



TRABAJO DE GRADO
Opción homologación de funciones.

**Propuesta de mejora contable a partir del proceso organizacional en la empresa
COQUENOR S.A.S de la ciudad de Cúcuta**

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Contables
Contaduría Pública.

Jonathan Harvey Gelves Arenas
Juliana Carolina Farfán Rodríguez.
Opción de Trabajo de grado Homologación
de Funciones.
2024.

Agradecimientos

El éxito no es solo llegar a la meta, sino disfrutar del camino. En este largo camino agradezco a Dios y mi familia quienes siempre me apoyaron para seguir adelante valorando cada uno de los momentos de felicidad y de altibajos en el desarrollo de mi vida universitaria.

Gracias a mi alma mater y sus docentes quienes me brindaron las herramientas necesarias para alcanzar mi meta de formarme como profesional universitario ético y responsable. Gracias a los docentes que con sus conocimientos y sabiduría fueron luz en el camino.

Y mi más sincero agradecimiento a la empresa COQUENOR S.A.S por abrirme sus puertas para realizar mi trabajo de grado y valoro mucho la flexibilidad, comprensión y la confianza depositada en mí.

Tabla de Contenido

Resumen	5
Palabras clave	6
Problemática abordada	7
Objetivos	9
Metodología	10
Resultados	12
Objetivo específico 1.	12
Objetivo específico 2.	19
Objetivo específico 3.	36
Conclusiones	40
Referencias	41

Lista de Tablas

4

Tabla 1. Volumen de producción en COQUENOR S.A.S.....	14
Tabla 2. Matriz DOFA de COQUENOR S.A.S.....	19
Tabla 3. Descripción de los riesgos asociados a la implementación del plan de mejora	21
Tabla 4. Matriz de riesgos.....	23
Tabla 5. Matriz de estrategias	31
Tabla 6. Estrategias de Mejora derivadas del análisis DOFA.....	38

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	16
Figura 2. Estructura del Manual Operativo a diseñarse.	38

La homologación de funciones realizada en la coquizadora COQUENOR S.A.S ubicada en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander, se desarrolló con el objetivo de elaborar una propuesta de mejora para optimizar los procesos organizacionales de la empresa COQUENOR S.A.S., para dar cumplimiento al objetivo propuesto se empleó como metodología un estudio de campo que ayudo a identificar las áreas de mejora en el proceso organizacional de la empresa, siendo una investigación de tipo descriptiva con alcance explicativo. En el cumplimiento de los objetivos específicos se destaca como hallazgo falencias organizacionales en el área administrativa y contable que afecta otras áreas de la empresa como es la programación de alquiler de maquinaria y los balances generales en cada periodo fiscal. De lo anterior resulta imperativo el diseño una estrategia sólida que permita corregir los problemas contables y de facturación y proponer soluciones encaminadas a mejorar la eficiencia de estos aspectos que le pueden generar a la empresa liquidez. Se concluyó que para la implementación de la propuesta de mejora contable se requiere la inversión en recursos humanos y tecnológicos, considerando la capacitación permanente del personal, adquisición de software contable y la implementación de un sistema de control interno.

Palabras clave

Comercialización, procesos organizacionales, DOFA, propuesta de mejora, control interno.

La empresa COQUENOR SAS de la ciudad de Cúcuta, cuya actividad principal es la comercialización de coque, presenta algunas dificultades de índole organizacional en el área administrativa y contable, en cuyo caso se expanden dichas dificultades a otras áreas de la empresa como es la programación de alquiler de maquinaria y los balances generales en cada periodo fiscal. De igual forma la empresa no está aplicando procesos contables a diario y mejoras en el ámbito de usar los softwares contables que tiene a disposición y no es eficiente en el orden de la facturación. De igual manera la empresa presenta ciertos problemas como escasez de mano de obra calificada y una rotación laboral que sumado al alquiler de maquinaria puede llegar a presentar sobrecostos.

A su vez, al ser una empresa dedicada a la comercialización de carbón y ser un combustible fósil es susceptible a las políticas gubernamentales y los impuestos excesivos, de cara a la protección del medio ambiente y cuidado de los ecosistemas. De igual forma, la empresa presenta una reducción de los mercados regionales debido a la incursión en dichos mercados de las llamadas nuevas tecnologías de energías limpias que de a poco toman importancia y se apoderan de un porcentaje significativo del mercado.

En vista de lo expuesto, resulta imperativo examinar estas dificultades con el propósito de diseñar una estrategia sólida que permita corregir los problemas contables y de facturación y proponer soluciones encaminadas a mejorar la eficiencia de estos aspectos que le pueden generar a la empresa liquidez en el contexto de la industria local y regional con excelentes rendimientos al aprovechar el orden del capital, de la inversión y de las utilidades generadas. Además, es crucial

considerar los desafíos planteados por las políticas fiscales estatales relacionadas con la reforma tributaria del 2022 y los desafíos impuestos por la DIAN en materia de facturación electrónica.

De lo planteado, es crucial desarrollar enfoques de mejora continua en el área contable para que COQUENOR SAS, logre una posición destacada en el sector. Esto permitirá evitar que la compañía se encamine hacia el fracaso, especialmente considerando la feroz competencia actual que no espera para implementar soluciones a largo plazo y los altos impuestos que el gobierno está aplicando a las empresas del sector carbón.

Objetivo general:

Desarrollar una propuesta de mejora para optimizar los procesos organizacionales de la empresa COQUENOR S.A.S.

Objetivos específicos

Analizar la estructura organizacional y contable actuales de la empresa.

Identificar áreas de oportunidad para la mejora por medio de la matriz FODA

Plantear un plan de mejoramiento para la estructura organizacional de la empresa por medio de la matriz FODA

El estudio se llevó a cabo en Cúcuta, Norte de Santander, en la empresa COQUENOR S.A.S en donde se realizó un estudio de campo con el propósito de identificar áreas de mejora en el proceso organizacional de la empresa a través de la observación cuantitativa y análisis de documentos internos empleando una metodología integral que combina diferentes técnicas de investigación.

