



# Universidad **Mariana**

Diseño de una propuesta de un modelo de gerencia administrativa y tributaria para el sector cooperativo artesanal en la Ciudad de San Juan de Pasto

Eslendy Carolina Jurado Enríquez

Olmeyro Pacichaná Botina

Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Maestría en Gerencia y Auditoría Tributaria

San Juan de Pasto

2024

Diseño de una Propuesta de un Modelo de Gerencia administrativa y Tributaria para el Sector  
Cooperativo Artesanal en la Ciudad de San Juan de Pasto

Eslendy Carolina Jurado Enríquez

Olmeyro Pacichaná Botina

Informe de investigación para optar al título de: Magister en Gerencia y Auditoria Tributaria

Asesor

Mg. Víctor Hugo López Díaz

Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativa

Maestría en Gerencia y Auditoria Tributaria

San Juan de Pasto

2024

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007  
Universidad Mariana

## **Agradecimientos**

*Al Mg. Víctor Hugo López Díaz, nuestro asesor de trabajo por su orientación, su apoyo incondicional y su valiosa retroalimentación a lo largo de este proyecto*

*A todos los docentes que han contribuido en nuestra formación la cual ha enriquecido significativamente nuestros conocimientos.*

*A las cooperativas artesanales que colaboraron con el proceso de investigativo, proporcionando datos y brindando su tiempo a lo largo de esta investigación.*

*Eslendy Carolina Jurado Enríquez  
Olmeyro Pacichaná Botina.*

**Dedicatoria**

*A Dios por guiarme, a mis padres y a mi madre por su amor incondicional y soporte constante, a mi hermano, por estar apoyándome continuamente, a mi abuelo que me acompaña siempre con su amor.*

*Eslendy Carolina Jurado Enríquez*

**Dedicatoria**

*Dedico este trabajo a Dios fuente de sabiduría, a mi madre por ser mi mayor inspiración y a mi familia por su comprensión y aliento a lo largo de este retador, pero gratificante viaje académico.*

*Olmeyro Pacichaná Botina.*

## **Contenido**

Introducción .....	13
1. Elementos de identificación del problema .....	15
1.1. Tema.....	15
1.2. Título .....	15
1.3. Línea y sublínea de investigación .....	15
1.3.1. Línea.....	15
1.3.2. Sublínea.....	15
1.4. Planteamiento del problema.....	15
1.4.1. Descripción de la situación actual.....	15
1.4.2. Formulación del problema .....	16
1.5. Objetivos .....	17
1.5.1. Objetivo general .....	17
1.5.2. Objetivos específicos.....	17
1.6. Justificación.....	18
1.7. Delimitación.....	19
1.8. Operacionalización de variables.....	20
1.9. Marco referencial .....	21
1.9.1. Antecedentes .....	21
1.9.1.1. A nivel internacional.....	21
1.9.1.2. A nivel nacional. ....	23
1.9.1.3. A nivel local. ....	24
1.9.2. Fundamentación teórica .....	26
1.9.2.1. Modelo administrativo. ....	26
1.9.2.1.1. El ciclo PDCA o círculo de Deming .....	28
1.9.2.2. Modelo. ....	30
1.9.2.2.1. Características de los modelos. ....	30
1.9.2.3. Gerencia administrativa.....	33
1.9.2.4. Planeación. ....	34
1.9.2.5. Organización. ....	35
1.9.2.6. Control.....	35

1.9.2.7. Dirección.....	36
1.9.2.8. Gerencia.....	36
1.9.2.9. Gerencia tributaria.....	37
1.9.2.10. Variables críticas de la gerencia tributaria.....	41
1.9.2.11. Riesgos tributarios.....	42
1.9.2.12. Estructura tributaria.....	42
1.9.2.13. Diagnostico tributario.....	42
1.9.2.14. Relaciones funcionales de la gerencia tributaria.....	43
1.9.2.15. Variables críticas de la gerencia administrativa.....	44
1.9.2.16. Relaciones funcionales de la gerencia administrativa.....	44
1.9.3. Marco contextual.....	46
1.9.3.1. Artesanía en el mundo.....	48
1.9.3.2. Artesanías en Colombia.....	50
1.9.3.2.1. Trayectoria del SIEAA.....	51
1.9.3.2.2. Definición de artesanía.....	51
1.9.3.3. Artesanía en Pasto.....	53
1.9.3.3.1. Historia Ecotema.....	55
1.9.4. Marco legal.....	56
1.10. Metodología.....	60
1.10.1. Paradigma de Investigación.....	60
1.10.2. Enfoque.....	60
1.10.3. Tipo de Investigación.....	61
1.10.4. Instrumentos de recolección de la información.....	61
1.10.5. Población.....	62
2. Presentación de resultados.....	63
2.1. Procesamiento de la información.....	63
2.2. Análisis interpretación de resultados.....	64
2.2.1. Diagnóstico de la Gerencia Administrativa y Tributaria de las Cooperativas del Sector Artesanal.....	64
2.2.1.1. Diagnóstico de la gerencia administrativa.....	64
2.2.1.2. Diagnóstico de la gerencia tributaria.....	75

2.2.2. Caracterización de las variables críticas de la gerencia administrativa y tributaria de las cooperativas del sector artesanal .....	91
2.2.2.1. Variables críticas de gerencia administrativa.....	91
2.2.2.1.1. Gestión de recursos. ....	91
2.2.2.1.2. Toma de decisiones. ....	91
2.2.2.1.3. Planificación estratégica.....	92
2.2.2.1.4. Comunicación efectiva.....	92
2.2.2.1.5. Gestión del cambio.....	93
2.2.2.1.6. Liderazgo.....	93
2.2.2.1.7. Organización. ....	94
2.2.2.2. Variables críticas de la gerencia tributaria. ....	94
2.2.2.2.1. Cumplimiento tributario.....	94
2.2.2.2.2. Planificación fiscal. ....	95
2.2.2.2.3. Gestión de riesgos fiscales. ....	95
2.2.2.2.4. Monitoreo de cambios fiscales.....	96
2.2.2.2.5. Comunicación con las autoridades tributarias.....	96
2.2.3. Diseño de un modelo de gerencia administrativa y tributaria para el sector cooperativo artesanal en la ciudad de San Juan de Pasto.....	97
3. Conclusiones .....	108
4. Recomendaciones.....	111
Referencias bibliográficas.....	112
Anexos.....	116

**Índice de Tablas**

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables .....	20
Tabla 2 Resumen modelo de gerencia.....	100

## **Índice de Figuras**

Figura 1 Formulación de problema .....	17
Figura 2 Justificación .....	19
Figura 3 Empresa Ecotema .....	55
Figura 4 Estilo de liderazgo .....	65
Figura 5 Gestión de la documentación.....	66
Figura 6 Segmentación del mercado. ....	67
Figura 7 Coherencia entre funciones y responsabilidades. ....	68
Figura 8 Elementos para la creación de valor .....	69
Figura 9 Conocimiento sobre formalización y registro de cooperativas.....	70
Figura 10 Obstáculos para la productividad y eficiencia. ....	71
Figura 11 Importancia de los métodos para la mejora de la productividad .....	72
Figura 12 Impedimentos para la aplicación de herramientas tecnológicas .....	73
Figura 13 Participación de los empleados en la mejora continua .....	74
Figura 14 Programas de capacitación y actualización tributaria. ....	77
Figura 15 Utilización de la información financiera para la toma de decisiones. ....	78
Figura 16 Conocimiento y cumplimiento de las obligaciones fiscales .....	79
Figura 17 Competencias y roles en el área tributaria .....	80
Figura 18 Obstáculos en el cumplimiento de las regulaciones tributarias .....	81
Figura 19 Prácticas de planificación tributaria.....	82
Figura 20 Procesos de revisión tributaria.....	83
Figura 21 Conocimiento sobre plazos de las obligaciones tributarias .....	84
Figura 22 .....	86
Figura 23 Experiencias y problemas con la autoridad tributaria.....	87
Figura 24 Factores que afectan el cumplimiento de obligaciones tributarias. ....	88
Figura 25 Conocimiento de incentivos fiscales.....	89
Figura 26 Percepción de la necesidad de un modelo de gerencia tributaria .....	90
Figura 27 <i>Modelo de gerencia administrativa y tributaria para el sector cooperativo artesanal en San Juan de Pasto.</i> ....	100

**Índice de Anexo**

Anexo A Formato Encuesta ..... 116

## **Introducción**

Colombia es un país con una rica tradición en artesanías, con una gran diversidad de técnicas y materia prima utilizada para crear objetos únicos y hermosos que manifiestan la multiplicidad de cultural y geográfica. Las artesanías ofrecen una ventana hacia la historia y la cultura de regiones como Nariño.

Es por ello que las empresas del sector artesanal que buscan ser exitosas, deberían implantar un camino en la inserción de métodos y modelos gerenciales innovadores, en la búsqueda del mejoramiento de cada una de las acciones efectuadas para la obtención de las metas. Tales enfoques gerenciales, pueden tener su utilización en cualquier unidad administrativa de la visión organizacional para una mejor eficacia y la eficiencia, así como un incremento de competitividad y rentabilidad.

Visto de este modo, un Modelo de Gerencia Administrativa y Tributaria es una de las más importantes metodologías, cuyo objetivo intrínseco es adecuar las actividades desempeñadas en la reglamentación tributaria, cuya línea de acción radica en el establecimiento de pautas estratégicas de carácter contable y fiscal que propendan a la orientación de las cooperativas del sector artesanal, quienes deben aplicar la normatividad tributaria, de una manera sistemática, y consciente del registro, formulación y soporte adecuado de sus rubros contables.

Destacando así mismo, que la investigación ha sido diseñada en referencia al planteamiento del problema, donde se da de manifiesto el sentido lógico de formulación de los objetivos, es decir, líneas de acción a ejecutar en el estudio para poder establecer el objetivo general y justificación de la misma, la cual evidencia la importancia del estudio realizado y su delimitación.

Es así como la argumentación teórica menciona los antecedentes, los cuales reflejan aquellas investigaciones que de forma directa e indirecta respaldan las variables del presente estudio, esto permiten clarificar y solidificar bajo los criterios de los diferentes autores lineamientos a tomar en consideración para el trabajo realizado.

Teniendo en cuenta lo anterior se procede a desarrollar el proyecto el cual por medio de encuestas se deriva a realizar los objetivos; en primera instancia se identifica el estado actual de las cooperativas artesanales aplicadas a dos cooperativas, Ecotema y Coafa. La encuesta está dividida en dos grupos la administrativa y la tributaria, como segundo objetivo se identifica variables críticas administrativas y tributarias de en la que se evidencia falencias en la gestión de recursos hasta la correcta adecuación a las regulaciones tributarias, pasando por falta de adaptación de tecnologías, liderazgo y la capacidad de ajuste a los cambios. Estas variables identificadas son fundamentales ya que su deficiencia o desatención pueden afectar la estabilidad y el crecimiento de las cooperativas artesanales, y representa una oportunidad de fortalecer estas áreas en busca de que sean más competitivas, asegurando una gestión más eficiente, mayor sostenibilidad financiera y una posición más sólida frente a los desafíos del entorno económico y tributario.

Una vez se obtengan los resultados se procede a realizar el modelo de gerencia administrativo y tributario para las cooperativas del sector artesanal, basado en el modelo de kaizen el cual está fundamentado en la estrategia de gerencia administrativa que busca la mejora de las operaciones mediante la perfeccionamiento cotidiano y progresivo, para construir un entorno positivo y productivo que aumente la competitividad de las cooperativas a través de la mejora en la parte administrativa y tributaria.

## **1. Elementos de identificación del problema**

### **1.1. Tema**

Gerencia Administrativa y tributaria

### **1.2. Título**

Diseño de una propuesta de modelo de gerencia administrativa y tributaria para el sector Cooperativo artesanal en la ciudad de San Juan de Pasto

### **1.3. Línea y sublínea de investigación**

#### ***1.3.1. Línea***

Desarrollo empresarial

#### ***1.3.2. Sublínea***

Gerencia Administrativa y Tributaria

### **1.4. Planteamiento del problema**

#### ***1.4.1. Descripción de la situación actual***

El sector cooperativo artesanal está regulado por el decreto 258 de 1987 que reglamentó la ley 36 de 1984, mediante la cual se reorganizó el registro de artesanos y de organizaciones gremiales de artesanos y se dictan otras disposiciones. En Colombia hay alrededor de 300.000 artesanos ubicados principalmente en ciudades como la costa atlántica, el eje Cafetero, Cauca, Nariño, Putumayo y Boyacá entre otros departamentos. El 67.2% tiene más de 40 años, el 23.2% tiene más de 60 años, el 71% son mujeres y el 29 % son hombres, el 50.3% se reconocen en situación

de vulnerabilidad (Centro de Investigación y Documentación para la Artesanía [CENDAR], 2018).

Es así como las cooperativas del sector artesanal se sienten desamparadas debido a que las normas que las rige son muy antiguas y no son coherentes con el constante cambio de la normatividad y las actualizaciones que se ha realizado en otros campos, sumado esto la carga tributaria y la tramitología para el cumplimiento de este tipo de obligaciones, que afecta de manera directa el crecimiento tanto por lo oneroso de los impuestos, como por las posibles sanciones a que se ven expuestos a la hora de tributar, y que en su gran mayoría son micro empresas que no han optimizado el manejo contable.

Las cooperativas, no han sido ajena a los constantes cambios que ha traído la globalización y a los continuos vaivenes de normatividad a la que se ven expuestas por falta de planeación a largo plazo por parte del estado, por ello se hace necesario realizar ajustes en sus sistemas especialmente en la parte contable, si bien el manejo es realizado por personal de experiencia, éste no está exento de un error humano como es un registro incorrecto o una omisión entre otros, que lleven a la cooperativa a posibles sanciones por evasión de impuestos en muchos casos de forma involuntaria.

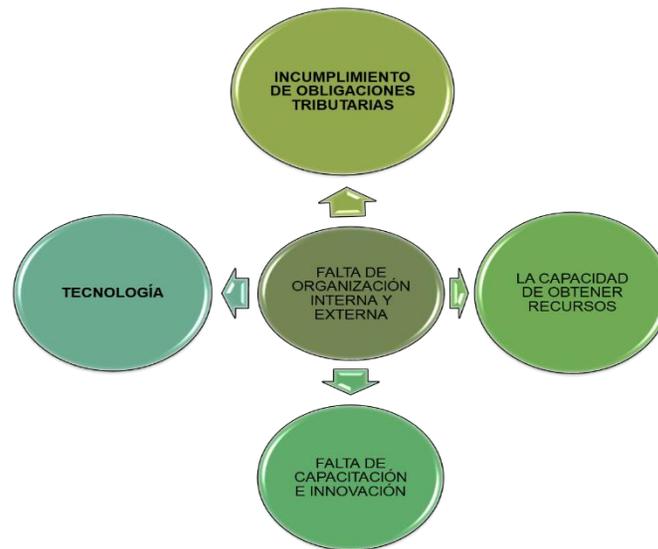
Por ello se hace necesario caracterizar las variables críticas de la gerencia administrativa y tributaria con el fin de que las cooperativas del sector artesanal puedan realizar crecimiento empresarial en la ciudad de san Juan de Pasto, y que a la vez contribuya para el eficiente comercio de este tipo de bienes, aumentando la competitividad y por ende la productividad para generar más ingresos y fortalecer las capacidades existentes en los diferentes actores asociados a la cadena de valor.

#### ***1.4.2. Formulación del problema***

¿Cuáles son las variables críticas que permite diseñar un modelo de gerencia administrativa y tributaria para el sector cooperativo artesanal en la ciudad de San Juan de Pasto?

## **Figura 1**

### *Formulación de problema*



## **1.5. Objetivos**

### *1.5.1. Objetivo general*

Diseñar una propuesta de modelo de Gerencia administrativa y Tributaria para el sector cooperativo artesanal, de la ciudad de San Juan de Pasto.

### *1.5.2. Objetivos específicos*

- Diagnosticar el estado actual de la gerencia administrativa y tributaria de las cooperativas del sector artesanal.
- Caracterizar las variables críticas, de la gerencia administrativa y tributaria para las cooperativas del sector artesanal en la ciudad de san Juan de Pasto.
- Diseñar una propuesta de modelo de gerencia administrativa y tributaria para el sector cooperativo artesanal en la ciudad de san Juan de Pasto.

## **1.6. Justificación**

Las Cooperativas tienen un orden jerárquico, pero pese a su buena estructura se han venido manejando bajo una norma muy antigua sin actualización y con poca capacitación para un mundo tan moderno. A lo largo de los años, el aumento de las transacciones económicas ha incrementado las cargas tributarias a las que están sujetos los contribuyentes. Las acciones tomadas hasta el momento han sido reactivas, llevadas a cabo conforme surge la necesidad, lo que ha resultado en que las operaciones comerciales se vean afectadas por un elevado nivel de implicaciones tributarias.

Para abordar este desafío, los propósitos de la investigación se dirigieron hacia la creación de una propuesta de un modelo de gerencia administrativa y tributaria para el sector cooperativo artesanal en la ciudad de san Juan de Pasto, el cual permitirá evitar sanciones administrativas; ser un instrumento de apoyo para las cooperativas cuyo objeto social es la elaboración de artesanías, contribuyendo en la toma de decisiones, tanto a nivel de comercialización como del funcionamiento interno de cada organización y a su vez mejorando las percepciones frente a la adopción de nuevas herramientas que agilicen y optimicen el trabajo aumentando la competitividad y la remuneración equitativa y puntual de los compromisos fiscales, es decir garantizar que las personas reciban un salario justo y oportuno por su trabajo, considerando los ingresos y egresos de estas cooperativas, aportando al progreso de las regiones es así como se busca, diseñar una propuesta de gerencia administrativa y tributaria preventiva para las empresas y contribuir a este sector. El diagnóstico del estado actual de la gerencia administrativa y tributaria de las cooperativas el sector artesanal y la caracterización de las variables críticas permiten finalmente diseñar el modelo de gerencia administrativa y tributaria para dicho sector.

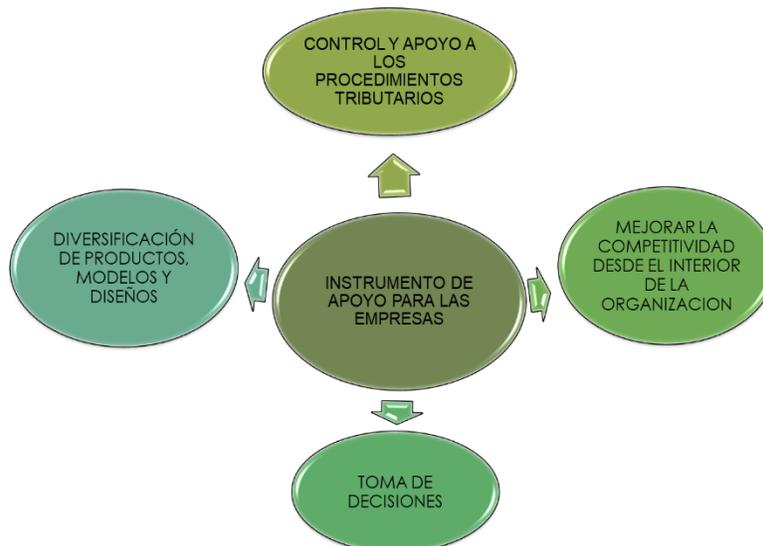
La implementación de un modelo de gerencia administrativa y tributaria específico para el sector artesanal se justifica por la necesidad imperante de fortalecer la gestión integral de estas cooperativas, el sector artesanal, caracterizado por su diversidad y singularidad, enfrenta desafíos particulares en términos de eficiencia operativa, gestión financiera y cumplimiento de obligaciones tributarias. Un modelo adaptado a las características específicas de estas organizaciones permitiría optimizar procesos internos, mejorar la calidad de la gestión

administrativa, y, al mismo tiempo, garantizar el cumplimiento adecuado de las normativas fiscales que afectan a este sector.

Además, este modelo se fundamenta en la búsqueda de un crecimiento sostenible para las cooperativas artesanales, al fortalecer la gestión administrativa, se propicia un entorno que fomenta la innovación, la adaptación al mercado y el aprovechamiento eficiente de los recursos. Asimismo, al integrar estrategias tributarias adecuadas, se reduce la vulnerabilidad ante contingencias fiscales y se crea un camino hacia una carga tributaria óptima.

## **Figura 2**

### *Justificación*



### **1.7. Delimitación**

Este diseño de propuesta de un modelo de gerencia administrativa y tributaria para el sector cooperativo artesanal se realizará con la información del año 2022, en el departamento de Nariño la ciudad de san Juan de Pasto.

