comparativo vigencia 2015-2016	70
Figura 4. Evaluación financiera- Estado de Resultados comparativo vigencia 2015-2016.....	71
Figura 5. Evaluación financiera- Estado de Resultados comparativo vigencia 2015-2016.....	72

Capítulo 1. Reingeniería a la planeación estratégica financiera, para aumentar los ingresos operacionales de la Cooperativa de Transportadores Unidos de Ocaña “COOTRANSUNIDOS”

1.1 Planteamiento del problema

La Cooperativa de transportadores unidos de Ocaña, es una empresa dedicada al servicio de transporte terrestre de pasajeros desde hace más de cincuenta (50) años, la cual es regida por una axiología y planeación totalmente arcaica, la cual ha generado que durante años la Cooperativa no disfrute del control total de las actividades misionales para la cual fue creada.

Para todas las organizaciones el objetivo fundamental es crecer y mantenerse sostenible en el tiempo, Cootransunidos no es la excepción, ésta a pesar de las diferentes situaciones financieras que ha afrontado se ha proyectado como una empresa líder en el mercado, preparando externamente una imagen fuerte y arraigada.

Al posicionarse como una empresa altamente competitiva con una fuerza financiera vital, la Cooperativa inició procesos de contratación en diferentes municipios y ciudades del país, igualmente inició procesos de compra de terrenos, lo que logró aumentar su activo rápidamente, no solo evidenciando su fuerza competitiva, sino también su fuerza financiera, fuerza financiera que se comenzó a ver debilitada cuando en el 2013 se siniestraron dos (2) vehículos que dejaron once víctimas fallecidas y aun así la Cooperativa decidió invertir en la construcción de una sede principal y una terminal de transporte, dejando de lado la razón de ser de la existencia de dicha organización y desvirtuando totalmente su actividad misional.

Tales decisiones a la fecha han generado un déficit en los ingresos operativos de la Cooperativa que no solo han afectado a los Asociados, propietarios de la empresa, sino también a sus colaboradores, que han desmejorado sus condiciones laborales con la finalidad de ayudar a mejorar los ingresos de la misma. Tendientes a dicha situación la Junta Directiva actual y los colaboradores directos de la empresa sugirieron realizar un proceso de reingeniería estratégica que coadyuve al restablecimiento de los procesos misionales y organizativos, que enfoque los procesos contables, que establezca una cultura y un norte estratégico misional y visional alineado con las nuevas políticas financieras de la Cooperativa y que contribuya a la sostenibilidad de la organización, generando altos ingresos para su operatividad y mejorando la calidad de vida de los involucrados.

Teniendo en cuenta lo anterior se evidencia el obsoletismo de planeación estratégica en la Cooperativa transportadores Unidos de Ocaña “Cootransunidos”. La organización se ha visto involucrada en un estancamiento financiero y operacional debido a la incapacidad para enfrentarse a nuevos retos que le permitan desarrollarse y crecer; toda vez que las políticas, normas, axiología y definición de procesos que rigen a ésta fueron creados hace más de 50 años y a la fecha no han sido modificados, lo que ha causado poca rentabilidad en la actividad misional organizativa. En consecuencia se ve la necesidad de realizar una reingeniería de procesos gerenciales, específicamente de políticas financieras que den nuevas pautas de planeación estratégica y que permitan el crecimiento, desarrollo, expansión y rentabilidad de la empresa y que coadyuven al incremento de los ingresos operacionales de la Cooperativa.

Lo anterior es de vital importancia ya que muchas de las decisiones que se han tomado con base en la planeación estratégica que se maneja actualmente han generado que los ingresos de la

Cooperativa disminuyan notablemente y para poder sostenerse han acudido a apalancamiento financiero que a su vez ha sobrepasado su capacidad de endeudamiento.

1.2 Formulación del problema

¿Aumentará la reingeniería de planeación estratégica financiera, los ingresos operacionales de la Cooperativa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Reingeniería a la planeación estratégica financiera de la Cooperativa Transportadores Unidos de Ocaña “Cootransunidos”

1.3.2 Objetivos Específicos

Efectuar un diagnóstico inicial estratégico al área financiera de la Cooperativa Transportadores Unidos de Ocaña Cootransunidos.

Realizar evaluación y plan de mejoramiento financiero, para mitigar las alertas de riesgo generadas a causa de la gestión 2015 y 2016, avalado por la superintendencia de puertos y transportes.

Rediseñar la axiología financiera - contables de la cooperativa Transportadores Unidos de Ocaña adaptándola a las nuevas políticas financieras y contables del mercado.

1.4 Justificación

La planeación estratégica tiene muchos paradigmas estudiados por diferentes autores, cada uno de ellos desde diferentes perspectivas ha demostrado la importancia que tiene la planeación

estratégica en las organizaciones, ya que dicha planeación genera múltiples movimientos estratégicos en la creación de océanos azules y en la hipercompetencia, teoría creada por (Mauborgne & Chan , 1990), el cual es un modelo de competencia dinámica y agresiva, distinta a las tradicionales formas de competir en el mercado, esto a su vez genera una ventaja competitiva para la organización, siendo diferente a la demás.

Dejando claro que la historia de la planeación estratégica es importante es debido mencionar también la importancia del sector solidario teniendo como referencia que la propuesta formulada está enfocada a una organización de este sector, el cual fue implementado con la finalidad de otorgar beneficios y mejoramiento de la calidad de vida de las personas que hacen parte de su grupo de interés y que estas a su vez generan estrategias internas que se enfocan en optimizar día a día los intereses de aquellos que vieron como una oportunidad de crecimiento hacer parte de una organización solidaria, por el sentido de pertenencia y las características dadas por el mismo. Sin embargo es de suma importancia precisar que el sector solidario se ha visto en el último año golpeado por las políticas estatales, por el abandono y por lo tanto han tenido que sobrevivir con los recursos netos de sus organizaciones, olvidándose hasta de su eje principal por mantenerse.

Tal caso es el de la Cooperativa de transportadores unidos de Ocaña, la cual es una empresa creada para contribuir al desarrollo de la ciudad, generando empleo y calidad de vida a la comunidad, así mismo retribuyendo a sus asociados esos beneficios comunitarios en ingresos rentables, pero que por estar luchando con factores externos que son competencia de los entes gubernamentales terminó desvirtuando la razón de ser de dicha organización, puesto que lo importante era sobrevivir sobre un océano rojo, es decir en la competencia y en la industria ya

existente del transporte, la cual se encuentra totalmente contaminada, lo anterior se manifiesta teniendo como referencia el análisis de involucrados donde se evidencia que quienes se encuentran en mayor vulnerabilidad son los asociados de la Cooperativa “Cootransunidos” ya que al no contar con la ayuda de políticas gubernamentales, el sector transporte se ha ido debilitando, dicho debilitamiento es generado por la competencia desleal, la ilegalidad y los altos costos operativos que si son creados por entes gubernamentales y que afectan directamente a dichas empresas, esto aunado al desconocimiento de una planeación estratégica que mejore sus ingresos, que optimice los procesos y que cuide del patrimonio, podría verse inmerso en una situación desfavorable frente a organizaciones del mismo sector que son rentables, sostenibles en el tiempo y que producen estabilidad y desarrollo económico.

Es por ello que las organizaciones al no contar con una planeación estratégica plenamente establecida que sea aceptada por todos los miembros de la organización y que visionen las decisiones futuras de la misma caen en el fatal error de ejecutar disposiciones que no se encuentran alineadas con sus políticas y estructura, todo por mantenerse en el mercado a costa hasta de su razón de existir; en la Cooperativa Cootransunidos esto es evidenciable al momento de estudiar los modelos de contratación que si bien es una actividad administrativa, sus resultados afectan directamente la fuerza financiera y/o rentabilidad de la misma, así mismo los planes de choque creados por anteriores administraciones que decidieron tercerizar la operación del negocio para minimizar costos operativos y que el asociado creara bolsas financieras para capitalizar de cierto modo la operación, estrategias que al no estar como se mencionó anteriormente, alineadas a la axiología de la Cooperativa y a ley, ha permitido que esta no se desarrollara financieramente como debiera ser y se forje como una organización sostenible y productiva; así como tampoco visionaron que al tercerizar la operación o las actividades

misionales, entregaban a terceros toda la productividad económica que esta pudiera generar. Por tal razón es tan importante que la Cooperativa tome la decisión de ejecutar un proyecto que erradique los modelos de administración obsoletos que han estado latentes y se preocupe por mejorar las condiciones de quienes siempre han creído ideológicamente en la empresa, dichas alternativas estratégicas deben estar enfocadas al mejoramiento continuo de la operación y al aumento de los ingresos operacionales de la Cooperativa.

Como resultado del proyecto se beneficiará a los Asociados de la Cooperativa y su grupo de colaboradores tanto directos como indirectos, ya que mediante una planeación estratégica, se optimizarían los procesos, reduciendo cuellos de botella y a su vez costos en la implementación de la operación de los vehículos, además de esto se generarían medidas estratégicas alineadas a la misión, visión, objetivos y políticas del sector solidario y de transporte que se adaptaran al área financiera y que no transgredan la economía de los asociados y empleados generando una mejor calidad de vida de los mismos y de todos aquellos que durante muchos años se vieron lesionados por decisiones legalmente irresponsables, por modelos de contratación poco confiables y que aún prestan servicios a la organización, generando una tercerización de los procesos misionales, lo que a su vez desvirtúa la finalidad de la Creación de una empresa Cooperativa, generando a su vez una infracción a las normas legales en materia laboral que desgasta administrativa y jurídicamente al personal vinculado a dichos procesos y pone en peligro el patrimonio y la estabilidad de las personas que hacen parte de ella.

De igual modo la finalidad de tener una planeación estratégica enfocada en los procesos misionales dentro de la Cooperativa es la de propiciar espacios de crecimiento y desarrollo sostenible, que incorpore todos los ejes estratégicos de un direccionamiento no solo teórico, si no

práctico, que sea flexible y adaptable a los usuales cambios del entorno y que se encuentre encaminada a minimizar los riesgos en la toma de decisiones y al mejoramiento continuo de la calidad de vida de todos los que hacen parte de una organización, desde los asociados hasta los usuarios. Por otro lado, dichas estrategias pueden generar conflictos al interior de las organización derivados de los procesos de cambio y al costumbrismo existente de modelos de administración poco productivos y socialistas, ya que notoriamente dentro de organizaciones solidarias se vive una cultura de autoayuda y compromiso mutuo, donde la organización debe colaborar con todos los procesos de crecimiento del asociado, sin embargo, esto no significa que la empresa como tal debe generar el bienestar de su grupo de interés a costa del deterioro misional y operativo a la que se ven inmersas este tipo de organizaciones por no tener una planeación estratégica orientada a la mejora continua y al desarrollo auto sostenible tanto de la misma, como de sus asociados.

Así mismo, la planeación estratégica proyectada, incorpora el estudio de los modelos de contratación y los problemas internos que han generado que estos deterioren los ingresos de la Cooperativa, sin embargo el querer darle solución a este problema laboral puede ocasionar traumatismos operativos teniendo en cuenta que quienes prestan el servicio desde diferentes ámbitos no hacen parte directa de la organización y pueden generar una resistencia al cambio y las políticas planteadas, lo que a su vez se vería reflejado en la insatisfacción de los clientes externos por la calidad del servicio que se les preste y la disminución de los ingresos de clientes internos. Por otro lado, se requiere demostrar la incompatibilidad de las políticas que se deben implementar mediante el estudio del entorno con la finalidad de que éstas sean tendientes a la generación de planes de acción de mejoramiento contínuo y que se encuentren acordes a las políticas del sector, sin embargo estas podrían ocasionar incompatibilidad o poco compromiso al

no ser compatible con la visión de los asociados para ello se involucra entidades como la Cámara de comercio y la Dian que tienen una mirada estratégica y pueden coadyuvar a la generación de este nuevo enfoque, y pueden dar una referencia de la importancia que dichos procesos se efectúen dentro de una organización con tantas dificultades financieras y sin un modelo de ejecución planeado.

En síntesis y para finalizar el proyecto que se realizará será la intervención de la planeación estratégica financiera de la Cooperativa de Transportadores Unidos de Ocaña “Cootransunidos” debido a que dentro de la organización se han presentado inconvenientes con la planeación, la ejecución de los procesos, la toma de decisiones, lo que a su vez genera inestabilidad financiera, detrimento patrimonial y estancamiento. Lo anterior teniendo en cuenta que la planeación es el proceso mediante el cual se puede visualizar el crecimiento y desarrollo de una organización, por lo que se ve la necesidad de intervenir y rediseñar la axiología y los diferentes procedimientos que existen en la actualidad y que son utilizados para la toma de decisiones.

Es importante mencionar que dicha reingeniería se llevará a cabo en las instalaciones de la Cooperativa y estará dirigido a la remodelación de los procesos organizacionales tales como Misión, Visión, Políticas del área financiera y contable, plan de mejoramiento para mitigar alertas de riesgo financiero, que beneficien a los ciento treinta y seis personas entre asociados, colaboradores y contratistas que hacen parte de la organización. Se proyecta que la propuesta formulada se ejecute en un tiempo de dos (2) meses, logrando reformar la totalidad de los procesos, alineados a un nuevo norte estratégico específico y de conocimiento de todos.

Con la formulación del proyecto se busca blindar operativamente el patrimonio de asociados, las condiciones laborales de los empleados directos e indirectos y la calidad del servicio que se presta a la comunidad ya que este último es uno de los factores principales para mejorar continuamente y aumentar los ingresos operacionales de la Cooperativa, igualmente se debe dejar claro que la propuesta de realizar dicha reingeniería surgió de las necesidades visionadas por la Junta Directiva de la Cooperativa.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación conceptual. La temática del trabajo de grado se enmarcará en la siguiente conceptualización: Aumento de ingresos operacionales, axiología institucional, políticas contables y financieras, políticas de calidad, estados financieros, plan de mejoramiento, factores y/o alertas de riesgo, auditoria, planeación estratégica financiera – Administrativa, diagnóstico estratégico (DOFA, PCI, POAM, PEEA Y ANALIS DE VULNERABILIDAD) al área financiera, reingeniería, misión, visión, políticas contables.

1.5.2 Delimitación Operativa. Para la realización del trabajo de grado se podrán encontrar limitaciones tales como el poco compromiso y acompañamiento del personal operativo y asociados, que no estén alineados a los procesos conformes a la ley, a los estatutos y a los principios Cooperativos.

1.5.3 Delimitación Temporal. En la elaboración del trabajo de grado se emplearán ocho (8) semanas, las cuales se encuentran detalladas en el cronograma de actividades.

1.5.4 Delimitación Geográfica. La realización del trabajo de grado se efectuará en la Cooperativa de Transportadores Unidos de Ocaña.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Antecedentes históricos de la importancia de realizar reingenierías de planeación financiera a nivel internacional.

Según Lopez, (1980) La Ley sobre Planificación General de la República del presidente Ortiz Rubio, en México constituye un antecedente valioso de los esfuerzos por organizar mejor el proceso de desarrollo de nuestro país y buscar la acción coordinada de las dependencias gubernamentales con un carácter eminentemente social. Su verdadera trascendencia radica, sin embargo, en el valor de la decisión política de lanzar una iniciativa alrededor de un tema que, en aquellos años, parecía adelantado a su tiempo. Conviene recordar que la Ley sobre Planificación no pasó de ser un mero antecedente histórico y que sus frutos concretos apenas fueron perceptibles. Entre otras, la razón básica de sus limitados resultados fue la falta de respaldo financiero a los instrumentos del plan y a su ejecución. Esa carencia, por otra parte, es una experiencia frecuente y repetida y frustra la bondad de la mayoría de los esfuerzos de planificación. En efecto, no es raro que se elaboren trabajos de planeación, sectorial o regional - con ambiciosas metas cuantitativas- los cuales, al no disponer del suficiente apoyo financiero, no pasan de ser el enunciado de buenos propósitos. De alguna manera, a veces inexplicable, existe una resistencia a considerar con la debida atención y profundidad los aspectos relativos a la programación y disponibilidad de los fondos financieros (como su origen, destino y calendarización, entre otras cosas- necesarios para apoyar la ejecución de un plan. Todo ello, a mi juicio, hace resaltar de manera muy clara la importancia de la planeación financiera para el desarrollo. Esta supone, en primer término, un esfuerzo previo de planeación de la economía (a

en su conjunto. En otras palabras, preferir, frente a la improvisación y a las decisiones de coyuntura, un ejercicio racional para ordenar, prever, anticipar y, en esencia, conducir el cambio inherente al desarrollo. La disponibilidad y la transferencia real de recursos financieros, tanto internos como externos, constituye un limitante al proceso de desarrollo económico en cualquier país. Existen innumerables necesidades y proyectos plenamente justificados, desde el punto de vista económico y social; sin embargo, todos ellos deberán estar dentro del marco de las posibilidades reales de financiamiento y habrá algunos cuya ejecución deberá posponerse.

Uno de los requisitos fundamentales de la planeación financiera es su congruencia con los objetivos global es de la planeación económica. La planeación financiera no es un fin, como tampoco lo es el esfuerzo de planificación global, sino un medio para facilitar el logro de los grandes objetivos nacionales. De la misma manera, y para satisfacer los requerimientos señalados, debe abandonarse el esquema de corto plazo y avanzar en los esfuerzos de previsión financiera hacia los plazos mediano y largo. Tampoco es posible limitar estos esfuerzos a las actividades del sector público, sino que se debe pugnar por cubrir los diversos sectores que conforman la economía, públicos y privados, internos y externos. Por otra parte, los esfuerzos de planeación financiera, como los de la planeación global, deben someterse al proceso permanente de revisión y ajuste que hace imperativo el comportamiento real de las variables. De conformidad con estos criterios básicos, ¿cuáles son los aspectos fundamentales de la planeación financiera para el desarrollo económico de México en los próximos años? Vale la pena señalar que los objetivos esenciales de la planeación financiera para el futuro próximo consisten en fortalecer su contribución al financiamiento del desarrollo, en apoyar en forma global los sectores prioritarios y en respaldar de modo decidido al federalismo. Por su parte, los diversos instrumentos de la política financiera, tanto de carácter fiscal como monetario y crediticio, han

mantenido y mantendrán congruencia en el largo plazo y también fortalecerán gradualmente sus posibilidades reales. Queda ahora como tarea pendiente que debe realizarse pronto, un más refinado intento de previsión financiera que ubique los requerimientos sectoriales y sus metas específicas, asigne responsabilidades por sectores e identifique las fuentes y condiciones de los recursos disponibles. Las perspectivas de la economía mundial en los próximos años tienen signos poco alentadores. En los grandes países industriales los pronósticos apuntan a una reducción en la tasa de crecimiento, altos niveles de inflación, debilitamiento de la demanda de inversión y aparición de nuevas tendencias proteccionistas.