La investigación es de tipo descriptiva cuyo propósito según (Guevara Alban, et al., 2022) “es describir las características esenciales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Se basa en criterios sistemáticos para establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras investigaciones”. Por otro lado, tiene alcance del tipo explicativo porque tiene como propósito establecer las causas de los sucesos, problemas o fenómenos que se estudian (Hernández-Sampieri, 2018).

Dentro de las fuentes de información consultadas se destacan como fuentes primarias, la observación general de las dinámicas del proceso organizacional para identificar áreas de mejora, como fuentes de información secundaria se emplearon documentos internos de la empresa e información, para obtener información sobre el proceso organizacional actual. Asimismo, se consultaron artículos indexados en revistas científicas y páginas web relacionadas con el tema de estudio.

Como herramienta de análisis de la información se construyó una matriz DOFA, instrumento estratégico que permitió evaluar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y

Amenazas obteniendo una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa 11

COQUENOR S.A.S identificando las estrategias de mejora a través del análisis DOFA que “está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa” (Serna Gómez, 2014, p. 188).

Objetivo específico 1. Analizar la estructura organizacional y contable actuales de la empresa.

Generalidades de la Empresa

En este apartado se presenta una descripción pormenorizada de los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a la empresa. Para ello, se llevó a cabo un proceso de observación meticulosa, registro fotográfico exhaustivo y análisis profundo de la documentación proporcionada por la empresa.

Historia. COQUENOR S.A.S., es una sociedad por acciones simplificada constituida en 2017. Se dedica a la fabricación de productos de coque y de hornos de coque. Actualmente la empresa se encuentra ubicada en la Avenida 6 #10-20, oficina 903 del Edificio Dacchach en Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.

Productos y servicios que comercializa: COQUENOR desarrolla las siguientes actividades:

- a) La fabricación y comercialización de productos de hornos de coque, así como la coquización del carbón.
- b) Además, la sociedad tiene como objeto la explotación, la exploración, montaje y transformación, compra venta, distribución, comercialización y exportación de carbón mineral, coque y demás minerales existentes en el subsuelo; así como de todas las materias primas e insumos necesarios para ejecutar todas estas labores.

Actualmente la empresa no cuenta con una identidad corporativa definida. La empresa no posee visión, misión y tampoco valores corporativos que rijan una dirección clara y por lo tanto un marco para la toma de decisiones estratégicas. Dentro de la propuesta de mejora para COQUENOR SAS, se tuvo la creación de la identidad de la empresa que se describe a continuación.

Misión:

Ser la empresa coquizadora líder en la región, reconocida por la calidad de nuestros productos, la eficiencia de nuestros procesos y nuestro compromiso con la sostenibilidad.

Visión:

Ser la empresa coquizadora más innovadora y sostenible de la región, impulsando el desarrollo del sector industrial y generando valor para nuestros stakeholders.

Valores:

Excelencia: Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos, desde la producción de coque hasta la atención al cliente.

Eficiencia: Optimizamos nuestros procesos para garantizar la máxima eficiencia y productividad.

Sostenibilidad: Nos comprometemos con la sostenibilidad ambiental y social, minimizando el impacto de nuestras operaciones.

Innovación: Buscamos constantemente nuevas tecnologías y soluciones para mejorar nuestros productos y procesos.

Responsabilidad: Somos responsables con nuestros empleados, clientes, proveedores y la comunidad.

Objetivos corporativos:

Aumentar la producción de coque en un 20% en los próximos cinco años.

Reducir el consumo de energía en un 10% en los próximos tres años.

Desarrollar nuevos productos de coque para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Ser reconocidos como una empresa líder en sostenibilidad en el sector coquizador.

Volumen de producción

COQUENOR S.A.S., actualmente se dedica exclusivamente a la producción de coque, la producción, así como las ventas, los ingresos y costos se ven reflejados en la tabla x.

La empresa ajusta la cantidad de empleados y maquinaria al volumen de producción (Tabla 1.) para satisfacer la demanda. Sin embargo, esta estrategia genera desvinculación y falta de compromiso en el personal. Como resultado, se observa un manejo deficiente de la materia prima, con desperdicio de materiales, uso ineficiente de recursos, reprocesos, costos por maquinaria ociosa y ausentismo injustificado.

Tabla 1. Volumen de producción en COQUENOR S.A.S.

SERVICIO INTERMEDIO DE COQUIZACIO	TONELADAS PRODUCIDAS	VALOR TN	TOTAL INGRESO	COSTO DE PRODUCCION
ENERO	1.363	80.000	109.040.000	76.873.200
FEBRERO	1.434	80.000	114.720.000	80.877.600
MARZO	1.557	80.000	124.560.000	87.814.800
ABRIL	1.129	80.000	90.320.000	63.675.600
MAYO	1.010	80.000	80.800.000	56.964.000
JUNIO	1.052	80.000	84.160.000	59.332.800

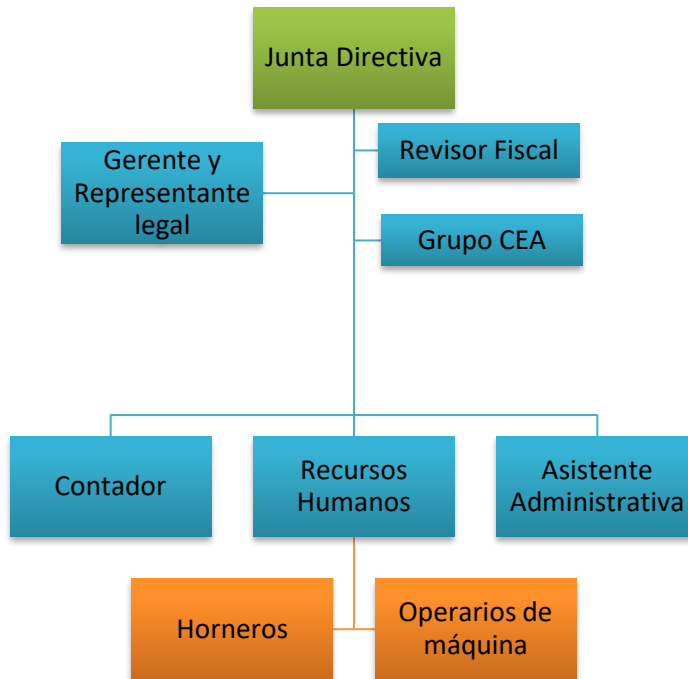
JULIO	998	80.000	79.840.000	56.285.200
AGOSTO	1.012	80.000	80.960.000	57.076.800
SEPTIEMBRE	1.020	80.000	81.600.000	57.528.000
OCTUBRE	1.035	80.000	82.800.000	58.374.000
NOVIEMBRE	1.048	80.000	83.840.000	59.107.200
DICIEMBRE	1.050	80.000	84.000.000	59.220.000
	13.708		1.096.640.000	773.131.200