## 1.8. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Matriz de operacionalización de variables*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Técnica de recolección de información</b>
Diagnosticar el estado actual de la gerencia administrativa y tributaria de dos cooperativas del sector artesanal.	Gerencia administrativa y Gerencia tributaria	Artesanos Información Financiera Norma nacional y territorial Códigos sentencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Observación Directa</li> <li>• Revisión documental</li> </ul>
Caracterizar las variables críticas, de la gerencia administrativa y tributaria para empresas del sector cooperativo artesanal en la ciudad de San Juan de Pasto.	Variables Criticas	Resultados de la Investigación a través del diagnóstico y conocimiento de las necesidades de las cooperativas.	Matriz de recolección de la información.
Diseñar el modelo de gerencia administrativa y tributaria para el sector cooperativo artesanal en la ciudad de san Juan de Pasto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones funcionales administrativas.</li> <li>• Relaciones funcionales tributarias.</li> </ul>	Resultados de la Investigación.	Esquema funcional.

## **1.9. Marco referencial**

### ***1.9.1. Antecedentes***

Para el desarrollo de la presente investigación se tiene en cuenta antecedentes relacionados con la gerencia administrativa y tributaria del sector artesanal así:

**1.9.1.1. A nivel internacional.** “Proceso administrativo y gestión empresarial en coproabas, Jinotega”, autoría Flores (2015), documento para optar por el título de Maestría en Gerencia Empresarial Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa Unan-Farem Matagalpa, el objetivo de esta investigación fue analizar el proceso Administrativo y la gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL durante el periodo 2010-2013, con el fin de verificar si se aplicaron de forma continua y adecuada los conceptos relacionados, permitiendo así una administración eficiente y productiva de la cooperativa. Para ello, se utilizaron dos variables: el Proceso Administrativo y la Gestión Empresarial, los cuales fueron conceptualizados a través de las funciones propias de cada uno. Debido a su nivel de profundidad, esta investigación se enmarca dentro de la metodología descriptiva, ya que se analizó el desempeño del Proceso Administrativo y la Gestión Empresarial.

En el desarrollo de la propuesta que busca establecer un modelo de gerencia administrativa y tributaria específicamente diseñado para el sector artesanal, es imperativo cimentar dicho planteamiento en los procedimientos administrativos y de gerencia tributaria. Estos últimos se dirigen bajo pilares fundamentales que no solo guiarán el curso de la investigación, sino que también se revelarán como herramientas versátiles y estratégicas. Su función primordial radica en no solo facilitar, sino potenciar el planteamiento de alternativas innovadoras y soluciones efectivas, en aras de alcanzar con éxito los objetivos predefinidos en el marco de este proyecto.

“Control interno y la gestión administrativa en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2019” de Chiroque (2020), documento para título de Maestra en Gestión Pública, el principal objetivo de este estudio fue determinar la relación entre el control interno y

la gestión administrativa en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Provincial de Tumbes durante el año 2019. Para ello, se tomó como base las definiciones propuestas por Hermosa (2012) y la Contraloría de la República (2014), quienes explican que el control interno es un conjunto de procedimientos ejecutados por los líderes y empleados de una organización, con el fin de brindar seguridad, enfrentar riesgos y alcanzar los objetivos de la gestión institucional. Por otro lado, Robbins (2009) define la gestión administrativa como el proceso que permite lograr una ejecución exitosa de cada tarea, mediante la colaboración de los empleados, como un medio para obtener el éxito empresarial. Este estudio busca demostrar que una planificación adecuada de las actividades, una correcta organización de la institución, una dirección enfocada en los objetivos institucionales y el establecimiento de controles efectivos en las actividades, serán elementos fundamentales para lograr las metas propuestas.

En el ámbito de esta investigación, se realiza una exhaustiva evaluación del cumplimiento de las obligaciones tributarias mediante la implementación de una propuesta innovadora. En este enfoque, se destaca el empleo del control interno como pilar fundamental, funcionando como un mecanismo estratégico para identificar y subsanar las posibles falencias que puedan surgir en el sector cooperativo artesanal, la importancia de esta investigación radica en su capacidad para ofrecer una guía precisa en la identificación de procedimientos específicos, por ende, se convierte en una herramienta esencial para prevenir riesgos derivados de posibles incumplimientos. La ausencia de un control adecuado podría resultar en vulnerabilidades significativas, y es aquí donde esta investigación juega un papel fundamental al destacar las áreas que requieren una atención más cuidadosa. Adicionalmente, el estudio propone abordar aspectos cruciales, como la identificación detallada de las tasas de impuestos que la empresa debe cumplir en consonancia con sus obligaciones tributarias. Este análisis no solo se considera necesario en términos de cumplimiento legal, sino que también se percibe como una herramienta estratégica para el control empresarial. Al integrar estas consideraciones, la investigación no solo se posiciona como un medio preventivo ante posibles contingencias fiscales, sino también como un componente integral de una estrategia eficaz de planificación empresarial proyectándose como una guía para fortalecer la gerencia administrativa y tributaria en el sector, ofreciendo un enfoque completo que va más allá del mero cumplimiento normativo

“La gerencia administrativa y su influencia en el crecimiento de la PYME – Tacna, 2018” de Damián (2020), para optar por el título de Doctor en Administración. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar la influencia de la gerencia administrativa en el crecimiento de las PYME. La labor fundamental de los responsables de estas empresas es planificar, organizar, dirigir y controlar el logro de los objetivos y metas establecidos por los directivos, con el fin de mantenerse en el mercado, ofreciendo productos y/o servicios que se ajusten a las demandas del mismo. Esto, a su vez, permite satisfacer a los clientes y propiciar el crecimiento y la mejora en la participación de mercado de la empresa.

Al crear un plan estratégico de acción destinado a las empresas que integran el sector cooperativo artesanal, resulta crucial considerar la índole estratégica de todas las medidas a implementar. La ejecución de estas acciones no solo implica un cambio sustancial, sino que también representa una mejora significativa en aspectos cruciales, dado el impacto que tendrán en la población y su repercusión en iniciativas futuras. En este contexto, se busca instaurar un cambio de relevancia, con la consecuente mejora de la situación actual, aspirando así a transformaciones positivas y duraderas, el resultado de este enfoque radica en la perspectiva de generar mejoras concretas y perdurables. Se pretende la mejora a eficacia y sostenibilidad de las acciones futuras. Este planteamiento estratégico busca, por ende, regenerar el entorno, impulsando un cambio positivo que no solo sea beneficioso en el presente, sino que sienta las bases para un desarrollo sostenible y una mejora continua en el futuro

**1.9.1.2. A nivel nacional.** “Diagnóstico estratégico de las MiPyMEs artesanales en Colombia” autoría de Serrano et al. (2019). El propósito de este artículo es llevar a cabo un análisis estratégico de las micro, pequeñas y medianas empresas artesanales en el municipio de Sogamoso, centrándose en variables tales como aspectos generales, factores administrativos, recursos humanos, innovación, mercadeo y financiamiento. El objetivo principal es evaluar la capacidad de sostenibilidad de este sector artesanal y brindar recomendaciones que ayuden a fortalecerlo en el futuro.

Los clásicos de la gerencia, de Vélez (2007) permitió identificar que, durante finales del siglo XIX hasta el presente, se han desarrollado diversas propuestas de gerencia que han sido

representativas en el ámbito administrativo. Este período ha sido marcado por la sistematización del pensamiento administrativo, lo cual ha permitido reconstruir el contexto histórico de los modelos de gestión y organización. Con el objetivo de construir una teoría de gerencia que se adapte de manera más precisa al contexto administrativo actual, es importante identificar y criticar las bases ideológicas y conceptuales del pensamiento organizacional.

Dentro del panorama actual de la gerencia tributaria, se realiza un análisis del estado de conocimiento, considerando la información académica relacionada con la temática de investigación. Se profundiza en los fundamentos iniciales tanto de la gerencia en general como de la tributaria en particular, explorando los documentos que proporcionan indicios sobre la relevancia del papel que un gerente tributario debe desempeñar en la sociedad colombiana. Se presta especial atención a las transformaciones normativas, incluyendo las reformas tributarias, y se busca comprender los conceptos esenciales que están directamente vinculados con el tema central de investigación, este proceso busca, recopilar información, obteniendo una visión comprehensiva que destaque la evolución y la importancia continua de la gerencia tributaria. Este enfoque se orienta a establecer un marco sólido que no solo abarque el pasado y presente, sino que también sirva como base para abordar eficientemente los desafíos futuros.

Estas investigaciones se constituyen como pilares fundamentales que respaldan de manera significativa el avance de la presente investigación, ya que aportan valiosas perspectivas para la integración de enfoques prácticos relacionados con los aspectos administrativos y financieros. Su contribución se dirige hacia la optimización de estos procesos, buscando impulsar mejoras tangibles. En el ámbito artesanal, la eficiente distribución de los recursos emerge como una pieza clave, transformándose en una herramienta preventiva y estratégica que va más allá de la gestión ordinaria. De esta manera previniendo posibles contratiempos, sino que también se posiciona como una herramienta esencial para la planificación a largo plazo, permitiendo así un abordaje más integral y proactivo en la gestión de los recursos en el contexto específico del trabajo artesanal.

**1.9.1.3. A nivel local.** “Caracterización socioeconómica de la comunidad artesanal de Nariño, Colombia” autoría de Ortiz y López (2015). Este artículo examina detenidamente las condiciones

socioeconómicas de la comunidad artesanal de Nariño, con un enfoque especial en tres áreas de producción que se han identificado como prometedoras para el desarrollo del sector artesanal.

La investigación busca resaltar tres líneas de producción como herramientas, esto contribuyendo al proyecto para el desarrollo de las empresas artesanales del Municipio de Pasto, pues no solo mejora los procesos, si no que busca optimizar los recursos económicos que se requiere, así mismo identificar deficiencias de estas empresas con el fin de proponer estrategias que mejoren dichos procesos.

“Economía Naranja y la Actividad Artesanal en Colombia y Nariño: Una Breve Revisión Analítica” (Riascos et al., 2020). Este artículo presenta una revisión teórica y estadística sobre la situación actual de la actividad artesanal en Colombia, con un enfoque específico en el departamento de Nariño. Los resultados principales revelan que los productores artesanales enfrentan numerosas dificultades, especialmente en términos de ingresos, nivel educativo y situación de pobreza.

Las afirmaciones anteriores ponen de manifiesto las complejas situaciones que experimenta el sector artesanal en Nariño, en gran medida agravadas por la falta de respaldo por parte del estado. Este análisis revela con claridad las condiciones desafiantes que definen la realidad de esta industria, que, lamentablemente, se encuentra en una posición desfavorecida debido a la carencia de apoyo gubernamental.

“Modelo de Gerencia Tributaria para Estaciones de Servicio Automotor del Municipio de Pasto”, Acosta et al. (2011), una parte fundamental del análisis tributario y el desarrollo económico del país consiste en llevar a cabo un trabajo efectivo de análisis y evaluación de la eficiencia administrativa, así como de la planificación y el control de la gestión fiscal, igual que la visualización y aplicación en el manejo de los recursos. Además, permite tomar decisiones en temas tributarios como un deber institucional.

De esta forma, la herramienta administrativa en cuestión se erige como un mecanismo estratégico destinado a prevenir el mal uso de formas jurídicas, a la par que ofrece una

perspectiva más amplia del modelo de gerencia tributaria. Su alcance va más allá de la mera gestión de impuestos, ya que se posiciona como un componente esencial en la estructura interna de las empresas, esta herramienta no solo busca evitar posibles abusos en el ámbito legal, sino que también aspira a servir como catalizador para comprender y optimizar la gestión tributaria de manera holística. Al abordar la tributación no solo como una obligación financiera, sino como una pieza integral de la organización empresarial, se promueve una visión más completa y estratégica permitiendo visualizar la gerencia tributaria como un elemento que contribuye a la configuración y fortaleza organizativa, influenciando la toma de decisiones y la eficiencia operativa dentro de las estructuras empresariales, la aplicación adecuada de esta herramienta no solo previene riesgos legales, sino que también potencia la capacidad de adaptación y sostenibilidad de las empresas en el panorama tributario y organizativo.

Para Duque (2018) y Avalos et al. (2017, como se citó en Arteaga y Mayag, 2022), señalan que la planeación busca definir condiciones a futuro, es decir definir lo que se requiere para lograr los objetivos y tratar de mitigar los riesgos con la toma de decisiones de forma oportuna.

Según lo planteado por Duque (2018), el estudio de las empresas permite realizar una planeación que conlleve a realizar estrategias que permitan mejorar las políticas y logro de objetivos en las empresas.

### ***1.9.2. Fundamentación teórica***

Para llevar a cabo esta investigación, es necesario tener claras las siguientes temáticas. Gerencia administrativa y gerencia Tributaria del sector Cooperativo artesanal, sus variables críticas, riesgos tributarios, estructura tributaria, diagnóstico y esquemas que conforman el modelo de gerencia Tributaria.

**1.9.2.1. Modelo administrativo.** Esta teoría sirve como referencia para la creación de un modelo de gestión administrativa y tributaria que se basa en un conjunto de principios, conceptos y técnicas que orienten la gestión de los tributos en una organización, con el fin de cumplir con las obligaciones fiscales, optimizar la carga tributaria y minimizar los riesgos.

Existen diferentes modelos de referencia para el modelo de gerencia administrativa y tributaria, dependiendo del contexto, la normativa y las características de cada organización.

Para Laoyan (2022), el modelo de mejoramiento continuo (Kaizen) es una filosofía y una metodología de gestión empresarial que busca optimizar los procesos, los productos y los servicios mediante la eliminación de los desperdicios y la mejora constante de las actividades que generan valor para los clientes. El término Kaizen proviene del japonés y significa “cambio para mejorar” o “mejora continua”. El modelo se originó en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, cuando los fabricantes japoneses adoptaron los principios de calidad estadounidenses para reconstruir su economía y su industria. Uno de los ejemplos más famosos del modelo Kaizen es el sistema de producción de Toyota, que se basa en la fabricación justo a tiempo, la reducción de inventarios y la participación de los trabajadores.

El modelo Kaizen se sustenta en 10 principios o mandamientos que orientan la gestión de calidad, tales como:

- Descartar las ideas convencionales y buscar nuevas formas de hacer las cosas.
- Pensar en cómo hacer las cosas y no en por qué no se pueden hacer.
- No buscar la perfección, sino buscar pequeñas mejoras que se puedan implementar rápidamente.
- No temer a los errores, sino aprender de ellos y corregirlos.
- Integrar a todos los niveles jerárquicos, desde la alta dirección hasta el personal operativo, en el proceso de mejora continua.
- Capacitar y educar al personal en los conceptos, las técnicas y las herramientas de calidad.
- Desarrollar un sistema de control de calidad que englobe todas las fases del ciclo de vida del producto o servicio, desde la concepción hasta el soporte postventa.
- Utilizar métodos estadísticos para analizar los datos, identificar los problemas y tomar decisiones basadas en hechos.
- Promover el trabajo en equipo y la cooperación entre los departamentos y las áreas funcionales.
- Reconocer y recompensar los logros y las contribuciones al mejoramiento de la calidad.

El modelo Kaizen también se basa en la aplicación de las 5 S, que son cinco palabras japonesas que empiezan con S y que representan cinco prácticas para mantener el orden y la limpieza en el lugar de trabajo. Las 5 S son:

- Seiri: clasificar y separar lo necesario de lo innecesario.
- Seiton: ordenar y organizar lo necesario de forma lógica y accesible.
- Seiso: limpiar y eliminar la suciedad y el polvo.
- Seiketsu: estandarizar y mantener las tres primeras S.
- Shitsuke: disciplinar y seguir las normas establecidas.

Con base en este modelo, las empresas tienen la capacidad de elevar su producción, reducir costos, perfeccionar la calidad, fortalecer la competitividad y consolidar su posición en el mercado. La optimización de recursos, central en este modelo, no solo impulsa la eficiencia, sino que también actúa como un método para identificar y resolver problemas tributarios, aprovechar incentivos fiscales, minimizar costos y riesgos, así como incrementar la competitividad.

Al adaptar el enfoque Kaizen al modelo de gestión administrativa y tributaria, resulta esencial tener un profundo conocimiento de la normativa fiscal, la realidad económica específica de la empresa y las herramientas de gestión y control. Este proceso de adaptación no solo busca incorporar prácticas de mejora continua, sino también armonizarlas con los aspectos tributarios, procurando así una gestión más eficaz y alineada con las metas y desafíos específicos. En última instancia, esta integración promueve un encargo más ágil y estratégico, permitiendo a las empresas no solo cumplir con sus obligaciones tributarias, sino también aprovechar oportunidades y mejorar su posición competitiva de manera sostenible.

**1.9.2.1.1. El ciclo PDCA o círculo de Deming.** En la práctica, el método Kaizen se basa en un sistema de cuatro pasos conocido como el enfoque PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), denominado así por sus siglas en inglés, o como el "círculo de Deming" en honor a su creador, Edward Deming.

- **Plan (planificar):** El primer paso en cualquier cronograma de proyecto es realizar un análisis exhaustivo del estado financiero de la empresa, identificando áreas de mejora y estableciendo metas financieras claras y alcanzables.
- **Do (hacer):** Llevar a cabo el plan establecido siguiendo un calendario de ejecución que prioriza las actividades.
- **Check (comprobar):** Se debe evaluar el grado de logro de los objetivos para detectar posibles deficiencias y corregir cualquier error identificado. Algunas herramientas comunes de control incluyen la regla de Pareto, listas de verificación Check lists y métricas clave de rendimiento (KPIs). Durante esta etapa, se recomienda el uso de un software flexible de evaluación del desempeño, que permita varios modelos de calificación y sea capaz de crear gráficos e informes detallados sobre el desempeño y rendimiento.
- **Act (actuar):** Se deben tomar las medidas correctivas necesarias y analizar los resultados para desarrollar un nuevo plan de acción que sea más eficaz y productivo. Gracias a las técnicas mencionadas anteriormente, en particular el ciclo de Deming, se puede concluir que el método *Kaizen* opera como una estrategia en espiral destinada a optimizar continuamente la calidad en las empresas. A través del ciclo PDCA, los procesos de producción se vuelven más ágiles y rentables sin comprometer la calidad de los productos.

La aplicación del modelo Kaizen, con su enfoque Planificar, Hacer, Comprobar y Actuar (PDCA), se presenta como una estrategia integral y estructurada para la implementación de un modelo de gerencia administrativa y tributaria eficaz; en la fase de Planificación, se realiza un análisis del estado actual de los procesos administrativos y tributarios de la empresa, estableciendo metas claras y alcanzables que abarquen tanto aspectos tributarios como administrativos; la etapa de Ejecución (Hacer) implica la implementación cuidadosa de mejoras planificadas, siguiendo un calendario priorizado para minimizar interrupciones operativas; la fase de Comprobación involucra la evaluación del cumplimiento de los objetivos mediante herramientas como la ley, métricas de rendimiento, facilitadas por el uso de software de evaluación del desempeño. Finalmente, en la etapa de Actuación, se aplican correcciones basadas en los resultados obtenidos, permitiendo ajustes precisos en estrategias tributarias y procesos administrativos. La espiral PDCA, intrínseca al modelo Kaizen, propulsa la mejora continua, optimizando la eficiencia operativa y permitiendo a la empresa enfrentar dinámicamente los

desafíos tributarios. Esta implementación no solo busca cumplir con los requisitos normativos, sino también promover una acción ágil y adaptable que refuerce la competitividad empresarial.

**1.9.2.2. Modelo.** Cuando se procede a modelar un proceso mediante el auxilio de una representación gráfica, como el eficaz diagrama de proceso, se logra una visión clara y accesible de las interrelaciones que existen entre diversas actividades. Este enfoque no solo posibilita un análisis minucioso de cada actividad en particular, sino que también permite definir con precisión los puntos de conexión con otros procesos, así como identificar los subprocesos involucrados en la dinámica general. Al mismo tiempo, se revelan de manera evidente los problemas existentes, brindando una oportunidad estratégica para emprender acciones de mejora de manera proactiva. Aportando una visión clara y profundidad al entendimiento del proceso, destacando no solo las sinergias positivas, sino también las áreas susceptibles de optimización, impulsando así una gestión más eficiente y orientada a la mejora continua.

Un modelo es como un dibujo o esquema que muestra algo real de una manera precisa y completa, pero no exactamente igual. Los modelos son muy útiles para explicar, describir y entender mejor la realidad, especialmente cuando no es posible interactuar directamente con ella. (Maldonado, 2015).

**1.9.2.2.1. Características de los modelos.** Rodríguez et al. (1996) identifica las siguientes características que posee un modelo:

- 1) Un modelo permite esquematizar las características de la realidad, haciéndolas más comprensibles a una investigación por tanto el modelo debe cumplir un determinado nivel de similitud estructural y funcional con la realidad, de manera tal que se pueda llevar las apreciaciones del modelo objeto de estudio a la realidad de la empresa.
- 2) El modelo debe ser flexible permitiendo comprobaciones que faciliten el estudio del proceso real dentro de la empresa.
- 3) Un modelo puede llevar a diferentes explicaciones sobre un mismo fenómeno real, por ello es necesario recurrir a diferentes modelos que estudien el mismo fenómeno para abarcar las diferentes características que conlleve a general un modelo integral.