Por su parte, dado el clima internacional desfavorable, es posible que las economías en desarrollo, en especial los países no productores de petróleo, vean frenado e incluso frustrado su ritmo y posibilidades de crecimiento. Lo anterior obedece, entre otras causas, a su elevado déficit en cuenta corriente y a sus limitadas posibilidades para obtener suficientes recursos financieros del exterior, cuyas condiciones son cada vez más difíciles y onerosas. En este contexto, las perspectivas económicas de México para los próximos años representan un contraste digno de ser subrayado. En efecto, se estima que el aparato productivo nacional podrá mantener un ritmo de crecimiento real de 7 a 8 por ciento anual, en un proceso acelerado de industrialización, de apoyo al sector agropecuario, de mayor apertura con el exterior y de atención creciente a los sectores sociales de la economía. Los próximos años plantean un reto formidable para la sociedad mexicana. En casi todos los órdenes aparecen requerimientos cuyo cumplimiento es difícil. Baste señalar, como lo apuntó el Presidente de la República en su IV Informe de Gobierno, que al finalizar el siglo, en los próximos 20 años tendremos que construir por lo menos un México que representa otro tanto de lo hecho en toda nuestra historia. Ese reto se manifiesta, por una parte, en administrar una expansión acelerada de nuestra economía,

fortalecer nuestra independencia económica y mejorar el bienestar de las grandes mayorías de la población. Como respuesta podemos ahora señalar metas e instrumentos. En este marco, el Plan Global de Desarrollo del presidente López Portillo adquiere una trascendencia y significación indudables. El plan constituye un esfuerzo deliberado e integral para modelar el futuro de nuestro país en un mundo - hay que repetirlo- que se debate en la solución de la coyuntura. Este primer paso, dentro de un largo proceso que muestra la necesidad de un esfuerzo sistemático permanente, plantea metas congruentes con nuestras posibilidades y recursos en el próximo futuro. Ese enorme esfuerzo de desarrollo representa una tarea paralela en materia de ahorro e inversión. Es indudable que para asegurar el crecimiento de una economía es necesario elevar la formación de capital, la cual, a su vez, descansa en el ahorro. Por supuesto, se reconoce que el desarrollo económico, proceso altamente complejo, no depende tan sólo del ahorro y la inversión, pero también que estos dos elementos son necesarios, aun cuando no suficientes. La planeación financiera para el desarrollo debe considerar, pues, no sólo los aspectos cuantitativos referentes al volumen de recursos para la inversión, sino también tomar en cuenta, de manera cada vez más significativa, los aspectos de orden cualitativo, tales como la óptima asignación por sectores económicos y regiones geográficas, entre otros. Es indudable que los esfuerzos renovados de la planeación financiera están obstaculizados por el clima de incertidumbre que constituye signo característico del mundo actual. La presencia de presiones inflacionarias en la gran mayoría de los países del mundo, cuyo abatimiento no parece factible en el mediano plazo, provocan serias deformaciones en el proceso mismo de planeación. Por una parte, la inflación fortalece, como un espejismo de corta duración, la capacidad interna de las empresas para su financiamiento; sin embargo, también reduce las posibilidades de crecimiento del sistema de intermediación financiera y provoca perturbaciones serias en el aparato fiscal. Al mismo tiempo,

significa un poderoso aliciente para elevar las dosis de endeudamiento tanto de los individuos y las empresas, como del sector gubernamental en su conjunto. De igual modo, vale la pena recordar que la inflación se considera como el medio más oneroso para apoyar el financiamiento del desarrollo, sobre todo por sus efectos en el bienestar de los grupos mayoritarios de la población. Con referencia al caso de México y a los requerimientos financieros de los próximos años, se pueden hacer algunas consideraciones de carácter general -de ninguna manera exhaustivas- que no pretenden sino resaltar ciertos aspectos fundamentales en materia de captación de dosis adicionales de ahorro. Por ejemplo, es necesario asegurar un volumen creciente de ahorro para financiar la inversión; es decir, debemos pugnar por la elevación del coeficiente de ahorro en la economía.

2.1.2 Antecedentes históricos de planeación estratégica financiera a nivel nacional.

En materia de ahorro interno del sector público, y dada la relativa poca flexibilidad del aparato fiscal, debe fortalecerse una política más racional y eficiente de precios y tarifas del sector público. Esto no quiere decir, de ninguna manera, que no sea absolutamente necesario seguir avanzando en el proceso de reforma fiscal y, sobre todo, en las mejoras en la esfera administrativa que tengan un alto efecto recaudatorio. Los recursos procedentes de las exportaciones de petróleo constituyen una base de extraordinaria importancia para apoyar el desarrollo económico del país, de la que se dispone por primera vez en nuestra historia. México es ahora un país distinto al que sería en ausencia de las perspectivas petroleras. Sin embargo, como lo hemos señalado en otras ocasiones, el petróleo es una oportunidad, pero también representa un riesgo. El más importante es que da la posibilidad de dejar de hacer lo que el país debe hacer; dicho de otra manera, de hacer, pero hacerlo mal o a un ritmo por encima de la

capacidad de absorción real de la economía. El reto consiste en transformar un acervo de petróleo en un acervo de capital productivo. El ahorro interno del sector privado continuará siendo una de las fuentes importantes de la inversión en diversos sectores de la economía nacional. Las favorables perspectivas de los próximos años y el clima de optimismo y confianza que prevalece seguramente constituirán un aliento para mantener altos niveles de expansión de la inversión privada. El sistema financiero bancario, público y privado, tiene una enorme responsabilidad: elevar su contribución al desarrollo económico y cumplir con su papel fundamental de facilitar el proceso de transformar el ahorro y los recursos petroleros en inversión productiva. Su tarea no se limita a afrontar el cambio: debe contribuir a hacer el cambio. Responsabilidad para actuar, dado su carácter de servicio público, de modo más acorde con el dinamismo de un aparato que reclama modernización; en otras palabras, financiar mejor, con mayor eficiencia y con una más clara percepción de las necesidades nacionales en esta nueva etapa de nuestra historia.

El crecimiento de los últimos tres años, es todavía un mecanismo limitado de movilización de ahorros. Las necesidades cada vez mayores de las empresas mexicanas, las limitaciones de sus estructuras financieras y los requerimientos para una adecuada capitalización, hacen imperioso el sano y dinámico desarrollo de este importante instrumento. Por otra parte, es urgente la modernización de los intermediarios no bancarios -empresas de seguros y de fianzas, fondos de pensión, etc.- y el aprovechamiento cabal de sus posibilidades futuras para elevar su contribución como mecanismos de captación y canalización de ahorros. A pesar de los extraordinarios ingresos procedentes del petróleo, en los próximos años será necesario recurrir de manera complementaria al endeudamiento externo, debido a los elevados desequilibrios en la cuenta corriente de la balanza de pagos y a la posición financiera del sector público, en su conjunto.

Deberá continuarse con la política de disminuir la importancia relativa del endeudamiento externo respecto del producto interno. La inversión extranjera directa, por su parte, mantendrá su papel complementario del ahorro interno. Características fundamentales de la política financiera mexicana (aunque no las únicas) han sido su flexibilidad y adaptabilidad a los requerimientos de la coyuntura económica. Por ello, debemos mantener la actitud abierta y pragmática de ajustar nuestras metas e instrumentos financieros y reaccionar con flexibilidad ante las cambiantes condiciones internas y externas, dentro de un marco congruente de medio y largo plazo. Como se dijo, la planeación financiera debe atender, de manera cada vez más cuidadosa, el problema de la asignación de los recursos, tanto desde el punto de vista sectorial como regional. Esto es especialmente importante en la coyuntura actual de México, dadas sus perspectivas de crecimiento acelerado y el reto que implica convertir la riqueza petrolera en estímulo efectivo para el resto de la economía. En la actualidad, México no tiene una dificultad seria para obtener crecientes recursos financieros, tanto por sus exportaciones de petróleo como por sus amplias oportunidades para captar recursos del exterior. Ahora la problemática radica en las posibilidades reales de absorción de la economía y en las dificultades para expandir la oferta en el corto plazo. Un volumen de gasto, en inversión o en consumo, por encima de dichas posibilidades, puede desembocar en filtraciones hacia el exterior, mediante importaciones, o en mayores presiones a los precios. De ahí la necesidad de tener un criterio más cuidadoso y rigorista en la identificación de las prioridades sectoriales. En una economía con las carencias ancestral es de la mexicana, se corre el riesgo y surge el problema de que todo aparece como prioritario.

Un aspecto crucial que deberá atender la política financiera en los próximos años es el de la distribución del ingreso. De poco servirán los ingresos petroleros si no se logra corregir los desequilibrios prevalecientes entre los diversos estratos de la población y satisfacer las

aspiraciones económicas y sociales de los grupos mayoritarios. Para ello, es necesario promover el empleo, racionalizar los subsidios e incrementar la atención a los sectores sociales.

2.1.3 Antecedentes históricos de planeación estratégica financiera a nivel local.

Teniendo en cuenta la publicación realizada (La Republica , 2018) La planeación financiera es imprescindible para determinar las opciones y recursos con los que una compañía puede disponer. En esta se consideran circunstancias como el tiempo, la actividad que se realiza, el riesgo y factores de crecimiento e inversión para conseguir mejores resultados. Es por eso que uno de los mayores desafíos con los que se encuentra una empresa es el crecimiento y la mejor forma de enfrentarlo es realizando una buena planeación financiera, que representa la base de la actividad económica de cualquier organización y su buen manejo incluye el conocimiento de métodos e instrumentos de análisis que permitan establecer metas financieras, así como los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

En ese sentido las mipymes tienen un papel importante en el crecimiento económico de un país, y a pesar de que las grandes empresas manejan una gran parte de los volúmenes de negocio, la mayor contribución a la economía la realizan estas pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) en Colombia el 90% de las unidades productivas, son mipymes, siendo la principal estructura productiva del país ya que generan 67 % del empleo y cerca del 38% del PIB. De esta forma, estas empresas necesitan bases financieras sólidas que busquen equilibrio y armonía en cada nivel de la organización, para poder actual de manera eficiente frente a las metas y el entorno en que se encuentran.

En ese sentido, la importancia de tener un buen plan financiero les permitirá que el gasto y los ahorros de ingresos se realicen de forma óptima, de manera que si la situación del mercado resulta desfavorable, la empresa pueda contar con un plan de soporte que no la deje desprotegida y sin alternativas financieras. El problema que afrontan las mipymes, respecto a las grandes empresas, es la dificultad de acceder a financiación, sobre todo por los requisitos de garantías y los altos costos en las tasas de interés por su cupo de endeudamiento.

Según Asociación Gremial Financiera de Colombia (Asobancaria) “las Pymes se caracterizan por presentar ciclos de vida sustancialmente cortos, debido principalmente a sus mayores tasas de fracaso. Sus ciclos de vida más cortos se derivan de unos menores niveles de conocimiento en materia económica y planeación financiera, lo que les impide aprovechar las distintas opciones de financiamiento que les ofrece el mercado”. Este gremio también considera que las Mipymes en Colombia tienen una probabilidad del 70% de fracasar en los primeros cinco años.

En ese sentido, el crowdfactoring se ha convertido en una alternativa para estas compañías, este modelo de financiamiento en línea ofrece una plataforma de intermediación entre las mipymes e inversionistas para que, mediante una subasta, vendan sus facturas por cobrar con descuento para recibir un anticipo de hasta el 85% del valor de su factura y un remanente cuando el cliente la pague. Empresas como Mesfix, la cual fue la primera compañía de compraventa de facturas en línea de Colombia, viene ofreciendo a las mipymes la posibilidad de obtener liquidez a través de este sistema de financiación.

2.1.4 Antecedentes de Reingeniería a nivel Internacional.

Históricamente está demostrado que “Quien no aprende de sus errores, está condenado a repetir la historia nuevamente”, por lo que la reingeniería no es la receta perfecta para solucionar todos nuestros problemas, pero sí es una herramienta poderosa de mejoramiento continuo. Este fenómeno conviene destacarlo porque no es único, en los últimos años la diversidad de opiniones, enfoques y teorías sobre los problemas que vive la empresa ha generado una explosión de pensamiento administrativo como nunca antes se dio en la historia. El desarrollo del pensamiento administrativo se caracterizó por su lento desarrollo y maduración. La ciencia de la administración es una de las más nuevas ciencias sociales y se había mantenido a nivel de círculos reducidos de administradores, hoy ha empezado a ser un tema de preocupación e interés de muchas otras profesiones y de gente vinculado a la empresa, especialmente si englobamos en el concepto de empresa tanto a la empresa privada como al servicio público.

Este florecimiento del pensamiento administrativo que se ha calificado de explosivo es un proceso de creación de nuevos planteamientos, crítica y destrucción de teorías “añejas”, aunque a la vez es un reciclaje de viejas ideas adaptadas a los nuevos tiempos. Es difícil discernir y poder saber qué es el aporte serio y profundo y qué es hojarasca y brillo de oropel. La calidad total, los presupuestos de base cero, la administración por matrices, el empresario interno, la administración de un minuto, el método de administración andando, la excelencia, la reingeniería, la gerencia liberadora, la Administración por objetivos, la planificación estratégica, el control de gestión, las teorías X e Y, los enfoques clásicos, etc, constituyen un jardín de teorías, recetas pragmáticas, consejos y aportes, entre los cuales es difícil distinguir entre malezas, flores y frutos, saber lo que es moda y lo que es sustancial para progresar.

Pero estamos embarcados en este flujo y nuestra obligación profesional es conocer esos enfoques para finalmente ser capaces de hacer una selección, porque en el fondo, todas ellas pretenden, directa o indirectamente, enfrentar el gran problema de la supervivencia de la empresa frente a un futuro frenético de cambios. Sin duda alguna, el detonador de esta explosión ha sido el desarrollo del Japón y posteriormente de los países del sudeste asiático. La competencia desarrollada por esos países es lo que ha obligado a los académicos, empresarios y administradores norteamericanos a pensar y repensar la empresa del siglo XXI y la principal veta de este desarrollo del pensamiento administrativo está radicada precisamente en Estados Unidos, país que ha sufrido más fuertemente la competencia japonesa. Es por ello que los tres rasgos esenciales del enfoque de Reingeniería son el enfoque dinámico, la radicalidad y el cuestionamiento de todo, especialmente de los supuestos, dado a que solo estas características contribuirán al desarrollo sostenible de las finanzas de una empresa moderna.

El enfoque dinámico consiste en centrar la atención en los procesos, o específicamente en “los procesos de negocios”, no es la empresa como institución o su estructura, sino que los procesos que “crean valor” (no necesariamente productos o servicios terminados o que se envíen al mercado). Pero el enfoque dinámico no se agota en el interior de la empresa, quizás el único supuesto preconizado en la obra es que todo cambia, que el cambio es permanente y que “la crisis no va a desaparecer y tendremos que acostumbrarnos a vivir en un mundo en crisis”.

El radicalismo de la reingeniería radica en que concibe el cambio como algo profundo, rechaza los cambios marginales, los incrementos marginales. Se trata de ser capaces de proponer cambios que signifiquen, por decir, 20 millones de dólares adicionales de ganancia, cuando éstos eran sólo 10 millones, en reducir el personal de una división de 500 a 125 personas (aunque la

aspiración era reducirlo a 5), de lograr que un proceso que demoraba 100 se demore 10. En consecuencia la oferta es inmensa y el resultado no puede estar lejos de lo ofrecido para que esta teoría tenga validez.

El tercer rasgo, es el cuestionamiento de todo, la crítica de todos los supuestos y si es posible, derribarlos para actuar de manera totalmente distinto. No se trata de hacer las cosas en los marcos vigentes, lo primero es destruir los marcos. En segundo lugar, no se trata de mejorar lo que ahora se hace, sino ver si es posible no hacerlo, reemplazarlo por otro proceso o traspasarlo a otros entes ajenos a la empresa.

2.1.5 Antecedentes de Reingeniería a nivel nacional.

En nuestro país la reingeniería de procesos es un enfoque administrativo relativamente joven; de hecho, a principios de la década de los 90's se comenzaron a emprender esfuerzos internacionales por lograr mejoras en las organizaciones, aunque los primeros proyectos formales en nuestro país se dieron a partir de 1995. Dentro del ámbito de la consultoría de empresas las inversiones que comienzan a realizar las organizaciones en esta materia se centran principalmente en las tecnologías de información, comunicaciones, automatización, maquinaria y equipo entre otros, lo cual lleva a la obtención de mejoras en el servicio a los clientes, reducción de costos de administración, distribución, producción, tiempo de respuesta y calidad de productos (Hernández, 2001). Una vez que la consultoría ha proporcionado variables, como la competitividad, la aceptación del producto, pero la más importante es la permanencia en el tiempo, para ello se deben tomar en cuenta las condiciones particulares de cada empresa, región y clase de producto del que se esté hablando. Por otra parte, en la década de los años noventa del siglo pasado, México sustituyó drásticamente su antiguo modelo autónomo hacia uno de

apertura, donde la adopción de esquemas internacionales de mejora empresarial creció con gran vertiginosidad provocando fracasos masivos, ya que la copia de modelos no siempre resulta exitoso, es decir el molde no necesariamente encaja en todas las regiones, las condiciones a las cuales se enfrenta, es por ello que copiar esquemas o modelos (que frecuentemente es lo más observado) no es lo recomendable (Hernández, 2001). No se debe olvidar que ante la llegada del modelo económico “neoliberal” muchas empresas en México cerraron sus operaciones o fueron vendidas, la libre competencia y la caída de fronteras comerciales ocasionó que muchas organizaciones vivieran por primera vez una gran realidad, no estaban listas o preparadas para competir con otras extranjeras de su mismo tipo. Por lo anterior, la empresa nacional se encuentra en una condición clara de desventaja ante organizaciones extranjeras ya que muchas de las empresas en nuestro país no poseen tecnología ni un desarrollo integral de la administración, por lo que se han visto obligadas a adoptar una dinámica de cambio organizacional con esquemas de otros países, a los que la mayoría de las empresas mexicanas no están acostumbradas. Esto ha ocasionado aparte de confusión en los procesos, pérdida de competitividad, otro factor a considerar es el cultural, la empresa nacional tiene una cultura distinta y le ha costado trabajo adaptarse al entorno actual de competencia (Hernández, 2001). La Reingeniería de Procesos como un enfoque “equilibrado” que contiene elementos de los programas más tradicionales de mejoras, aunque no es un programa “más” de mejora, ya que la reingeniería es mucho más. Busca avances decisivos en medidas importantes que afectan el rendimiento. Busca metas multifacéticas, tanto en el cliente como en precisión. La Reingeniería toma como punto de vista los “procesos” y se centra en ellos para rediseñarlos y por tanto su perspectiva no es funcional ni organizacional. En nuestro país no se cuenta con una amplia lista de casos de reingeniería documentados adecuadamente, que puedan servir de ejemplo para que

los estudiosos de la materia puedan enriquecer a sus investigaciones con datos de análisis reales. Además, los casos de éxito que se han dado a conocer abiertamente muestran sólo un panorama general del proyecto, sin dar un énfasis en particular a estrategias desarrolladas o barreras encontradas. Algunas empresas que han aplicado a la reingeniería en la década de los años 90's del siglo anterior son: Petróleos Mexicanos, Glaxo, Coca Cola Femsa, Conservas La Costeña, Grupo Maseca, Grupo Pecuario San Antonio, Grupo Jumex, Industrias Vinícolas Pedro Domeq, Cementos Apasco, Grupo Elektra, Integradora de Activos, TELMEX y Fernández Editores, otras más ya desaparecidas. (Hernández, 2001). A lo largo de los últimos 10 años empresas y gobierno han puesto su mirada en la reingeniería, lamentablemente no siempre se documentan los casos, siempre ha existido una resistencia a mostrar o dar a conocer la técnica utilizada en la mejora de la empresa. Dentro de los ejemplos de aplicación en Veracruz México se encuentra que en la administración 204-2010, de desarrollo el Programa Integral de Reingeniería de la Administración Pública Estatal, (Reforma del Gobierno de Veracruz) enmarcado dentro del Plan Veracruzano de Desarrollo 205-2010, el objetivo de este proyecto fue llevar a cabo un profundo proceso de reingeniería administrativa para atender mejor los compromisos fundamentales que tiene el Gobierno del Estado en materia de educación, salud, seguridad y justicia y bienestar social, además tener la posibilidad de invertir crecientes recursos públicos en la modernización de la infraestructura veracruzana, que se ha rezagado con respecto a la del resto del país (Gobierno de Veracruz, 2005).