Análisis de la estructura organizacional

Para realizar el análisis de la situación actual de la estructura organizacional de COQUENOR S.A.S, se realizó inicialmente un diagnóstico mediante la observación directa de las diferentes áreas existentes en la empresa. Sin embargo, según lo observado la empresa no cuenta con una división administrativa como tal que pueda distinguir una división de áreas y una estructura jerárquica definida, pues la empresa presenta la siguiente estructura orgánica:

La empresa cuenta con 14 empleados directos, que son el Gerente cuya función es la de definir las estrategias de la empresa a corto, mediano y largo plazo; una liquidadora de maquinaria que se encarga del arrendamiento de la maquinaria necesaria para llevar a cabo los procesos y cumplir con la demanda y pedido de los clientes; una Secretaria o Asistente administrativa, cuya función es atender los pedidos y los clientes en general; un Contador que se encarga de la contabilidad y las finanzas de la empresa; cinco Horneros que son los encargados de asegurarse que los hornos donde se realiza la coquización funcionen siempre adecuadamente y cinco Operarios de Máquinas cuya función es asegurarse que las maquinas siempre estén disponibles. Además de lo anterior la empresa cuenta con dos tipos de contratistas, que son el grupo ECA, cuya función es la supervisión de que los procesos productivos que realiza la empresa cumplan con las normas medioambientales y una Revisora Fiscal cuya función es asegurarse que la empresa cumpla con todas las normas contables. En la figura 1. se puede

Figura 1. Organigrama de la empresa



Organización contable

La contabilidad de COQUENOR S.A.S se encuentra desorganizada y con deficiencias en el manejo de los libros contables. Se observan problemas como:

Pérdida de facturas: Las facturas se extravían con frecuencia, lo que genera desinformación y dificulta la gestión contable.

Falta de registro diario: La información no se registra diariamente, sino de forma mensual, lo que provoca un cúmulo de trabajo al final de cada mes y afecta la eficiencia del personal administrativo.

Uso inadecuado del software contable: No se utiliza el programa contable disponible,

lo que implica un uso ineficiente de recursos y un gasto extra en impresión de facturas. 17

Desactualización de la información: Los cobros y gastos no se registran de forma oportuna, lo que genera desinformación sobre la situación financiera de la empresa.

Búsqueda de facturas en la DIAN: La falta de organización en el archivo de facturas obliga a buscarlas en el portal de la DIAN al final de cada mes, lo que genera molestias y retrasos en el trabajo contable.

A su vez la empresa presenta algunas amenazas combinadas que se describen a continuación:

Cambios en las políticas gubernamentales: Implementación de nuevas regulaciones que afecten al sector carbonero con nuevos impuestos que afectan los precios del coque aumentando su valor y reduciendo las utilidades.

Escasez de recursos humanos: Dificultad para encontrar mano de obra calificada.

Tecnologías verdes: Nuevas tecnologías para el uso de energías limpias que desplazan el uso de carbón en la industria.

Volatilidad del precio del carbón: Fluctuaciones en el mercado internacional, que debido a la oferta y a la disminución de la demanda afectan el precio internacional del carbón y por lo tanto disminuye su valor

Aumento de los costos operativos: El aumento de los costos operativos puede afectar la rentabilidad de la empresa.

Cambios en las normas contables: Los cambios en las normas contables debido a los últimos requisitos impuestos por la DIAN y la reforma tributaria del año 2022, supone un nuevo reto o amenaza para el área contable

De igual manera la empresa COQUENOR S.A,S., presenta las debilidades siguientes¹⁸

Proceso contable manual y lento: El proceso contable actual es manual y lento, lo que puede generar errores y retrasos en la información financiera.

Falta de un sistema de control interno: La empresa no cuenta con un sistema de control interno que ayude a prevenir errores y fraudes.

Falta de análisis financieros: La empresa no realiza análisis financieros de forma regular, lo que limita la capacidad de la gerencia para tomar decisiones estratégicas.

Personal calificado: Requerimientos continuos de capacitaciones a personal nuevo, altos costos de capacitaciones

Información financiera no siempre precisa: La información financiera no siempre es precisa, lo que puede dificultar la toma de decisiones informadas.

Dependencia del mercado regional: que debido al surgimientos de tecnologías limpias y a la competencia dificultan el crecimiento de la empresa, por lo tanto, al haber en el mercado otras fuentes de energía más limpias, se disminuyen las ventas y con ello los ingresos percibidos por la empresa.

Objetivo específico 2. Identificar áreas de oportunidad para la mejora en el área contable por medio de la matriz DOFA

La construcción de la matriz de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se llevó a cabo analizando la estructura organizacional de la empresa, la estructura contable, la forma en que se llevan los registros de pagos y la contabilidad de la empresa.