- 4) El modelo establece relaciones constantes entre variables, desarrollando una estructura en la cual se establece de manera sistematizada una teoría.

La investigación tiene como objetivo destacar la relevancia del modelo de gestión tributaria en las empresas artesanales ubicadas en el Municipio de Pasto. Este modelo no solo contribuye a la mejora de los procesos empresariales, sino que también posibilita una planificación más efectiva para el cumplimiento de las obligaciones tributarias. En este sentido, su implementación implica unas acciones más eficientes de los recursos económicos destinados a este fin. Para lograr un cumplimiento efectivo, es esencial realizar una identificación exhaustiva y análisis detallado del comportamiento tributario de estas empresas proporcionando una base necesaria para proponer estrategias específicas que optimicen y perfeccionen los procesos tributarios, permitiendo así un abordaje más eficaz y adaptado a las necesidades particulares del sector artesanal en el municipio.

Ackoff (2002, como se citó en Agudelo, 2011) plantea un modelo que “resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época” (párr. 1).

En consecuencia, la eficacia de un sistema de gestión tributaria demanda la colaboración activa y comprometida de todas las áreas que conforman la empresa. La optimización de este modelo implica la plena participación de cada sector dentro de la organización, lo que, a su vez, fortalecerá la implementación de estrategias tributarias eficientes, convirtiéndose en un factor determinante para garantizar la efectividad del modelo de gerencia tributaria, ya que cada departamento contribuirá con la consecución de los objetivos tributarios convirtiéndose como un pilar fundamental para lograr una gerencia tributaria integral y eficiente.

Russel (2002, como se citó en Agudelo, 2011), El modelo de planificación se inicia con la formulación de la problemática, donde se identifican las amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continúa operando de la misma manera. Luego, se procede a identificar y definir las dificultades que obstaculizan el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, la forma en que se distribuyen y administran los problemas con los

participantes externos y otros elementos del entorno. Este enfoque apunta a una planificación interactiva que puede llevarse a cabo según tres principios fundamentales.

- a) Principio Participativo: La participación activa de los miembros en la planificación es crucial para el crecimiento de la organización, ya que aumenta el compromiso con los objetivos y estrategias, lo que a su vez mejora la productividad y el ambiente laboral.
- b) Principio De Continuidad: Dado que los eventos no pueden predecirse con precisión, ningún plan, por más cuidadoso que haya sido su diseño, puede funcionar exactamente como se esperaba. Por esta razón, es crucial monitorearlos de forma constante.
- c) Principios Holísticos: La coordinación y la integración están estrechamente vinculadas, ya que se planifican de manera simultánea e interdependiente con el fin de lograr resultados óptimos.

Según el autor, respecto a las fases del modelo de planeación se revela como una guía fundamental para la formulación de una propuesta de modelo de gerencia administrativa y tributaria que se adapte de manera efectiva a los complejos desafíos del entorno empresarial. Su énfasis en la identificación proactiva de amenazas y oportunidades durante la fase de formulación de la problemática no solo resalta la importancia de evaluar los retos fiscales, sino que también realiza un análisis profundo de los procedimientos administrativos y la gestión de conflictos en el ámbito tributario, abordando así no solo las obligaciones fiscales, sino también las debilidades organizativas y la dinámica con el entorno tributario. ejerciendo una influencia directa en la configuración de un modelo de gerencia que busca integrar de manera eficiente la gerencia administrativa y tributaria, destacando la necesidad de involucrar activamente a todos los miembros de la organización en la concepción de estrategias tributarias, reconociendo su papel esencial en el desarrollo y ejecución de estas estrategias, bajo los principios de continuidad, al subrayar la importancia de la supervisión constante del modelo tributario, reflejando la comprensión de que los eventos fiscales son inherentemente imprevisibles y enfatiza la necesidad de ajustar estrategias de manera continua, el principio holístico resalta la coordinación e integración simultánea de estrategias tributarias, proponiendo una visión unificada que busca resultados más efectivos y eficientes, esta aplicación de los principios de Russel en el desarrollo de un modelo de gerencia administrativa y tributaria no solo proporciona una sólida estructura

conceptual, sino que también promueve un enfoque proactivo y dinámico, centrado en la identificación activa de desafíos fiscales, la participación inclusiva de todos los miembros de la organización y la coordinación integral de estrategias tributarias, para enfrentar las cambiantes demandas del entorno empresarial y fiscal.

Por su parte, David (1997) define su modelo como un enfoque sistemático y objetivo para la toma de decisiones dentro de una empresa. Este enfoque se destaca por la minuciosa organización de información tanto cuantitativa como cualitativa, con el fin de facilitar la toma de decisiones efectivas en situaciones de incertidumbre. El modelo se compone de tres etapas esenciales: formulación, implementación y evaluación de estrategias. De esta manera, se establece un marco que mejora la calidad de las decisiones a través de la evaluación de estrategias y el logro de objetivos.

Porter (1980) plantea el modelo que destaca la relevancia del análisis competitivo no solo en la formulación de estrategias empresariales, sino también en áreas tan diversas como las finanzas corporativas, el marketing, el análisis del mercado de valores y diversas funciones de gestión en diversas organizaciones. Según Porter, el proceso de formulación de una estrategia competitiva implica establecer la relación de una empresa con su entorno, especialmente con los sectores industriales en los que compite. Este enfoque determina las reglas competitivas del juego y las posibles estrategias disponibles para la empresa, influyendo así en múltiples dimensiones de la gestión empresarial.

**1.9.2.3. Gerencia administrativa.** La administración es un conocimiento esencial que ha existido desde tiempos remotos, aunque su desarrollo se ha intensificado a partir de la segunda mitad del siglo XX, cuando se sentaron sus fundamentos mediante los resultados obtenidos por investigadores que propusieron teorías, las cuales se han convertido en modelos fundamentales para el pensamiento administrativo contemporáneo. De acuerdo con Koontz y colaboradores (2013), la administración se define como el proceso de planificar y mantener un entorno donde las personas colaboren de manera interrelacionada para alcanzar eficientemente los objetivos establecidos. Por otro lado, según Chuck (2013), una gestión efectiva es esencial para iniciar un negocio y, más aún, para asegurar su crecimiento y sostenibilidad una vez que ha alcanzado el

éxito. Mantener el impulso de manera constante es parte integral de la gestión en todo momento.

La administración, tiene sus raíces que se remontan a siglos atrás, representa un panorama en el cual las actividades se desarrollan y describen detalladamente. A través de la administración, es posible visualizar las diversas interconexiones entre estas actividades, analizar cada una de ellas y establecer los puntos de conexión con otros procesos. Simultáneamente, la administración destaca la capacidad de evidenciar de manera clara los problemas existentes, brindando así la oportunidad de iniciar acciones de mejora. En este contexto, se identifican cuatro procesos fundamentales que contribuyen al logro de los objetivos: la planificación, la organización, el control y la dirección. Estos procesos no solo sirven como guías para la gestión efectiva, sino que también constituyen pilares esenciales que facilitan el progreso continuo y la adaptación a los desafíos en constante evolución.

#### **1.9.2.4. Planeación.**

Para Ackoff la planeación es:

“...un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación”. Ackoff considera que la función administrativa de planificación es crucial, ya que implica tomar decisiones anticipadas sobre qué acciones llevar a cabo y cómo realizarlas para alcanzar objetivos futuros. Sin esta toma de decisiones previa, la planificación no tendría sentido. Además, sostiene que no planificar adecuadamente no es un error, pero sí lo es no hacerlo de la mejor manera posible. (Ackoff, 1988, como se citó en Gobierno de México, 2011, p. 11)

La planificación, como proceso estratégico, despliega una influencia que abarca distintos aspectos cruciales para el desarrollo y la eficiencia empresarial. Su impacto no se limita únicamente al crecimiento económico, sino que también se extiende hacia la configuración de la estructura organizacional, delineando claramente las funciones y responsabilidades de cada área. Además, la planificación incide directamente en el tejido motivacional de los colaboradores, impactando de manera significativa en su desempeño laboral, en la segregación de funciones y en la motivación del personal tiene implicaciones directas en la manera en que la empresa opera y se

organiza. La cuidadosa planificación permite no solo asignar responsabilidades de manera eficiente, sino también potenciar el compromiso y la satisfacción de los empleados, influyendo positivamente en la calidad de su desempeño, facilitando la implementación de mecanismos de control y evaluación del rendimiento laboral, brindando a la empresa una herramienta crucial para medir el cumplimiento de objetivos y la eficacia de las operaciones, no solo se concibe como una herramienta de administración sino como un impulsor clave para el mejoramiento continuo de la empresa. La propuesta de mecanismos innovadores y eficaces se convierte en una extensión natural de este proceso, buscando no solo optimizar la eficiencia operativa sino también contribuir al crecimiento sostenible y al fortalecimiento global de la organización.

**1.9.2.5. Organización.** Se enfoca en diseñar y establecer la forma en que la organización opera, incluyendo sus estructuras, procesos, funciones y responsabilidades. También implica implementar métodos y técnicas para hacer el trabajo más sencillo y eficiente. (Münch, 2010).

Siendo la organización uno de los cuatro principios de la Administración, las empresas del sector artesanal del municipio de Pasto, al tratar de adaptarse actualmente al entorno empresarial, acogen sistemas de organización cada vez más avanzados y rigurosos, que influyen en la dirección. De allí que, se generan nuevos retos para estas empresas en cuanto a competitividad y permanencia en un mercado dinámico.

**1.9.2.6. Control.** Esta fase del proceso administrativo se encarga de establecer criterios o estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objetivo de corregir posibles desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. En esta obra se utiliza el enfoque de las cinco etapas debido a que es ampliamente aceptado y brinda mayor claridad para fines didácticos. El proceso administrativo es la base fundamental para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión. En otras palabras, aunque existan nuevas corrientes administrativas, es necesario aplicar el proceso administrativo para implementarlas correctamente. (Münch, 2010).

El control desempeña un rol crucial dentro del entramado organizativo al posibilitar una evaluación continua de los resultados obtenidos en los diversos procesos. Su finalidad principal

radica en la obtención de información relevante que no solo permita mejorar aspectos identificados como susceptibles de optimización, sino que también actúe como una herramienta preventiva frente a posibles fallos en el sistema. La presencia activa y la eficacia del control se vuelven imperativas no solo para garantizar el cumplimiento de las obligaciones administrativas y tributarias, sino también para asegurar la integridad y coherencia de los procedimientos internos de la organización, al proporcionar una visión constante y detallada de los resultados, no solo se convierte en un mecanismo de ajuste en tiempo real, sino que también se erige como un catalizador para la mejora continua. Su capacidad para identificar áreas de oportunidad y eficiencia no solo se traduce en un mejor rendimiento operativo, sino que también refuerza la adaptabilidad y resiliencia de la empresa frente a cambios inesperados y desafíos del entorno empresarial y tributario.

**1.9.2.7. Dirección.** Consiste en llevar a cabo todas las etapas del proceso administrativo, guiando y dirigiendo los recursos, así como ejerciendo el liderazgo. (Münch, 2010).

La investigación busca resaltar la importancia que tiene la dirección en las empresas artesanales del Municipio de Pasto, pues no solo mejora los procesos, sino que permite planear el desempeño de los compromisos tributarios optimizando recursos económicos. Para su efectivo cumplimiento se requiere identificar y analizar el comportamiento tributario de estas empresas con el fin de proponer estrategias que optimicen dichos procesos.

**1.9.2.8. Gerencia.** La gerencia estratégica ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando por varias etapas. En un principio, se centraba en el control operativo y financiero de la empresa. Luego, se empezó a incluir el análisis ambiental y el proceso presupuestario. Finalmente, se desarrolló una evaluación más completa de los mercados objetivo, así como una evaluación competitiva y un análisis de las opciones disponibles para lograr los objetivos de la empresa. (Mokate y Saavedra, 2005).

Cabe resaltar que la administración va de la mano con la gerencia, la cual permite evaluar la situación fiscal de una empresa y conocer las deficiencias administrativas y contables, Con el objetivo de fortalecer estas áreas y prevenir cualquier incumplimiento inadvertido de las

obligaciones, se busca optimizar los controles en relación con la responsabilidad tributaria. Asimismo, se pretende garantizar que las posibles fiscalizaciones de la administración tributaria no generen repercusiones de mayor magnitud, asegurando así un cumplimiento más eficiente y efectivo de las obligaciones fiscales.

Según Chiavenato (2005), la gestión eficaz y eficiente de los recursos a través de la planificación, organización, control y dirección, conduce a la consecución de los objetivos. De esta manera, el gerente es aquel que implementa estrategias para alcanzar metas a través de otras personas, mediante la toma de decisiones, asignación de recursos y supervisión de actividades.

De lo anterior se deduce que un buen proceso de gerencia mejora las fases donde intervienen los recursos físicos, humanos y presupuestales disponibles para atender los diferentes requerimientos de la operación para lograr este propósito, es esencial realizar una identificación precisa de los procedimientos, roles y funciones que contribuyan a discernir estos factores. Este enfoque facilitará la formulación y presentación de un modelo integral de gerencia administrativa y tributaria, permitiendo así un diseño fundamentado y efectivo para abordar estos elementos clave

**1.9.2.9. Gerencia tributaria.** Villasmil-Molero (2017), define que la gerencia tributaria mide la Relevancia de la función que un administrador tributario debe cumplir en la sociedad colombiana, resaltando las modificaciones legislativas y conocer acerca de los conceptos aplicables a temas fiscales. De otra parte, Medina (2015), señala que no solamente debe concebirse como una norma impositiva, y cuyo fin en la empresa sea no caer en posibles sanciones por no aplicar bien una disposición legal, sino, que se debe orientar su quehacer a planear controlar y dirigir las operaciones contables, tributarias y por ende financieras, destacando las ventajas que ley tributaria ofrece.

Con base en lo expuesto, se sostiene que la gerencia tributaria constituye un proceso fundado en las disposiciones legales y administrativas actuales, orientado a supervisar la adecuada observancia de las obligaciones tributarias. Se define como la evaluación de la veracidad de los resultados de operaciones y el estado financiero declarado por la empresa, con el propósito de

identificar oportunidades administrativas y económicas más favorables.

En la gerencia tributaria es fundamental considerar la recaudación, supervisión, liquidación, negociación, recuperación y reembolso de impuestos, así como todas las actividades relacionadas con la gestión tributaria del país. Esto se hace en conformidad con los controles establecidos para abordar el incumplimiento de las obligaciones fiscales bajo los respectivos regímenes sancionatorios. (Córdoba, 2014, p. 374)

Es así como la gerencia tributaria permite impactar de forma positiva en la disminución de las contingencias tributarias, cumpliendo los objetivos empresariales y proveer riesgos futuros como sanciones originadas por las diversas operaciones realizadas en las organizaciones.

Colombia paulatinamente se ha sumergido en el deterioro de sus finanzas públicas conllevando a tomar decisiones fiscales con el propósito de aumentar los ingresos, mediante las reformas tributarias; estas enmarcan los derechos y obligaciones que existen entre el Estado y Contribuyentes (Acosta et al., 2011).

Asimismo, se busca incorporar los progresos tecnológicos en la gestión de recursos, promoviendo la transición desde métodos de administración manuales hacia enfoques más sofisticados que amplíen las perspectivas financieras. En esta línea, la implementación del modelo de gerencia tributaria posibilita a las empresas adoptar estructuras que, en consonancia con las normativas vigentes, aseguren un adecuado manejo de la carga tributaria. Esto se logra sin descuidar el cumplimiento de las obligaciones hacia el Estado y garantizando su permanencia activa en el ámbito competitivo.

Según Soldevilla (2015), los objetivos de la gerencia tributaria son:

- Comprobar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Validar la veracidad de la información proporcionada en las declaraciones presentadas por los contribuyentes.
- Asegurar que lo declarado concuerde con las operaciones registradas en los libros

contables y la documentación respalde todas las transacciones económicas realizadas.

- Verificar la correcta determinación de las bases imponibles, tasas e impuestos calculados.

Soldevilla (2015) establece los siguientes alcances de la gerencia tributaria:

- Identificar errores significativos en la información tributaria.
- Detectar posibles actos de fraude fiscal.
- Validar el adecuado cumplimiento de las normativas fiscales.
- Determinar la base imponible que incide en el impuesto.
- Verificar el oportuno cumplimiento en el pago de impuestos.

Los propósitos y el ámbito de la gestión tributaria implican la verificación del acatamiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes, así como el cumplimiento de las obligaciones formales establecidas en las leyes de cada país. Este proceso implica la evaluación de la posición fiscal de una empresa, la identificación de deficiencias administrativas y contables que podrían dar origen a contingencias tributarias. De esta manera, se busca fortalecer las prácticas y prevenir el incumplimiento involuntario de las obligaciones, mejorando los controles en materia de responsabilidad fiscal y garantizando que las posibles auditorías de la administración tributaria no generen repercusiones significativas.

Acosta et al. (2011), manifiesta que la gerencia tributaria busca optimizar recursos permitiéndole cumplir con las metas de la organización; teniendo presente que los tributos e impuestos que la empresa por mandato legal debe cumplir se deben considerar como ahorro y capitalizarlos antes de su pago como una forma de inversión que favorezca la situación financiera de la empresa.

Según Rodríguez (2005) La evaluación se concibe como una faceta intrínseca de una labor profesional, donde un especialista utiliza su pericia para interpretar los signos presentados por la persona interesada. El diagnóstico se percibe como una etapa dentro de un proceso en el cual se tomarán medidas basadas en esta fase inicial de evaluación, hallando su significado en su utilidad práctica para abordar y resolver problemas. Por tanto, se puede inferir que el diagnóstico

Tributario busca el estudio y la valoración sobre la situación tributaria de una organización, y generar una serie de alternativas para corregir falencias, al igual que el mejoramiento continuo de las operaciones, soportes y registros relacionados con las actividades de carácter fiscal

Ante lo expuesto anteriormente, se puede inferir que la gerencia tributaria, está encaminada a la investigación para propiciar conceptos de planeación y estrategia, que posibilite conceptualizarlos, para que su comprensión y utilización sea más asequible a los directivos y administradores de las empresas, y que puedan conducir al logro de mejores resultados administrativos y financieros, así mismo La opción de calcular el costo económico de los errores en materia tributaria y, en caso de ser factible, identificar la cifra asociada a corregir voluntariamente esas omisiones, ofrece la oportunidad de acceder a diversos beneficios, como la reducción de las sanciones tributarias mediante la regularización voluntaria.

Jesús Omeñaca García: Para Omeñaca, la gerencia tributaria es "el conjunto de técnicas y estrategias que permiten la administración eficiente de los tributos, contemplando el cumplimiento de las obligaciones fiscales y la minimización de los riesgos y costos tributarios".

Esta definición pone énfasis en la eficiencia y la optimización en el ámbito tributario. La gerencia tributaria, según Omeñaca García, implica la aplicación de técnicas y estrategias para administrar de manera efectiva los tributos.

Lo anterior implica cumplir con las obligaciones tributarias de manera adecuada y minimizar los riesgos y los costos relacionados con los impuestos. En consecuencia, la gerencia tributaria busca llevar a cabo una gestión eficiente de los aspectos tributarios de una organización, con el objetivo de cumplir con las obligaciones fiscales de manera adecuada, mientras se minimizan los riesgos y los costos tributarios mediante el uso de técnicas y estrategias para optimizar la situación fiscal de la empresa.

Julio César Zorrilla: Según Zorrilla, la gerencia tributaria es "el proceso mediante el cual se identifican, analizan y optimizan los impactos fiscales de las operaciones de una empresa, a través de una gestión estratégica que busca el cumplimiento de las obligaciones fiscales y la

reducción de la carga tributaria"

Esta definición destaca la importancia de la administración estratégica en el ámbito tributario, donde se busca comprender y optimizar los beneficios fiscales de las operaciones de una empresa. Además, resaltando la necesidad del cumplimiento de las obligaciones fiscales establecidas por las leyes y regulaciones correspondientes. La gerencia tributaria, según el autor, se centra en la identificación de los aspectos fiscales relevantes para una empresa, el análisis de su impacto y la toma de decisiones informadas para optimizar los impuestos pagados. Esto implica utilizar estrategias legales y prácticas fiscales que permitan reducir la carga tributaria de manera eficiente y en línea con la normativa vigente.

**1.9.2.10. Variables críticas de la gerencia tributaria.** Según Hasseldine et al. (2008), Las variables críticas de la gerencia tributaria pueden variar según el contexto y las necesidades específicas de cada organización, pero algunas variables comunes que suelen requerir críticas son las siguientes:

1. Cumplimiento tributario: el modelo de gerencia tributaria debe garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales y legales de la organización. Esto implica presentar declaraciones de impuestos precisas y oportunas, realizar pagos correctos a tiempo, y mantener una documentación adecuada para respaldar las transacciones fiscales.
2. Planificación fiscal: La gerencia tributaria debe llevar a cabo una planificación fiscal estratégica para optimizar la carga tributaria de la organización. Esto implica identificar oportunidades legales para reducir impuestos, como el uso de deducciones, incentivos fiscales, tratados internacionales, entre otros.
3. Gestión de riesgos: La gerencia tributaria debe evaluar y gestionar los riesgos asociados con las obligaciones fiscales. Esto incluye identificar posibles riesgos fiscales, como cambios en la legislación tributaria, interpretaciones contenciosas, incumplimientos involuntarios y establecer estrategias para mitigarlos.
4. Eficiencia operativa: La gerencia tributaria debe asegurarse de que los procesos y sistemas internos sean eficientes y estén diseñados para cumplir con las obligaciones fiscales de manera efectiva. Esto incluye implementar tecnología adecuada, capacitar al personal y

establecer controles internos sólidos para evitar errores y fraudes.