El desarrollo histórico de la Reingeniería ha venido ligado a la globalización de mercados de los años 80-90s, la cual implicó grandes cambios en las empresas para responder a estándares de calidad a escala mundial. Estos cambios tuvieron amplia repercusión en los procesos de producción de bienes y de servicios y se apoyaron en la ingeniería de procesos para sus

reestructuraciones buscando eficiencia, productividad, calidad de producto y satisfacción de clientes. Hammer (1993) fue quien en primer lugar definió el concepto de Reingeniería en los procesos de cambio, a través de su obra, "La Reingeniería de Negocios: Una respuesta a los desafíos de la internacionalización". Luego Champy en 1995, escribe "La Reingeniería Gerencial: una respuesta para la optimización de procesos." El rediseño de procesos denominado Reingeniería, propuesto por Michael Hammer y James Champy (1993-1995), requiere que a menudo los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo reestructurar completamente las organizaciones. Instan a los gerentes a estudiar y a tomar fuertes decisiones para reemplazar procesos fundamentales para el cumplimiento de la misión de la empresa, por otros nuevos cuando estos por su ineficiencia entorpecen la productividad y no añaden valor en los productos y servicios para satisfacer a los clientes. El borrón y cuenta nueva en reingeniería, o reingeniería de tipo cero (0), implica dejar de lado lo actualmente existente y partir de lo que los consumidores y clientes desean. Cuando de clientes se trata es necesario considerar tanto a los clientes externos como internos, partiendo de los primeros que son los que determinan la forma de agregar mayor valor a los productos y servicios para su plena satisfacción.

Pero un mayor avance en términos de flexibilidad y oportunidad de la herramienta gerencial de la Reingeniería renovadora de Hammer y Champy se da con Manganeli y Klein (1994) traducido al español en 1995, quienes plantearon en su obra "Cómo hacer Reingeniería, la Rápida reingeniería, Rp". Que permitiría abordar de manera prioritaria cambios en los procesos críticos de una función o de un departamento o de una unidad productiva, sin esperar y aspirar al cambio total de la organización a través de cinco etapas: Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación. En este mismo periodo Gouillart, F y Kelly, J. (1995), plantean la

transformación de la organización en su obra *Transforming the Organization*. Luego Sherman - Bohlander - Snell (1999- Pg.18) entienden la Reingeniería como la planeación fundamental y rediseño radical de los procesos de las empresas para alcanzar mejoras significativas en costos, calidad, servicio y velocidad. Posteriormente, Lecovich (2006) en su obra *la Reingeniería de Procesos de Negocios, (BPR)*, retoma el desarrollo histórico de la reingeniería y la define como "el proceso destinado a remover los paradigmas existentes, generando de manera creativa nuevas y radicales formas de realizar las actividades con la participación plena de todos los estratos de la organización, logrando con ello una ventaja competitiva en los mercados". Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización. La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a efecto de lograr incrementos significativos y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas. La BPR, es una especie de reinención, más que un mejoramiento gradual. Se trata de una medicina fuerte que no siempre resulta necesaria o exitosa. Para el autor hoy ya no es suficiente el cambio para la mejora, pues mientras la mejora continua puede ser concebida como un proceso de cambios cuantitativos, la reingeniería es, al tratarse de un transformación radical, un cambio de carácter cualitativo.

Otro aspecto importante en Lecovich (2006) es la distinción que hace entre la Reingeniería de procesos, la cual implica cambios radicales en el "cómo se hacen las cosas", en contraposición a la Reingeniería de negocios, la cual tiende a un cambio radical y total en la estrategia, yendo mucho más allá del "como" para implicarse también en "que se produce" (u ofrece), y en "a quién se ofrece". Esta última concepción de la Reingeniería dice el autor, implica mayores

riesgos y altos costos. Sin embargo en la reingeniería de procesos (o sistemas) si bien hay riesgos, éstos pueden ser más fácilmente controlados y superados, como así también en cuanto a los costos no necesariamente deben insumir altas sumas monetarias. Una cuestión fundamental subraya Lecovich, es la mira puesta en la simplificación de los procesos, volviéndolos más eficaces y eficientes en la generación de valor agregado para los clientes y consumidores, definiendo las diversas actividades en función de si agregan o no valor para el cliente final o la empresa.

2.1.6 Antecedentes de la reingeniería de planeación estratégica financiera a nivel local.

Las organizaciones del presente siglo se ven abocadas al reto del cambio constante de su entorno tecnológico, político, económico y de mercados, variables que ejercen una gran influencia en su cultura con exigencias adaptativas y de innovación permanente que garanticen no solo la supervivencia sino avanzar hacia la competitividad. Puede afirmarse sin lugar a dudas que el cambio es la constante de nuestros días pero la direccionalidad es turbulenta e impredecible, todo lo cual obliga a una mayor planificación del mismo, pues aunque en toda innovación subyace un cambio, sin embargo no todo cambio conduce a una verdadera innovación y mejora. Este impacto se evidencia no solo en los procesos estratégicos y de política en las organizaciones que implican la reorientación de la misión y visión sino fundamentalmente en la tecnología en uso, métodos y procedimientos de producción de bienes y servicios, especialmente en aquellos llamados críticos por la ventaja competitiva que representan en términos de valor agregado al producto o al servicio para la satisfacción de los clientes, quienes ante la multiplicidad de opciones que les ofrece el mercado, se hallan cada vez más "empoderados" con nuevas exigencias y dispuestos a pagar por calidad. Lo anterior implica un severo examen sobre los actuales procesos de la organización para simplificarlos, volviéndolos

más eficaces y eficientes en la generación de valor agregado para los clientes, redefiniéndolos bajo el criterio del valor añadido, factor fundamental dentro de la competitividad empresarial. En la carrera del cambio para la innovación, los dirigentes organizacionales no pueden equivocarse en el momento de identificar la etiología del cambio y en este sentido Kreitner y Kinicki, (1997.p:617) hacen sus aportes identificando dos tipos de fuerzas impulsoras del cambio: fuerzas externas y fuerzas internas a la organización.

La combinación de estos factores o fuerzas pueden conducir a cambios en la estrategia que llegarían en su profundidad y alcance hasta la "reinvención" o renovación de la empresa caracterizada por la realización simultánea de cambios en muchos elementos de la organización: "downsizing" (redimensionamiento interno) y "outsizing": (redimensionamiento desde afuera a partir de los mejores de su clase) logrando así altos niveles de competitividad. Esto no lleva simultáneamente a la innovación y al cambio, paradigma al que todas las organizaciones le temen, toda vez que la innovación es la variable que explica y da sentido al cambio como se dijo anteriormente. The Economist en (1999:5) escribía que hoy, la innovación, se ha convertido en la religión industrial de nuestros días. Las empresas la conciben como la clave para incrementar beneficios y aumentar su participación en los mercados; los gobiernos la promueven para impulsar sus economías. Alrededor del mundo toda esta nueva retórica de innovación para la calidad, reemplazó el pensamiento basado en la economía de costos y de eficiencia.

Por otro lado (David & Jervis, 2011) determinan que el éxito de la organización está ligado a los lineamientos estratégicos compuestos por las políticas, objetivos, Misión, Visión, indicadores de gestión y sistemas de información organizacional que le permiten a esta comunicarse con el entorno, es decir permite determinar el impacto y los efectos en el futuro de

las decisiones actuales, identificar las oportunidades y las amenazas que pueden surgir en el entorno y las estrategias escogidas para hacerle frente, igualmente permite identificar las debilidades y fortalezas para corregirlas y potenciar la administración; en otras palabras la planeación estratégica permite enlazar los planes estratégicos con los planes operativos con la finalidad de comprender la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para lograrlo.

En resumidas cuentas y teniendo como precedente lo que (David & Jervis, 2011) y (Sanchez, 2003) estipulan se puede deducir que la planeación estratégica dentro de una organización es fundamental ya que es la que indica el cómo, donde y cuando se debe actuar y puede lograr que la misma sea auto sostenible en el tiempo preparándola para los cambios del entorno a futuro; de allí se desprende la necesidad inmediata de realizar una reingeniería de procesos estratégicos dentro de la organización con el fin de intervenir aquellas debilidades que no se están realizando con eficiencia y eficacia.

2.2. Marco Teórico.

La Bioreingeniería más allá de la Reingeniería. La hipótesis de Gouillart y Kelly (1995) sobre transformación Organizacional consiste en: si las empresas quieren mantener o adquirir una posición de liderazgo, tienen que transformarse integralmente y hacer del cambio una cultura empresarial y no trabajar en la reforma de procesos de manera aislada. Como aspecto novedoso los autores toman el símil del ser humano en sus procesos de transformación y crean un modelo, el "Modelo Biológico de Transformación Empresarial" que comprende cuatro etapas: 1. Reformular la mente corporativa. 2. Reestructurar el cuerpo de la organización. 3. Revitalizar la organización, en el medio ambiente en que se desempeña 4. Renovar el espíritu de la firma.

En síntesis, el modelo Biológico de Transformación Empresarial ofrece un instrumento de diagnóstico organizacional que conjuga la racionalización (reformulación), con la cirugía (reestructuración), la ecología (revitalización) y el espíritu (renovación). De las cuatro terapias que proponen los autores la transformación es la más dolorosa puesto que en ocasiones implica alta cirugía, recortes de personal, eliminación de servicios no rentables y readecuación de labores.

Por otro lado desarrollos teóricos de una serie de términos que etiquetan la acción de cambio de las organizaciones como: downsizing, aplanamiento de las estructuras, mejoramiento continuo, administración por calidad total, automatización y empowering, tecnologías emergentes, entre otras denominaciones nuevas, de una u otra manera han sido confundidos con el término Reingeniería, pero aunque pueden hacer parte de una adecuada reingeniería o ser una de las recomendaciones finales de la misma, no son de ninguna manera comparables con ella. A continuación se presentan algunas de las llamadas nuevas tecnologías, de acuerdo con Tobón (1994): - Downsizing: En español significa "adelgazamiento". Éste se refiere a disminuir la estructura y fundir puestos de trabajo para acomodarse a la nueva situación; esta tecnología implica para las instituciones, obtener presupuestos decrecientes al intentar conseguir cada vez alcanzar más metas con menos recursos. - Aplanamiento de las estructuras: El aplanamiento estructural es una de las acciones que con mayor seguridad se recomendará después de realizar un esfuerzo de reingeniería, pero debe tenerse en cuenta que el disminuir el número de niveles en la estructura administrativa de la institución no significa haber hecho reingeniería. - Automatización: Ineludiblemente, toda organización debe involucrar la tecnología a sus procesos para conseguir intensificar, dinamizar y mejorar lo que se está haciendo en la actualidad, pero la reingeniería implica que se utilice la tecnología no sólo para mejorar lo existente sino para

innovar, también para verificar si los procesos que se están automatizando son realmente necesarios, si es posible modificarlos o finalmente se deben desechar y buscar una nueva manera de realizar las tareas.

Mejoramiento continuo y administración por calidad total: Son iniciativas incontrovertibles, pues nadie niega que el mejorar continuamente sea algo bueno para una empresa. El problema radica en la necesidad de ver los resultados en el corto plazo. Las empresas no pueden ver la salvación en programas de mejoramiento continuo que tienen transcurrir seguro pero lento. - Benchmarking: Consiste en proponerse metas, utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros, estos otros son los mejores en su campo, son los líderes en la industria, son los competidores más fuertes en el mercado y los que "hacen mejor las cosas". - El Cinismo: Los procesos de reestructuración empresarial entrañan una reducción y reubicación de la planta de personal, especialmente cuando estos se apoyan en nuevas tecnologías automatizadas y de la Información, pero muchos directivos usan "cínicamente" el término Reingeniería como sinónimo de estos. Frecuentemente la agenda oculta es, en realidad, reducir costos administrativos de personal de la organización minimizando planta y reduciendo oportunidades a sus trabajadores.

Hammer y Champy señalan algunos de los errores más comunes que llevan a las organizaciones a fracasar en el proceso de Reingeniería: - Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo. - No concentrarse en los procesos. - No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos. - No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados. - Conformarse con resultados de poca importancia. - Abandonar el esfuerzo antes de tiempo. - Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería. - Dejar que las culturas y las

actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería. - Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba. - Confiarle el liderazgo a una persona que no entiende la reingeniería - Escatimar los recursos destinados a la reingeniería. - Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa. - Disipar la energía en un gran número de proyectos. - Entregar el liderazgo del proceso a una o varias personas a quienes falta poco tiempo para jubilarse. - No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora. - Concentrarse exclusivamente en el diseño y no ponerlos en práctica. - Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado. - Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia. - Prolongar demasiado el esfuerzo" (Hammer y Champy 1994).

Para concluir, por su profundidad y alcance en la mejora de los procesos y actividades de la empresa se toman en cuenta los siguientes aspectos fundamentales señalados por Lefcovich (2006): - Poner en la creatividad y no en la tecnología la base para generar los cambios. - Utilizar dicha creatividad con el objeto de simplificar los procesos. Tecnificar los procesos sin simplificarlos sólo implicará cometer los mismos errores pero con mayor rapidez; y a un costo más elevado. - Cuestionar los paradigmas existentes, verificando su correspondencia y utilidad para el presente y futuro de la corporación. - Hacer uso de la tecnología de la manera más creativa y eficaz, evitando de tal forma la sobreinversión de recursos. - Adoptar un enfoque en procesos en contraposición a los enfoques funcionales. - Debe considerarse como parte de la empresa no sólo a quienes prestan servicios en ella sino, además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios, y a quienes actúan como proveedores. - Concentrar la atención en el enriquecimiento de las actividades y los procesos generadores de valor agregado para los clientes finales, reduciendo y eliminando aquéllas que no lo generan. - Implantar tanto el trabajo en equipo como el empowerment y la gestión participativa, logrando de tal forma el incremento en

la calidad, productividad y flexibilidad, como también aplanando la estructura organizacional. Un equipo de alto rendimiento cuida de no excluir a nadie que pueda aportar algo al proyecto o proceso bajo su responsabilidad, en todas las etapas del proceso administrativo o productivo. - Implantar la organización de rápido aprendizaje como forma de acelerar los cambios y promover la innovación. - Fomentar y lograr la participación plena y activa de la totalidad del personal para eliminar la resistencia al cambio y acelerar el proceso de aplicación de las modificaciones. Las organizaciones que emprenden los programas de reingeniería deben abrir espacios destinados a la participación, lo cual constituye en requisito esencial para los mismos. - Concientizar a todos los niveles de la empresa acerca de la necesidad de recrear y reconfigurar los procesos y sistemas, para recuperar, conservar, obtener y/o ampliar las ventajas competitivas. - Generar el cambio desde el liderazgo y la motivación, de manera tal que éstas acompañen tanto los cambios del entorno como la nueva forma de enfocar los procesos.

Según James A. Champy (1993) autor de la primera obra sobre Reingeniería manifiesta que el cambio organizacional puede asimilarse a un viaje que nunca acaba y por consiguiente se hace necesario tomar las siguientes precauciones: 1. Cualquier cambio importante debe comenzar por describir el destino del viaje: mejoras en la productividad, eficiencia y eficacia; reducir costos de producción; mejoras en la calidad del servicio; crecimiento, innovación, diversificación, agregar valor para los clientes y accionistas y otros interesados. 2. La ruta a seguir en la organización es el enfoque hacia los procesos, caracterizada por el reconocimiento de que la organización del trabajo dado por grandes funciones y procesos, debe superar los límites de estos empezando desde el punto (0) en lugar de tratar de cambiar lo ya existente. Estos objetivos ambiciosos son el sello distintivo de lo que se ha llegado a conocer como reingeniería. Estos procesos y programas de cambio deben llevarse a cabo de arriba abajo impulsados por una

visión con amplia participación de todos los implicados en las fases de diseño y de ejecución. (Peter Senge 1996). Según Lefcovich (2006), las crisis que originan el cambio en las organizaciones llevan a sus directivos a plantearse en el proyecto de cambio, acuerdos esenciales sobre por lo menos tres aspectos: 1. Los motivos empresariales para realizar el cambio (¿Por qué debe hacerse todo esto?): 2. Magnitud y alcance del cambio (¿Qué procesos deben rediseñarse?), o (¿Cuántas cosas de la empresa deben cambiar? 3. El liderazgo del proceso de gestión del cambio (¿Quién va a responsabilizarse del diseño y de los resultados?) La dinámica del entorno económico y social, las políticas y planes de desarrollo, los nuevos acuerdos y tratados internacionales de intercambio, sirven de norte al cambio en las organizaciones y determinan el nivel y profundidad de este.

Los autores consultados sobre el tema coinciden en una serie de fases, etapas, pasos para aplicar la reingeniería de procesos, los cuales pueden sintetizarse en las fases propuestas por Manganeli y Klein (1995): Fase 1 Preparación del cambio, Fase 2 Planeación del cambio, Fase 3 Diseño del cambio y Fase 4 Evaluación del cambio Con respecto a la metodología y procedimientos planteados por los autores, en general, pueden sintetizarse de la siguiente manera siguiendo a Lefcovich (2006) : - Definir el proyecto: Actividad que pretende establecer el alcance del proyecto, los objetivos específicos que se tienen al enfrentar la reingeniería. La definición incluye tanto el objetivo que persigue la reingeniería como el ámbito que cubrirá el proyecto.

Maganelly y Klein definen en su libro como hacer reingeniería las siguientes tendencias de Reingeniería, basados en encuestas realizadas en 1992, 1993 y 1994 donde identificaron que existen varias tendencias con respecto a la reingeniería entre las cuales se destacan: La

reingeniería es la iniciativa número uno que toman altos ejecutivos para alcanzar sus metas estratégicas; la competencia, la rentabilidad y la participación son las cuestiones que con mayor frecuencia mencionan altos ejecutivos para apelar a la reingeniería de procesos; la mayoría de los ejecutivos esperan ver resultados de la reingeniería de procesos en un año o menos; casi la mitad de los ejecutivos apela a un programa de reingeniería si se puede afectar por lo menos el 10 % de sus ingresos o gastos; casi el 90% de los ejecutivos apelarán a la reingeniería si va a afectar al 25% de ingresos o gastos.

Por otro lado determinaron que casi 2/3 partes de los esfuerzos de reingeniería son inter departamentales y transfuncionales; el consenso es que entender los mercados y a los clientes es el proceso más crítico de rediseñar para la mayoría de los ejecutivos. Las metas de la empresa, tal como el aumento de rentabilidad, aumento de satisfacción de los clientes, disminución de los costos y aumento de ingresos, son más importantes para los ejecutivos en la reingeniería que las metas de procesos tales como aumentar la precisión y la rapidez.

El impacto organizacional de la reingeniería y el tiempo que se tarda en rediseñar son más importantes cuando los ejecutivos están pensando en patrocinar un proyecto de reingeniería.

Así mismo probaron la teoría la reingeniería y los programas de mejora incremental, la cual la definen como una postura radical. Por lo tanto lo que se espera de una reingeniería es un cambio radical. La forma continua incremental está más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio. La reingeniería incremental marca de manera extrema que el objeto es mejorar lo que una organización ya está haciendo, como lo pueden ser: Calidad, Automatización, Reorganización, Reducción o Rectificación del tamaño.

En ocasiones esta fuera de las manos de quienes hacen los planes de reingeniería incremental ver su conclusión ya que muchos factores están fuera de su control absoluto.