Análisis FODA para la Identificación de Áreas de Oportunidad en el Área Contable de una la Empresa COQUENOR S.A.S.:

Tabla 2. Matriz DOFA de COQUENOR S.A.S.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las obligaciones fiscales: La empresa cumple con todas las obligaciones fiscales en tiempo y forma. • Buena relación con los clientes: La empresa tiene una buena relación con sus clientes, lo que facilita la obtención de información financiera precisa. • Producción: capacidad de producción que le permite satisfacer la demanda de sus clientes. • Uso de software contable: La empresa utiliza un software contable que facilita la gestión de la información financiera • Empleados: Personal capacitado y entrenado en los diversos productos y servicios que ofrece la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevas tecnologías contables: El desarrollo de nuevas tecnologías contables puede ayudar a la empresa COQUENOR S.A.S a mejorar la eficiencia y la precisión de sus procesos contables. • Posibilidad de obtener financiamiento: La empresa puede obtener financiamiento para proyectos de inversión que le permitan mejorar sus procesos contables. • Avances tecnológicos: Desarrollo de nuevas tecnologías para la coquización del carbón. • Demanda por información financiera precisa: La demanda por información financiera precisa por parte de la gerencia, los inversores y otros stakeholders está aumentando. • Necesidad de mejorar la eficiencia y la rentabilidad: La empresa necesita mejorar la eficiencia y la rentabilidad de sus procesos contables para ser más competitiva.

- Proceso contable manual y lento: El proceso contable actual es manual y lento, lo que puede generar errores y retrasos en la información financiera.
 - Falta de un sistema de control interno: La empresa no cuenta con un sistema de control interno que ayude a prevenir errores y fraudes.
 - Falta de análisis financieros: La empresa no realiza análisis financieros de forma regular, lo que limita la capacidad de la gerencia para tomar decisiones estratégicas.
 - Personal calificado: Requerimientos continuos de capacitaciones a personal nuevo, altos costos de capacitaciones
 - Información financiera no siempre precisa: La información financiera no siempre es precisa, lo que puede dificultar la toma de decisiones informadas.
 - Dependencia del mercado regional: que debido al surgimientos de tecnologías limpias y a la competencia dificultan el crecimiento de la empresa, por lo tanto, al haber en el mercado otras fuentes de energía más limpias, se disminuyen las ventas y con ello los ingresos percibidos por la empresa
- Cambios en las políticas gubernamentales: Implementación de nuevas regulaciones que afecten al sector carbonero con nuevos impuestos que afectan los precios del coque aumentando su valor y reduciendo las utilidades.
 - Escasez de recursos humanos: Dificultad para encontrar mano de obra calificada.
 - Tecnologías verdes: Nuevas tecnologías para el uso de energías limpias que desplazan el uso de carbón en la industria.
 - Volatilidad del precio del carbón: Fluctuaciones en el mercado internacional, que debido a la oferta y a la disminución de la demanda afectan el precio internacional del carbón y por lo tanto disminuye su valor
 - Aumento de los costos operativos: El aumento de los costos operativos puede afectar la rentabilidad de la empresa.
 - Cambios en las normas contables: Los cambios en las normas contables debido a los últimos requisitos impuestos por la DIAN y la reforma tributaria del año 2022, supone un nuevo reto o amenaza para el área contable.
-

La implementación de esta propuesta de mejora contable puede conllevar una serie de riesgos potenciales. Se han identificado y evaluado estos riesgos de manera proactiva y se están desarrollando estrategias de mitigación para minimizar su impacto. Al tomar estas medidas, la empresa puede aumentar las posibilidades de éxito de la propuesta de mejora contable y proteger sus intereses financieros.

Tabla 3. Descripción de los riesgos asociados a la implementación del plan de mejora

Riesgo	Descripción	Causa Potencial	Impacto Potencial	Probabilidad	Gravedad	Estrategia de Mitigación
Incorrección de la información financiera	La implementación de la propuesta de mejora contable podría resultar en información financiera incorrecta, lo que podría afectar la toma de decisiones y el cumplimiento de las normas regulatorias.	Errores en el diseño o la implementación de la propuesta, falta de capacitación del personal, sistemas informáticos inadecuados.	Daño a la reputación de la empresa, multas y sanciones regulatorias, pérdida de confianza de los inversores.	Media	Alta	Realizar pruebas exhaustivas de la propuesta antes de su implementación, brindar capacitación adecuada al personal, asegurar que los sistemas informáticos sean compatibles con la nueva metodología contable.
Dificultades en la implementación	La implementación de la propuesta de mejora contable podría ser compleja y requerir más	Falta de planificación adecuada, resistencia al cambio por parte del personal, sistemas	Retrasos en la implementación, aumento de costos, conflictos internos.	Media	Media	Desarrollar un plan de implementación detallado, comunicar la propuesta de manera efectiva al personal, brindar capacitación adecuada, asegurar que los sistemas informáticos sean compatibles

	tiempo y recursos de lo previsto.	informáticos inadecuados.		22		con la nueva metodología contable.
Dificultades en la interpretación de la información financiera	La nueva metodología contable podría ser compleja y difícil de interpretar para los usuarios de los estados financieros.	Falta de comunicación efectiva, falta de capacitación de los usuarios, sistemas de presentación de informes inadecuados.	Dificultad para tomar decisiones, pérdida de confianza de los inversores.	Baja	Media	Desarrollar materiales de capacitación y comunicación claros y concisos, brindar capacitación adecuada a los usuarios de los estados financieros, mejorar los sistemas de presentación de informes.
Resistencia al cambio	El personal de la empresa podría resistirse a la implementación de la propuesta de mejora contable, lo que podría dificultar su éxito.	Falta de comunicación efectiva, falta de participación del personal en el proceso de diseño, falta de incentivos para el cambio.	Retrasos en la implementación, conflictos internos, disminución de la moral del personal.	Baja	Media	Comunicar la propuesta de manera efectiva al personal, involucrar al personal en el proceso de diseño, brindar incentivos para el cambio, abordar las preocupaciones del personal de manera proactiva.