5. **Gestión de litigios:** La gerencia tributaria debe estar preparada para enfrentar posibles controversias y litigios con las autoridades fiscales. Esto implica contar con un equipo legal competente, mantener una documentación adecuada para respaldar las posiciones fiscales de la organización y establecer estrategias de defensa adecuadas.
6. **Relaciones con las autoridades fiscales:** La gerencia tributaria debe mantener una buena relación con las autoridades fiscales y cumplir con los requisitos de información y auditorías. Esto implica mantener una comunicación abierta, proporcionar la documentación requerida de manera oportuna y resolver cualquier discrepancia de manera cooperativa.

**1.9.2.11. Riesgos tributarios.** Según Slemrod (2017), los riesgos tributarios son situaciones o eventos que pueden tener un impacto negativo en el cumplimiento de las obligaciones fiscales de una empresa o individuo. Estos riesgos pueden surgir debido a la interpretación incorrecta de las leyes y regulaciones fiscales, la falta de documentación adecuada, la evolución de la legislación tributaria o la discrepancia entre las políticas fiscales de una empresa y las expectativas de las autoridades fiscales.

**1.9.2.12. Estructura tributaria.** Para Richard A. Musgrave La estructura tributaria se refiere a cómo se diseñan y organizan los impuestos en un determinado sistema fiscal. Incluye aspectos como los tipos impositivos, las bases imponibles, las exenciones y deducciones, y los mecanismos de recaudación de impuestos. La estructura tributaria puede variar según el país y puede tener un impacto significativo en la distribución de la carga fiscal y en la eficiencia del sistema.

**1.9.2.13. Diagnostico tributario.** Según Eduardo Baistrocchi, profesor de Derecho Tributario en la Universidad de Oxford quien ha realizado investigaciones sobre temas relacionados con la fiscalidad internacional y la gestión tributaria. Un diagnóstico tributario es una evaluación integral de la situación fiscal de una empresa o individuo, con el objetivo de identificar posibles riesgos, oportunidades para optimizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Se lleva a cabo mediante el análisis de la situación contable y fiscal, revisando los registros contables,

transacciones financieras y documentación tributaria.

**1.9.2.14. Relaciones funcionales de la gerencia tributaria.** Es importante destacar que las relaciones funcionales pueden variar en cada cooperativa artesanal en función de su tamaño, estructura organizativa y recursos disponibles. La cooperación y una comunicación eficaz entre los distintos departamentos y participantes son esenciales para asegurar una administración tributaria apropiada y cumplir de manera efectiva con las responsabilidades fiscales

**Junta Directiva:** la junta directiva es responsable de tomar decisiones estratégicas y establecer las políticas generales de la cooperativa artesanal. En este sentido, puede existir una relación funcional entre la junta directiva y el departamento de gerencia tributaria para asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y la gestión eficiente de los impuestos.

**Gerencia o Administración:** la gerencia o administración de la cooperativa artesanal se encarga de la gestión diaria y la toma de decisiones operativas. En relación con la gerencia tributaria, se espera que haya una colaboración estrecha para asegurar la correcta presentación de declaraciones fiscales, el cumplimiento de las normas fiscales y la planificación fiscal adecuada.

**Departamento Financiero:** en cooperativas artesanales, puede haber un departamento financiero encargado de la contabilidad, la gestión de tesorería y el análisis financiero. Este departamento puede tener una relación funcional con la gerencia tributaria para asegurar la adecuada contabilización de los impuestos, la preparación de informes financieros relacionados con los impuestos y la gestión eficiente de los aspectos fiscales.

**Asesoría Externa:** En algunas cooperativas artesanales, es común contar con asesoría externa, como contadores o consultores fiscales especializados en el sector cooperativo y artesanal. Estos asesores externos pueden colaborar con el departamento de gerencia tributaria para brindar asesoramiento y apoyo en materia fiscal, así como para mantener actualizados sobre los cambios en la legislación tributaria.

**1.9.2.15. Variables críticas de la gerencia administrativa.** Según, García (2002), la gerencia administrativa es un campo amplio y complejo, y las variables críticas pueden variar según el contexto y los objetivos específicos de una organización.

- 1) Gestión de recursos: Es el proceso de anticipar, organizar y distribuir los recursos de manera previa con el fin de optimizar su eficacia.
- 2) Toma de decisiones: La habilidad para evaluar opciones y seleccionar la mejor acción a seguir
- 3) Planificación estratégica: El proceso de establecer metas y desarrollar planes para alcanzar esas metas
- 4) Comunicación efectiva: La habilidad para transmitir información de manera clara y comprensible, tanto dentro como fuera de la organización.
- 5) Gestión del cambio: La capacidad de adaptarse y liderar cambios en la organización, manteniendo la estabilidad y el rendimiento
- 6) Liderazgo: La habilidad para motivar y liderar a los integrantes del equipo en la consecución de los objetivos de la organización.
- 7) Organización: La capacidad de diseñar estructuras organizativas eficientes y asignar recursos adecuadamente.

**1.9.2.16. Relaciones funcionales de la gerencia administrativa.** La gestión administrativa engloba el conjunto de acciones llevadas a cabo para dirigir una organización mediante una coordinación racional de tareas, esfuerzos y recursos. Su habilidad para supervisar y armonizar las acciones y roles desempeñados dentro de la empresa ayuda a prevenir contratiempos y alcanzar los objetivos

1. Gerencia financiera según GestioPolis.com. (2001) La función principal es gestionar de manera eficiente el capital de trabajo, manteniendo un equilibrio entre los criterios de riesgo y rentabilidad. Además, se encarga de guiar la estrategia financiera para asegurar la disponibilidad de fuentes de financiación y realizar un registro adecuado de las operaciones, que sirva como herramienta de control en la gestión organizacional. Finch, (2010) p. 1

La gestión financiera eficaz va más allá de la contabilidad y los informes; es fundamental en todas las fases del ciclo de vida empresarial; implica obtener financiamiento para la empresa, mantener relaciones con los inversores e incluye una contabilidad, informes y comunicación efectivos con un rango de stakeholders, que abarca la elaboración de presupuestos y pronósticos, así como la gestión de costos y flujo de efectivo. Además, implica la evaluación de proyectos, la gestión de activos y abarca incluso la venta del negocio. Finch, (2010) p. 1

2. Según Melissa-Hammond (2022) La gerencia de Recursos representa la entidad central en una empresa encargada de supervisar integralmente los procedimientos relacionados con el talento humano. En términos generales, su alcance comprende la administración de recursos, la evaluación del desempeño global de la organización, así como las responsabilidades de contratación y capacitación del personal. Sin embargo, no se limita simplemente a estas funciones operativas, sino que también se extiende a aspectos fundamentales como la motivación y retención de los empleados existentes, con el propósito de contribuir al bienestar y el éxito continuo de la organización. Este rol abarcador destaca la importancia estratégica de la gestión de Recursos Humanos en la conducción efectiva de la fuerza laboral y en la consecución de los objetivos organizativos a largo plazo

Otras de sus tareas más fundamentales de la gerencia es la administración de Recursos Humanos consisten en supervisar activamente el rendimiento de los empleados, asegurándose de que se alcancen los objetivos comerciales establecidos. Además, se encarga de proporcionar a los trabajadores los beneficios, recursos, conocimientos y herramientas esenciales que necesitan para llevar a cabo sus responsabilidades cotidianas de la manera más eficaz posible. Esta función es crucial para garantizar un entorno laboral favorable, impulsar la productividad y contribuir al éxito global de la organización.

3. La administración de operaciones desempeña un papel crucial en la preservación de la lealtad de los clientes y en la prevención de la pérdida de estos hacia la competencia. Su enfoque se orienta a evitar experiencias negativas derivadas de la carencia de una estrategia efectiva que atienda las necesidades o inconvenientes de los compradores. La gestión de operaciones permite que la empresa alcance sus metas de manera autónoma, resaltando la importancia de dedicar

tiempo y esfuerzo a la mejora continua de la gestión de recursos, actividades y relaciones con los clientes. Este enfoque proactivo contribuye significativamente al éxito y crecimiento sostenible de la marca

4. La gerencia de marketing es el área encargada de incrementar las ventas y la participación de una empresa en el mercado. Mario Grialdo oliveros Et al (2020) Las habilidades de un gerente de marketing que importan, y una que te diferencia

### ***1.9.3. Marco contextual***

La artesanía o trabajo artesanal se refiere a la labor realizada manualmente por una persona, sin el uso de maquinaria o procesos automatizados en la producción, lo que resulta en piezas únicas y distintas entre sí. Se distingue del trabajo en serie o industrial. La autenticidad de una artesanía radica en que sea elaborada a mano y entre menos procesos industriales intervengan, mayor grado de artesanía poseerá. La artesanía es un producto inherentemente cultural, ya que varía según el contexto social, el entorno natural, el clima, los recursos y la historia del lugar donde se lleva a cabo (Fonart, 2018)

En ocasiones, existe una falta de comprensión acerca de los aspectos verdaderos relacionados con la creación de productos artesanales, así como las cualidades que estos deben exhibir. Esto a menudo lleva a confusiones al equipararlo erróneamente con manualidades, ensamblajes u otros tipos de productos.

El Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) de México a través de su Manual de diferenciación entre artesanía y manualidad señala que la artesanía es:

La artesanía es un producto de identidad cultural y comunitaria, elaborado a mano con técnicas tradicionales y materia prima local. Los artesanos utilizan implementos rudimentarios y algunos de función mecánica para crear objetos con valores simbólicos e ideológicos de la cultura local, estos objetos pueden tener diferentes usos, como doméstico, ceremonial, ornamental, vestuario o implemento de trabajo. La artesanía puede ser duradera o efímera, pero siempre

refleja la maestría y la calidad del artesano. (Fonart, 2018).

Definir la artesanía como toda técnica manual creativa utilizada para producir individualmente bienes y servicios, en cambio, la industria es toda técnica mecánica aplicada para producir bienes y servicios de manera más colectiva. Esta diferencia resalta la importancia económica y social de la artesanía, ya que destaca el valor del trabajo individual y creativo en contraste con la producción más masiva de la industria. (Rodríguez, 2013).

Para muchos, el concepto de artesanía se sitúa en una zona intermedia entre el diseño y el arte, siendo percibida como una expresión que combina aspectos estéticos y funcionales. Otros la consideran como una continuidad de las habilidades arraigadas en oficios tradicionales, donde la apreciación de la estética sigue desempeñando un papel crucial, al tiempo que se valora la utilidad práctica de los objetos elaborados. Aunque aún subsisten artesanos dedicados a los "oficios tradicionales", su número tiende a decrecer progresivamente en la actualidad. Este fenómeno refleja una transformación en la percepción y la práctica de la artesanía, destacando la necesidad de adaptarse a las cambiantes dinámicas culturales y económicas

La artesanía se enfrenta a uno de sus desafíos más prominentes: la competencia con productos generados a través de procesos industriales de bajo costo, si bien presentan una apariencia similar a las creaciones artesanales, suelen ofrecerse a precios más bajos y con una calidad inferior. Este fenómeno representa una amenaza significativa para la viabilidad económica de los artesanos, ya que la preferencia por alternativas más asequibles, pero aparentemente similares puede afectar tanto la demanda como la percepción del valor intrínseco de las obras artesanales. En este contexto, es imperativo explorar estrategias que permitan a los artesanos destacar la autenticidad, la calidad y el valor añadido de sus productos en el mercado competitivo actual.

La comercialización de productos artesanales es un desafío debido a la producción en talleres pequeños, lo que limita su alcance. Es crucial encontrar formas de llegar a un público más amplio y diverso. (Morales 2014, párr. 5-6)

La palabra "artesanía" tiene su origen en las palabras latinas artis-manus, que significa "arte con las manos". La artesanía abarca principalmente obras y trabajos realizados manualmente, con escasa o ninguna participación de maquinaria, y generalmente se trata de objetos decorativos para el hogar. Aquellos que se dedican a esta labor son conocidos como artesanos. (Isaza et al., 2013, párr. 1)

El origen de las artes manuales se remonta a la prehistoria, donde se han encontrado artefactos hechos a mano sin el uso de maquinaria. Durante siglos, las personas han buscado satisfacer sus necesidades mediante la implementación de mecanismos útiles, lo que ha beneficiado a la sociedad en general. (Fonart, 2014).

**1.9.3.1. Artesanía en el mundo.** En el mundo existendiferentes tipos de artsanias algunos ejemplos son.

**Mexico:** Numerosos artesanos mexicanos se esfuerzan por preservar las tradiciones transmitidas por generaciones anteriores. Esta actitud demuestra no solo un profundo aprecio por la herencia cultural, sino también la necesidad de crear productos auténticamente mexicanos que sean útiles en la vida diaria y que permitan sobrevivir en tiempos económicos difíciles. En México, regatear las artesanías implica menospreciar el valor y la dedicación que los artesanos invierten en su labor. Pagar el precio justo por estas obras es un acto de justicia.

Las artesanías mexicanas representan la tradición y el arraigo cultural de este país, así como han sido fundamentales para la creación cultural y tienen un papel importante en la producción de su gente. A través de ellas, se puede apreciar y mantener vivos sus orígenes y costumbres. Las artesanías han sido cruciales en el desarrollo y perfeccionamiento de técnicas, formas y símbolos, que han conservado la estética propia de cada región y que se pueden ver reflejados en una amplia variedad de objetos elaborados con diferentes materiales, como barro, hierro forjado, joyería, madera, cerámica, talavera, pewter, vidrio, tela, hilo, palma, velas, ropa y accesorios.

Las artesanías mexicanas son altamente valoradas en todo el mundo debido a su representación del colorido y el folclore característicos de México. Están diseñadas para cumplir

una función primordial en la vida diaria, como las ollas de barro negro en la cocina, las mesas de marquetería, los marcos de Pewter y las macetas de barro pintado. Por esta razón, la artesanía mexicana se ha convertido en uno de los elementos decorativos más populares en los hogares, no solo por su belleza estética, sino también por su utilidad práctica. (Conartesanos.com., 2023).

**Ecuador:** Artesanos provenientes de diversas comunidades ecuatorianas crean una amplia variedad de artesanías utilizando diferentes materiales, como la reconocida paja toquilla, lana, alpaca, algodón, cabuya y cuero. Muchas de estas piezas artesanales requieren un arduo trabajo de entre cinco y ocho meses para su elaboración. La artesanía de Ecuador es reconocida a nivel mundial por su excepcional calidad. Algunas de sus técnicas tradicionales, como el reconocido bordado de Zuleta, actualmente se encuentran en peligro de extinción. Es por esto que se están implementando campañas para promover y rescatar estas técnicas en el mercado internacional, brindándoles una nueva visibilidad y valor.

Las artesanas de estas zonas utilizan materia prima de alta calidad, como la lana de alpaca (vicuña paco) y la lana de oveja (*ovis aries*), o una combinación de ambas. Estas lanas pasan por un riguroso proceso de lavado, cardado, hilado y tinturado, siguiendo estrictas normas de calidad.

Una vez preparada la materia prima, las artesanas aplican sus conocimientos ancestrales y criterios de calidad, como la talla, la combinación de colores, los acabados, y los accesorios, para crear productos de alta calidad. Los artículos más solicitados son los siguientes: suéteres para hombres y mujeres, suéteres para niños, bufandas, gorros, guantes, chalinas y ponchos (Conartesanos.com., 2023).

**Marruecos:** Los pufs marroquíes de piel y cuero representan la artesanía tradicional que se ha transmitido de generación en generación, resultando en piezas de alta calidad y con exquisitos detalles. Los aspectos más destacados de la artesanía incluyen la fabricación de alfombras, cestas, artículos de cuero (como los pufs y las mochilas árabes), joyería y cerámica. Cada región produce su propio estilo de cerámica, siendo las cerámicas de Fez y Safi las más renombradas, caracterizadas por tonos marrones, verdes y amarillos. (Artesanía de Colombia S.A., 2014).

La integración efectiva de la influencia de las artesanías del mundo en Colombia, específicamente en Pasto, dentro de un modelo de gerencia administrativa y tributaria implica considerar una serie de aspectos clave para potenciar su impacto positivo en diversos ámbitos. En primera instancia, abordar la preservación de tradiciones culturales implica no solo reconocer el valor intrínseco de estas manifestaciones, sino también incorporar medidas tangibles como incentivos y programas de apoyo destinados a los artesanos locales. Estos esfuerzos podrían no solo salvaguardar las raíces culturales, sino también promover la autenticidad y singularidad cultural como activos valiosos en la producción artesanal. Asimismo, el intercambio de técnicas y estilos entre la artesanía de las distintas culturas y la colombiana podría ser aprovechado como una oportunidad para el fomento de la capacitación y el desarrollo de habilidades entre los artesanos locales. La creación de programas educativos y talleres que faciliten el aprendizaje mutuo y la adopción de nuevas técnicas contribuiría a elevar la calidad y la excelencia en la producción artesanal, generando así productos únicos y de alta calidad que destacarían en el mercado, este enfoque no solo impulsaría el desarrollo económico local al mejorar la competitividad de los productos artesanales, sino que también fortalecería la identidad cultural de Pasto y sus alrededores. La implementación de estrategias de marketing y promoción que resalten la conexión entre la producción artesanal y la identidad nacional podría ser parte integral de un modelo de gerencia administrativa que busca no solo eficiencia financiera, sino también un impacto positivo en la comunidad, al considerar la influencia de la artesanía mexicana en un modelo tributario implica evaluar la posibilidad de incentivos fiscales para los artesanos locales, reconociendo su contribución al patrimonio cultural y económico de la región. Este enfoque integrador podría ser parte de un marco tributario que valora y apoya las expresiones culturales locales como motores de desarrollo sostenible.

**1.9.3.2. Artesanías en Colombia.** Artesanías de Colombia lleva a cabo el análisis detallado del sector artesanal mediante su Sistema de Información Estadístico de la Actividad Artesanal, SIEAA. Este sistema tiene como objetivo investigar una amplia gama de variables relacionadas con las características sociodemográficas, económicas y productivas de los artesanos, así como su grado de asociación.

**1.9.3.2.1. Trayectoria del SIEAA.** En 1994, Artesanías de Colombia inició por primera vez la recopilación de información y la caracterización de los artesanos del país a través de su Sistema de Información Estadístico de la Actividad Artesanal, SIEAA. Este proceso tuvo como objetivo proporcionar datos actualizados para el desarrollo de planes, programas y proyectos que atiendan las necesidades específicas del sector artesanal. Además, se buscaba ofrecer información relevante para diversos actores, incluyendo la academia, la industria y la política. (Artesanías de Colombia S.A., 2014, p. 1)

**1.9.3.2.2. Definición de artesanía.** La producción de artesanías en Colombia se rige por la definición de artesanía adoptada por UNESCO, que establece que dichos productos son elaborados por artesanos utilizando principalmente habilidades manuales, ya sea de forma totalmente manual o con la ayuda de herramientas manuales o mecánicas. Estos productos se crean sin restricciones en cuanto a cantidad y se utilizan materias primas provenientes de recursos sostenibles. Las artesanías se caracterizan por su utilidad, belleza estética, valor artístico, creatividad, vínculo cultural, ornamentación, funcionalidad, tradición, simbolismo y significado religioso y social.

### **Clasificación**

El objeto artesanal puede cumplir una función tanto utilitaria como decorativa, y en algunos casos tiende a adquirir el carácter de una obra de arte. La artesanía se puede clasificar en diferentes categorías, como la artesanía indígena, la artesanía tradicional popular, la artesanía contemporánea y la neo-artesanía.

**Artesanía indígena:** La producción de objetos valiosos, tanto en términos prácticos, ceremoniales y estéticos, es considerada como una manifestación tangible de la cultura dentro de comunidades étnicamente unidas y relativamente aisladas. Estos objetos son creados con el propósito de satisfacer las necesidades sociales, fusionando de manera armoniosa los conceptos de arte y funcionalidad, representando el conocimiento colectivo transmitido a su descendencia sobre la capacidad de cada recurso del entorno geográfico.

**Artesanía tradicional popular:** La producción de objetos útiles y estéticos, realizada de forma anónima por varios pueblos, muestra un gran dominio de materiales que provienen del entorno natural de cada comunidad. Esta actividad se lleva a cabo como un oficio especializado que se transmite de generación en generación y representa una expresión fundamental de la cultura de comunidades mestizas y negras. Estas tradiciones son una combinación de las influencias de las poblaciones americanas y africanas, así como de los rasgos culturales de los inmigrantes europeos.