La reingeniería de procesos se diferencia de los programas de mejora incremental continua en varias formas importantes: no sólo automatización, aun cuando con frecuencia utiliza tecnología en formas creativas e innovadoras; no sólo reorganización, aun cuando casi siempre requiere cambios organizacionales; no sólo reducción del tamaño, aun cuando esto generalmente mejora la productividad; no sólo calidad, aun cuando esto generalmente mejora la productividad; no sólo calidad, aun cuando casi siempre se enfoca en la satisfacción del cliente y en los procesos que lo apoyan.

Metodología en reingeniería. Una metodología es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción, por tanto las especificaciones para una reingeniería de procesos exitosa pueden ser: Empezar por desarrollar una clara explicación de las metas y las estrategias corporativas; considerar la satisfacción del cliente como la fuerza impulsora de estas estrategias y metas; Referirse a los procesos más bien que a las funciones y ponerlos de acuerdo los procesos y las metas corporativas, identificar los procesos de valor agregado, juntamente con los proceso de apoyo que contribuyen a dicho valor; Hacer uso apropiado de técnicas para asegurar la calidad de las información de los “resultados” de la reingeniería de procesos, Proporcionar lo necesario para el análisis de las operaciones corrientes e identificar los procesos que no son de valor agregado y facilitar el desarrollo de visiones de avance decisivo que representen cambio radical más bien que incremental; fomentar y provocar el pensamiento como medio de alcanzar y evaluar esas visiones

.Por otro lado puede considerar soluciones en que el facultar a los empleados y la tecnología sean las bases para poner por obra los cambios, permitir el desarrollo de un proyecto completo para dar a los que toman decisiones información y argumentos convincentes, desarrollar un plan de implementación factible para especificar las tareas, los recursos y la programación de los hechos después de la aprobación.

Una de las preguntas más usuales en reingeniería cuando se elige una metodología de trabajo es ¿Qué se puede esperar de usar la metodología correcta para la reingeniería de procesos? Cualquier metodología debiera ser suficiente guía para dar rumbo a la reingeniería de procesos.

La reingeniería comienza con la premisa de que el trabajo ha cambiado radicalmente desde los tiempos de la revolución industria. La jerarquía piramidal de administración que se necesitaba para supervisar y controlar a trabajadores que no sabían otra cosa que su propia tarea sencilla resulta hoy ineficaz y la finalidad es que en cualquier proceso de reingeniería, se busque el cambio radical.

Modelo de Reingeniería de Daniel Morris y Joel Brandon Este modelo es uno de los más completos. Los autores muestran tanto los conceptos más modernos relacionados con la reingeniería, como las últimas herramientas tecnológicas y empresariales para llevar a cabo el proceso en un concepto denominado reingeniería dinámica de los negocios. En este modelo se aprecia la evolución de la reingeniería, que tipo de cambios de pensamiento se requiere, que conceptos incorpora, el proceso lo encamina en dos vertientes una es el posicionamiento y la otra a la de aplicación del proyecto. (Morris y Brandon, 1994) En este modelo encontramos al

posicionamiento, formación de equipos de trabajo, recopilación de datos, y se establece la acción para cambiar de un paradigma actual a uno que pueda ser continuo.

Modelo de reingeniería de Raymond Manganelli y Mark Klein Este modelo proporciona una guía metodológica completa sobre reingeniería. Explica paso a paso los detalles del modelo, resumiéndolo en 5 etapas y 54 tareas a seguir. Estos autores se enfocan hacia una reingeniería rápida llamada “Rápida RE”, que consiste en obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La duración que persiguen los proyectos va de 6 meses a un año, considerando que los altos ejecutivos esperan resultados a corto plazo. (Manganelli y Klein, 1995) Su metodología va desde la preparación del proyecto a través del mandato de cambio en la estructura organizacional, hasta la constitución del modelo de procesos y su análisis actual, para que en la siguiente fase se visualicen los nuevos procesos capaces de generar rendimiento con el dimensión técnica del proyecto del nuevo proceso en materia de planes, controles y sistemas, al mismo tiempo que dimensiona el diseño social en materia de personal, planes de carrera e interacción entre elementos técnicos y sociales. Finalmente, en la etapa de transformación produce versiones piloto y de puesta en marcha de los procesos rediseñados, al mismo tiempo que acciona los mecanismos de cambio continuo.

El Proceso de Reingeniería Financiera esta proporcionado por diversas actividades tales como: el Proceso Contable: La contabilidad para las pequeñas empresas además de representar una obligación fiscal y mercantil, es una necesidad para controlar su patrimonio, obligaciones con terceros y ser fuente de información financiera para la toma de decisiones. Es una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de

ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2006).

La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza toda unidad económica, para producir la información financiera necesaria para la elaboración de estados financieros, fuente de la toma de decisiones. 107 Es la técnica mediante el cual se registran, clasifican y resumen las operaciones realizadas y los eventos económicos, naturales y de otro tipo, identificable y cuantificables que afectan a la entidad, estableciendo los medios de control que permitan comunicar información cuantitativa expresada en unidades monetarias, analizada e interpretada para la correcta toma de decisiones (Lara, 2008). La definición anterior agrega la parte de análisis de la información, así como la interpretación para la correcta toma de decisiones. Con lo anterior se hace presente la necesidad de procesarla de manera clara, confiable y oportuna para la obtención de los estados financieros. En el caso de las pequeñas empresas es recomendable contratar los servicios de especialistas independientes y aprovechar este costo fijo al máximo, celebrando un contrato de prestación de servicios, en donde se detalle de manera precisa los compromisos de las partes contratantes.

El Ciclo de conversión en efectivo. Al contar las pequeñas empresas con información financiera oportuna y confiable, se está en posibilidad de ser utilizada en la toma de decisiones y un punto en el que este sector de empresas presenta deficiencias, es en el control del ciclo de conversión del efectivo. Lo anterior trae consigo problemas principalmente de liquidez, obligando en muchos casos la adquisición de financiamiento caro, originando un problema mayor en el largo plazo. El ciclo de conversión en efectivo, es el tiempo que el efectivo de la empresa permanece inmovilizado, entre el pago de los insumos para la producción y la recepción

del pago por la venta del producto terminado resultante (Gitman, 2007). Ciclo operativo es el intervalo de tiempo que transcurre entre la llegada de la materia prima necesaria para la elaboración de un producto y la fecha en que se cobra en efectivo el importe de la cuenta por cobrar derivada de la venta de dicho producto (Barrero & Ávila, 2010).

En cuanto a ciclo de conversión de efectivo Barrero & Ávila (2010) lo denominan como el período entre la salida de efectivo para el pago de las materias primas necesarias para la elaboración de un producto y la entrada de efectivo por el cobro de las ventas de dicho producto. El problema de la liquidez está íntimamente asociado con las decisiones de gestión del circulante puesto que la medición de liquidez y la interpretación de sus efectos sobre el valor de la empresa constituye una preocupación básica de la administración de los fondos a corto plazo en la organización (Moreno, 2004). Las pequeñas empresas al carecer de controles sobre los niveles de inventarios, el periodo de cobro de las cuentas por cobrar y un análisis sobre el periodo promedio de pago de las cuentas por pagar, origina problemas de liquidez y el aprovechamiento de descuentos por pronto pago. Tanto Gitman (2007) y Barrero & Ávila (2010), coinciden en que el ciclo de conversión de efectivo es el tiempo que transcurre desde el desembolso por la adquisición de materias primas, hasta la recuperación de efectivo por la venta de las mismas. Por lo anterior como menciona Moreno (2004), la administración de fondos a corto plazo constituya una preocupación básica en la organización.

La Aplicación de herramientas de análisis financiero. Al realizar cambios radicales en los procesos del ciclo de conversión del efectivo, existirá certidumbre en los niveles de liquidez y se logrará un incremento en la rentabilidad, consecuencia del manejo eficiente en los niveles de inventarios, su realización, el cobro oportuno de las cuentas por cobrar y los pagos a proveedores

y acreedores, el siguiente paso que se propone es la utilización de herramientas financieras para el análisis de la información generada dentro de un marco de veracidad. Los estados financieros contienen importante información acerca de los resultados operativos y la posición financiera de la empresa. La coincidencia de estos estados financieros permite utilizar su información para realizar comparaciones entre las empresas del mismo sector de la producción. La relación entre ciertas partidas de la información financiera se emplea para identificar áreas donde la empresa destaca y, algo más importante, áreas de oportunidad que deben ser mejoradas (Adam et al. 2005). La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial (Nava Rosillón, 2009). Es de suma importancia medir los índices de liquidez, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de las pequeñas empresas, como una fuente de datos que permita la toma de decisiones oportunas, son tiempos en que los negocios no pueden esperar al final de un ejercicio fiscal para dar seguimiento al curso del negocio.

Reingeniería Financiera como factor de competitividad En la revista de Contaduría y Administración no. 197, los Profesores María Antonia Morales González y José Luis Pech Vargas del Instituto Tecnológico de Mérida, señalan que la empresa Mexicana enfrenta ahora la influencia de un medio ambiente modificado que impulsa a reforzar mecanismos estructurales que le permitan soportar estas nuevas condiciones ambientales. Las empresas del País, sobre todo las medianas y pequeñas, sufren con brusquedad los cambios que implican la apertura comercial y globalización económica. Todo lo anterior se traduce en la necesidad de hacer competitivas a estas empresas (Morales & Pech 2009). Al aplicar el proceso de reingeniería

financiera, las pequeñas empresas, estarán en posibilidad de mejorar su eficiencia operativa, en consecuencia su rentabilidad, por lo tanto serán más competitivos.

El contar con información confiable, oportuna y herramientas de análisis de liquidez, rentabilidad, permitirá conocer el rumbo que lleva la pequeña empresa y facilitará la toma de decisiones encaminadas a mantener la rentabilidad y su posición en el mercado. Competitividad es “el grado en el que una nación puede, bajo condiciones de mercado libres y equitativas, producir bienes y servicios que superan las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando, simultáneamente, los ingresos reales de sus habitantes a medio y largo plazo”.(World Economic Fórum, 1994). Es claro que los ingresos son la preocupación primordial de todo ente económico, para poder sufragar los costos y gastos que se generen y que se asocian con los ingresos obtenidos, buscando siempre que se produzca una rentabilidad. Las pequeñas empresas cuentan con pocos o nulos instrumentos de control, tanto de ingresos, costos y gastos, problemática a resolver mediante el modelo de reingeniería financiera que se propone. “La competitividad es producir más y mejores bienes y servicios de calidad que se comercialicen exitosamente entre los consumidores nacionales y extranjeros. La competitividad conduce a trabajos mejor pagados y a la generación de los recursos necesarios para crear una infraestructura adecuada de servicios públicos y de apoyo a los desfavorecidos” (Newall, 1992, pág.94). La reingeniería financiera tendrá además un impacto en la calidad y precio de los bienes que se ofrecen, mejorando los tiempos de entrega, resultado de un manejo adecuado del ciclo de conversión de efectivo.

Los procesos de transformación organizacional incluyen transformaciones técnicoproductivas, con el fin de hacerles frente a los nuevos retos de la competitividad y la

globalización de los mercados. Así es como las organizaciones bancarias tuvieron que acudir a nuevos paradigmas administrativos, como las alianzas estratégicas, las fusiones, las propias liquidaciones o la propia intervención del Estado para salvaguardar los intereses de los ahorradores. En este sentido, el sistema financiero desarrolló nuevos sistemas de planeación financiera que en décadas pasadas se presentaban como deficientes planes estratégicos y transformaciones en los procesos administrativos, al mismo tiempo que se evidenció un marcado énfasis por el área comercial.

2.3 Marco Conceptual.

El concepto de Reingeniería nace de la Guerra de Estados Unidos de Norte América y España en el año de 1898, cuando después de un análisis de disparos se detectó de 9,500 disparos sólo que 121 hicieron impacto, por lo que en la época era muy bueno. Pero para 1899 en prácticas de tiro durante un tiempo aproximado de 25 minutos contra una embarcación estática, dieron al blanco 2 impactos dentro de las velas del buque de que era víctima de las prácticas.

Tiempo después del año de 1902 en prácticas semejantes se hacía blanco dentro de un cuadrado de 50 pulgadas cuadradas la mitad de las veces que se hacía un disparo. Todos estos disparos se hacían desde 1 milla de distancia (1.6 kilómetros) lo que demostraba que los cambios hechos en tan solo 3 años habían llevado de 1.3 % a 50% de efectividad, y todo esto se provocado por un oficial de la artillería naval de nombre William Sowden Sims, quien en virtud del uso del proceso de “Reingeniería”, modificó la forma radical.

En la época de principios de siglo, Sims, fue ignorado muchísimas veces por razones políticas, sociales, orgullo y de tradiciones, argumentándole que no era factible. Hasta que llego

a las manos de el que fuera presidente de Estados Unidos de Norte América, Teodoro Roosevelt, quien al leer dicha información tomo la información proporcionada por Sims y la puso en práctica, de tal suerte que tiempo después se convirtió en Almirante. Sims, cambio la forma en que operaban directamente la técnica y maquinaria que rodeaba el envío de proyectiles a través de la Reingeniería, sin utilizar tecnología adicional y sin la necesidad de aumentar el personal y mucho menos, la necesidad de incrementar los costos.

Según (Hammer, 1994) la reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de la organización para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño tales como: costo, calidad, servicio y rapidez. Por consiguiente la Cooperativa para poder adaptarse a un proceso de reingeniería debe ser capaz de transformar y deshacerse de las reglas y las políticas obsoletas y convencionales que aun la rigen, con la finalidad de atraer nuevas oportunidades emergentes en el entorno y que la pueda llevar a ser más productiva y competitiva en el mercado. Ahora bien dentro de la organización se han evidenciado problemas organizacionales, generados por los cambios en el entorno y los cuales no puede ser enfrentado ya que no se encuentra preparada para ello, debido a la falta de una administración eficiente, enfocada en la búsqueda de estrategias y un direccionamiento acertado y eficaz.

Serna, (2014) en su libro Gerencia Estratégica define como estrategias aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la Junta directiva, el presidente, Gerente, y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Igualmente serna en su libro manifiesta que para que las organizaciones puedan crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, deben tener muy

claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico, este lo integran los principios corporativos, la visión y misión de la organización.

La palabra estrategia se le ha dado diferentes usos a lo largo de los años. Sin embargo donde se ha usado con más frecuencia ha sido en la milicia, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos y donde se encuentra una de las más grandes estructuras orgánicas.

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *estratego* (a) significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Pimentel Villalaz, 1999).

Así mismo Pimentel en su estudio interpela que en el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Druker, (1954) En su libro *The Practice of Management*, afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred , (1962) En su obra *Strategy and Structure*, Alfred Chandler definió estrategia empresarial, basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción del cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Según Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.

Por otro lado David F. , (2003) define en su libro *Conceptos de la Administración Estratégica*, que la dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia; el propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las

tendencias actuales. El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta; durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas, por ello en ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban encaminadas a la realización de la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. Sin embargo en los años noventa se generó un restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

Así mismo en su libro manifiesta que el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil. Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios, las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

Aunque la planeación estratégica tenga muchos paradigmas estudiados por diferentes autores, cada uno de ellos desde diferentes perspectivas ha demostrado la importancia que tiene la planeación estratégica en las organizaciones, ya que dicha planeación genera múltiples movimientos estratégicos en la creación de océanos azules y en la hipercompetencia, el cual es un modelo de competencia dinámica y agresiva, distinta a las tradicionales formas de competir en el mercado, esto a su vez genera una ventaja competitiva para la organización, siendo diferente a la demás.

Por otro lado, autores como Sims, define la Reingeniería como el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos (cambiando el estado de las entidades de negocios pertinentes) y un flujo de procesos una ruta que debe seguir un proceso para poder efectuarse.

Los procesos pueden ser eficientes o ineficientes ya que dependiendo del número de puntos de control, revisiones, autorizaciones y otros procedimientos que intervienen dentro de un procesos se puede obtener un nivel óptimo de trabajo hasta un nivel pésimo. Es en esta parte donde entra en juego la “Reingeniería de procesos”, la cual se encarga de detectar los puntos más vulnerables dentro de la organización, para fortalecerlos; pero primero es necesario descomponer los procesos entre los Estratégicos como los No estratégicos. Los procesos Estratégicos pueden proporcionarnos el ser capaces de alcanzar los objetivos primarios, o ser de alto impacto, todo dependiendo de la naturaleza de proceso mismo. Los procesos son estratégicos ya que partes

importantes e indispensables nos dan los medios para alcanzar los objetivos, metas, el posicionamiento y estrategia declarada de una compañía. Cuando examinamos los procesos estratégicos de reingeniería de procesos apreciamos el gran valor de los sistemas, políticas y estructuras existentes dentro de la organización, ya que sin estas es casi imposible trabajar en forma adecuada, más sea dicho en este momento, no de la forma más óptima.

Es importante partir del concepto de finanzas, para posteriormente abordar la reingeniería financiera, primeramente se menciona la definición de Ortega (2002) quien define a las Finanzas como; La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad. Uno de los pilares de las finanzas lo constituye la efectividad del proceso contable, pues es la fuente de la información financiera y en la medida en que sea clara, oportuna y precisa las decisiones que se tomen contribuirán positivamente en los resultados, es el motivo por el que se aborda primeramente la conceptualización de finanzas, para posteriormente enlazarla con la reingeniería financiera.

La autora Guadalupe Ochoa Setzer define a las Finanzas como; La rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos. (Ochoa, 2002). Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero, y gastan o invierten dinero. Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la

transferencia de dinero entre personas, empresas y gobierno (Gitman, 2007). Como se aprecia Ochoa (2002), conceptúa las finanzas con un enfoque hacia las actividades de inversión, siendo un punto que merece el análisis, pues las pequeñas empresas que en gran número son negocios familiares, dirigidas por un miembro de la familia, realizan inversiones sin los estudios necesarios que demuestren su factibilidad financiera. Respecto a la definición de Gitman (2007), se enfoca hacia los flujos de dinero que se originan como consecuencia de la actividad económica de las empresas, complementando la primera definición.

La reingeniería financiera como un proceso de re-enfoque en el pensamiento financiero, y un re-diseño de las actividades y procesos tanto del área financiera, como de las actividades que generan un impacto en el flujo de fondos de la organización (Lefcovich, 2004). La literatura investigada, se refiere únicamente al termino reingeniería, existiendo mínima información sobre reingeniería financiera, es un tema que en nuestro País se ha utilizado en la iniciativa privada y sector Público, sin embargo se carece de una conceptualización precisa, en cuanto al concepto anterior se aprecia el involucramiento del área financiera y las actividades que afectan el flujo de fondos. Por lo anterior, considerando los conceptos de reingeniería y de finanzas de los autores consultados, se puede definir la reingeniería financiera como la actividad tendiente a rediseñar de manera profunda los procesos, que integran el flujo financiero de las pequeñas empresas, con el propósito de que agreguen valor, para la obtención de información oportuna y veraz, necesaria para su análisis e interpretación para la toma de decisiones.

Importancia de la información financiera es dada por el proceso contable de toda empresa ya que además de apearse a las normas y estándares internacionales, la legislación fiscal y mercantil vigente en México, debe obtenerse de manera oportuna y precisa, para poder utilizarse

en la toma de decisiones. La importancia de la información contable radica en el hecho de ser el medio de comunicación entre la empresa y todo aquel usuario que tiene un derecho razonable a disponer de ella para utilizarla en la toma de sus decisiones (Callao & Jarne, 1995). Es necesario que las pequeñas empresas le otorguen mayor importancia a la información financiera, y su preocupación no se centre únicamente en los datos fiscales, como se distingue en la información vertida por miembros de los despachos de Contadores Públicos; Torres Banderas y Asociados, González Chávez y Casas Cárdenaz Contadores Públicos, Miembros del Colegio de Contadores Públicos de las Truchas Michoacán, A.C., que prestan servicios de consultoría en materia contable, financiera y fiscal en la Ciudad de Lázaro Cárdenas, Michoacán. Con lo anterior se aprecia que la toma de decisiones se basa en la intuición de quien dirige estos negocios, práctica que en la actualidad las deja en desventaja frente a otros competidores.