De acuerdo a la descripción de riesgos asociados a la implementación del plan de mejora contable a partir del proceso organizacional en la empresa COQUENOR S.A.S de la ciudad de Cúcuta se realizó la matriz de riesgos que se muestra a continuación:

Tabla 4. Matriz de riesgos

		TOTAL PONDERADO EFI		
		FUERTE	PROMEDIO	DEBIL
		3 a 4	2 a 2,99	1 a 1,99
TOTAL PONDERADO EFE	ALTO	Incorrección de la información financiera	Dificultades en la interpretación de la información financiera	
	3 a 4			
	MEDIO	Dificultades en la implementación		
	2 a 2,99		Empresa	
	BAJO		Personal no autorizado para manipular la información	Resistencia al cambio
	1 a 1,99			

Áreas de Oportunidad para la Mejora:

- Automatizar tareas contables repetitivas: Aprovechando la disponibilidad de software contable y las nuevas tecnologías contables, la empresa puede automatizar tareas repetitivas como la captura de datos, conciliaciones bancarias, generación de informes, etc. Esto mejorará la eficiencia y reducirá la posibilidad de errores.
- Implementar un sistema de control interno: La falta de un sistema de control interno es una debilidad que puede ser subsanada mediante la implementación de políticas y procedimientos para controlar el acceso a la información contable, la autorización de transacciones y la salvaguarda de activos. Esto mejorará la confiabilidad de la información financiera y reducirá el riesgo de fraudes.
- Realizar análisis financieros: La falta de análisis financieros limita la capacidad de la gerencia para tomar decisiones estratégicas. La empresa puede aprovechar la

disponibilidad de información financiera y la demanda por información precisa para realizar análisis de costos, rentabilidad y otros indicadores clave que le permitan tomar decisiones informadas.

- Capacitar al personal contable: La falta de personal calificado y los errores contables frecuentes pueden ser solucionados mediante la capacitación del personal contable en las últimas normas y procedimientos contables, así como en el uso del software contable.
- Obtener financiamiento: La escasez de recursos financieros no debe ser un impedimento para la mejora del área contable. La empresa puede explorar la posibilidad de obtener financiamiento para proyectos de inversión que le permitan mejorar sus procesos contables.

Desarrollo de estrategias para el área contable de COQUENOR S.A.S.

Matriz FO

Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades:

- Usar un software contable moderno que automatice los procesos contables.
- Capacitar al personal en el uso del nuevo software contable.
- Aceptar las propuestas de mejora para la contabilidad de la empresa.

Minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades:

- Revisar y verificar la calidad de las políticas contables, en la definición de procesos de control que garantice la calidad de la información financiera
- Desarrollar un plan de capacitación para el personal del área contable.

Utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas:

- Mantenerse actualizado sobre los cambios en la legislación fiscal o contable.

- Implementar un sistema de control interno para prevenir errores y fraudes. 25
- Realizar auditorías internas periódicas para verificar el cumplimiento de las normas contables.

Minimizar las debilidades para minimizar las amenazas:

- Implementar medidas de control para evitar la pérdida de información contable.
- Asegurar la confidencialidad de la información financiera.

Estrategias DA para el área contable de COQUENOR S.A.S

Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas:

- Mantenerse actualizado sobre los cambios en la legislación fiscal o contable en materia de reformas tributarias y las NIC (normas internacionales de contabilidad). La empresa debe contar con un sistema para mantenerse al día con los cambios en la legislación y regulaciones que puedan afectar su gestión contable.
- Implementar un sistema de control interno para prevenir errores y fraudes. Un sistema de control interno adecuado puede ayudar a COQUENOR a prevenir errores en la gestión contable, así como evitar fraudes y malversaciones de fondos. Este sistema debe incluir políticas y procedimientos para la autorización de transacciones, la segregación de funciones, la conciliación de cuentas y la realización de auditorías internas.
- Realizar auditorías internas periódicas para verificar el cumplimiento de las normas contables. Las auditorías internas son una herramienta valiosa para verificar que la empresa está cumpliendo con las normas contables y para identificar áreas de mejora.

Se recomienda realizar auditorías internas al menos una vez al año en el área de 26 contabilidad.

Utilizar las fortalezas para adaptarse a las amenazas:

- Desarrollar un plan de contingencia para enfrentar los cambios en el entorno económico y en las políticas fiscales al sector carbón. Un plan de contingencia puede ayudar COQUENOR a prepararse para enfrentar cambios en el entorno económico, para afrontar los cambios en las políticas gubernamentales en materia de impuestos a energías fósiles aplicadas por el actual gobierno.
- Ser flexible y adaptable a los cambios en el mercado y a la competencia regional, así como el surgimiento de energías alternativas al coque. La empresa debe ser flexible y adaptable a los cambios en el mercado para poder mantener su competitividad. Esto implica estar al día con las últimas tendencias del mercado, las necesidades de los clientes y las tecnologías disponibles.

Estrategias DO para el área contable de COQUENOR S.A.S

A continuación, se presentan algunas estrategias de mitigación para abordar los riesgos potenciales identificados anteriormente:

1. Incorrección de la información financiera:

Estrategias:

- Realizar pruebas exhaustivas de la propuesta antes de su implementación, incluyendo escenarios de prueba y casos límite.
- Brindar capacitación completa y continua al personal responsable de la implementación y aplicación de la nueva metodología contable.

- Establecer controles de calidad sólidos para verificar la precisión y confiabilidad de la información financiera generada bajo la nueva metodología.
- Implementar un proceso de monitoreo continuo para identificar y corregir errores o discrepancias en la información financiera de manera oportuna.

2. Dificultades en la implementación:

Estrategias:

- Desarrollar un plan de implementación detallado que incluya cronogramas, recursos, responsabilidades y puntos de control claros.
- Comunicar la propuesta de manera efectiva a todos los niveles de la organización, destacando los beneficios y abordando las posibles preocupaciones.
- Involucrar al personal en el proceso de implementación, permitiendo su participación en la toma de decisiones y aportando sus conocimientos y experiencia.
- Brindar capacitación adecuada y oportuna al personal sobre la nueva metodología contable, los sistemas informáticos y los procesos de trabajo actualizados.
- Gestionar activamente el cambio, abordando las resistencias y proporcionando apoyo al personal durante la transición.

3. Dificultades en la interpretación de la información financiera:

Estrategias:

- Desarrollar materiales de capacitación y comunicación claros y concisos que expliquen la nueva metodología contable, sus principios y su impacto en la información financiera.
- Mejorar los sistemas de presentación de informes para que sean más transparentes, informativos y fáciles de entender, utilizando gráficos, tablas y notas explicativas.