**Artesanía contemporánea o neo artesanía:** La producción de objetos útiles y estéticos dentro de los oficios implica combinar elementos técnicos y formales provenientes de diversos contextos socioculturales y niveles económicos. A medida que se avanza hacia la tecnología moderna y se aplican principios estéticos universales o académicos, se destaca la creatividad individual a través de la calidad y originalidad del estilo. (CENDAR, 2010, p. 1)

La comprensión detallada de la definición y clasificación de la artesanía según los parámetros de la UNESCO proporciona una base sólida para la formulación de un modelo de gerencia administrativa y tributaria específico para este sector. Las características particulares de la artesanía, resaltando su componente manual, estético y su conexión con la cultura, sugieren que la gestión de este tipo de producción debe abordarse de manera especializada. El énfasis en la producción manual y el uso de materias primas sostenibles destaca la importancia de valorar la labor artesanal y fomentar prácticas sostenibles en términos administrativos y tributarios. La clasificación de la artesanía en categorías como indígena, tradicional popular y contemporánea proporciona perspectivas valiosas para adaptar el modelo a las necesidades específicas de cada tipo de producción artesanal. La transmisión generacional de conocimientos en la artesanía indígena destaca la importancia de estrategias que fomenten la continuidad cultural, mientras que la categoría de neoartesanía subraya la necesidad de incentivar la innovación y la creatividad individual en este ámbito. En conjunto, este análisis aboga por un modelo integral que reconozca la diversidad, promueva la sostenibilidad y valore la riqueza cultural intrínseca asociada con la producción artesanal. Este enfoque integral en la gerencia administrativa y tributaria permitiría el desarrollo de políticas y prácticas que respalden eficazmente el sector artesanal, teniendo en cuenta sus características únicas y contribuyendo al crecimiento sostenible de esta importante

expresión cultural y económica.

**1.9.3.3. Artesanía en Pasto.** La artesanía está experimentando una delicada etapa de transición. En Pasto, un sector de gran importancia y tradición, se observa una revitalización en las técnicas artesanales, especialmente con el reconocido Barniz de Pasto, que prácticamente se ha convertido en un emblema gracias al impulso que ha recibido en los últimos años. Con el objetivo de encontrar una representación legal y aprovechar el poder de la unión, el grupo de barnizadores ha establecido una cooperativa llamada La Casa del Barniz, bajo la asesoría del Museo de Artes y Tradiciones Populares. Aunque los artesanos han logrado mejorar su situación económica, han experimentado un cambio en su actitud hacia los valores humanos. Las demandas comerciales han afectado la identidad y el valor cultural, generando controversias entre los elementos de su tradición y los nuevos requisitos impuestos por el proceso artesanal.

A causa de la rivalidad en el mercado, se ha vuelto cada vez más complicado el acercamiento entre los profesionales del barniz y la talla en madera. Se ha deteriorado el sentido de compañerismo y la relación laboral se ha vuelto tan estricta que no permite la solidaridad entre la comunidad. De manera irónica, el barnizador depende del respaldo proporcionado por el tallista en madera para poder llevar a cabo su trabajo.

Los sistemas de crédito han generado dificultades debido a una gestión inadecuada, los procesos de selección y aprobación de productos para pagar los créditos han enfrentado obstáculos y problemas serios. La burocracia ha afectado el desarrollo de los programas destinados a los artesanos desconectándose de la empresa artesanal. La nueva oficina en Pasto carece de un enfoque claro y la información sobre la artesanía es escasa, igualmente la poca disponible es costosa o difícil de obtener. Los medios de comunicación tienen un impacto fuerte y efectivo al promover productos atractivos de la industria, lo cual ha desplazado a la artesanía, que se encuentra en una situación de pobreza y falta de reconocimiento.

El artesano sigue enfrentando el problema de la escasez de materia prima. Es notorio que hay una falta de resina para el barniz de Pasto y la desaparición del árbol Mopa-Mopa, lo cual es extremadamente desafortunado y requiere de soluciones rápidas y concretas. El grupo que se

dedica a la talla en madera expresa su descontento ante la subestimación de su labor, en contraste con la excesiva promoción del barniz. Demandan que se les otorguen precios más justos y se les brinden incentivos para su producción.

De la misma manera, se solicita el apoyo técnico de la empresa, en relación al grupo desatendido y olvidado, destacando la labor del artesano Carlos Sánchez, quien recientemente recibió un reconocimiento nacional por su contribución a las Artesanías de Colombia. Aparte de él, resulta complicado identificar una corriente claramente nativa que se manifieste en forma autóctona, y las muestras que se encuentran en el mercado son de baja calidad y carecen de inspiración frente a su obra.

La distribución se lleva a cabo a través de varios canales, incluyendo la Casa del Barniz, que se enfoca exclusivamente en esta especialidad; la Casa de la Cultura tiene un almacén que exhibe una variedad de especialidades regionales como tejidos, cestería y cuero. De igual manera, se tiene el mercado Bomboná, a pesar de sus vaivenes comerciales, ofrece productos de mala calidad e industrializados en lugar de representar la tradición artesanal. Los artesanos del tamo necesitan más apoyo y atención de la empresa, ya que su producción está influenciada por el comercio. Ellos consideran que sería beneficioso recibir asesoría para impulsar sus talleres y promover sus productos.

En el mundo de la talla plana, ha habido un gran cambio debido a la influencia del modernismo. Las formas tradicionales y los elementos decorativos han sido reemplazados por líneas y planos rígidos, lo cual es muy diferente a lo que solían hacer los talladores, que estaban acostumbrados a un estilo barroco más detallado. Por ejemplo, el estilo arquitectónico sigue siendo muy influyente en este sentido.

Si la artesanía sigue siendo menospreciada, los artesanos se verán obligados a enfrentar la incertidumbre y vender sus productos al mejor postor para poder satisfacer las necesidades básicas de supervivencia y el bienestar de sus familias. Esto conlleva a que la artesanía se vea alterada y comercializada, en detrimento del propio artesano. (Artesanías de Colombia S. A., 2018).

### 1.9.3.3.1. Historia Ecotema

#### Figura 3

#### Empresa Ecotema



Fuente: Ecotema Ecotema - Productos Tejidos Artesanales (coopecotema.com)

Ecotema se origina con la fundación Proinco en el barrio el corazón de Jesús en el que crearon varias empresas en la cual una de ellas fue Ecotema fundada en 1969 conformado por un grupo de personas las cuales fueron capacitadas por la entidad educativa Sena, ante esto se hizo la legalización de la precooperativa el 15 de abril de 1975; con la asesoría se obtiene reconocimiento legal ante Dancoop hoy Dansocial bajo la vigilancia de la Superintendencia De La Economía Solidaria y se conforma en Grupo cooperativa Ecotema Ltda., mediante Resolución 1395 de Julio de 19 de 1988. En febrero 28 de 1994 mediante resolución 0366 se transforma en Cooperativa de Trabajo Asociado Ecotema Ltda.

Por más de tres décadas esta empresa ha producido: chales, ruanas, bufandas, telas para cortinas, paños para muebles, y bordados con apliques a mano en gobelinos, bolsos, chalecos, capas, productos de lencería. Cabe resaltar que para el desarrollo de estos trabajos se encargan las mujeres cabeza de familia las cuales realizan 3 proyectos los tejidos en telar horizontal, los bordados en aplique en tela sobre tela y la distribución de materias primas como es la lana natural, el algodón, orlón y acrílicos.

Durante la trayectoria de Ecotema han pasado 4 representantes legales como son: el ingeniero Guillermo Guerrero, Marciano Salazar, Orlando Batidas y desde 1997 Edgar Zambrano, la cooperativa genera 50 empleos los cuales 10 trabajadores son de forma directa y 40 trabajos de

forma indirecta de los cuales 2 son hombres un administrativo y un operativo el resto conformado por mujeres cabezas de familia.

Ahora bien, la cooperativa ha participado en eventos como expo artesanías las cuales son en diciembre, expos artesanos en las que se realizan en septiembre y la feria en Pitalito en noviembre los cuales para la cooperativa son 3 meses de mayores ingresos mientras que en los demás meses se dedican a la producción en masa de los telares, los bordados y los apliques. En telas ha sido participe de ferias internacionales como son expo artesanías en Santiago de Chile de 2002.

Con lo anteriormente expuesto se puede determinar que Ecotema es una cooperativa de trabajo asociado, cuenta con beneficios en seguridad social ya que por concepto de salud y pensión se cancela 6%, que económicamente representa un alivio financiero. Además de ello en la cooperativa no se paga parafiscales y a los trabajadores se les reconoce las bonificaciones.

Ecotema es una cooperativa interesada en el bienestar de sus trabajadores, gracias a la venta de su primera sede ha dejado reservas para las situaciones de déficit económico como lo fue la pandemia, que durante este tiempo no hubo despido alguno lo cual financiaron con las reservas que tienen para estas clases de circunstancias. Ecotema es una cooperativa conformada por un patrimonio de \$191.684.689 un pasivo de 13.80.324 y unos activos de 204.865.013 todo esto demuestra que la empresa está activa dentro del mercado.

#### ***1.9.4. Marco legal***

#### **Constitución Política de 1991**

Para esta investigación se tomó como referencia los siguientes estatutos: Artículo 95 literal 9: Contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado dentro de conceptos de justicia y equidad. En pocas palabras, establece que los ciudadanos tienen la responsabilidad de aportar económicamente al Estado para cubrir sus gastos y proyectos de inversión, siempre dentro de un marco de justicia y equidad. Este artículo se enmarca dentro del contexto tributario y

fiscal, y establece un principio fundamental para la contribución al bienestar colectivo.

Artículo 338. En tiempo de paz, solamente el Congreso, las asambleas departamentales y los concejos distritales y municipales podrán imponer contribuciones fiscales o parafiscales. La ley, las ordenanzas y los acuerdos deben fijar, directamente, los sujetos activos y pasivos, los hechos y las bases gravables, y las tarifas de los impuestos y Artículo 150 numeral 12: Establece contribuciones fiscales y excepcionalmente contribuciones parafiscales en los casos que establezca la ley 13.

Por consiguiente, las empresas del sector artesanal están en la obligación de contribuir financieramente con la nación mediante el pago de impuesto.

Ley 36 de 1984 mediante la cual se registran artesanos y organizaciones gremiales de artesanos, y define al artesano como profesional creativo que ejerce un oficio manual; y se reglamenta mediante el decreto 258 de 1987.

Esto permite crear una base donde se establezca el número de empresas dedicadas al sector artesanal.

Proyecto de ley número 490 de 2020, por medio del cual se dictan normas encaminadas al reconocimiento, preservación, protección, salvaguardia, desarrollo y promoción de los artesanos y de la actividad artesanal en Colombia y se dictan otras disposiciones. Lo anterior permite mantener la identidad cultural de los pueblos.

Estatuto tributario Art. 19-4. Tributación sobre la renta de las cooperativas que pertenecen al Régimen Tributario Especial y tributan sobre sus beneficios netos o excedentes a la tarifa única especial del veinte por ciento (20%), Art. 364-3. Pérdida de los beneficios del régimen tributario especial.

Por lo anterior expone un beneficio para el sector cooperativo siempre y cuando cumplan con un cierto número de requisitos.

Estatuto tributario Art 209, renta exenta de las empresas comunitarias. Las empresas comunitarias e instituciones auxiliares de las mismas, definidas en el artículo 38 de la ley 30 de 1988, gozarán de los beneficios y prerrogativas que la ley reconoce a las entidades de utilidad común y quedarán exentas de los impuestos de renta y complementarios establecidos por la ley.

Es así como para estas empresas se contempla un beneficio en cuanto a impuesto de renta.

Ley 1233 de 2008 por medio de la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar.

Con lo anterior se busca formalizar la afiliación al sistema de seguridad social de los trabajadores.

Decreto 1072 de 2015, artículo 2.2.8.1.28. Pago de la cotización en materia de salud, pensiones y riesgos laborales, es decir que las cooperativas están obligadas a realizar el aporte respectivo en seguridad social de sus trabajadores.

Estatuto tributario artículo 2.2.8.1.31. Información a terceros sobre afiliación y pago de aportes al sistema de seguridad social integral respecto de trabajadores asociados. Dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, las Cooperativas y pre cooperativas de Trabajo Asociado deberán informar al tercero contratante de sus servicios, sobre la afiliación y el pago de cotizaciones al Sistema de seguridad Social Integral.

Artículo 2.2.8.1.33. Control de prácticas no autorizadas o prohibidas. Toda Cooperativa y Pre cooperativa de Trabajo Asociado que desarrolle actividades que sean contrarias a su naturaleza, previa investigación será sancionada por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria, o la Superintendencia competente conforme a lo previsto en el artículo 36 de la Ley 454 de 1998 y demás normas vigentes o que la modifiquen o sustituyan, y para tales efectos podrán Imponer

sanciones administrativas personales y multas entre otras sanciones.

Lo anterior busca que las empresas opten por realizar los procedimientos contables de acuerdo a la ley.

Decreto 1072 de 2015, actualizado 05 de agosto de 2022, Artículo 26. Responsabilidad de las Cooperativas y pre cooperativas de Trabajo Asociado frente al Sistema de Seguridad Social Integral. Está obligada a contribuir de esta manera a afiliar a sus asociados al Sistema de Seguridad Social Integral mientras dure el contrato de asociación. Algunos beneficios en cuanto a la seguridad social la cual pagan los empleados por salud y pensión no el 8% si no el 6% que económicamente representa un alivio financiero.

Estatuto tributario Artículo 34. Control de prácticas no autorizadas o prohibidas. Las empresas que se presten para desarrollar actividades ilícitas serán sancionadas y multadas. El artículo antecedente advierte sobre las sanciones que acarrea la empresa en caso de realizar prácticas prohibidas.

Sentencia C-645/11 Reconocimiento de una retribución a los trabajadores asociados de las cooperativas de trabajo asociado-No desconoce la protección del trabajo en todas sus modalidades, ni los derechos de asociación e igualdad, es decir que los trabajadores de este tipo de organizaciones gozan de todos los derechos en materia laboral.

Ley 79 de 1988 (diciembre 23) Reglamentada por el Decreto Nacional 468 de 1990 "Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa". El Congreso de Colombia, Ver el Decreto Nacional 3081 de 1990, Ver el art. 143 y ss, Decreto Nacional 2150 de 1995.

Lo anterior deja en evidencia que el marco normativo que rige a las empresas del sector cooperativo es muy antiguo y por lo tanto desactualizado.

Ley 454 de 1998 (agosto 4) Diario Oficial No. 43.357, de 6 de agosto de 1998 Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento

Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

La creación de estas entidades permite un acompañamiento a las cooperativas del sector para un mejor manejo de la parte administrativa.

Decreto número 4588 de 2006 (diciembre 27) Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y pre cooperativas de Trabajo Asociado. Es así como las cooperativas cuentan con una norma que reglamenta las actividades que desarrollan para un efectivo funcionamiento encaminado a la competitividad dentro del mercado.

## **1.10. Metodología**

### ***1.10.1. Paradigma de Investigación***

Según Hernández et al. (2014) señala que “el enfoque cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (p. 43).

Según lo anterior la propuesta de un modelo de gerencia Administrativa y tributaria para el sector cooperativo artesanal en el cual se involucran datos estadísticos que den respuestas a las necesidades del sector es importante desde el enfoque cuantitativo debido a que se pueden expresar resultados de manera numérica.

### ***1.10.2. Enfoque***

Según Gómez (2012), el enfoque cuantitativo, “se centra en los números arrojados para cada respuesta generalizada cuando se ha realizado la codificación” (p. 86). Un modelo de gerencia tributaria para el sector artesanal debería incluir la recolección y análisis de datos cualitativos y

cuantitativos para respaldar las hipótesis planteadas. Esto implica recopilar información numérica y cualitativa, procesarla y analizarla para resolver problemas, verificar hipótesis y obtener conclusiones. Es importante que la gerencia tributaria en el sector artesanal se base en datos concretos para tomar decisiones informadas y cumplir con las obligaciones fiscales de manera efectiva.

Según Nicuesa (2022), El método empírico-analítico es un enfoque metodológico ampliamente utilizado en investigaciones científicas cuantitativas. Su objetivo es analizar un tema específico a través de la correlación y comparación de datos estadísticos para obtener respuestas concretas y verificables. La investigación científica desempeña un papel fundamental en el avance del conocimiento al permitir la realización de nuevos descubrimientos. Este método de observación se utiliza para profundizar en el estudio de fenómenos, lo que puede conducir al establecimiento de leyes generales basadas en la conexión entre la causa y el efecto en un contexto dado.

El método empírico analítico permite descomponer un todo en sus partes para analizar estas últimas, por lo tanto, va de lo general a lo particular obteniendo datos mediante observación directa o experimental que se usa en este trabajo para verificar el cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

### ***1.10.3. Tipo de Investigación***

Para Bernal (2006) “la investigación descriptiva tiene la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho estudio” (p. 12). Es un tipo de técnicas a aplicar para describir un ambiente o suceso que se esté presentando; se aplica refiriendo todas las características fundamentales del sector artesanal en la parte tributaria.

### ***1.10.4. Instrumentos de recolección de la información***

Para el presente trabajo se toma como instrumento de recolección la encuesta para poder

caracterizar las variables críticas de la gerencia tributaria.

- **Fuentes primarias:** se tomaron directamente de la encuesta realizada a la población. (Ver Anexo A)
- **Fuentes secundarias:** se tomaron datos ya elaborados de tesis, libros, revistas etc.

#### ***1.10.5. Población***

La población objetivo de estudio son las cooperativas dedicadas a la elaboración de artesanías en la ciudad de San Juan de Pasto debidamente registradas, según artesanías de Colombia son dos las empresas dedicadas a esta labor, por tanto, la encuesta se aplicará al 100% de la población donde están los gerentes, contadores, auxiliar contable y demás personal administrativo.

## **2. Presentación de resultados**

### **2.1. Procesamiento de la información**

En el sector artesanal, la capacidad de una cooperativa para prosperar y evolucionar está intrínsecamente ligada a su capacidad para procesar información de manera efectiva. En este contexto, es imperativo emplear métodos de recolección de información adecuados, dirigidos a las personas clave y respaldados por formas organizativas precisas. Este enfoque no solo proporcionará una comprensión más profunda del estado actual de la cooperativa, sino que también sentará las bases para mejoras significativas.

En la concepción y refinamiento del modelo de gerencia administrativa y tributaria orientado a cooperativas artesanales, el proceso de procesamiento de información se revela como una fase crítica. La herramienta principal de recolección de datos seleccionada para este propósito es la encuesta, estratégicamente aplicada a los directivos de las cooperativas del sector.

**Encuesta como Método de Recolección:** la encuesta se elige como la herramienta esencial para la recolección de datos y la elaboración del modelo de gerencia administrativa y tributaria. Este método versátil se ajusta a la complejidad de las variables involucradas en la gestión administrativa y tributaria, permitiendo una recolección detallada y específica.

La aplicación de las encuestas se enfoca directamente en las cooperativas artesanales Ecotema y Coafa, reconociendo la singularidad de sus operaciones y sus desafíos tributarios. Al involucrar a estas entidades de manera activa, se garantiza que la información obtenida refleje fielmente las realidades del sector, fundamentando así la creación de un modelo adaptado y efectivo.

El procesamiento de la información se realiza con un enfoque específico, organizando los resultados de las encuestas en categorías pertinentes como gestión financiera, cumplimiento tributario, y eficiencia administrativa. Esta estructuración permite una visión clara y detallada de las áreas clave que requieren atención, para ello se realizó el siguiente trabajo.

- 1) Se preparó las preguntas de la encuesta de antemano.
- 2) Se identificó a las personas a encuestar para el estudio aquellas que tengan relación con la parte administrativa de cada cooperativa para un total de 10 encuestas.
- 3) Se aplicó la encuesta en las instalaciones de las cooperativas.
- 4) Se abordó a las personas de manera amable y educada, explicando brevemente el propósito de la encuesta.
- 5) Se realizó las preguntas de la encuesta en orden y se registró las respuestas de cada persona.
- 6) Agradecemos a cada persona por su participación al finalizar la encuesta.
- 7) posteriormente se analiza los datos recopilados y extrae conclusiones basadas en ellos.

## **2.2. Análisis interpretación de resultados**

### ***2.2.1. Diagnóstico de la Gerencia Administrativa y Tributaria de las Cooperativas del Sector Artesanal.***

Para el desarrollo de este objetivo la recolección de la información que se muestra se realizó a través del instrumento especificado anteriormente aplicada al personal administrativo como los auxiliares contables, contadores, gerente, subgerente, secretaria. Se evidencia que, las cooperativas encuestadas tienen una antigüedad significativa, en tanto que la cooperativa ECOTEMA está en el mercado por más de 20 años y la cooperativa COAFA cuenta con más de 10 años en el mercado. De esto se puede inferir que las cooperativas presentan una estabilidad y experiencia en el sector. Sin embargo, esta variable puede ser considerada crítica, en la medida que existe el riesgo de recaer en prácticas obsoletas tanto administrativas como tributarias.