2.4 Marco Legal.

Mediante el Decreto 3022 de 2013, emitido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se establece la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera para las empresas que no sean emisores de valores, que no sean entidades de interés público, que no posean una planta de personal superior a doscientos (200) trabajadores, y sus activos totales no sean superiores a 3.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes (s.m.m.l.v.). CooTRANSUNIDOS cumple con dichas precisiones, por lo que se clasifica dentro del Grupo 2, (NIIF for SME'S, o por siglas en español, NIIF PYMES).

Además de lo anterior, cabe corroborar, que CooTRANSUNIDOS no es subordinada, ni sucursal, ni asociada, ni matriz, y a su vez tampoco posee un negocio conjunto con alguna compañía o entidad extranjera que aplique NIIF plenas; tampoco realiza importaciones o

exportaciones que representen más del cincuenta por ciento (50%), de las compras o de las ventas de la organización.

La adopción de estas políticas contables se sustentan en la Sección 35: Transición a la NIIF para las PYMES, cuyo objetivo es proporcionar un punto de partida adecuado para la contabilización, también garantizar que los estados financieros contengan información de excelencia que sea clara para los usuarios, que se pueda comparar a lo largo de todos los periodos presentados y que puedan generarse a un costo que no supere los beneficios de los usuarios. Las partidas incluidas en los estados financieros de la Cooperativa de Transportadores unidos de Ocaña “Cootransunidos”, se expresan y valoran utilizando el peso colombiano (COP).

Según la Ley 1314 de 2009, toda persona natural o jurídica que, de acuerdo con la normatividad vigente, esté obligada a llevar contabilidad, así como a los contadores públicos, funcionarios y demás personas encargadas de la preparación de estados financieros y otra información financiera, de su promulgación y aseguramiento, es decir, el proceso de convergencia a las NIIF, aplicará para todo aquel obligado a llevar contabilidad.

Ley 1414 de 2009: mediante la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

Decreto 3022 de 2013: Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2.

Que el artículo 5° de la Ley 336 de 1996, establece que el carácter de servicio público esencial bajo la regulación del Estado que la ley le otorga a la operación de las empresas de transporte público, implicará la prelación del interés general sobre el particular, especialmente, en cuanto a la garantía de la prestación del servicio y a la protección de los usuarios, conforme a los derechos y obligaciones que señale el reglamento para cada modo.

Artículo 23 de la misma norma, dispone que las empresas habilitadas para la prestación del servicio público de transporte sólo podrán hacerlo con equipos matriculados o registrados para dicho servicio, previamente homologados ante el Ministerio de Transporte, sus entidades adscritas, vinculadas o con relación de coordinación y que cumplan con las especificaciones y requisitos técnicos de acuerdo con la infraestructura de cada modo de transporte. Que el artículo 31 de la ley en comento, ordena que los equipos destinados al servicio público de transporte, deberán cumplir con las condiciones de peso, dimensiones, capacidad, comodidad, de control gráfico o electrónico de velocidad máxima, de control a la contaminación del medio ambiente, y otras especificaciones técnicas, de acuerdo con lo que se señale en el reglamento respectivo, para efectos de la homologación correspondiente.

2.5 Marco Contextual.

Ocaña es un municipio colombiano ubicado al Norte del departamento de Norte de Santander. Demográfica y económicamente es la segunda ciudad más importante del departamento y unos de los centros urbanos de mayor crecimiento en la región. La ciudad se encuentra limitada por el norte con el municipio de Gonzales, departamento de Cesar, por el Occidente Limita con Rio de Oro, Departamento de Cesar, por el sur limita con el Municipio de San Martin, Departamento del Cesar, además la provincia de Ocaña la integra la zona del

Catatumbo. Así que es evidente que la ciudad se encuentra bien interrelacionada con otros municipios de gran afluencia y con el departamento de Cesar, que a su vez cuenta con grandes oportunidades económicas, estas por ser vías Nacionales.

Sin embargo Ocaña, se ha caracterizado por ser un punto de encuentro cultural en Norte de Santander y sus alrededores, por la capacidad turística, el despliegue hotelero, el arraigo cultural Católico y sobre todo por su historia. La variedad de servicios que presta a nivel de restaurantes y sitios para visitar, ha hecho de Ocaña una ciudad llamativa para turistas tanto del interior del país como del exterior, factor que ha sido determinante en su crecimiento, desarrollo y ensanchamiento de la industria hotelera y alimentaria.

La fauna regional agrupa a mamíferos, aves, reptiles, peces y parte de la micro fauna asociada al suelo; es de gran importancia para el sostenimiento y el equilibrio ecológico. Dentro del grupo de las aves se encuentran: la perdiz o gallineta de monte, garza de ganado, guara o chulo, gallinazo, gavilán, halcón, palomo, loro, pájaro, colibrí barranquero común, oropéndola, urraca, cardenal pico de placa y toches. Entre los mamíferos se encuentran: ñeque, armadillo, conejo de monte, ardilla, zorro, fara, ratón silvestre, puerco espín, murciélago, guartinaja y gato de monte. Reptiles como la lagartija, víbora, serpiente cazadora, serpiente coral y entre los peces que se encuentran en la región: lamprea, sardina, panche, corroncho, agua gato, laucha, cangrejo. La flora de la región la constituye la especie predominante que son las gramíneas, pastos, arbustos, hierbas y pequeñas zonas de cobertura vegetal de mayor altura y las especies maderables como el mantequillo, el arrayan, rampacho, papamo, loqueto, mosquero, cedro, tachuelo, encenillo, negrito, tamasuco y guamo.

Ocaña está ubicada, a los 8° 14' 15" longitud oeste y su altura sobre el nivel del mar es de 1.202 m. la superficie del municipio es de 460 KM², los cuales representan el 2,2% del departamento. La provincia de Ocaña tiene un área de 8.602 km², posee una altura máxima de 2.065 m, sobre el nivel de mar y una mínima de 761 m sobre el nivel del mar, la temperatura es de 22° C. se encuentra a 203 km de la ciudad de Cúcuta y 299 km de la ciudad de Bucaramanga-Santander, lo que la hace ser llamativa a la hora de exportar alimentos o productos alimenticios a atrás ciudades capitales. Aunque el ganado no hace parte de la fauna regional, en Ocaña hay muchas personas que se dedican a la ganadería ya que tienen fincas en tierras calientes cercanas a la región y esta actividad es una de las principales actividades del sector económico regional. El sistema de producción predomina en zonas de tierras quebradas o planas, el uso del suelo se encuentra bajo agricultura intensiva, en especial cebolla Ocañera en relevo con frijol y rotación con tomate. El 50% de la economía Regional corresponde a la producción pecuaria y ganadera, ya que la explotación ganadera en la región es de tipo extensivo no tecnificada.

La ciudad cuenta con las siguientes vías de comunicación: aéreas, la región cuenta con un aeropuerto llamado Aguas Claras y en cuanto a las vías terrestres Ocaña cuenta con dos vías de acceso importantes, la primera tomado una desviación de la troncal del magdalena hacia el Oriente a la altura Aguachica – Cesar, y la segunda es desde la capital del departamento, Cúcuta y la cual el recorrido puede durar alrededor de cuatro (4) horas y media. El municipio no cuenta con acceso a vías fluviales.



Figura 1. Mapa de Ocaña, Norte de Santander.

Fuente. Mundo mapas Colombia, países y pueblos del mundo.

La Cooperativa Transportadores Unidos de Ocaña “Cootransunidos” es una empresa del sector solidario dedicada a la prestación del servicio de transporte de personas y cosas vía terrestre, se dedica a este mismo objeto misional desde hace 50 años desde que fue fundada, sin embargo dentro de sus fines misionales ha desarrollado actividades conexas como la venta al por menor de combustible la prestación del servicio de hospedaje y la venta de repuestos, su sede principal está ubicada en la Cra. 13 No. 12-87 del barrio el Tamaco en la ciudad de Ocaña, donde se dan cumplimiento a los procesos administrativos de la organización, sin embargo a lo largo de los años la Cooperativa vio la necesidad de expandirse y ampliar los corredores para la prestación del servicio, viendo la capital del departamento como una buena fuente de ingresos, para ello realizo los procesos pertinentes de licitación para la adquisición del corredor, Ocaña – Cúcuta y posteriormente Ocaña – Bucaramanga, siendo así la empresa Ocañera de transporte con

mejores rutas municipales e intermunicipales y catapultando su imagen ante el mercado y ante la Competencia.

Las decisiones tomadas a la fecha han generado un déficit en los ingresos operativos de la Cooperativa que no solo afectado a los Asociados, propietarios de la empresa, sino también a sus colaboradores, que han desmejorado sus condiciones laborales con la finalidad de ayudar a mejorar los ingresos de la misma. Tendientes a dicha situación la Junta Directiva actual y los colaboradores directos de la empresa sugirieron realizar un proceso de reingeniería estratégica que coadyuve al restablecimiento de los procesos misionales y organizativos, que enfoque los procesos a la misión y visión, que establezca una cultura y un norte estratégico misional y visional alineado con las nuevas políticas y que contribuya a la sostenibilidad administrativa y financiera de la organización, generando altos ingresos para su operatividad y mejorando la calidad de vida de los involucrados.

Teniendo en cuenta lo anterior se evidencia el obsoletismo de planeación estratégica en la Cooperativa transportadores Unidos de Ocaña “Cootransunidos” La organización se ha visto involucrada en un estancamiento administrativo y operacional debido a la incapacidad para enfrentarse a nuevos retos que le permiten desarrollarse y crecer; toda vez que las políticas, normas, axiología y definición de procesos que rigen a esta fueron creados hace más de 50 años y a la fecha no han sido modificados, lo que ha causado poca rentabilidad en la actividad misional organizativa. En consecuencia se ve la necesidad de realizar una reingeniería de procesos gerenciales y Administrativos que den nuevas pautas de planeación estratégica y que permitan el crecimiento, desarrollo, expansión y rentabilidad de la empresa; en resumidas cuentas rediseñar el sistema de políticas gerenciales y procesos estratégicos de la administración

que a la fecha operan, con la finalidad de mejorar continuamente en cada uno de los procesos que se derivan de la actividad primaria de la misma y de tal manera posesionarla el mercado como una empresa líder y rentable.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación.

Teniendo en cuenta lo señalado por (Deabold B. & meyer , 2000) en su libro las estrategias de la investigación descriptiva, el tipo de investigación que se abordará es una investigación descriptiva la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbre y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Se debe mencionar que se determinó realizar este tipo de investigación, basado en el estudio de necesidades, toda vez que esta permite determinar la situación real del área financiera y otras áreas que se correlacionan de la Cooperativa Transportadores Unidos de Ocaña, mediante la matriz DOFA que se realizará para el plan estratégico y el análisis cualitativo que se desarrollará en el diagnóstico inicial de la reingeniería planteada.

3.2 Población

La población total se encuentra compuesta por 318 personas, identificadas de la siguiente forma: 117 asociados, 33 empleados directos de la Cooperativa, 18 prestaciones de servicio y 150 conductores.

3.3 Muestra

Teniendo en cuenta que la población es bastante extensa y que las reingenierías de políticas se encuentran a cargo de los órganos de administración y vigilancia en acompañamiento de las

áreas funcionales, se tomará solo una muestra de 30 personas identificadas de la siguiente forma: población compuesta por los órganos de administración y vigilancia (10), empleados directos de todas las áreas funcionales de la Cooperativa (7), asesores y consultores contables y jurídicos (5) y prestaciones de servicio y comerciales (8) materializados en una población de 30 personas.

3.4 Técnica e instrumento de recolección de la información.

La técnica para la recolección de información será el árbol de problemas, el cual se realizara en conjunto con la población muestra. Esto brindará la oportunidad de realizar un diagnóstico estratégico el cual revelará la situación real del área financiera de la Cooperativa y las reestructuraciones que dicho diagnóstico dará lugar para mejorar los ingresos operacionales de la Cooperativa desde esta área y otras que sean afines a las mismas.

Las fuentes primarias para la recolección de datos será la herramienta del marco lógico interactuada con la metodología descriptiva del árbol de problemas y objetivos realizada por los órganos de administración y vigilancia y las áreas funcionales.

Las fuentes secundarias, se extraerán de las informaciones complementarias, obtenidas a través de la normatividad legal, económica y datos aplicables al sector donde se puede ubicar este anteproyecto.

3.5 Procesamiento y análisis de la información.

La información se analizará cuantitativamente y cualitativamente en los formatos de árbol de problemas y objetivos y en las matrices y gráficas que los diagnósticos de planeación

estratégica financiera, lo requiera. Igualmente se realizará una descripción de cada criterio que narre los hallazgos evidenciados en cada ítem de estudio.

3.6 Actividades de elaboración.

Las actividades de fundamentación conceptual, hacen referencia a la revisión de la literatura, lectura crítica y analítica, presentación de la propuesta, elaboración del marco histórico, elaboración del marco conceptual y elaboración del marco legal que se tiene como referencia para la formulación del proyecto Reingeniería de planeación financiera para aumentar los ingresos operacionales de la Cooperativa de Transportadores Unidos de Ocaña “Cootransunidos”.

Las actividades de fundamentación diagnóstica, determinan la población, la elaboración del Instrumento, la aplicación del Instrumento y el proceso de análisis de la información.

Las actividades operacionales se refieren a la aplicación del instrumento en equipos de trabajo asociado, análisis de la información, redacción del informe, presentación del trabajo final y sustentación.

Capítulo 4. Presentación de Resultados

4.1 Situación real del área financiera en la Cooperativa de transportadores unidos de Ocaña “Cootransunidos” mediante la realización de un diagnóstico estratégico.

Teniendo en cuenta que para la formación de un plan de mejoramiento y una planeación estratégica eficaz para el área contable- financiera de la Cooperativa, es necesario tener un reconocimiento inicial donde se evidencie la situación real del área y los factores que han coadyuvado a que esta se encuentre en dicha situación. Por ello inicialmente se efectúa un diagnóstico estratégico compuesto por la Matriz Dofa, complementado con el árbol de problemas que identifique los factores claves de la situación diagnóstica estratégica y el árbol de objetivos que debe visualizar las estrategias de la realidad financiera de la Cooperativa de Transportadores Unidos de Ocaña “Cootransunidos”.

Matriz DOFA del área financiera de la empresa Cootransunidos. Esta matriz permite ver las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene o puede tener la institución en su entorno financiero. Es importante desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que sean los más cercanos a la realidad de la entidad. Igualmente ayuda a determinar qué tan capacitada esta la organización para desempeñarse en el medio.

Según Serna, (2014) existen enfoques teóricos dedicados únicamente a como una empresa puede escoger y formular estrategias para enfrentar los diferentes mercados y de que forma va a crecer.

Por otro lado Francés & Serna Gómez , (2006-2014), Estrategia y planes para la empresa y Gerencia Estartegica , 2006-2014) toman como referencia a Barry Nalebuff y Adam Branderburger, quienes han presentado un nuevo paradigma que se fundamenta en la Cooperación entre los diferentes actores del mercado. A esta estrategia se le ha conocido como competencia, nombre acuñado por Ray Norda quien dijo “uno tiene que competir y cooperar al mismo tiempo”.

Tabla 1. Matriz DOFA

		OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
		1. Desarrollo tecnológico e innovación en programas financieros.	1. Ausencia de planes y estrategias que direccionen el logro de los objetivos
		2. planes de trabajo organizado.	2. Faltan capacitaciones financieras más frecuentes
		3. talento humano estratégico.	3. Incremento de impuestos.
		4. Hay eficacia y eficiencia en la labor realizada	4. Atraso en los planes de mejoramiento.
		5. Disposición del personal contable para las capacitaciones y actualizaciones.	5. Elevada carga laboral.
		6. Prestación de un servicio básico.	6. Disminución de ingresos.
			7. Competencial ilegal y poco acompañamiento de las autoridades locales.
FORTALEZAS (F)		ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Recurso humano capacitado.		Desarrollo del servicio de acuerdo a las necesidades de la comunidad y de la situación financiera de la Cooperativa.	Potencialización de las agencias comerciales y apertura de nuevos puntos de venta, que generen empleo, nuevos ingresos y mejoren la eficacia del servicio.
2. Solidez externa		F3+O2	F1+F4+F5+A1+A6
3. confianza de los clientes internos.		En la actualidad se cuenta con una adecuada infraestructura, lo cual trae reconocimiento y buena imagen.	Programa de descuentos atractivos para el usuario, que genere ingresos por venta y combata la competencia ilegal.
4. unidades de negocio propias.		F5+O1	F1+F2+F4+A4+A7
5. Excelentes instalaciones administrativas y operativas.		Realizar la penetración de nuevos mercados, generando nuevas unidades de negocio propias.	
		F5+O6	
DEBILIDADES (D)		ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Tercerización del personal de las agencias comerciales.		Contratación directa del personal operativo.	

2. Bajos ingresos operativos	D1+D5+O3	Venta de activos improductivos y pago de créditos, para disminuir el endeudamiento.
3. Alto endeudamiento.	Desarrollo y seguimiento a los programas de seguridad preventiva (plan estratégico de seguridad vial) para disminuir el riesgo de accidentalidad y siniestralidad.	O1+O2+D2+D3+D4
4. Inversión en activos improductivos.	D6+O2	
5. Pagos de sentencias laborales.		
6. Pagos de sentencias civiles extracontractuales.		

Fuente: Autor del proyecto.

De acuerdo a la interpretación de la matriz DOFA, se considera que el grupo de estrategias más viable es la DO, ya que se requiere a la mayor brevedad posible corregir las debilidades presentadas para lograr una mejor posición ante las amenazas visualizadas. Por lo tanto se hace necesario implementar las estrategias propuestas con el objetivo de mejorar la productividad financiera de la Cooperativa.

Por otro lado, con miras a realizar un proceso de análisis del problema, se dio uso a la herramienta del árbol de problemas, que al igual que el diagnóstico fue construido con la colaboración y participación de todos los involucrados, ya que la finalidad de este es reflejar la verdadera problemática interna latente que se pretende mejorar y que a su vez ha sido generado por causas directas e indirectas que no fueron tratadas en su momento, con la responsabilidad que se debiera y que por lo tanto ha generado efectos y consecuencias negativas que han impactado de manera transcendental la Cooperativa.