- Considerar la implementación de herramientas de visualización de datos y análisis para facilitar la comprensión de la información financiera compleja.

4. Resistencia al cambio:

Estrategias:

- Comunicar la propuesta de manera transparente y efectiva, destacando los beneficios a largo plazo para la empresa y el personal.
- Fomentar la participación activa del personal en el proceso de diseño e implementación, permitiendo que expresen sus opiniones y sugerencias.
- Reconocer y recompensar al personal que adopte con éxito la nueva metodología contable, utilizando incentivos financieros o no financieros.
- Abordar las preocupaciones del personal de manera proactiva, brindando información, apoyo y capacitación para facilitar la transición.

Estrategias FA para el área contable de COQUENOR S.A.S

La implementación exitosa de una propuesta de mejora contable en la empresa **COQUENOR S.A.S** requiere un enfoque proactivo que facilite la aceptación y adopción por parte del personal.

Por lo tanto, se presentan algunas estrategias de facilitación que pueden contribuir a este objetivo:

1. Comunicación efectiva y transparente:

- Establecer canales de comunicación claros y abiertos para mantener informado al personal sobre la propuesta, sus objetivos, beneficios y cronograma de implementación.
- Utilizar un lenguaje claro y sencillo que sea comprensible para todos los niveles de la organización, evitando términos técnicos o jerga contable compleja.

- Brindar información oportuna y actualizada sobre el progreso de la implementación, abordando las preguntas y preocupaciones del personal de manera proactiva.
- Fomentar el diálogo y la retroalimentación para crear un ambiente de confianza y colaboración donde el personal se sienta escuchado y valorado.

2. Participación activa del personal:

- Involucrar al personal en el proceso de diseño e implementación desde las primeras etapas, permitiendo que aporten sus ideas, conocimientos y experiencia.
- Organizar talleres de capacitación y entrenamiento para brindar al personal las habilidades y conocimientos necesarios para adoptar la nueva metodología contable.
- Ofrecer oportunidades de aprendizaje continuo para que el personal pueda mantenerse actualizado sobre las últimas prácticas y regulaciones contables.

3. Gestión del cambio efectiva:

- Identificar y comprender las posibles resistencias al cambio por parte del personal, abordando las preocupaciones y brindando apoyo para facilitar la transición.
- Desarrollar un plan de gestión del cambio que incluya estrategias para comunicar los cambios, gestionar las emociones del personal y brindar apoyo y capacitación adecuados.
- Celebrar los logros y éxitos durante la implementación para reforzar el compromiso del personal y fomentar la motivación.

4. Liderazgo y apoyo gerencial:

- Demostrar un fuerte compromiso con la propuesta de mejora contable por parte de la alta gerencia, comunicando su importancia y brindando el apoyo necesario para su implementación.
- Fomentar una cultura de aprendizaje continuo en la organización, donde la adopción de

nuevas ideas y prácticas sea valorada y recompensada.

30

5. Recursos y herramientas adecuadas:

- Proporcionar al personal los recursos necesarios para implementar la nueva metodología contable, incluyendo software, capacitación, materiales de referencia y soporte técnico.
- Desarrollar herramientas y procesos eficientes para la recopilación, análisis y presentación de información financiera bajo la nueva metodología.
- Implementar sistemas de control interno adecuados para garantizar la precisión, confiabilidad y seguridad de la información financiera.
- Monitorear y evaluar el progreso de la implementación para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.

Tabla 5. Matriz de estrategias

Estrategias FO	Fortalezas	Oportunidades	Estrategias	Objetivo
	Sólido conocimiento del negocio coquizador: La empresa cuenta con un profundo entendimiento de las operaciones y procesos involucrados en la coquización, lo que le permite identificar con precisión las áreas contables que requieren mejoras.	Adopción de nuevas tecnologías contables: La implementación de nuevas tecnologías, como software de contabilidad en la nube o herramientas de análisis de datos, puede mejorar la eficiencia y la precisión de los procesos contables.	Utilizar el conocimiento del negocio coquizador para identificar oportunidades de mejora en los procesos contables que tengan un mayor impacto en la rentabilidad o eficiencia de la empresa	Utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno y así mejorar los procesos contables, lo que a su vez puede conducir a una mayor
	Experiencia en gestión contable: El equipo contable posee la experiencia y las habilidades necesarias para implementar las mejoras propuestas de manera efectiva y eficiente.	Cumplimiento de nuevas regulaciones contables: La empresa puede aprovechar la oportunidad para adaptarse a nuevas regulaciones contables y así evitar sanciones o problemas legales.	Aprovechar la experiencia en gestión contable para implementar de manera efectiva nuevas tecnologías contables que mejoren la eficiencia y la precisión de los procesos	rentabilidad, eficiencia, cumplimiento normativo y toma de decisiones.
	Compromiso con la mejora continua: La empresa demuestra un compromiso con la mejora continua de sus procesos, lo que la hace receptiva a la implementación de cambios en el área contable.	Reducción de costos: La implementación de las mejoras contables puede generar ahorros de costos a través de una mayor eficiencia y una mejor gestión de los recursos financieros.	Fortalecer la cultura de ética y transparencia para garantizar el cumplimiento de las nuevas regulaciones contables y evitar sanciones o problemas legales	
	Disponibilidad de recursos: La empresa cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para llevar a cabo las iniciativas de mejora contable	Mejora de la toma de decisiones: La información contable más precisa y oportuna puede contribuir a una mejor toma de decisiones en toda la empresa.	Utilizar el compromiso con la mejora continua para identificar áreas donde la comunicación entre el área contable y otras áreas puede ser mejorada, y así obtener información más precisa y oportuna para la toma de decisiones	

Apalancan

Cultura de ética y transparencia: La empresa fomenta una cultura de ética y transparencia, lo que es fundamental para la confiabilidad de la información contable.