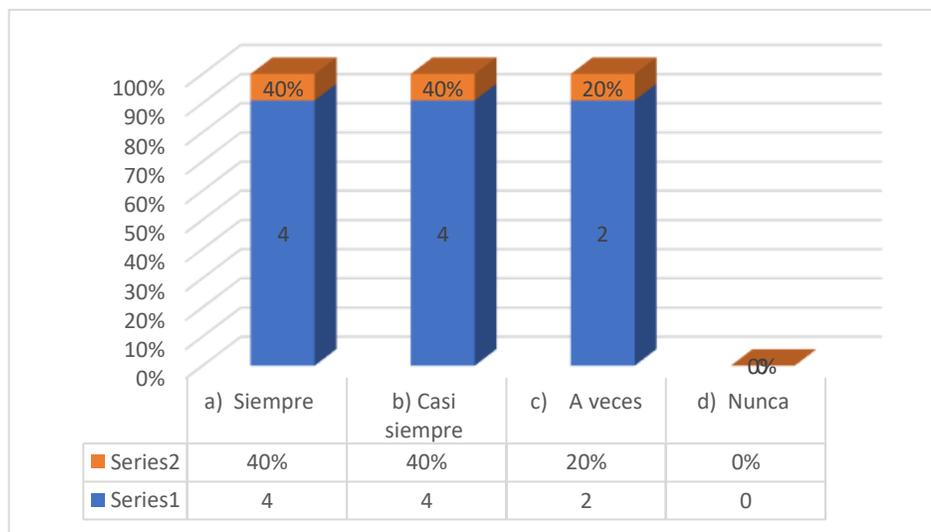
**2.2.1.1. Diagnóstico de la gerencia administrativa.** El análisis de la gerencia administrativa implica una valoración integral de la situación actual de las cooperativas, considerando aspectos clave como eficiencia, estructura, procesos y recursos. Este estudio tiene como objetivo identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, Lo que posibilita elaborar estrategias específicas para optimizar el rendimiento en la gestión administrativa. Se realiza mediante la revisión y examen de procesos, el análisis de la estructura organizativa y la administración de recursos humanos. financieros y el análisis del entorno. En este contexto, se

presenta el estado actual de las cooperativas del sector artesanal, a continuación, se presenta el desarrollo de la encuesta realizada y el procesamiento de la información obtenida a través de los resultados.

De diez personas encuestadas tanto de Ecotema como de Coafa, se puede observar según la figura 4, que el 40% considera que el gerente siempre actúa con liderazgo sobre el personal, indicando una presencia sólida y constante de habilidades de liderazgo que inspiran confianza. Otro 40% afirma que el gerente casi siempre exhibe liderazgo, sugiriendo una percepción positiva, aunque con posibles variaciones en la consistencia del enfoque. Por último, el 20% señala que a veces el gerente actúa con liderazgo, lo que indica una cierta variabilidad en las prácticas de liderazgo, estos resultados revelan tanto fortalezas como áreas de mejora. Mientras que se destacan puntos fuertes, también se identifica la necesidad de mejorar la consistencia en sus acciones. Estos hallazgos apuntan hacia la posibilidad de potenciar el rendimiento general de la cooperativa, crear la cultura laboral y brindar al gerente oportunidades para crecimiento personal. Al hacerlo, se espera incrementar la efectividad del equipo y el funcionamiento general de la empresa.

**Figura 4**

*Estilo de liderazgo*

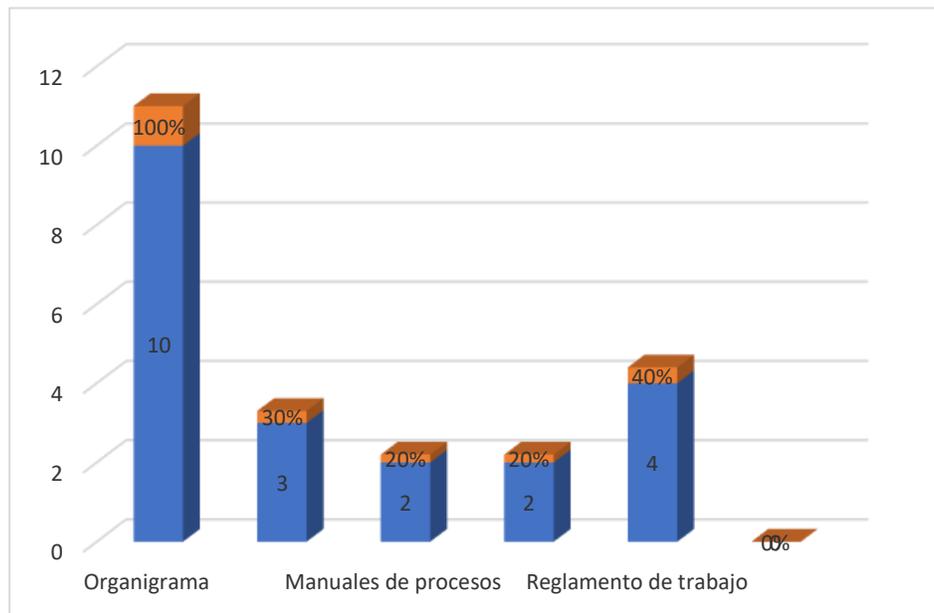


Otra variable analizada se refiere a la gestión de la documentación, a la pregunta sobre la

documentación que las cooperativas tienen, podemos evidenciar en la figura 5 que todas cuentan con elementos cruciales, tales como organigramas; además, algunos incorporan manuales de funciones (30%), manuales de procesos (20%), flujogramas (20%), y reglamentos de trabajo (40%). Sin embargo, un aspecto preocupante comúnmente señalado es la falta de actualización de la mayoría de estos documentos. Específicamente, un elevado porcentaje de organigramas, manuales de funciones, manuales de procesos, flujogramas, y reglamentos de trabajo, estos elementos plantean una preocupación significativa, ya que la actualización es esencial para mantener la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación a cambios en la gestión y en el ámbito tributario. Este análisis destaca la urgencia de revisar y mantener la documentación para garantizar su relevancia y utilidad en el contexto empresarial, actual así mejorar la gestión administrativa de las cooperativas.

**Figura 5**

*Gestión de la documentación*

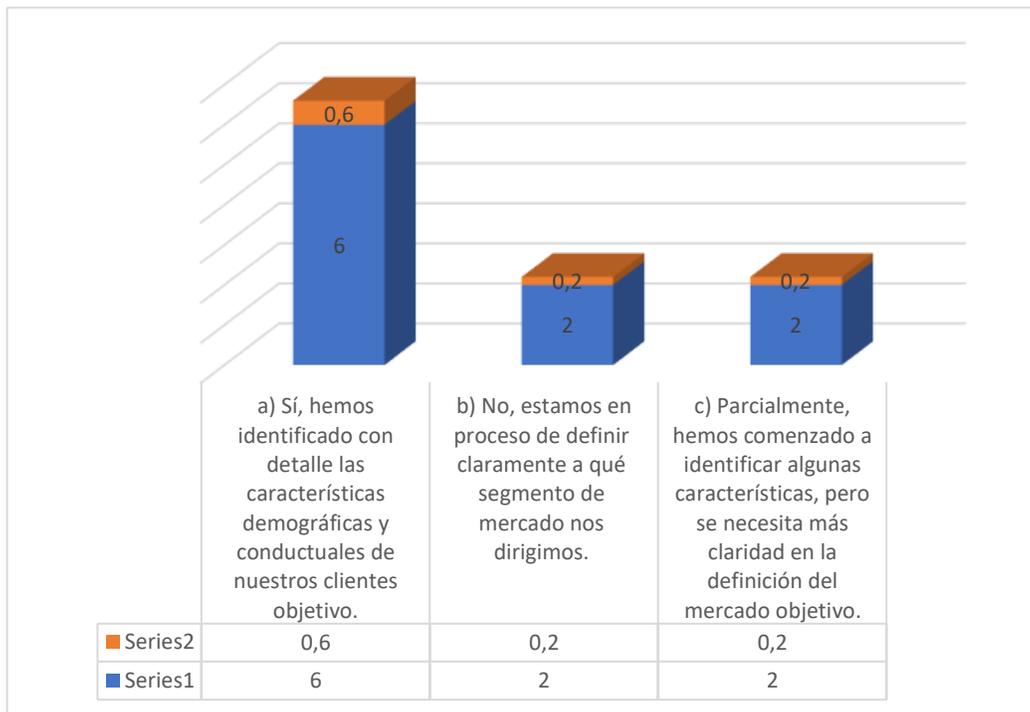


En la Figura 6 se puede evidenciar la segmentación de mercado, revelando que la mayoría de los encuestados (60%) han llevado a cabo una detallada identificación de las características demográficas y conductuales de sus clientes objetivo. Esta perspectiva proactiva se vincula directamente con la efectividad de las estrategias de marketing y la correcta orientación de los

esfuerzos empresariales. La precisa delimitación del mercado objetivo, respaldada por el 60% de los encuestados, emerge como un factor crítico que impacta significativamente en el éxito global de la empresa. Este impacto se refleja especialmente en la satisfacción del cliente y en la eficacia al implementar estrategias de marketing. Estos resultados resaltan la importancia estratégica de comprender exhaustivamente al público objetivo para optimizar los resultados comerciales; la identificación precisa del mercado objetivo influye directamente en el éxito global de la cooperativa, especialmente en la satisfacción del cliente y en la eficacia al implementar estrategias

**Figura 6**

*Segmentación del mercado.*



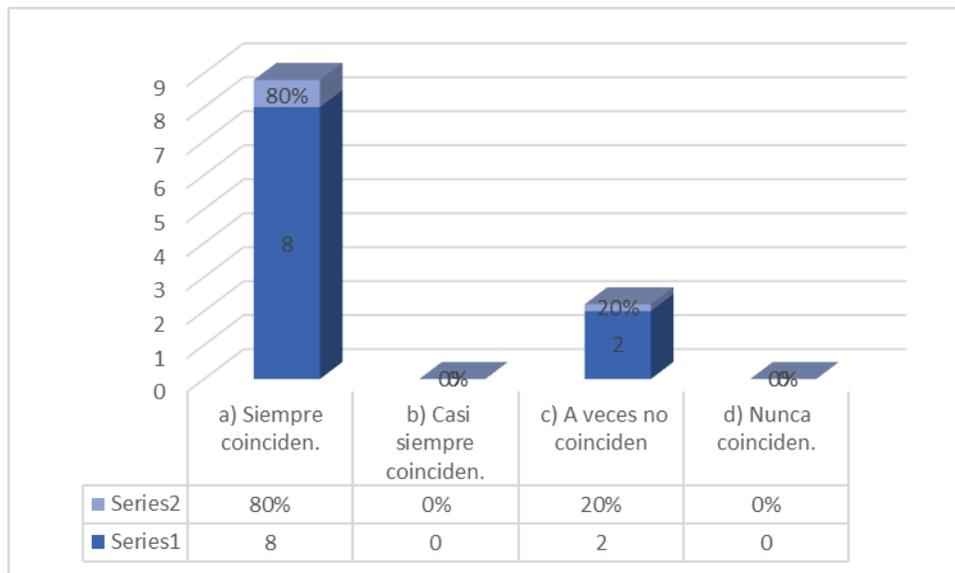
Otra variable analizada hace referencia a la coherencia entre funciones y responsabilidades en la figura 7 se evidencia que de los encuestados, el (80%) afirma que las tareas realizadas por los empleados siempre coinciden con las expectativas de sus cargos, este alto nivel de alineación entre las responsabilidades asignadas y las expectativas laborales refleja una conexión sólida entre las funciones desempeñadas y las descripciones de los cargos, esta variable crítica incide directamente en la eficiencia operativa y la satisfacción laboral.

La concordancia entre las tareas y las expectativas laborales, destacada por esta mayoría significativa, subraya la importancia de una estructura organizativa bien definida y la adecuada asignación de responsabilidades para optimizar tanto el rendimiento operativo como la experiencia laboral de los empleados.

Esta conexión directa incide significativamente en la eficiencia operativa al evitar malentendidos y redundancias en las funciones, además de tener un impacto positivo en la satisfacción laboral. Tal coherencia contribuye a una gestión más efectiva de recursos y tiene un impacto general en el rendimiento organizacional, resaltando así su importancia clave en la mejora del funcionamiento administrativo de la empresa.

**Figura 7**

*Coherencia entre funciones y responsabilidades.*

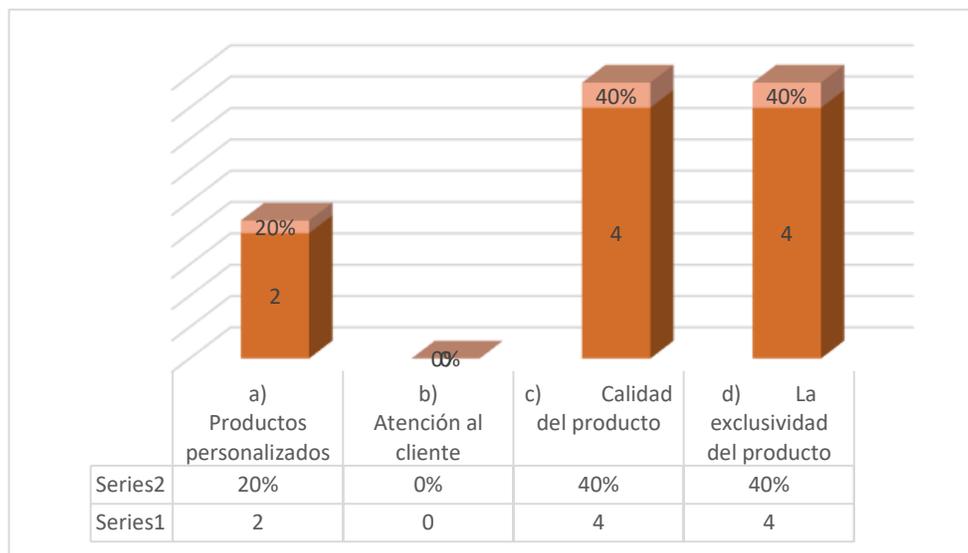


Ante la interrogante sobre qué elemento consideran los encuestados que genera mayor valor agregado, en la figura 8 se observa las respuestas en el que revelan una distribución diversa de opiniones. Un 20% de los participantes destaca la preferencia por productos personalizados, mientras que un 40% valora la calidad del producto y otro 40% otorga importancia a la exclusividad del mismo. Estos resultados reflejan una diversidad de percepciones sobre los factores que aportan un mayor valor en el mercado. La preferencia por la calidad y la

exclusividad sugiere una atención particular a la excelencia y a la singularidad en los productos ofrecidos, mientras que la apreciación de productos personalizados indica la importancia de la personalización para un segmento significativo de los encuestados, La relevancia de comprender las distintas perspectivas del consumidor destaca la necesidad de crear estrategias comerciales que equilibren la calidad, la exclusividad y la personalización para satisfacer las expectativas variadas del mercado de esta manera tomar decisiones informadas en la gerencia de recursos y diferenciarse en el mercado, maximizando así la satisfacción del cliente y la competitividad empresarial.

**Figura 8**

*Elementos para la creación de valor*

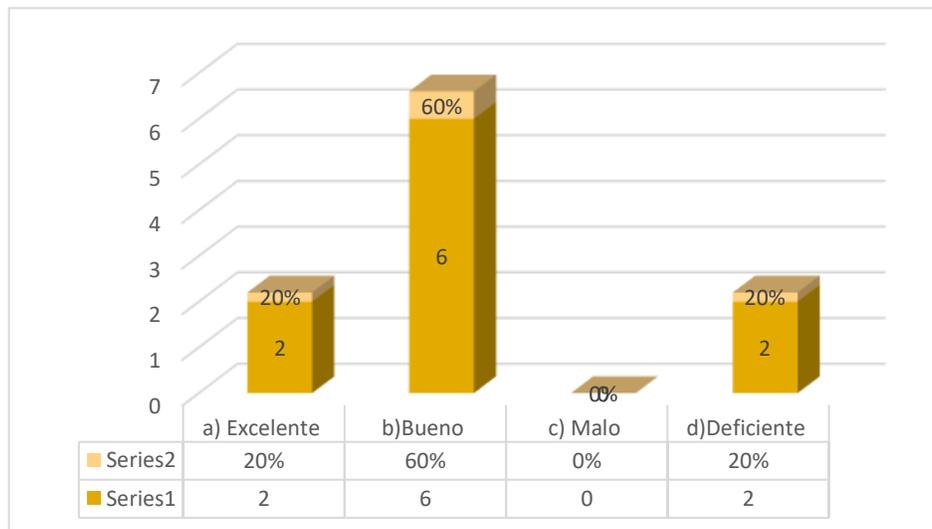


Por otro lado, se puede evidenciar en la figura 9 que la mayoría de los encuestados, responden que el 60%, califica su conocimiento en términos generales como "Bueno". Este resultado indica una percepción positiva en cuanto a la comprensión de los procedimientos y requisitos legales relacionados con el registro y la formalización de las cooperativas. Sin embargo, el texto también resalta la importancia de reconocer que, a pesar de esta evaluación positiva, la comprensión y cumplimiento de los procedimientos legales son elementos cruciales para la eficacia general de la gestión cooperativa y para la operación sin inconvenientes. De esta manera, se plantea la importancia de una búsqueda constante de mejoras, destacando una postura proactiva hacia la

obtención de conocimientos y el cumplimiento de requisitos legales. Asimismo, se resalta la idea de que el intercambio de conocimientos entre cooperativas puede resultar beneficioso, enfatizando la relevancia de la colaboración y el aprendizaje conjunto para fortalecer la comprensión y aplicación efectiva de los procedimientos legales.

**Figura 9**

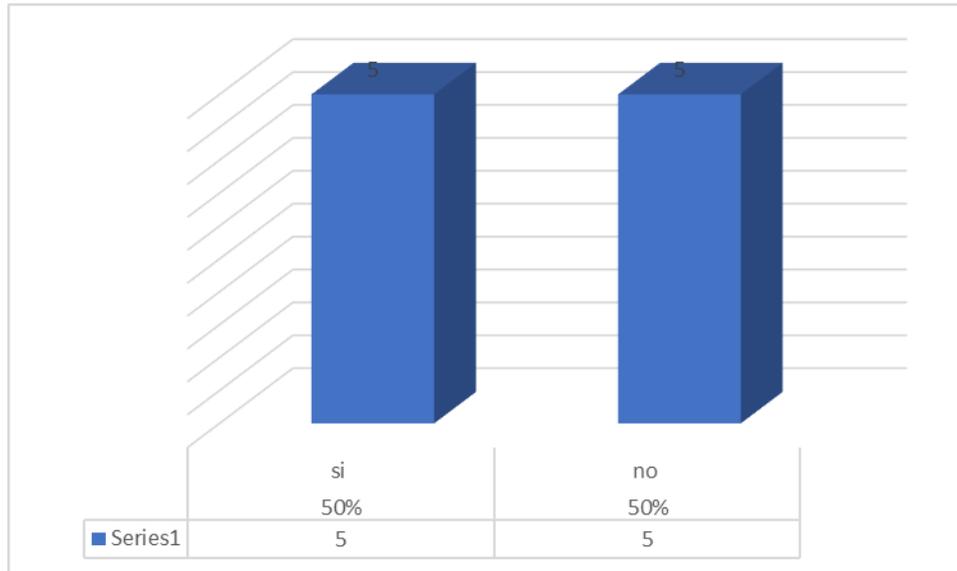
*Conocimiento sobre formalización y registro de cooperativas*



Como se evalúa en la figura 10 se puede evidenciar que el 50% no presentan problemas frente a obstáculos en la productividad y el otro 50% menciona que falta personal para alcanzar las metas propuestas, esto afecta directamente la capacidad de la cooperativa para alcanzar sus metas y objetivos. Se evidencia una división en la percepción sobre la productividad y eficiencia en las cooperativas. La identificación específica de la falta de personal como un problema sugiere áreas potenciales para intervenciones y mejoras en la gestión y la planificación de recursos humanos.