Las causas indirectas y directas que han generado la disminución de los ingresos operacionales se encuentran ubicadas explícitamente en la parte inferior del árbol de problemas que a continuación se presentara y los efectos y consecuencias que generan una baja productividad operacional se encuentran situadas en la parte superior del árbol

Tabla 2. Análisis del problema

BAJA PRODUCTIVIDAD OPERACIONAL DE LA COOPERATIVA TRANSPORTADORES UNIDOS DE OCAÑA COOTRANSUNIDOS			Efectos o consecuencias	
Venta de activos	Poco compromiso con las políticas planeadas	Disminución de la rentabilidad		
Aumento de la cartera y una baja rotación de la misma	Pérdida del control de las actividades misionales de la Cooperativa	Capacidad limitada de inversión		
DISMINUCIÓN DE LOS INGRESOS OPERACIONALES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES UNIDOS DE OCAÑA “COOTRANSUNIDOS”			Problema central	
Altos índices de siniestralidad	Modelos de contratación no ajustados a las normas legales y del sector solidario	Deficiencia organizacional, administrativa y financiera	Causas	
Desconocimiento del plan estratégico de seguridad vial y políticas de seguridad organizacional	Riesgos profesionales frente a reclamaciones y demandas	Alto endeudamiento		
Inexistencia de controles de mantenimiento preventivo y correctivo	Desmotivación del personal y la pérdida del mercado	Uso inadecuado de los recursos		
	Bajos ingresos y/o productividad operacional	Desactualización de políticas financieras		

Fuente: Autora del proyecto

Como anteriormente se mencionó las causas indirectas que no fueron tratadas en su momento, como la inexistencia de controles de mantenimiento y el desconocimiento del Plan de Seguridad Vial, genero altos índices de siniestralidad, evaluados en más del 400% a causa del alto

grado de accidentes civiles extracontractuales que se han generado en la prestación del servicio, como también se planteó que los bajos ingresos y/o productividad operacional es generada por la desmotivación del personal a causa de los modelos de contratación que no cumplen con las normas legales en materia laboral y las políticas del sector solidario; que por otro lado la desactualización de las políticas financieras, ha generado un uso inadecuado de los recursos y a su vez un alto endeudamiento y una deficiencia organizacional, administrativa y financiera, reflejada en la situación económica y en los pocos beneficios otorgados a la comunidad interna y externa.

Se debe agregar que la baja productividad operacional de la Cooperativa está dada por las siguientes consecuencias y efectos derivadas de las causas directas, tales como el aumento de la cartera y la baja rotación de la misma, la pérdida de control de los ingresos producidos por las actividades misionales y la capacidad limitada de inversión, que a su vez genera la venta de activos, el poco compromiso con las políticas planeadas y la disminución de la rentabilidad también juegan un papel importante en el detrimento del patrimonio.

Análisis de objetivos. El presente aspecto trata de realizar la presentación de los medios y los fines que se deben ejecutar para lograr los objetivos planteados por el proyecto, los cuales se fundamentan en el aumento de los ingresos y la productividad operacional de la Cooperativa Transportadores Unidos de Ocaña “Cootransunidos” y que deben contribuir al mejoramiento de las condiciones operativas y administrativas de la empresa, forjando una sostenibilidad y un mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y colaboradores.

Tabla 3. Análisis de Objetivos

AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD OPERACIONAL DE LA COOPERATIVA TRANSPORTADORES UNIDOS DE OCAÑA COOTRANSUNIDOS				
Adquisición de activos	Alto compromiso con las políticas de planeadas	Aumento de la rentabilidad	Fines	
Disminución de la cartera y una aceleración de la rotación de la misma	Recuperación del control de las actividades misionales de la Cooperativa	Aumento en la capacidad de inversión		
AUMENTO DE LOS INGRESOS OPERACIONALES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES UNIDOS DE OCAÑA "COOTRANSUNIDOS"			Objetivo	
Disminución de los índices de siniestralidad	Modelos de contratación ajustados a las normas legales y del sector solidario	Equilibrio organizacional, administrativa y financiera	Medios	
Socialización del plan estratégico de seguridad vial y de las políticas de seguridad organizacional	Disminución de los riesgos profesionales frente a reclamaciones y demandas	Disminución endeudamiento		
Implementación Controles de mantenimiento preventivo y correctivo	motivación del personal y crecimiento del mercado	Optimización de los recursos		
	Aumento de ingresos y/o productividad operacional	Actualización de las políticas financieras		

Fuente: Autora del proyecto

Para dar por terminado el análisis de los objetivos se resume el mismo en lo siguiente, para dar cumplimiento a los objetivos proyectados se deben implementar controles de mantenimiento preventivo y correctivo, la socialización del plan estratégico de seguridad vial, el aumento de los

ingresos y la productividad operacional, la motivación del personal, la disminución de los riesgos profesionales frente a reclamaciones y demandas, la actualización de las políticas financieras, la optimización de los recursos, la disminución del endeudamiento, lo que a su vez ocasionaría positivamente la disminución de los índices de siniestralidad, modelos de contratación ajustados a las normas legales y un equilibrio organizacional, dichos fines coadyuvarían al aumento de los ingresos operacionales.

Así mismo se proyecta disminuir el monto de la cartera y la rotación acelerada de la misma, la adquisición de activos, la recuperación del control de las actividades misionales, y el alto compromiso con las políticas planeadas, el aumento de la capacidad de inversión y el aumento de la rentabilidad, podrían generar un aumento de la productividad operacional de la Cooperativa.

4.2 Evaluación financiera a la vigencia 2015 y 2016 de la Cooperativa de transportadores unidos de Ocaña “Cootransunidos” y plan de mejoramiento.

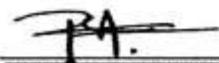
Instrumento de evaluación financiera. Con la finalidad de dar cumplimiento a este objetivo se aplicó un instrumento de evaluación financiera, el cual consiste en un análisis de los estados de situación financiera de la Cooperativa Transportadores unidos de Ocaña “Cootransunidos” basados en el balance general y estado de resultados comparativos de las vigencias 2015 y 2016, igualmente se realiza un análisis y conclusiones de las auditorías financieras y administrativas internas y externas que la Cooperativa ha realizado durante esta vigencia; como de los informes anuales emitidos por la contratista contable Lacc, quien maneja de forma externa la contabilidad de la Cooperativa, con la finalidad de realizar la formulación de un plan de mejoramiento ajustado a la realidad y sostenible.

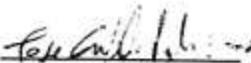
COOPERATIVA DE TRANSPORTES UNIDOS DE OCAÑA LIMITADA-COOTRANSUNIDOS				
BALANCE GENERAL COMPARATIVO				
ENE 1/2015 A DIC 31/2015 ENE 1/2016 A DIC 31/2016				
NIT : 890.501.119 -7				
CUENTAS	2.015	2.016	% VARIACIÓN	OBSERVACIÓN
ACTIVO				
DISPONIBLE				
CAJA	12.164.000	18.125.000	49%	AUMENTO
BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	1.498.000	38.082.000	2442%	AUMENTO
FONDOS ESPECÍFICOS	14.220.000	12.620.000	-11%	DISMINUYO
TOTAL DISPONIBLE	27.882.000	68.827.000	147%	AUMENTO
INVERSIONES				
INVERSIONES PERMANENTES	52.786.000	52.995.000	0%	MANTUVO
TOTAL INVERSIONES	52.786.000	52.995.000	0%	MANTUVO
INVENTARIOS				
ALMACÉN	35.015.000	39.128.000	12%	AUMENTO
ESTACIÓN DE SERVICIO	38.378.000	36.265.000	-6%	DISMINUYO
TOTAL INVENTARIOS	73.393.000	75.393.000	3%	MANTUVO
CUENTAS POR COBRAR				
CONVENIOS POR COBRAR	0	19.027.000	100%	AUMENTO
ANTICIPO DE CONTRATOS Y PROVEEDORES	0	6.165.000	100%	AUMENTO
PAGOS POR CUENTA DE ASOCIADOS CONSUMO	282.098.000	918.335.000	226%	AUMENTO
COMISIONES	164.109.000	5.577.000	-97%	DISMINUYO
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	77.470.000	144.075.000	86%	AUMENTO
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	523.677.000	1.093.179.000	109%	AUMENTO
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO				
TERRENOS	1.663.070.000	1.739.632.000	5%	AUMENTO
EDIFICACIONES	3.331.000.000	3.374.969.000	1%	AUMENTO
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	180.000.000	181.694.000	1%	AUMENTO
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	150.000.000	152.198.000	1%	AUMENTO
EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	70.000.000	71.217.000	2%	AUMENTO
VEHÍCULOS	158.000.000	76.792.000	-51%	DISMINUYO
MAQUINARIA Y EQUIPO	60.000.000	60.000.000	0%	MANTUVO
MAUSOLEOS	23.271.000	23.271.000	0%	MANTUVO
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-101.910.000	-204.003.000	100%	AUMENTO
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	5.533.431.000	5.475.770.000	-1%	DISMINUYO
OTROS ACTIVOS				
CARGOS DIFERIDOS	0	111.193.000	100%	AUMENTO
ACTIVOS INTANGIBLES	837.817.000	814.759.000	-3%	DISMINUYO
TOTAL OTROS ACTIVOS	837.817.000	925.952.000	11%	MANTUVO
TOTAL ACTIVO	7.048.988.000	7.692.116.000	9%	AUMENTO

Figura 2. Evaluación financiera- Balance General comparativo vigencia 2015-2016

Fuente. Cooperativa Cootransunidos, informe de Gestión 2016.

CUENTAS POR PAGAR				
CRÉDITOS ORDINARIOS CORTO PLAZO	956.402.000	1.268.551.000	33%	AUMENTO
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	0	19.628.000	100%	AUMENTO
PROVEEDORES	74.941.000	161.255.000	115%	AUMENTO
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	0	4.874.000	100%	AUMENTO
DIVERSAS	198.743.000	102.282.000	-49%	DISMINUYO
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	1.230.086.000	1.556.588.000	27%	AUMENTO
IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS				
INDUSTRIA Y COMERCIO	0	10.692.000	100%	AUMENTO
TOTAL IMPUESTOS	0	10.692.000	100%	AUMENTO
FONDOS SOCIALES MUTUALES Y OTROS				
FONDO SOCIAL DE EDUCACIÓN	12.903.000	11.777.000	-9%	DISMINUYO
FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD	199.375.000	227.589.000	14%	AUMENTO
FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES	677.513.000	914.445.000	35%	AUMENTO
FONDO REPOSICIÓN AUTOMOTOR	193.164.000	214.960.000	11%	AUMENTO
TOTAL FONDOS	1.082.955.000	1.368.771.000	26%	AUMENTO
OTROS PASIVOS				
OBLIGACIONES LABORALES	17.725.000	15.122.000	-15%	DISMINUYO
INGRESOS ANTICIPADOS	21.832.000	14.787.000	-32%	DISMINUYO
TOTAL OTROS PASIVOS	39.557.000	29.909.000	-24%	DISMINUYO
PASIVOS ESTIMADOS				
PARA COSTOS Y GASTOS	116.866.000	111.816.000	-4%	DISMINUYO
OTROS PASIVOS ESTIMADOS	178.488.000	143.556.000	-20%	DISMINUYO
TOTAL PASIVOS ESTIMADOS	295.354.000	255.372.000	-14%	DISMINUYO
TOTAL PASIVO	2.647.952.000	3.221.332.000	22%	AUMENTO
PATRIMONIO				
APORTES SOCIALES	778.335.000	791.236.000	2%	AUMENTO
TOTAL APORTES	778.335.000	791.236.000	2%	AUMENTO
RESERVAS				
RESERVA PROTECCIÓN DE APORTES	50.146.000	54.566.000	9%	AUMENTO
RESERVA DE ASAMBLEA	28.889.000	28.889.000	0%	MANTUVO
RESERVAS ESTATUTARIAS	1.606.000	1.606.000	0%	MANTUVO
TOTAL RESERVAS	80.641.000	85.061.000	5%	AUMENTO
SUPERÁVIT				
VALORIZACIONES	0	76.562.000	100%	AUMENTO
TOTAL SUPERÁVIT	0	76.562.000	100%	AUMENTO
RESULTADOS DEL EJERCICIO				
TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO	7.757.000	4.125.000	-47%	DISMINUYO
EFECTOS ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ -NIF				
EFECTOS ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ- NIF	3.534.302.000	3.534.302.000	0%	MANTUVO
TOTAL TRANSICIÓN NIF	3.534.302.000	3.534.302.000	0%	MANTUVO
TOTAL PATRIMONIO	4.401.035.000	4.491.286.000	2%	AUMENTO
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	7.048.988.000	7.712.618.000	9%	AUMENTO


 Roman A. Jacome Pérez
 Gerente


 Jose Gilberto Pinilla
 Contador


 Jose Gabriel Arrieta
 Revisor Fiscal

Figura 3. Evaluación financiera- Balance General comparativo vigencia 2015-2016
 Fuente. Cooperativa Cootransunidos, informe de Gestión 2016.

COOPERATIVA DE TRANSPORTES UNIDOS DE OCAÑA LIMITADA-COOTRANSUNIDOS				
ESTADO DE RESULTADOS				
ENE 1/2015 A DIC 31/2015 ENE 1/2016 A DIC 31/2016				
NIT 890.501.119 -7				
Procesado en :2017/02/24 20:25:00:16				
CUENTAS	2.015	2.016	% VARIACIÓN	OBSERVACIÓN
INGRESOS OPERACIONALES				
COMERCIO AL MAYOR Y AL POR MENOR				
VENTA DE COMBUSTIBLES SOLIDOS LÍQUIDOS GASEOSOS	1.429.175.000,00	1.451.772.000,00	0,18% AUMENTO	
VENTAS DE ALMACÉN	151.886.000,00	237.110.000,00	56,11% AUMENTO	
DEVOLUCIONES EN VENTAS	(1.040.000,00)	(14.000,00)	-98,65% DISMINUYO	
INGRESOS POR SERVICIOS				
SERVICIO DE CRÉDITO	15.092.000,00	13.010.000,00	-13,60% DISMINUYO	
INGRESO BUSETA	43.476.000,00	98.768.000,00	127,18% AUMENTO	
SERVICIOS POSTAL Y CORREO	359.293.000,00	387.291.000,00	7,79% AUMENTO	
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	727.449.000,00	718.764.000,00	-1,19% DISMINUYO	
TOTAL OPERACIONALES POR SERVICIO	1.145.309.000,00	1.217.832.000,00	6,33% AUMENTO	
INGRESOS NO OPERACIONALES				
FINANCIEROS	0,00	14.000,00	100,00% AUMENTO	
ARRENDAMIENTOS	92.839.000,00	84.318.000,00	-9,18% DISMINUYO	
APROVECHAMIENTOS	73.984.000,00	221.360.000,00	198,21% AUMENTO	
COSTO DE VENTAS				
COMBUSTIBLE	1.258.138.000,00	1.194.970.000,00	-5,02% DISMINUYO	
ALMACÉN	143.861.000,00	219.572.000,00	52,53% AUMENTO	
COSTOS POR SERVICIOS				
COSTOS BUSETA	49.801.000,00	81.593.000,00	63,84% AUMENTO	
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS SERVICIO DE TRANSPORTE	606.114.000,00	658.898.000,00	8,71% AUMENTO	
ACTIVIDADES CONEXAS	15.008.000,00	14.085.000,00	-6,16% DISMINUYO	

Figura 4. Evaluación financiera- Estado de Resultados comparativo vigencia 2015-2016

Fuente. Cooperativa Cootransunidos, informe de Gestión 2016.

GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS DE PERSONAL	204.572.000,00	237.582.000,00	56,14% AUMENTO
HONORARIOS	40.964.000,00	46.846.000,00	19,24% AUMENTO
IMPUESTOS	3.963.000,00	16.734.000,00	384,96% AUMENTO
ADMINISTRACIÓN DE BIENES	790.000,00	533.000,00	-29,87% DISMINUYO
SEGUROS	13.894.000,00	16.553.000,00	20,60% AUMENTO
MANUTENIMIENTO Y REPARACIONES	5.217.000,00	9.192.000,00	47,65% AUMENTO
ASEO Y ELEMENTOS	516.000,00	1.004.000,00	94,57% AUMENTO
CAFETERIA	1.483.000,00	1.680.000,00	13,28% AUMENTO
SERVICIOS PÚBLICOS	80.684.000,00	87.390.000,00	11,05% AUMENTO
TRANSPORTE	5.423.000,00	6.428.000,00	-23,09% DISMINUYO
PAPELERIA, FOTOCOPIAS Y ÚTILES DE OFICINA	5.271.000,00	7.456.000,00	41,49% AUMENTO
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	14.271.000,00	16.117.000,00	12,94% AUMENTO
GASTOS DE ASAMBLEA	12.028.000,00	15.287.000,00	27,10% AUMENTO
GASTOS DIRECTIVOS	0,00	2.654.000,00	100,00% AUMENTO
GASTOS LEGALES	777.000,00	661.000,00	-14,93% DISMINUYO
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	2.200.000,00	4.046.000,00	84,00% AUMENTO
GASTOS DE VIAJE	0,00	3.371.000,00	100,00% AUMENTO
SERVICIOS TEMPORALES	72.629.000,00	66.793.000,00	-5,32% DISMINUYO
VIGILANCIA PRIVADA	15.726.000,00	26.125.000,00	66,13% AUMENTO
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	24.452.000,00	23.427.000,00	3,99% AUMENTO
TARIFA DE CONTRIBUCIÓN CRC	636.000,00	9.010.000,00	1316,67% AUMENTO
FONTO-MENSAJERIA EMPRESA	1.822.000,00	3.111.000,00	70,75% AUMENTO
SUSCRIPCIONES	611.000,00	636.000,00	4,09% AUMENTO
AJULIOS Y DONACIONES	100.000,00	650.000,00	550,00% AUMENTO
ADECUACIÓN E INSTALACIÓN	550.000,00	1.273.000,00	131,45% AUMENTO
CAMBIOS DE RUTA	1.993.000,00	2.199.000,00	8,33% AUMENTO
GASTOS NAVIGEROS	0,00	32.151.000,00	100,00% AUMENTO
GASTOS VARIOS	7.750.000,00	13.507.000,00	74,29% AUMENTO
DEPRE EDIFICACIONES	0,00	29.931.728,00	100,00% AUMENTO
DEPRE MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	33.310.000,00	44.386.321,00	33,25% AUMENTO
DEPRE EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	9.000.000,00	3.530.000,00	-60,78% DISMINUYO
DEPRE VEHICULOS	30.000.000,00	18.245.000,00	-39,18% DISMINUYO
DEPRE MAQUINARIA Y EQUIPO	10.000.000,00	6.000.000,00	-40,00% DISMINUYO
AMORTIZACIÓN LEASING	19.600.000,00	18.400.000,00	-6,12% DISMINUYO
GASTOS DE VENTAS			
TRANSPORTE FLETES Y AGARREROS	68.479.000,00	64.647.000,00	-5,30% DISMINUYO
GASTOS NO OPERACIONALES			
GASTOS BANCARIOS	1.318.000,00	1.223.000,00	-7,28% DISMINUYO
COMISIONES	0,00	2.435.000,00	100,00% AUMENTO
INTERESES	128.350.000,00	154.229.000,00	20,16% AUMENTO
CUOTAS DE MANEJO	0,00	129.000,00	100,00% AUMENTO
IMPUESTO 4 X 1000	9.424.000,00	11.213.000,00	18,96% AUMENTO
IMPUESTOS ASUMIDOS	0,00	328.000,00	100,00% AUMENTO
HONORARIOS	0,00	28.000,00	100,00% AUMENTO
COMISIONES	0,00	362.000,00	100,00% AUMENTO
SERVICIOS	0,00	8.518.000,00	100,00% AUMENTO
COMPRAS	0,00	399.000,00	100,00% AUMENTO
AJUSTES EJERCICIOS ANTERIORES	0,00	1.938.000,00	100,00% AUMENTO
ARRENDOS	0,00	35.000,00	100,00% AUMENTO
AJUSTE AL PESO	0,00	1.000,00	100,00% AUMENTO
PERDIDA DE ENCOMENDAS	0,00	977.000,00	100,00% AUMENTO
GASTOS POR DEVOLUCIONES DE INGRESO	0,00	11.000,00	100,00% AUMENTO
IVA DESCONTABLE TRANSITORIO	0,00	12.696.000,00	100,00% AUMENTO
AJUSTE AL PESO	0,00	0,00	100,00% AUMENTO
IMPUESTOS DESCONTABLES ASUMIDOS COMO GASTO	0,00	962.000,00	100,00% AUMENTO
RESULTADO DEL EJERCICIO			
RESULTADO DEL EJERCICIO	* 7.757.500,00 *	4.125.000,00	-46,82% DISMINUYO


 Roman A. Jacome Perez
 Gerente


 Jose Gilberto Pinilla
 Contador



Figura 5. Evaluación financiera- Estado de Resultados comparativo vigencia 2015-2016
Fuente. Cooperativa Cootransunidos, informe de Gestión 2016.