Aprovechar la disponibilidad de recursos para invertir en la capacitación del personal contable en el uso de nuevas tecnologías contables, lo que puede generar ahorros de costos a largo plazo

Estrategias DO	Debilidades	Oportunidades	Estrategias	
Su Reducen restricciones	<p>Procesos contables manuales: La dependencia de procesos contables manuales puede generar ineficiencias, errores y retrasos en la información financiera. Esto puede llevar a una toma de decisiones deficiente, pérdida de oportunidades y un mayor riesgo de errores financieros.</p>	<p>Adopción de nuevas tecnologías contables: La implementación de nuevas tecnologías, como software de contabilidad en la nube o herramientas de análisis de datos, puede mejorar la eficiencia, la precisión y la automatización de los procesos contables.</p>	<p>Implementar un sistema de contabilidad en la nube para automatizar tareas manuales, reducir errores y mejorar la eficiencia en la generación de informes financieros.</p>	<p>Minimizar el impacto de las debilidades de la empresa y aprovechar las oportunidades del entorno para mejorar los procesos contables. Esto puede ayudar a la empresa a</p>
	<p>Falta de integración con otros sistemas: La falta de integración entre el sistema contable y otros sistemas de la empresa, como el sistema de gestión de inventarios o el sistema de nóminas, puede dificultar la obtención de datos precisos y actualizados.</p>		<p>Capacitar al personal contable en el uso de nuevas tecnologías contables para que puedan aprovechar al máximo las nuevas herramientas y mejorar su desempeño</p>	<p>reducir costos, mejorar la eficiencia, cumplir con las regulaciones y tomar mejores decisiones.</p>
	<p>Falta de estandarización en los procesos contables: La falta de estandarización en los procesos contables puede generar inconsistencias en la información financiera y dificultar la comparación de datos entre diferentes períodos o unidades de negocio.</p>		<p>Estandarizar los procesos contables para garantizar la consistencia en la información financiera y facilitar la comparación de datos.</p>	
Estrategias FA	Fortalezas	Amenazas	Estrategias	

<p>Sólido conocimiento del negocio coquizador: La empresa cuenta con un profundo entendimiento de las operaciones y procesos involucrados en la coquización, lo que le permite identificar con precisión las áreas contables que requieren mejoras.</p>	<p>Aumento de la competencia: El aumento de la competencia en la industria coquizadora puede presionar a la empresa para mejorar la eficiencia y la transparencia de sus procesos contables.</p>	<p>Aprovechar la disponibilidad de recursos para invertir en la capacitación del personal contable en nuevas tecnologías contables y regulaciones, lo que puede ayudar a la empresa a enfrentar la escasez de personal calificado</p>	<p>Utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno y así mejorar los procesos contables, lo que a su vez puede conducir a un mayor cumplimiento normativo, eficiencia, transparencia, reducción de costos y competitividad</p>
<p>Experiencia en gestión contable: El equipo contable posee la experiencia y las habilidades necesarias para implementar las mejoras propuestas de manera efectiva y eficiente</p>	<p>Cambios en las regulaciones contables: Los cambios en las regulaciones contables pueden requerir que la empresa realice cambios significativos en sus procesos contables, lo que puede generar costos adicionales.</p>	<p>Aprovechar la experiencia en gestión contable para implementar de manera efectiva nuevas tecnologías contables que mejoren la eficiencia y la precisión de los procesos, lo que puede ayudar a la empresa a ser más competitiva en el mercado</p>	
<p>La empresa demuestra un compromiso con la mejora continua de sus procesos, lo que la hace receptiva a la implementación de cambios en el área contable.</p>	<p>Recesión económica: Una recesión económica puede reducir la demanda de coque y afectar negativamente la rentabilidad de la empresa, lo que puede dificultar la inversión en mejoras contables.</p>	<p>Utilizar el compromiso con la mejora continua para identificar áreas donde la falta de estandarización en los procesos contables está generando mayores problemas y enfocar los esfuerzos de mejora en esas áreas, lo que puede ayudar a reducir costos durante una recesión económica</p>	

Procesos contables manuales: La dependencia de procesos contables manuales puede generar ineficiencias, errores y retrasos en la información financiera. Esto puede llevar a una toma de decisiones deficiente, pérdida de oportunidades y un mayor riesgo de errores financieros.

Aumento de la competencia: El aumento de la competencia en la industria coquizadora puede presionar a la empresa para mejorar la eficiencia y la transparencia de sus procesos contables.

Implementar un sistema de contabilidad en la nube para integrar los procesos contables con otros sistemas de la empresa y mejorar la eficiencia y la precisión de la información financiera, lo que puede ayudar a reducir el riesgo de ciberataques

Minimizar el impacto de las debilidades de la empresa y las amenazas del entorno para mejorar los procesos contables

Falta de integración con otros sistemas: La falta de integración entre el sistema contable y otros sistemas de la empresa, como el sistema de gestión de inventarios o el sistema de nóminas, puede dificultar la obtención de datos precisos y actualizados

Cambios en las regulaciones contables: Los cambios en las regulaciones contables pueden requerir que la empresa realice cambios significativos en sus procesos contables, lo que puede generar costos adicionales.

Capacitar al personal contable en el uso de nuevas tecnologías contables y regulaciones para mejorar sus habilidades y conocimientos, lo que puede ayudar a la empresa a cumplir con los cambios en las regulaciones contables de manera más efectiva y evitar sanciones

Personal contable con poca capacitación: La falta de capacitación del personal contable en nuevas tecnologías y regulaciones contables puede limitar la efectividad de los procesos.

Recesión económica: Una recesión económica puede reducir la demanda de coque y afectar negativamente la rentabilidad de la empresa, lo que puede dificultar la inversión en mejoras contables.

Estandarizar los procesos contables para garantizar la consistencia en la información financiera y facilitar la comparación de datos, lo que puede ayudar a la empresa a tomar mejores decisiones durante una recesión económica

Infraestructura tecnológica desactualizada: Una infraestructura tecnológica desactualizada puede dificultar la implementación de nuevas soluciones contables y afectar la seguridad de la información financiera.

Escasez de personal contable calificado: La escasez de personal contable calificado puede dificultar la contratación de personal con las habilidades y conocimientos necesarios para implementar las mejoras contables propuestas.