**Figura 10**

*Obstáculos para la productividad y eficiencia.*

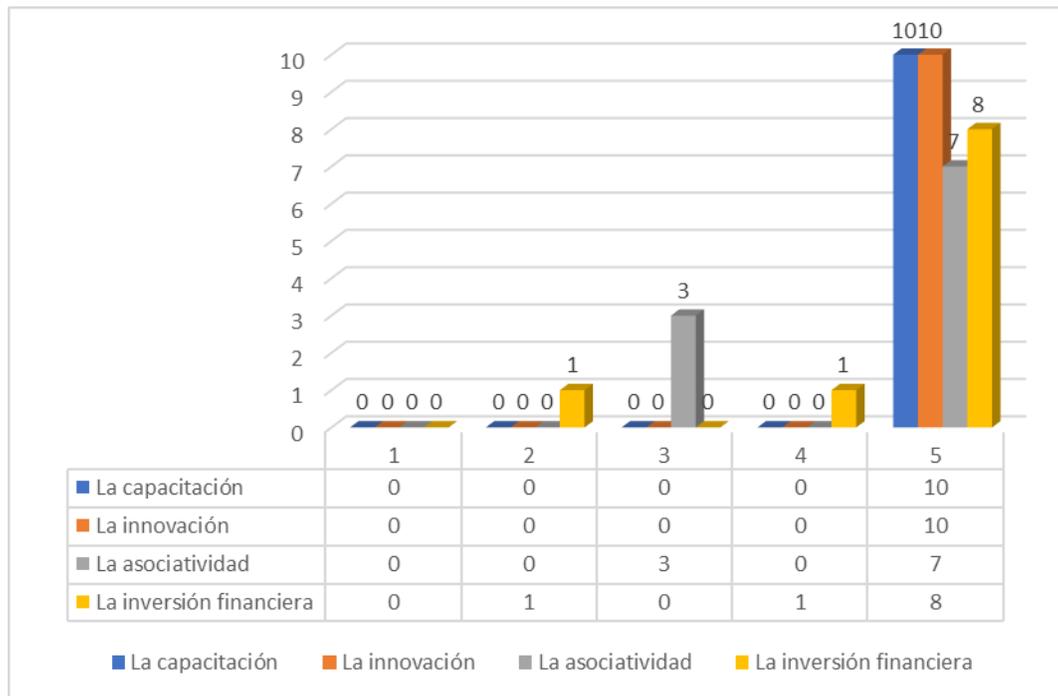


Por otro lado, se puede evidenciar en la figura 11 en la que se destaca la capacitación como un elemento altamente valorado para mejorar la productividad, ya que de los encuestados le otorgan una puntuación de 4 o 5. De manera similar, la innovación también es considerada de suma importancia, obteniendo una puntuación de 4 o 5 por parte de la totalidad de los participantes. La asociatividad, aunque percibida como importante para mejorar la productividad, presenta una variedad de percepciones, con la mayoría de los encuestados asignándole puntuaciones elevadas. No obstante, dos respuestas sugieren una consideración menos prioritaria hacia la asociatividad.

Lo anterior indica que la capacitación y la innovación son factores clave reconocidos por unanimidad para impulsar la productividad. Además, se identifican dos posibles obstáculos: la resistencia o la falta de conocimiento sobre nuevas herramientas tecnológicas, señalada por un porcentaje no especificado de encuestados, y la falta de infraestructura, mencionada como un posible impedimento físico. La falta de interés por parte de algunos miembros de la cooperativa también se plantea como un desafío, sugiriendo posibles barreras culturales o resistencias internas hacia la adopción de tecnología.

**Figura 11**

*Importancia de los métodos para la mejora de la productividad*

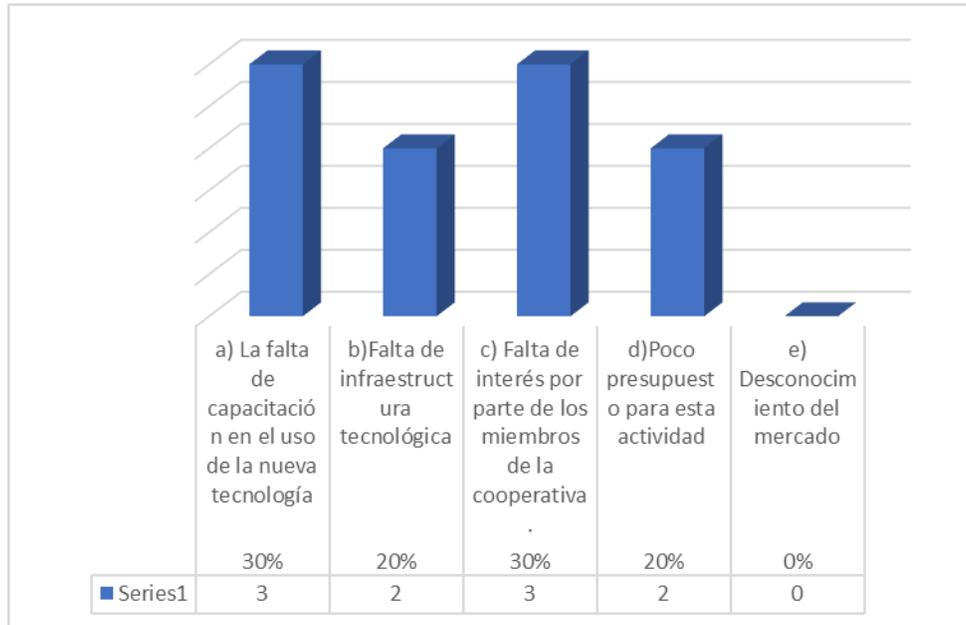


Frente a la pregunta sobre los impedimentos para implementar herramientas tecnológicas se aprecia en la figura 11 que los encuestados proporcionaron respuestas variadas. El 30% identificó la falta de capacitación en el uso de nuevas tecnologías como un obstáculo. Otro 30% mencionó la falta de interés por parte de los miembros de la cooperativa como un factor limitante. La falta de infraestructura tecnológica fue señalada por el 20% de los encuestados, mientras que otro 20% indicó la falta de presupuesto como un impedimento.

Este análisis refleja una diversidad de desafíos percibidos en la implementación de herramientas tecnológicas. La falta de capacitación y el desinterés por parte de los miembros sugieren posibles barreras de conocimiento y actitud hacia la tecnología. La falta de infraestructura tecnológica destaca un impedimento físico, mientras que la falta de presupuesto señala limitaciones financieras. Abordar estos desafíos de manera integral puede requerir estrategias diferenciadas para superar obstáculos técnicos, culturales y económicos en el proceso de adopción tecnológica.

**Figura 12**

*Impedimentos para la aplicación de herramientas tecnológicas*

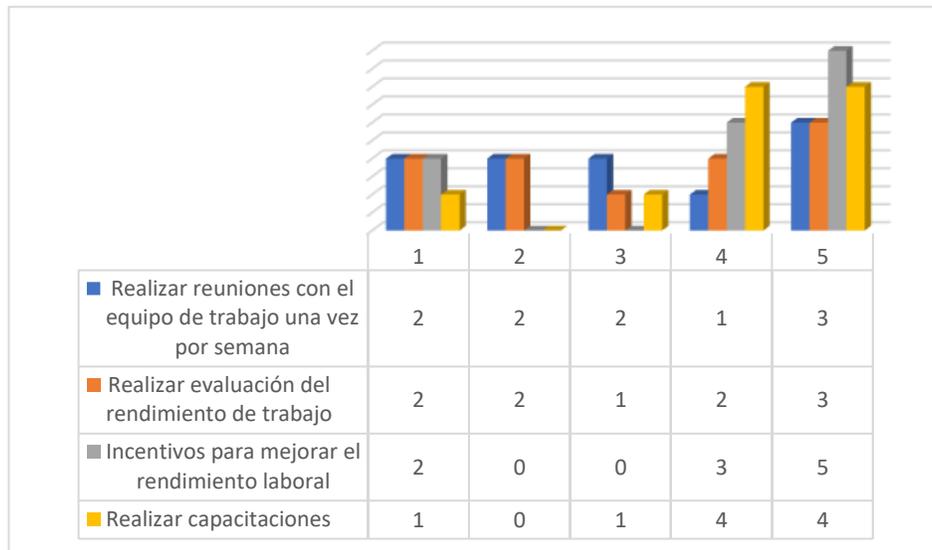


En la figura 13 se puede observar la influencia de las reuniones semanales en la participación de los empleados, esta opinión está dividida, ya que el 50% de los encuestados la considera positiva, mientras que la otra mitad no comparte la misma apreciación. En contraste, la evaluación del rendimiento parece ser más equitativa, en relación con los incentivos, la mayoría de los encuestados, representando un porcentaje no especificado, considera que tienen una influencia positiva en la participación de los empleados. La realización de capacitaciones es percibida como altamente influyente.

De esta manera se sugiere que existe diversidad de opiniones en cuanto a la eficacia de las reuniones semanales y la evaluación del rendimiento en impulsar la participación de los empleados. Por otro lado, la percepción positiva generalizada sobre los incentivos y la alta influencia atribuida a las capacitaciones indican áreas fuertes que podrían ser potenciadas para fomentar aún más la participación de los empleados.

**Figura 13**

*Participación de los empleados en la mejora continua*



Diagnóstico gerencia administrativa: de esta manera se infiere que la gerencia administrativa es un componente esencial para el éxito de una cooperativa, una gerencia efectiva puede mejorar la productividad, la eficiencia y la rentabilidad de la cooperativa, lo que puede llevar a una mayor sostenibilidad a largo plazo.

Según el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, la gerencia es “el enlace” entre los órganos directivos y los órganos operativos de la empresa. La representación legal, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y la administración de los negocios de la cooperativa, corresponden al gerente, cuyo nombramiento está a cargo del Consejo de Administración.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito y basado en los resultados se puede evidenciar que la mayoría de las cooperativas encuestadas tienen más de 20 años en el mercado, lo que sugiere una presencia estable y posiblemente consolidada en la industria artesanal. Además, la mayoría de los encuestados afirma que el gerente actúa con liderazgo sobre el personal para un mejor desempeño laboral, indicando un enfoque positivo hacia la gestión de recursos humanos.

La documentación disponible en las cooperativas, como organigramas y manuales, tiende a existir, pero se encuentra desactualizada en varios casos. Esto sugiere un posible elemento de mejora en la gestión documental.

Las cooperativas encuestadas han identificado con detalle las características demográficas y conductuales de sus clientes objetivo, mostrando un buen conocimiento del mercado.

Los empleados informan que sus tareas coinciden con lo esperado en sus cargos, indicando una alineación adecuada entre funciones y responsabilidades.

De los encuestados destaca la atención al cliente y la calidad del producto como elementos que generan mayor valor agregado a sus clientes. La calificación que dan de su conocimiento respecto a los procedimientos y requisitos para el registro y formalización de cooperativas como bueno o excelente.

La mitad de los encuestados indica que la empresa presenta problemas en términos de productividad y eficiencia, siendo la falta de personal la principal razón mencionada. Además, la mitad de los encuestados indica que la empresa presenta problemas en términos de productividad y eficiencia, siendo la falta de personal la principal razón mencionada. La capacitación, la innovación y la tecnología son herramientas importantes para mejorar la productividad, La documentación actualizada y la contratación de personal adicional pueden ser áreas de mejora para mejorar la eficiencia y la productividad de la cooperativa

**2.2.1.2. Diagnóstico de la gerencia tributaria.** La gerencia tributaria se refiere al conjunto de estrategias, políticas y procesos diseñados para administrar eficientemente aspectos tales como fiscales y tributarios de una empresa. Es esencial debido a que optimiza el recurso de los impuestos, el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la reducción de riesgos legales y financieros, y maximiza beneficios tributarios. La creación de un modelo de gerencia tributaria permite establecer procedimientos claros para tener una óptima planificación fiscal, la presentación de declaraciones, la gestión de riesgos y poder acceder a los incentivos fiscales. Gracias a este modelo se buscará la facilidad para la toma de decisiones en cuanto a la asignación

de recursos financieros, la implementación de estrategias que minimicen la carga impositiva y el cumplimiento normativo. Asimismo, contribuye a mejorar la rentabilidad y la transparencia financiera, lo que a su vez fortalece su posición competitiva y su sostenibilidad en el mercado.

Es así como se realiza través de encuestas una valoración del estado actual de las cooperativas del sector artesanal de la ciudad de san juan de Pasto, las cuales se puede observar en las figuras siguientes, a continuación, se evidencia en la figura 14 a la indagación sobre programas de capacitación y actualización tributaria. Se obtuvo unas respuestas en las que revela patrones diversos en la frecuencia de capacitación y actualización en distintos aspectos.

En la capacitación sobre el registro de operaciones, 5 de los encuestados opta por una frecuencia anual, mientras que los otros 5 nunca recibe esta capacitación. En cuanto a la actualización tributaria nacional, 8 de los encuestados la recibe una vez al año, mientras que 2 de los encuestados nunca la recibe. Para la actualización tributaria territorial, 7 de los encuestados la realiza anualmente y 3 nunca lleva a cabo.

En el caso de los sistemas de información de la DIAN, 3 de los encuestado reciben capacitación semestralmente, mientras que 6 de los encuestados la reciben anualmente, 1 de los encuestados nunca percibe esta capacitación, es así como estos resultados indica que hay una variabilidad considerable en las preferencias y prácticas de capacitación entre los encuestados. Mientras que la actualización tributaria nacional parece ser una prioridad anual para la mayoría, la capacitación sobre el registro de operaciones y la actualización tributaria territorial tienen resultados más equitativos.

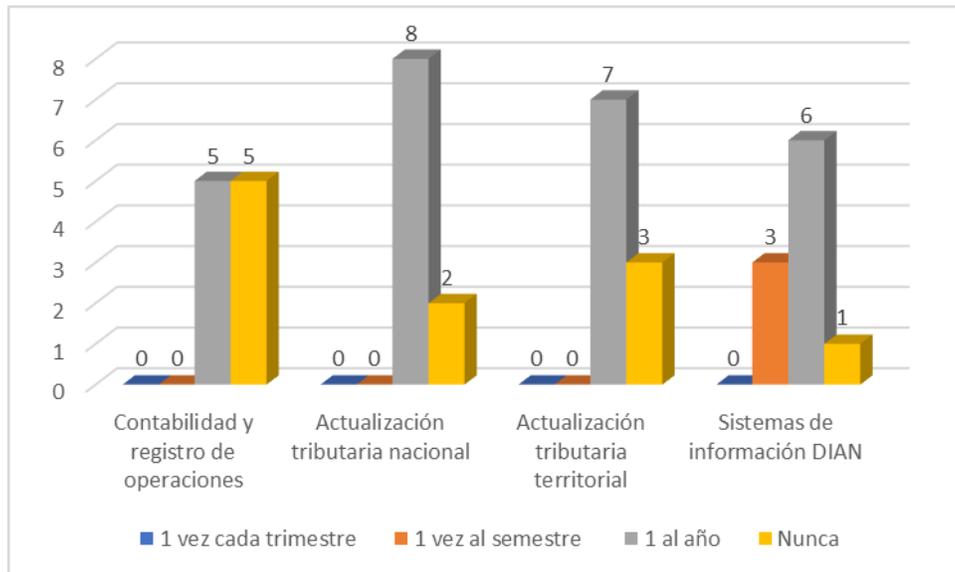
La capacitación en sistemas de información de la DIAN presenta una diversidad de frecuencias, con una ligera preferencia por la capacitación anual.

Estos hallazgos resaltan la importancia de adaptar las estrategias de capacitación a las necesidades y preferencias específicas de los encuestados, buscando un equilibrio que promueva una comprensión actualizada y efectiva de los aspectos clave en la gestión cooperativa.

Las dos cooperativas encuestadas asumen responsabilidades como facturador electrónico, responsable de IVA, y en el impuesto a la renta.

**Figura 14**

*Programas de capacitación y actualización tributaria.*

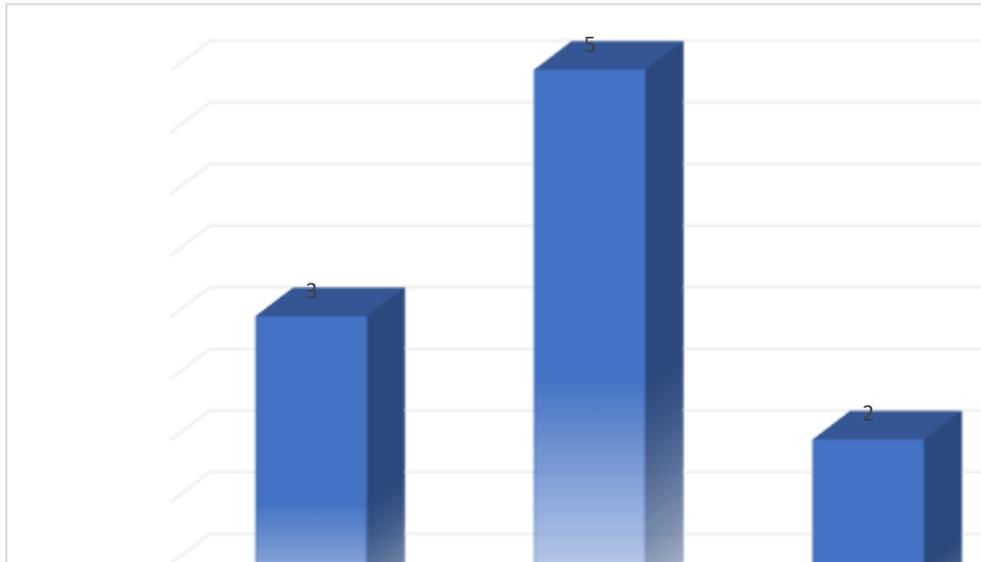


En la siguiente figura 15 se indago acerca de Utilización de la información financiera para la toma de decisiones. El cual respondieron de la siguiente manera, la mayoría de los encuestados, representando un 50%, utiliza de manera regular la información de estados financieros para la toma de decisiones en sus empresas. Este alto porcentaje sugiere una consistencia significativa en la aplicación de esta fuente de datos, subrayando su importancia en el proceso de toma de decisiones. En contraste, un pequeño porcentaje, el 30%, utiliza esta información raramente.

Estos resultados indican que la mayoría de las empresas encuestadas reconocen y valoran la relevancia de los estados financieros como herramienta crucial para fundamentar sus decisiones. Sin embargo, un 20% utiliza esta información raramente señala una variabilidad en la aplicación de esta fuente, destacando la posibilidad de que algunas empresas puedan beneficiarse de una mayor integración y aprovechamiento de los datos financieros en sus procesos de toma de decisiones

### Figura 15

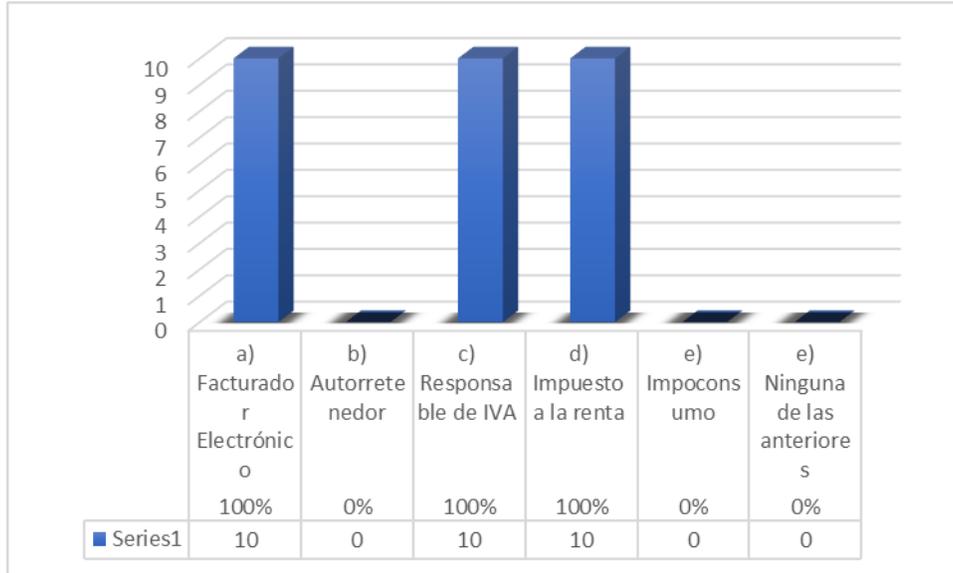
Utilización de la información financiera para la toma de decisiones.



En la siguiente figura 16 se indaga acerca del Conocimiento y cumplimiento de las obligaciones fiscales estas respuestas revelan un panorama homogéneo en cuanto a las responsabilidades fiscales de las cooperativas encuestadas. Es así como se observa que el 100% de indican que tienen la responsabilidad de ser facturadores electrónicos, ninguna empresa se considera autor retenedor, y todas asumen la responsabilidad de ser responsables de IVA y pagar impuesto a la renta. estos resultados indican una consistencia total en las responsabilidades fiscales asumidas por las cooperativas encuestadas. La ausencia de la opción "ninguna de las anteriores" subraya que todas las empresas tienen al menos una de estas responsabilidades fiscales, evidenciando la importancia de la facturación electrónica, el cumplimiento del IVA y el pago del impuesto a la renta en todas las empresas encuestadas. Este hallazgo sugiere la gestión de estos aspectos fiscales, buscando estrategias que optimicen el cumplimiento normativo y maximicen los beneficios para todas las empresas involucradas.