De la anterior información se puede evidenciar que en la casilla cuarta se encuentra la variación entre los periodos y en la casilla quinta la observación donde se describe si la cuenta

aumenta o disminuye en consideración con la vigencia anterior. Igualmente de los anteriores estados de situación financiera se pueden revelar las siguientes notas.

Nota 1. Inversiones. Corresponde a los valores que la Cooperativa tiene invertidos con la finalidad de mantener una reserva secundaria de liquidez o establecer relaciones económicas con otras entidades del mismo sector. Sin embargo es preciso señalar que Cootransunidos tiene una inversión en la terminal de Abrego que no ha sido posible valorizar de forma real y que no tienen ningún tipo de productividad, es decir de ingresos por esta inversión.

Nota 2. Cuentas por cobrar. En esta denominación se incluyen las cuentas que representan el valor de los derechos de cobro que adeudan a terceros; dentro de las cuentas por cobrar correspondientes a la categoría de riesgo normal, se encuentran los pagos que ha efectuado la Cooperativa por conceptos de siniestros durante los años 2013, 2014, 2015 y 2016; ascendiendo los desembolsos a la suma de \$768.822.225, una suma bastante representativa, sobre la cual las directivas deben tomar decisiones y establecer el procedimiento para el cobro de las mismas.

Nota 3. Propiedad, planta y Equipo. Comprende el conjunto de cuentas que registran los bienes muebles o inmuebles a nombre de la Cooperativa, dentro de este grupo se puede evidenciar que en la cuenta vehículos de propiedad de la Cooperativa, aparece registrada un vehículo que fue vendido en el año 2015 y en dicha vigencia, respecto a la información gravable se registró un ingreso por la venta de \$100.000.000, sin tener presente que \$66.773.561 corresponden al retiro de la propiedad de la Cooperativa. La diferencia de \$ 33.226.439 sería la suma que realmente se debió haber registrado en el ingreso.

Nota 4. Obligaciones Financieras. Represan el valor de las obligaciones contraídas con entidades financieras por parte de Cootransunidos, se puede evidenciar que a la fecha la Cooperativa ha respondido satisfactoriamente y de manera oportuna con cada una de las obligaciones, reflejando una excelente vida crediticia; sin embargo es de anotar que la mayoría de créditos solicitados han sido para cubrir demandas laborales y siniestros.

Nota 5. Pasivos estimados y provisiones. Los activos estimados y las provisiones corresponden a las garantías que se le retienen a las agencias de despacho contratistas, Servidespachos SAS y Escalar SAS, en el momento de realizar el pago y las otras indemnizaciones de los procesos por los siniestros de los vehículos afiliados a la Cooperativa. Es de aclarar que las provisiones para litigios y demás afectaciones de índole económica son insuficientes para atenderlos.

Nota 6. Patrimonio. Comprende la suma correspondiente al valor de los aportes de los asociados de la Cooperativa, los diferentes rubros que la componen son los establecidos según Congreso de Colombia, (1988) en la ley Cooperativa y el resultado del ejercicio 2016.

Así mismo el balance general 2016, presenta movimientos dentro de las cuentas de orden deudoras, que agrupan las cuentas donde reflejan hechos o circunstancias sobre las cuales se pueden generar derechos afectada la estructura financiera de la Cooperativa, estas cuentas deben ser utilizadas para efectos de control interno sobre los activos.

Por otro lado, según el análisis de las auditorías internas y externas de la Cooperativa, se puede evidenciar lo siguiente, durante las vigencias 2015 y 2016, la Cooperativa realizó una auditoria externa en el mes de octubre de 2016 de las cuales se derivan las siguientes

conclusiones más relevantes. Las valorizaciones efectuadas en terrenos y edificaciones, presentan un porcentaje de aumento muy alto, con respecto al año anterior, teniendo en cuenta que estas valorizaciones han tenido que ser efectuadas por un experto en materia y debe reposar el certificado de valorización de dichas propiedades.

Para dicha vigencia se evidencia que la Cooperativa no ha realizado el proceso de implementación de NIIF, el cual debía ser realizado desde la vigencia 2015.

Se evidencia que el fondo de reposición presenta un desequilibrio entre lo reportado en la contabilidad y lo consignado en bancos. Además que los dineros de los fondos no se encuentran en cuentas separadas, sino que se encuentran en una cuenta común a la que la Cooperativa tiene acceso, por ello los auditores recomiendan consignar los valores de los fondos en cuentas separadas y conciliar en valor del fondo de reposición. Por otro lado se observa que los auditores manifiestan que la Cooperativa prácticamente durante la vigencia 2014 y 2015 ha vivido de los ingresos no operacionales y que si esta no obtuviera dichos ingresos la pérdida fuera inminente.

Del análisis de situación financiera y de las conclusiones más relevantes de la auditora realizada en el año 2016 a la vigencia 2014 y 2015 de la Cooperativa, se puede concluir que esta:

1. Ha realizado inversiones en activos que no han generado ningún tipo de rentabilidad para la Cooperativa y por ende se ha constituido un detrimento en patrimonio por dichas causas.
2. Ha tercerizado sus actividades misionales, mediante empresas S.A.S. decisión que ha ocasionado a la Cooperativa serios inconvenientes en materia laboral, pues la Cooperativa ha cancelado por solidaridad sentencias laborales, derivados de dicho proceso de tercerización.

3. Se encuentra con un alto endeudamiento, aunque cancela sus obligaciones financieras mensuales al día a esta le cuesta cumplir con sus obligaciones diarias, producidas por la operación de la actividad, debido a que sus ingresos no operacionales son más altos que los operacionales.

4. No ha ejecutado de forma integral en plan estratégico de Seguridad Vial y por ende los mecanismos de prevención de accidente, lo que ha ocasionado una alta siniestralidad, que a su vez se ve reflejado en la cancelación de sentencias extracontractuales en contra de la Cooperativa y la necesidad de endeudarse para poder cumplir con dichos mandamientos legales, ocasionando pérdidas importantes al ejercicio financiero de la Cooperativa.

En virtud de lo anteriormente relatado y evidenciado en los documentos de estudio de la situación financiera de la Cooperativa, así como también en la evaluación financiera realizada se proyecta el siguiente plan de mejora para la Cooperativa.

Tabla 4. Plan de mejoramiento financiero.

Mapa de riesgos		Información de seguimiento y control		
	Descripción del hallazgo	Causa del hallazgo	Acción de mejoramiento	Indicador
 <p>1.</p>	<p>Liquidez:</p> <p>Presenta nivel de riesgo alto en sus indicadores de liquidez.</p>	<p>Inversiones realizadas en años anteriores a la vigencia 2016 tales como: construcción de activos fijos, realizadas con apalancamiento financiero, generando compromisos financieros a largo plazo, excediéndose y sin tener en cuenta los compromisos que ya poseía y que comprometía su capacidad de cumplir y suplir las necesidades de corto plazo. Adicional a eso debía cubrir los las sentencias generadas por los siniestros y las demandas laborales y tal situación género que las cuentas por cobrar en la vigencia 2015 presentaran un incremento considerable.</p>	<p>Con la finalidad de afrontar la situación presentada por la liquidez, se proponen las siguientes alternativas:</p> <p>. Contribución relacionada con los servicios prestados, postura que podría generar el mejoramiento y el cumplimiento de la operación en lo que resta de la vigencia 2018 y en adelante.</p> <p>. Aumento del valor de las planillas de viaje , valores que están fijados en pesos y no han sido ajustados en los últimos años, razón por la cual la capacidad de operación se ha visto vulnerable.</p>	<p>Variación porcentual en el índice de liquidez mediante el seguimiento a la capacidad de cubrir el pasivo corriente con el activo corriente.</p>
	<p>Capital de Trabajo:</p> <p>En cuento al capital de trabajo, la empresa presenta dificultades para cubrir sus obligaciones de corto plazo; en razón a que sus activos corrientes no pueden dar cobertura a sus obligaciones menores a un año, por lo</p>			<p>Activo corriente/pasivo corriente.</p>

	tanto genera un alerta positiva.	En cuanto al capital de trabajo se puede evidenciar que los activos que posee la Cooperativa son de gran valor comercial, los cuales se incrementaron por la transición a NIIF, donde se estableció el valor comercial de cada uno de ellos.	. Optimización de activos, implementación de procesos de control sobre los activos operativos por medio de la elaboración de inventarios donde se pueda identificar y depurar estableciendo la vida útil, con la finalidad de realizar un correcto cálculo de las cuotas de depreciación y así poder realizar seguimiento a los activos.	
2.	Apalancamiento: Conforme a los indicadores la Cooperativa, presenta un nivel de riesgo moderado, en cuanto a su apalancamiento, según análisis financiero para la vigencia 2015.	La necesidad del apalancamiento nace de la intención de construir activos para la Cooperativa, no obstante el capital propio fue mínimo en relación al endeudamiento financiero obtenido, es de mencionar que para la vigencia 2016 se han inyectado nuevos aportes para hacer frente a las necesidades financieras y no recurrir al endeudamiento externo.	Se propone una campaña de disminución de tasas y prolongación del financiamiento en tiempo con el fin de mejorar los indicadores de liquidez, así mismo se propone no generar proyectos de crecimiento y expansión dada a la falta de liquidez y capital de trabajo.	Verificar el nivel de apalancamiento, relacionando el saldo del endeudamiento, sobre el valor del activo total, seguimiento porcentual. Endeudamiento total/activo total.
3.	Rentabilidad: Se encuentra en un nivel de riesgo alto, en sus indicadores de rentabilidad.	La Cooperativa ha dejado de percibir ingresos en vigencias anteriores a 2016, debido a la designación de parte de su operación en los diferentes municipios donde presta servicios, razón por la cual la administración actual dentro de su planeación administrativa plantea la necesidad de centralizar la operación y no dejarla en manos de empresas ajenas, razón por la cual los ingresos operacionales quedan en comisiones pagadas a otras empresas. El componente de riesgo fue latente en la medida que los ingresos fueron insuficientes para cubrir los nuevos compromisos adquiridos para activos de inversión; donde inicialmente las proyecciones de rentabilidad de las inversiones realizadas durante los últimos años no fueron realizadas en base a la situación económica de la región y financiera de la Cooperativa.	Implementación de un estudio tarifario para las planillas y la ejecución directa de la administración de la operación, los cuales son los principales puntos sobre los cuales la Cooperativa deberá centrar sus esfuerzos, para la consecución de un margen de rentabilidad superior que satisfaga la expectativa del asociado y que permita cumplir con los compromisos operativos y financieros.	Verificación del índice de rentabilidad porcentual. Utilidad operacional/ingresos totales.

Fuente. Autor del Proyecto.

4.3. Rediseño de la axiología financiera de la Cooperativa de Transportadores unidos de Ocaña, adoptando las nuevas políticas contables del mercado.

Con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo planteado en el presente trabajo de grado, se formula un proceso de políticas contables bajo NIIF generales que deben ser ajustables y aplicables a cada una de las secciones de contabilidad; es decir debe ser ajustable a los procesos de Contabilidad, Cartera, tesorería y de contabilidad de agencias. Con esto se lograría obtener un proceso de axiología financiero en cascado pues todas las áreas que hacer parte del departamento financiero tendrían los mismo objetivos, principios y políticas; con lo cual se genera mayor empoderamiento, eficacia y eficiencia de los procesos.

El propósito del manual de políticas y de la axiología en cascada para el departamento financiero de la Cooperativa de Transportadores unidos de Ocaña “Cootransunidos” es definir y proveer una guía práctica para la aplicación de las políticas de la empresa, bajo las normas de información financiera. Cada política se centrara en un área diferente de los estados financieros y provee principios contables relacionados con el reconocimiento, la medición, presentación y revelación para cada área. Además este manual busca asegurar la consistencia y la uniformidad en los estados financieros con las normas contables aplicables.

La axiología financiera o de otra forma llamada las políticas contables, han sido preparadas para cada área contable de los estados financieros asa: propósito, política contable, reconocimiento, medición, revelaciones, presentación de los estados financieros.

Política Efectivo y equivalente al efectivo del área de Tesorería.

Propósito. El propósito de esta política es definir el procedimiento contable para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de las partidas del efectivo y equivalentes al efectivo expresadas en la moneda funcional en los estados financieros de la Cooperativa.

Normatividad aplicable. Estados de flujo de efectivo e Instrumentos básicos en las siguientes partidas: caja menor, caja general, cuentas de ahorro y cuentas corrientes.

Política. El efectivo comprende los fondos mantenidos en caja, así como los depósitos a la vista que son exigibles y están disponibles de inmediato. Dentro de las partidas que se consideran efectivos se encuentran y no se limitan la caja menor, la caja general, cuentas de ahorro y las cuentas corrientes. Estas partidas deben reflejar constantemente la realidad de los fondos disponibles de la Cooperativa, por tanto el cierre mensual se debe identificar a través de la elaboración de conciliaciones.

Reconocimiento y medición. Las partidas que se clasifiquen como efectivos y equivalentes al efectivo se reconocerán en el momento en que la Cooperativa gestione y controle el efectivo. El valor asignado a estas partidas constituye el valor nominal del derecho del efectivo.

Presentación y revelaciones. Para la preparación de los estados financieros, se revelaran los componentes de la partida efectivos y equivalentes al efectivo, presentando además una conciliación de saldos que figuren en el estado de flujos de efectivo. Cuando se presenten saldos de efectivo restringido, la Cooperativa revelara en otras notas acerca de la existencia, valor, tipo y restricción que afecta a dichos montos, acompañado de un comentario de la administración

sobre estos importes de efectivo y equivalentes de efectivo que no estén disponibles para ser utilizados.

Política de Inventarios para el área de contabilidad, cartera y almacén.

Propósito. Es prescribir el tratamiento contable de los inventarios, en cuanto a su reconocimiento, medición, presentación y revelación de los estados financieros.

Política contable. Los inventarios son activos que: poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación, en proceso de producción con vistas a esa venta o en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación del servicio. El inventario que se posee corresponde a los bienes comprados y almacenados para su reventa, entre los que se encuentran, maquinaria, accesorios, consumibles y repuestos.

Esta política aplica en los siguientes conceptos: cuando los inventarios de mercancías no fabricadas por la empresa, compuestas por elementos que son directamente utilizados en la prestación de servicios relacionados con el objeto social de la Cooperativa; y/o cuando los materiales repuestos y accesorios, corresponden a los repuestos adquiridos que serán consumidos en el proceso productivo de la entidad que no se clasificaron como elementos de propiedad, planta y equipo. Esta política contable no aplica para elementos de aseo, cafetería y papelería destinados para las actividades administrativas, los cuales serán reconocidos directamente al estado de resultados del periodo.

Reconocimiento y medición. Se reconocerán como inventarios los activos que cumplan la definición de inventarios especificada en esta política además de los siguientes: que sean un recurso tangible controlado, que sean utilizados en la operación de la entidad, que se deriven

beneficios económicos futuros mediante su consumo o venta, que su valor pueda ser medido confiable y razonablemente. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición y deben ser valorados a través del método promedio ponderado. Los inventarios se medirán anualmente al cierre del ejercicio, deberá tener análisis de obsolescencia y una revisión o recuperación del deterioro mediante la venta.

Revelaciones. Deberá revelarse la siguiente información en los estados financieros: la política contable para la medición de inventarios, incluyendo la fórmula de la medición; el valor total en libros de los inventarios, el valor de los inventarios reconocidos como gasto, el valor de las rebajas de los inventarios.

Política de cuentas por cobrar y por pagar para el área de cartera y tesorería.

Propósito. El objetivo de esta política es establecer y definir las bases contables para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de los activos y pasivos financieros que representan los derechos y obligaciones de la Cooperativa.

Política contable. El reconocimiento inicial de activos o pasivos financieros se deberá reconocer una cuenta por pagar o por cobrar de forma incondicional como activo o pasivo financiero solo cuando se convierta en una parte del contrato según las cláusulas contractuales del instrumento y como consecuencia de ello tiene el derecho legal a recibir efectivo o la obligación legal a pagarlo.

No se reconocerá un activo o pasivo financiero en los siguientes casos: actividades futuras planeadas y los activos a ser adquiridos o los pasivos a ser incurridos como el resultado de un compromiso en firme de comprar o vender bienes o servicios.

Medición. La medición inicial de los activos y pasivos financieros se realizara mediante el valor razonable, es decir el precio de la transacción. Si existen costos incrementales que sean directamente atribuibles a la compra, emisión venta o disposición por otra via de un activo o pasivo financiero, medidos al costo amortizado, se incluirán en el importe reconocido en el reconocimiento inicial del instrumento financiero.

En el momento del reconocimiento inicial de las cuentas por cobrar, se medirán por su precio de transacción, si dichas cuentas comerciales por cobrar no tienen un componente financiero significativo.

Las cuentas por pagar son obligaciones de pago por bienes o servicios que se han adquirido por los proveedores en el curso ordinario del negocio. Las cuentas por pagar se clasifican como activos corrientes, si el pago debe ser efectuado en un periodo de un año o menos, si se excede se debe presentar como un pasivo no corriente.

En cuanto al deterioro del valor de los activos financieros realizado por el área de cartera de la Cooperativa se debe realizar haciendo un análisis individual de aquellas cuentas por cobrar significativas en termino de tiempo, es decir que superen 360 días de vencidas.

Revelaciones. Se deberá realizar la revelación de la información analizada con la exposición al riesgo y acerca de cómo se gestiona, estas revelaciones son importantes cuando se evalúa la situación financiera de la Cooperativa.

Política de propiedad, planta y equipo para el área de contabilidad.

Propósito. El propósito de esta política es prescribir el tratamiento contable de propiedades, planta y equipo de forma que los usuarios de los estados financieros puedan conocer la información acerca de la inversión que la Cooperativa tiene en sus propiedades, así como los cambios que se hayan producido en dicha inversión.

Reconocimiento y medición. La Cooperativa reconocerá como propiedad, planta y equipo los activos que cumplan con los siguientes requisitos en su totalidad. Que sea un recurso tangible, identificable y controlado por la Cooperativa. Que sea probable que se obtengan beneficios económicos futuros asociados o sirva para fines administrativos, que se espere utilizarlo en el giro normal de su operación en un periodo de tiempo que exceda un (1) año, que su valor pueda ser medido confiable y razonablemente.

Revelaciones. En los estados financieros se revelará cada una de las clases de propiedades, planta y equipo en cuanto a las bases de medición utilizadas para determinar el importe en libros, los métodos de depreciación utilizados y las vidas útiles. Igualmente se revelara la existencia y los importes correspondientes a las restricciones de titularidad, así como las propiedades planta y equipo que están afectos como garantía al cumplimiento de las obligaciones, el importe de los desembolsos reconocidos, el importe de los compromisos de adquisición y el importe de compensaciones de terceros en caso de pérdida, deterioro o entrega de la propiedad, planta y equipo.

Política de activos tangibles.

Propósito. El propósito de esta política es prescribir el tratamiento contable para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de los activos intangibles que adquiera la Cooperativa.

Reconocimiento y medición inicial. Un activo intangible se reconocerá como tal en los estados financieros siempre que cumpla con las siguientes características: obtenga beneficios económicos futuros, se posea el control del bien, sea plenamente identificable y el costo del activo pueda ser medido de forma viable.