Invertir ³⁵ en la actualización de la infraestructura tecnológica para mejorar la seguridad de la información financiera y facilitar la implementación de nuevas soluciones contables, lo que puede ayudar a la empresa a enfrentar la escasez de personal contable calificado

Falta de estandarización en los procesos contables: La falta de estandarización en los procesos contables puede generar inconsistencias en la información financiera y dificultar la comparación de datos entre diferentes períodos o unidades de negocio.

Aprovechar el conocimiento del negocio coquizador para identificar áreas donde la falta de capacitación del personal contable está generando mayores problemas y enfocar los esfuerzos de capacitación en esas áreas, lo que puede mejorar la eficiencia de los procesos contables y reducir el riesgo de errores

Objetivo específico 3. Plantear un plan de mejoramiento para la estructura organizacional de la empresa por medio de la matriz FODA

Plan de mejoramiento

A partir de las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis de la matriz DOFA, se propone el siguiente plan de mejora que es definido por (Proaño Villavicencio, 2017) como el “proceso para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces”. El plan de mejoramiento alineará los procesos de la empresa COQUENOR S.A.S con la misión, visión y objetivos organizacionales propuestos orientados al cumplimiento de metas.

En COQUENOR S.A.S no se registran diariamente las operaciones contables, estas se causan mes vencido por lo cual se sugiere el uso del libro diario de Registro de Operaciones exigido por la DIAN para el cumplimiento del principio de causación en la elaboración de estados financieros precisos y confiables en concordancia con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Otro aspecto a tener en cuenta para la optimización de los procesos contables es la automatización de los procesos recurrentes como la captura de datos, las conciliaciones bancarias y la generación de informes con el apoyo del software contable, tarea que contribuirá en la mejora continua al identificar y eliminar procesos ineficientes.

Para mejorar la gestión financiera se recomienda realizar el Análisis financiero de la información contable, siendo esta una herramienta importante para conocer la estabilidad económica de la empresa y su capacidad para el cumplimiento de obligaciones esto con el propósito de la toma estratégica de decisiones.

También se hace necesario que la empresa COQUENOR S.A.S realice el análisis vertical y horizontal de sus estados financieros a fin de determinar la participación y variación de cada rubro contable a lo largo del tiempo contribuyendo a identificar cambios en la estructura financiera, es decir reconocer las tendencias, patrones y oportunidades de mejora en los procesos contables, para la formulación de estrategias y ejecución de acciones que optimicen el rendimiento de la empresa.

En el cumplimiento del aseguramiento de la calidad la gerencia debe propiciar los espacios necesarios para que el personal encargado del manejo y registro de la información contable se capacite continuamente mejorando la precisión y confiabilidad de la información contable generando eficiencia y rapidez al optimizar el uso de los recursos disponibles en la empresa.

Para la sistematización de los procedimientos contables se debe diseñar un manual de procedimientos donde se detallan el conjunto de normas y procesos para el registro de las transacciones y la preparación de la información contable que se produce. En la figura 2, se detallan los procesos a realizarse en el área contable.



Para evitar la dependencia económica del mercado regional la empresa COQUENOR S.A.S deberá diversificar su mercado identificando nuevos segmentos de clientes que utilicen el coque en sus actividades comerciales, además se hace necesario invertir en la adquisición de nuevas tecnologías de captura y almacenamiento de carbono para contribuir a disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero, resultando más atractiva par nuevos clientes e inversionistas posicionando así a la empresa en el mercado regional comprometida con la reducción de la huella de carbono.

Finalmente, se resumen los hallazgos y las estrategias a implementar dentro del plan de mejora.

Tabla 6. Estrategias de Mejora derivadas del análisis DOFA

DOFA	Estrategia	Meta	Tiempo de ejecución
Información financiera no siempre precisa	Organizar diariamente los registros y documentos soporte	Contabilidad al día de la empresa	6 meses
Proceso contable manual y lento	Automatización de los procesos	Optimizar los procesos contables	6 meses

	recurrentes		39
Falta de análisis financieros	Elaborar los estados financieros oportunamente	Obtener información veraz para la toma de decisiones	Al momento de presentar los estados financieros
Personal calificado	Propiciar los espacios para realizar capacitaciones permanentes	Actualización del 100% del personal de la empresa	Inmediatamente
Falta de un sistema de control interno	Proponer un plan estratégico de control interno	Promover la eficiencia y trazabilidad de los procesos de la empresa	6 meses
Dependencia del mercado regional	Atender nuevos segmentos de clientes	Disminuir la dependencia del mercado local	1 año

Conclusiones

La mejora del área contable de la empresa requiere una propuesta integral que aborde las diferentes áreas de oportunidad identificadas en el análisis DOFA. No todas las áreas de oportunidad tienen la misma importancia o impacto en la empresa. Es importante priorizar las áreas de mejora en función de su impacto en la eficiencia, la precisión, la confiabilidad y la transparencia de la información financiera.

La implementación de la propuesta de mejora contable debe ser gradual, para asegurar la adaptación del personal y la minimización de interrupciones en la operación de la empresa. Es fundamental realizar un seguimiento y evaluación de la propuesta de mejora contable para determinar su impacto en la empresa y realizar ajustes necesarios.

La implementación de la propuesta de mejora contable requiere la inversión en recursos humanos y tecnológicos. La empresa debe considerar la disponibilidad de recursos para la capacitación del personal, la adquisición de software contable y la implementación de un sistema de control interno.

Referencias

Guevara Alban, G.P., Verdesoto Arguello, A.E., y Castro Molina, N.E. (2022). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista científica Mundo de la investigación y el Conocimiento- RECIMUNDO*, 163-173.
<http://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n._Rutas_cuantitativa__cualitativa_y_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTAS.pdf&Expires=

Proaño Villavicencio, D.X., Soler, V.G. y Pérez Bernabeu, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3C Empresa, 50-56.
doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>

Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia Estratégica: Teoría-Metodología-Mapas Estratégicos. Índices de gestión-Alineamiento. Ejecución estratégica* (11ª ed., 187-198) ed.). Panamericana Editorial.