Puede haber activos intangibles que se llevan directamente al gasto y se controlan mediante un inventario administrativo.

Revelaciones. Se revelara la siguiente información para cada uno de los activos intangibles las vidas útiles, los porcentajes de amortización utilizados, los métodos de amortización, la amortización acumulada.

Política de Beneficios a los empleados.

Propósito. Es establecer los criterios que la Cooperativa aplicara para el reconocimiento y valorización de los beneficios o retribuciones que la Cooperativa otorga a sus empleados.

Política. Ha sido elaborada con base a todas las retribuciones que otorga la empresa a sus empleados a la fecha de emisión de la misma. Esta política comprende beneficios como: sueldos y aportes a la seguridad social, horas extras, recargos nocturnos, dominicales y festivos y subsidio de transporte.

Reconocimiento y medición. Los beneficios de corto plazo se reconocerán como mínimo una vez al mes en la medida en que los empleados prestan el servicio por el valor establecido en la ley. Los beneficios no identificados al comienzo del periodo como salarios, horas extras, bonificación por cumplimiento de metas, aguinaldos, aportes a salud y AR, se reconocen como un gasto dentro del mes contable en el que serán pagados.

Los beneficios a corto plazo se miden por el valor total adeudado, que se define como la cantidad a pagar establecida entre las partes en el momento de reconocer el pasivo.

Revelación. Para cada categoría de beneficios que se proporcione a los empleados, se debe revelar la naturaleza de los beneficios, su política contable, el importe de su obligación y el nivel de financiación en la fecha sobre el que se informa. Cuando exista incertidumbre acerca del número de empleados que aceptaran una oferta de beneficios por terminación, existirá un pasivo contingente y se revelara de acuerdo con la política de provisiones y contingencias.

Política de provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes.

Propósito. Asegurar que se utilicen las bases apropiadas para el reconocimiento y la medición de las provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes, adoptados por la Cooperativa.

Política. Las instrucciones contables detalladas con esta sección deben ser aplicadas, pero no se limita a las siguientes partidas de provisiones, pasivos contingentes, activos contingentes e información a revelar.

Reconocimiento. Para la Cooperativa las provisiones son pasivos en los que existe incertidumbre acerca de su cuantía o vencimiento. Se debe reconocer una provisión cuando se tiene una obligación presente como resultado de un suceso pasado, es probable que la Cooperativa tenga que desprenderse de recursos que comprometen beneficios económicos para cancelar la obligación y se puede realizar una estimación fiable del importe de la obligación.

Medición. El importe reconocido como provisión debe ser la mejor estimación, al final del periodo sobre el que se informa el desembolso necesario para cancelar la obligación presente. En el caso de que se espere que una parte o la totalidad del desembolso necesario para liquidar la provisión, le sea reembolsado por un tercero, tal reembolso será objeto de reconocimiento cuando, sea prácticamente segura su recepción, si la entidad cancela la obligación objeto de la provisión. El reembolso en tal caso debe ser tratado como un activo separado.

Revelación. Se debe revelar acerca de: el importe en libros al principio y al final del periodo, las dotaciones efectuadas en el periodo, incluyendo también los incrementos en las provisiones existentes, los importes utilizados en el transcurso del periodo, los importes no utilizados que han sido objeto de liquidación o reversión en el periodo. No se requiere información comparativa, pero si una breve descripción de la naturaleza de la obligación contraída.

Política de impuesto a las ganancias.

Propósito. Incluir todos los impuestos ya sea nacionales o extranjeros que se relacionan con las ganancias sujetas a imposición. Esta política contable se aplicara para el reconocimiento del activo diferido que se acumula en el impuesto a la renta; la política también será aplicable al

reconocimiento del pasivo diferido que se acumula por los efectos del gasto contable por impuesto a la renta.

Política. La Cooperativa debe determinar el impuesto a la renta corriente sobre la base de las leyes tributarias vigentes; el impuesto a las ganancias se reconoce en el estado de resultados, excepto cuando se trata de partidas que se reconocen directamente en el patrimonio en otros resultados integrales o provenientes de una combinación de negocios.

Reconocimiento y medición. El impuesto corriente al periodo presente debe ser reconocido como un pasivo en la medida en que no haya sido liquidado, si hay exceso debe ser reconocido como un activo. Se reconocen activos por impuestos a las ganancias diferidas en la medida que resulte probable que la Cooperativa disponga de rentas tributarias. En cuanto a la medición en el reconocimiento inicial y posterior, es al costo histórico, sin ningún descuento financiero.

Revelaciones. Los principales componentes del gasto por el impuesto, deben revelarse por separado en los estados financieros y debe incluir el gasto y/o ingreso por impuesto a la ganancia corriente y por tanto el periodo presente por el impuesto.

Política de Cambios en las estimaciones contables, errores y hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa.

Propósito. Definir los principios, bases, acuerdos, reglas y procedimientos específicos para realizar cambios en las políticas contables, en las estimaciones contables y en la corrección de errores. Así mismo determinar cuando la Cooperativa debe ajustar sus estados financieros por hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa.

Política. Selecciona y aplica una NIIF cuando sea específicamente aplicable a una transacción, otro evento o condición. En ausencia de una NIIF que sea aplicable específicamente, la Gerencia deberá usar su juicio en el desarrollo y la aplicación de una política contable, a fin de suministrar información que sea relevante y fiable.

Revelaciones. Los principales componentes del gasto por el impuesto, deben revelarse por separado en los estados financieros y debe incluir el gasto y/o ingreso por impuesto a la ganancia corriente y por tanto el periodo presente por el impuesto.

Política contable para arrendamientos para el área de cartera.

Propósito. El objetivo de esta política es el de prescribir, para los arrendatarios y los arrendadores, las políticas contables adecuadas para contabilizar y revelar la información relativa a los arrendamientos. Los arrendamientos son acuerdos por los cuales dos partes, arrendador y arrendatario, pactan unas condiciones de percibir o entregar sumas de dineros o serie de pagos a cambio del derecho a utilizar costos, gastos y activos fijos de acuerdo al tipo de contrato de arrendamiento.

Política. Cootransunidos debe analizar en detalle cada uno de los tipos de contrato, con el fin de determinar si dicho contrato le provee todos los riesgos y ventajas significativas sobre el bien para realizar una correcta clasificación. Cada vez que Cootransunidos esté bajo este tipo de acuerdos contractuales deberá clasificarlo en:

a. Arrendamiento financiero: es aquel en el que se transfiere sustancialmente todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad del activo.

b. **Arrendamiento Operativo:** es cualquier acuerdo de arrendamiento, distinto a arrendamiento financiero.

La normatividad de esta política es aplicable a bienes inmuebles y muebles recibidos y entregados en arrendamiento operativo y financiero.

Reconocimiento y medición. El reconocimiento está relacionado con el momento en el cual el objeto del contrato de arrendamiento es incorporado a la contabilidad y en consecuencia en los estados financieros, para efectos de esta política, en el momento de reconocimiento será el comienzo del plazo del arrendamiento. La medición está relacionada con la determinación del valor por el cual debe ser registrado contablemente en el proceso de reconocimiento.

Presentación y Revelaciones. Un arrendatario debe revelar la siguiente información sobre los arrendamientos financieros:

- a. Para cada clase de activos, el valor neto en libros al final del periodo sobre el que se informa.
- b. Conciliación entre el importe total de los pagos del arrendamiento al final del periodo sobre el que se informa.
- c. Cuotas contingentes reconocidas como gasto en el periodo
- d. El valor total de los pagos futuros mínimos por subarriendo que se espera recibir, al final del periodo sobre el que se informa y de su valor presente.
- e. Descripción general de los acuerdos significativos de arrendamiento.

Política contable para los Gatos pagados por anticipado para el área de tesorería y agencias.

Propósito. Esta política aplica para aquellas erogaciones en las cuales se acuerda su pago antes de obtener el beneficio que del mismo se deriva, a fin de asegurar la obtención de un bien o servicio.

Política. Esta política solo incluye aquellas erogaciones que cumplan con las condiciones para ser activos:

- a. Que sea probable, que obtenga beneficios económicos futuros, derivados del mismo.
- b. El importe pueda ser valorado fiablemente.

Estos no se deben contabilizar como gastos pagados por anticipado, los importes pagados por aseo, cafetería y papelería; estos se deben registrar directamente al gasto del periodo.

Reconocimiento y medición. Para el reconocimiento como gasto pagado por anticipado se debe cumplir que su valor sea cuantificable fiablemente, que la erogación cubra más de un mes desde la fecha en que se efectúa el pago. Los gastos pagados por anticipado deben ser reconocidos como tales al momento en que se efectúa el pago o se reciba la factura con vigencia de un mes, lo ocurra primero y por el valor pactado con el proveedor o vendedor.

La amortización de los gastos pagados por anticipado se amortiza por el método de línea recta sobre el 100% de su costo en el tiempo de duración del contrato. La amortización se efectúa contra la cuenta contable de costos o gastos, en la medida en que utilicen los beneficios y en forma proporcional al tiempo de cobertura del concepto pagado por anticipado.

Revelación y presentaciones. Se debe revelar la siguiente información en los informes de situación financiera, para cada clase de gasto pagado por anticipado; el porcentaje de amortización utilizado, el tiempo de duración del contrato, los métodos de utilización amortizados, el valor en libros y la amortización acumulada y la conciliación de diferencias en los valores entre el inicio y el final del periodo.

4.4 Proceso de planeación estratégica en cascada para el área financiera.

El modelo de planeación estratégica, parte de que el proceso es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización de arriba abajo y viceversa. Este se inicia en el nivel superior de la organización, en el cual deben definirse los principios corporativos, los valores, la misión, la visión, y los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta planeación macro es mucho más estable y a largo plazo y en ella hay una participación limitada de los niveles superiores de la Cooperativa.

El segundo nivel de la cascada, lo integran las unidades estratégicas de negocio, es decir las áreas funcionales de la Cooperativa, en este nivel debe definirse la misión, los objetivos y las estrategias a mediano plazo. Para finalizar el tercer nivel lo componen las unidades administrativas y operativas de la Cooperativa en la cual la misión y los objetivos son a más corto plazo y su responsabilidad principal es ejecutar eficientemente los planes de acción definidos en las unidades de negocio.

En virtud de lo anterior se reestructuro el proceso de planeación estratégica de la Cooperativa, tratando de ajustarlo a los lineamientos gerenciales estratégicos de un proceso en

cascada para el buen funcionamiento y desarrollo de las unidades de negocio y de las diferentes áreas funcionales.

Tabla 5. Proceso de planeación estratégica en cascada Cootransunidos

Nivel de planeación	Misión	visión	Valores	Principios	Políticas
Planeación estratégica Corporativa	Prestar un servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros en los radios de acción urbana, intermunicipal, mixta y veredal al igual que los servicios conexos.	Ser en el 2020 la empresa de transporte terrestre de pasajeros líder en la región, destacada por su calidad, efectividad y desempeño.	Solidaridad	Ingreso y retiro voluntario.	Cumplir con las necesidades y exigencia de los clientes y partes interesadas.
			Responsabilidad		Aplicar controles para minimizar los riesgos presentes en los sitios de trabajo y durante la prestación del servicio.
			Democracia	Participación democrática	Cumplir con los requisitos legales vigentes
			Igualdad	Integración económica y social.	Mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y el desempeño de las diferentes áreas funcionales.
			Equidad	Igualdad de derechos y obligaciones.	
			Ayuda mutua	Equitativa distribución de excedentes.	
CONTABILIDAD					
Planeación estratégica funcional o táctica	Gestionar los recursos financieros y generar ingresos mediante la incursión de nuevos mercados y unidades de negocio, contribuyendo así al crecimiento, competitividad y rentabilidad de los ingresos operacionales de la Cooperativa.	Ser la unidad responsable de proveer la información financiera relevante y oportuna que apoye la toma de decisiones y permite simular los posibles impactos en la Cooperativa; así como ser los responsables de maximizar la rentabilidad de los flujos de caja.	Solidaridad	Ingreso y retiro voluntario.	Monitoreo permanente de los cambios macroeconomicos y de los planes de negocio.
			Responsabilidad	Participación democrática	
			Democracia		Maximización de la rentabilidad y de los flujos excedentarios.
			Igualdad	Integración económica y social.	
			Equidad	Igualdad de derechos y obligaciones.	automatización y parametrización de los procesos y registros contables .
			Ayuda mutua	Equitativa distribución de excedentes.	
CARTERA					
Planeación estratégica funcional o táctica	Generar análisis e información que permita a las demás áreas la toma de	Ser un área generadora de impacto, en la optimización de la cartera y la selección del riesgo crediticio, para	Solidaridad	Ingreso y retiro voluntario.	Provisión de servicios de calidad a terceros.

decisiones confiables en la colocación de sus recursos, mediante una cartera altamente productiva.

contribuir al crecimiento sostenido de la Cooperativa.

Responsabilidad

Participación democrática

Democracia

Estandarización de los procesos de cobranza y crédito.

Igualdad

Integración económica y social.

Equidad

Igualdad de derechos y obligaciones.

Mejoramiento y desarrollo de habilidades continuas en el talento humano en el área.

Ayuda mutua

Equitativa distribución de excedentes.

TESORERÍA

Planeación estratégica funcional o táctica

Establecer directrices y mecanismos de control para asegurar de forma apropiada los pagos y los dineros recibidos por la Cooperativa, garantizando la operación eficiente de la misma.

Ser un área generadora de valor y aliada estratégica del área financiera de la Cooperativa para todas las dependencias que toman decisiones referentes a su gestión.

Solidaridad

Ingreso y retiro voluntario.

Automatización y parametrización de los procesos

Responsabilidad

Participación democrática

Democracia

Implementación de una cultura de presupuesto basado en estrategias.

Igualdad

Integración económica y social.

Equidad

Igualdad de derechos y obligaciones.

Identificación permanente de las oportunidades de mejora continua en el área financiera.

Ayuda mutua

Equitativa distribución de excedentes.

AGENCIAS

Planeación estratégica funcional o táctica

Generar valor para el cliente mediante el ofrecimiento de un portafolio de servicios que respondan y satisfagan la permanencia y lealtad del mercado hacia Cootransunidos.

Ser el área encargada del desarrollo y de la eficiente administración de la red de oficinas comerciales de la Cooperativa, con la finalidad de lograr mantener óptimos niveles de servicio y rentabilidad en cada una de las agencias.

Solidaridad

Ingreso y retiro voluntario.

Fortalecimiento del mercado y de los depósitos de la Cooperativa

Responsabilidad

Participación democrática

Democracia

Mejoramiento continuo de los servicios

Igualdad

Integración económica y social.

Equidad

Igualdad de derechos y obligaciones.

Maximización de la rentabilidad de los ingresos y gastos de las agencias.

Ayuda mutua

Equitativa distribución de excedentes.

Conclusiones

La Cooperativa ha registrado grandes pérdidas por concepto de su actividad misional, lo que ha generado una crisis económica y financiera en la misma, que a su vez afectado directamente tanto a clientes internos y externos de la entidad, debido a que cuenta con una planeación estratégica obsoleta, poco alineada a los objetivos y procesos organizacionales y además de ello su capital de trabajo y la liquidez es limitada.

Las decisiones analizadas en el estudio del problema y de los objetivos, dejan entrever el poco compromiso y responsabilidad de las administraciones anteriores, que no se preocuparon por mejorar las condiciones de la Cooperativa como tal, poniendo en riesgo el patrimonio de todos los asociados, por generar una política de ahorro de gastos y costos, sin tener en cuenta las necesidades de la misma.

El resultado del estudio estratégico, indica que la Cooperativa es una empresa atractiva en el sector e influyente en el mercado, que es altamente competitiva frente a los demás organizaciones del mismo sector, sin embargo presenta dificultades en la fuerza financiera y debe enfocarse en mejorar los procesos financieros para hacerlos productivos.

Por otro lado se evidencio, que la actividad misional de la Cooperativa se ha desvirtuado a través del tiempo; puesto que la administración ha realizado inversiones en actividades conexas o secundarias que si bien coadyuvan al crecimiento de la empresa, dejan de lado la premura de realizar inversión realimente en la operación que es el transporte.

Debido a lo anterior se puede exteriorizar que en efecto las decisiones de operar otras áreas de negocio es lo que ha dejado sin fuerza los ingresos operacionales de la Cooperativa, lo cuales se derivan de la venta de tiquetes para transporte publico terrestre de personas y cosas.

Es así como también se observa durante la ejecución del proyecto, que las estrategias derivadas de los análisis realizados deben ser planeados estratégicamente, puesto que la Cooperativa no tiene la liquidez suficiente para ejecutar al tiempo las mismas y de no hacerlo pausadamente se podría generar un desequilibrio en la estabilidad de la misma, viéndose afectado el patrimonio de los asociados y directamente el recurso humano de la Cooperativa.

Recomendaciones

Dar cumplimiento a las alternativas planteadas en el análisis del objetivo, tales como: disminuir el monto de la cartera y la rotación acelerada de la misma, la venta de los activos improductivos, la recuperación del control de las actividades misionales, mediante una contratación directa, el alto compromiso con el cumplimiento de las políticas planeadas.

Realizar controles permanentes a los registros contables realizados por el área financiera y analizar con cautela las recomendaciones.

Ejecutar de forma periódica auditorías internas, externas, arqueos e inventarios en las diferentes unidades de negocio para controlar el flujo de efectivo.

Realizar incrementos paulatinos año a año que generen un ingreso mayor para la cooperativa y mantener los gastos ajustados, para conseguir un punto de equilibrio en la operación.

Referencias

- Alfred , C. (1962). *Strategy and Structure*.
- Congreso de Colombia. (1988). *Ley Cooperativa*. Bogotá: Diario Oficial del Congreso de la Republica.
- David , F. (2003). *Conceptos de administración estrategica* . Mexico: Pearson Educación .
- david, & Jervis. (2011).
- David, & Jervis. (2011). *Lineamientos estratégicos compuestos por las políticas*.
- Deabold B., v. D., & meyer , w. J. (2000). *sistesis de las estrategias de la investigación descriptiva*
- distrital, s. j. (1990). *Ley Cooperativa* . bogota : diario oficial 38648.
- Druker, P. (1954). *the practice of Managemet*.
- Francés , A., & Serna Gómez , H. (2006-2014). *Estrategia y planes para la empresa y Gerencia Estartegica* . Mexico : Pearson Editorial Prentice .
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* . Pearson Editorial Prentice Hall, pag. 115.
- Fred R. , D. (s.f.). *PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y SU RELACIÓN CON LAS EMPRESAS*.
- FRED R., D. (2013). *Planeación estrategica y las empresaas*.
- Hammer. (1994). *Replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de la organización*.
- La Republica* . (02 de enero de 2018). Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/planeacion-financiera-y-liquidez-esencial-para-el-crecimiento-de-las-empresas-2585884>
- Lopez Portillo , J. (1980). *simposio internacional de la planeación para el desarrollo* . Mexico .
- Mauborgne, R., & Chan , K. W. (1990). *estrategia de los ozeanos azules y rojos*. Estados Unidos : Escuela de Negocios INSEAD.
- Pimentel Villalaz, L. (septiembre de 1999). *Planificación etsrategica*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de <https://www.google.com.co/search?q=planeaci%C3%B3n+estrategica+piter+d4ruker&oq=planeaci%C3%B3n+estrategica+piter+d4ruker&aqs=chrome..69i57j0.10358j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF->

8#q=La+palabra+estrategia+se+ha+utilizado+de+muchas+maneras+y+en+diferentes+co
nt

Sanchez, j. (2003). *Planeación estratégica* .

Serna Gómez , H. (2014). *Gerencia Estratégica* . Bogotá : Panamericana .