**Figura 16**

*Conocimiento y cumplimiento de las obligaciones fiscales*



En la figura 17 se indagó acerca de Competencias y roles en el área tributaria de las empresas encuestadas se evidenció que todas cuentan con un contador y un auxiliar contable para desarrollar actividades en el área tributaria pero que pese a que se cuenta con un personal encargado del área tributaria ninguna de las empresas tiene un Revisor Fiscal, Asesor Tributario o Asesor Jurídico específicamente para el área tributaria. En el caso de un aumento en la complejidad o volumen de actividades tributarias, al realizar un modelo de gerencia tributaria se considera la posibilidad de contratar personal especializado, como un Asesor Tributario o un Asesor Jurídico, según sea necesario para de esta manera realizar una buena planificación fiscal y poder obtener una optimización de recursos financieros.

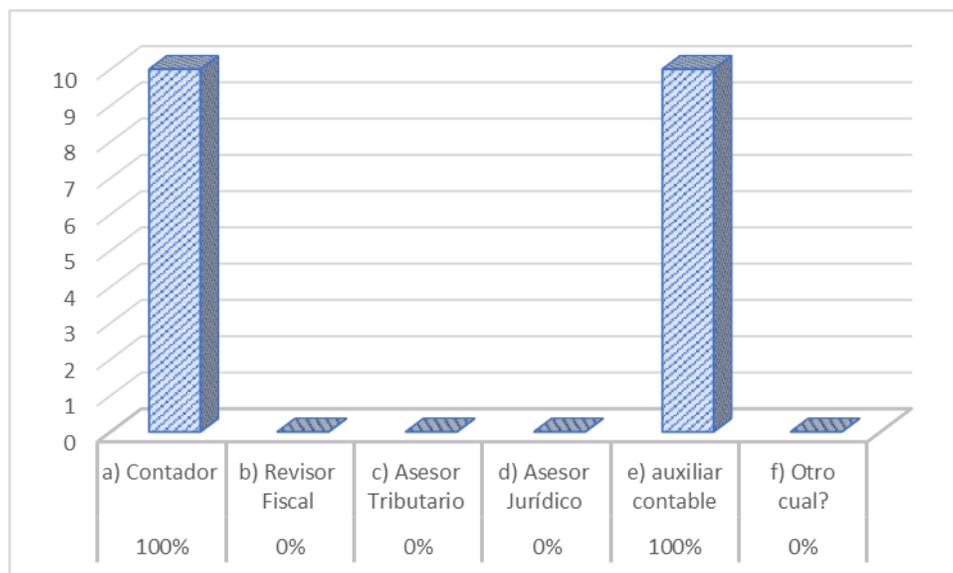
Es necesario tener en cuenta que en Colombia, las cooperativas deben tener un revisor fiscal cuando cumplan con ciertos criterios establecidos en la Ley 222 de 1995 y en las normativas de la Superintendencia de Economía Solidaria. Estos criterios son umbrales específicos que determinan la obligatoriedad de tener un revisor fiscal y pueden variar según la actividad económica de la cooperativa.

Para Ingresos brutos durante el año calendario igual o superior a 3.000 salarios mínimos

legales mensuales vigentes y/o número promedio mensual de empleados igual o superior a 30, umbrales que Ecotema y Coafa no superan, por lo tanto no están obligadas a tener revisor fiscal.

**Figura 17**

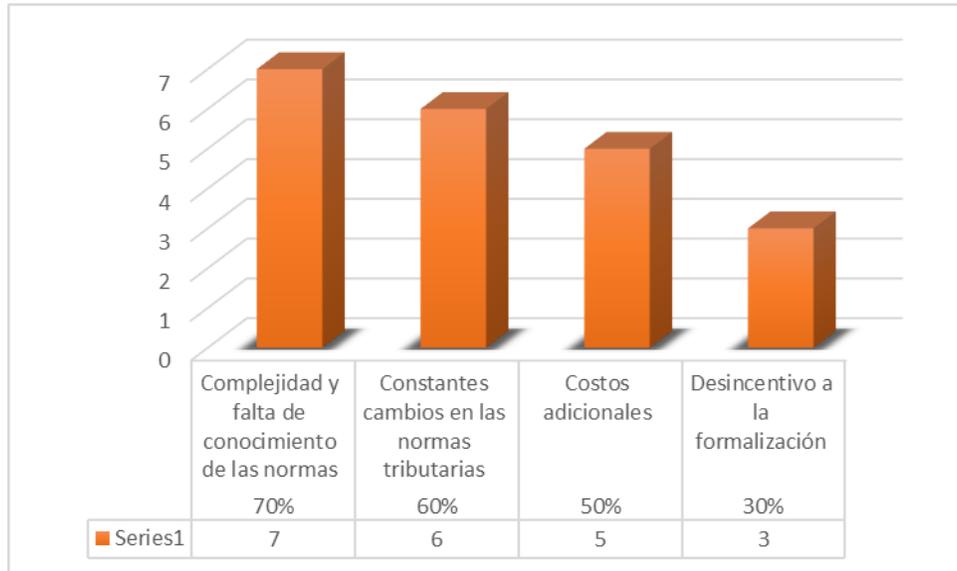
*Competencias y roles en el área tributaria*



Obstáculos en el cumplimiento de las regulaciones tributarias se evidencia en la figura 18 un 70% del 100% de los encuestados señala una preocupación generalizada en torno a la comprensión y aplicación efectiva de las regulaciones fiscales. Asimismo, un 60%, de los encuestados experimentan dificultades debido a los constantes cambios en las normas tributarias, indicando una preocupación significativa por la inestabilidad normativa. En cuanto a los costos adicionales asociados con la aplicación de las regulaciones tributarias, el 50% de los encuestados informa enfrentar este desafío. Además, el desincentivo a la formalización asociado con las regulaciones tributarias es mencionado por el 30% de los encuestados. De estos resultados sugieren la necesidad de estrategias específicas para abordar las dificultades tributarias identificadas. En el que se consideraría programas de capacitación para mejorar el conocimiento, la contratación de asesores tributarios para brindar orientación especializada y mantenerse actualizado sobre los cambios en las normas tributarias. La proactiva comunicación de estos cambios al equipo también es destacada como una estrategia clave para mitigar los impactos negativos en la operación de las empresas.

**Figura 18**

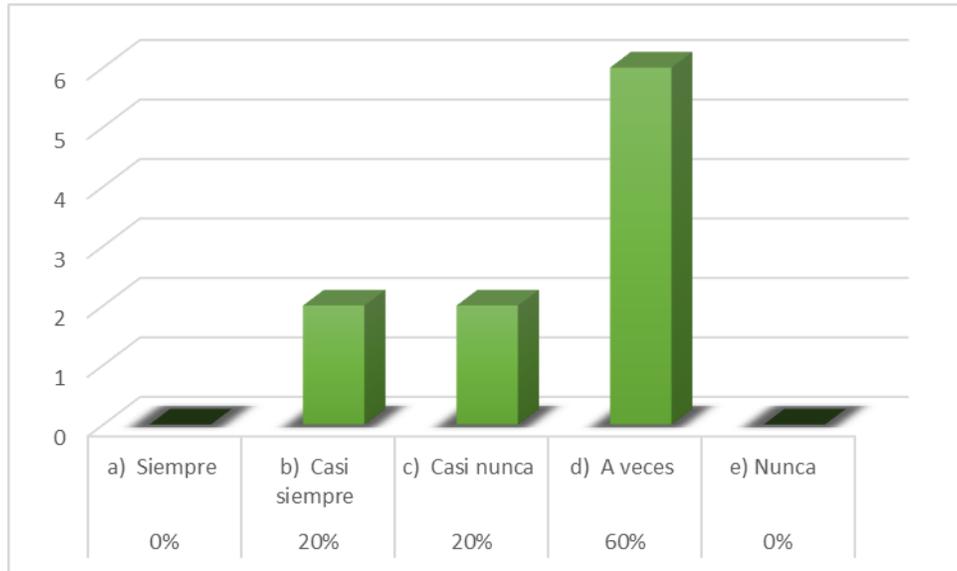
*Obstáculos en el cumplimiento de las regulaciones tributarias*



En la figura 19 frente a la indagación sobre las Prácticas de planificación tributaria se obtiene unas respuestas en el que se destaca que la mayoría de las cooperativas, representando el 60%, realiza una planeación tributaria al inicio de cada periodo o al menos en algunas ocasiones. Dos encuestados, indican que casi siempre llevan a cabo esta planeación, lo que sugiere una práctica más regular y proactiva. Sin embargo, un encuestado, indica que casi nunca realiza esta planeación. De lo cual se puede observar una variabilidad en la consistencia de la realización de la planeación tributaria entre las personas encuestadas. La presencia de una cooperativa que casi nunca lleva a cabo esta planificación sugiere la existencia de desafíos o barreras que podrían afectar la implementación de este proceso estratégico. La sugerencia de explorar las razones detrás de la falta de consistencia y considerar estrategias para mejorar este proceso indica la importancia de abordar posibles obstáculos y fomentar prácticas más sistemáticas en la planeación tributaria para todas las empresas involucradas.

**Figura 19**

*Prácticas de planificación tributaria*

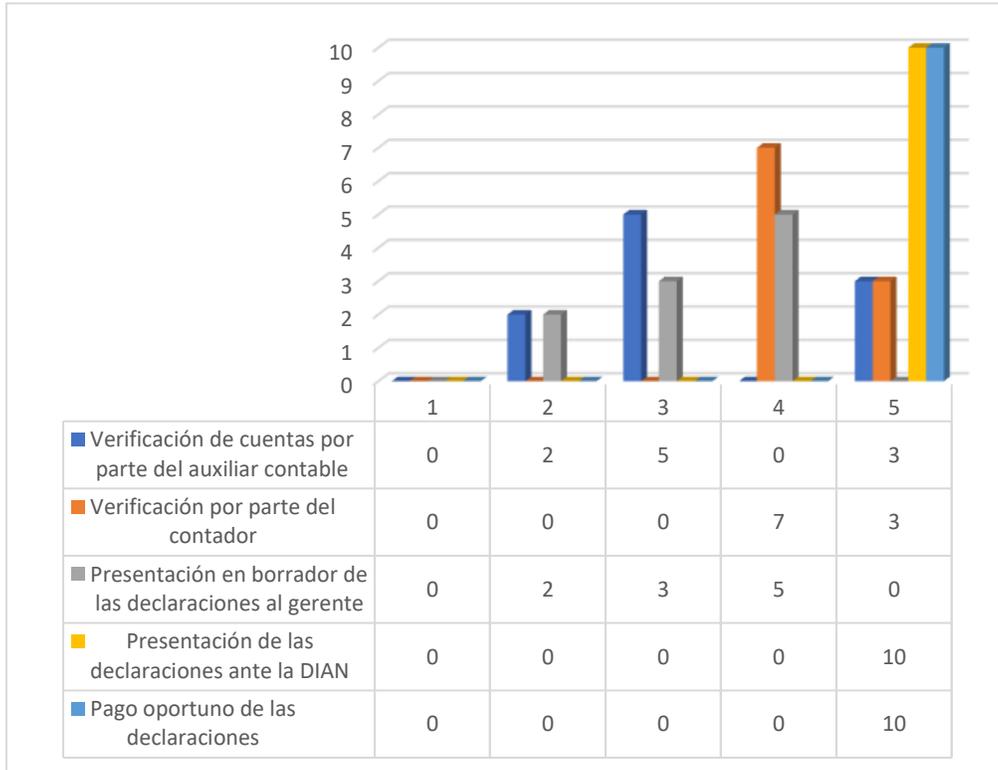


De esta manera se puede observar la figura 20 en la que se indago acerca de la revisión de los procesos tributarios y se obtuvo las respuestas de la siguiente manera, la verificación de cuentas por parte del auxiliar contable recibe una calificación promedio en la que 3 de los, encuestados califican como 5 la revisión oportuna, 5 califican 3 la revisión de las cuentas el día de la declaración con cierta variabilidad en las respuestas. La verificación por parte del contador obtiene una calificación más alta en comparación con la verificación realizada por el auxiliar contable. La presentación en borrador de las declaraciones al gerente recibe una calificación más baja, con algunas respuestas indicando una evaluación más positiva. La presentación de las declaraciones ante la DIAN recibe una calificación máxima de 5, indicando que todas las respuestas consideran este paso como importante y el pago oportuno de las declaraciones también recibe una calificación máxima de 5, indicando que todas las respuestas consideran este aspecto como excelente. El proceso de revisión de las declaraciones tributarias parece ser percibido de manera más positiva en las etapas de presentación ante la DIAN y el pago oportuno. Las etapas de verificación por parte del auxiliar contable y presentación en borrador al gerente obtienen calificaciones promedio más bajas, indicando áreas que podrían mejorar. El proceso de revisar las declaraciones con tiempo puede ser beneficioso ya que la verificación realizada por el auxiliar contable y la presentación en borrador hacia el gerente se mejora la percepción general del

proceso. En el que consideraría la implementación de capacitaciones o revisiones de procesos para abordar las áreas que recibieron calificaciones más bajas y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de revisión de declaraciones tributarias.

**Figura 20**

*Procesos de revisión tributaria.*

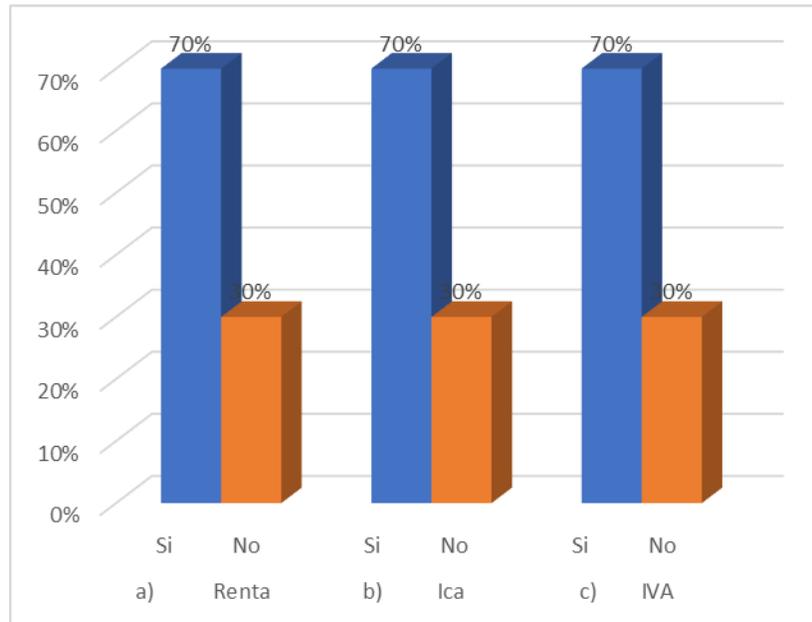


Frete a la indagación sobre el conocimiento sobre plazos de las obligaciones tributarias en la figura 21 se puede evidenciar que la mayoría de las empresas encuestadas, equivalente al 70%, indica que conoce la periodicidad y plazos de sus declaraciones de renta, ICA e IVA. Este alto porcentaje sugiere que la mayoría de las empresas posee un entendimiento claro de los aspectos temporales relacionados con sus obligaciones tributarias. Sin embargo, un pequeño porcentaje, el 30%, indica no conocer la periodicidad y plazos de estas declaraciones. Estos resultados resaltan un nivel generalizado de conocimiento entre las empresas encuestadas, lo que podría ser una ventaja significativa para mejorar la planificación tributaria.

La sugerencia de aprovechar este conocimiento para mejorar la planificación tributaria destaca la importancia de utilizar la información existente de manera estratégica. Además, la identificación de un pequeño porcentaje que no está al tanto de estos aspectos señala la necesidad de proporcionar información y apoyo adicional a estas empresas para fortalecer su comprensión de los plazos y periodicidad tributarios.

**Figura 21**

*Conocimiento sobre plazos de las obligaciones tributarias*



Frente a la pregunta acerca del cumplimiento y conocimiento en materia contable y fiscal se observa en la figura 22 la confiabilidad de la información contable en materia fiscal en el que recibe una calificación promedio, con algunas respuestas considerándola excelente y otras indicando que hay espacio para mejorar. Al realizar el seguimiento que realiza la empresa en el tema de control de impuestos percibe una calificación baja, con algunas respuestas indicando como negativo el seguimiento para el control de impuestos. De la misma manera se indaga en la eficiencia de los procedimientos para el cumplimiento de las obligaciones tributarias se recibe una calificación más baja, con algunas respuestas variadas. Frente a la planeación de las obligaciones tributarias se recibe una calificación promedio, con algunas respuestas considerándola excelente y otras indicando que puede mejorar. En cuanto al conocimiento de las normas que regulan a las empresas del sector artesanal en materia tributaria recibe una

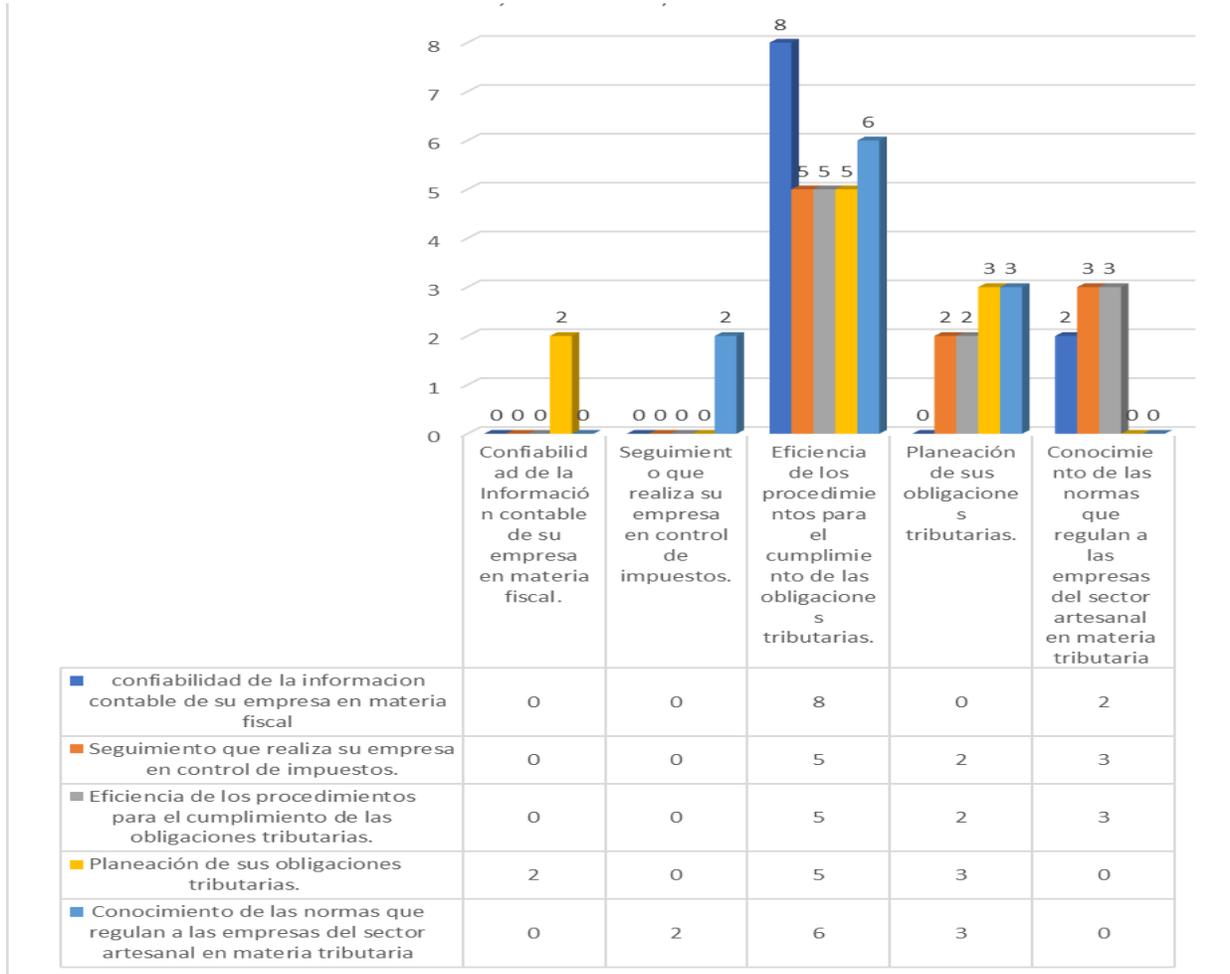
calificación media, con algunas respuestas indicando un conocimiento excelente y otras que pueden mejorar.

De igual manera frente a la preparación de documentos y soportes necesarios para enfrentar una fiscalización recibe una calificación más baja, indicando que hay áreas de mejora. La presencia de instrumentos informáticos para llevar una adecuada contabilidad recibe una calificación de 4, en el que se puede observar con la mayoría de las respuestas considerándolas buena o excelente. La confiabilidad de la información contable y la presencia de instrumentos informáticos son percibidas de manera más positiva en comparación con otros aspectos.

El control de impuestos, la eficiencia de los procedimientos tributarios, la planeación de obligaciones tributarias, el conocimiento de normas y la preparación para fiscalización muestran áreas que podrían mejorar revisando y ajustando procesos internos, proporcionando capacitación adicional o implementando sistemas de seguimiento más efectivos según las necesidades identificadas.

**Figura 22**

*Cumplimiento y conocimiento en materia contable y fiscal*

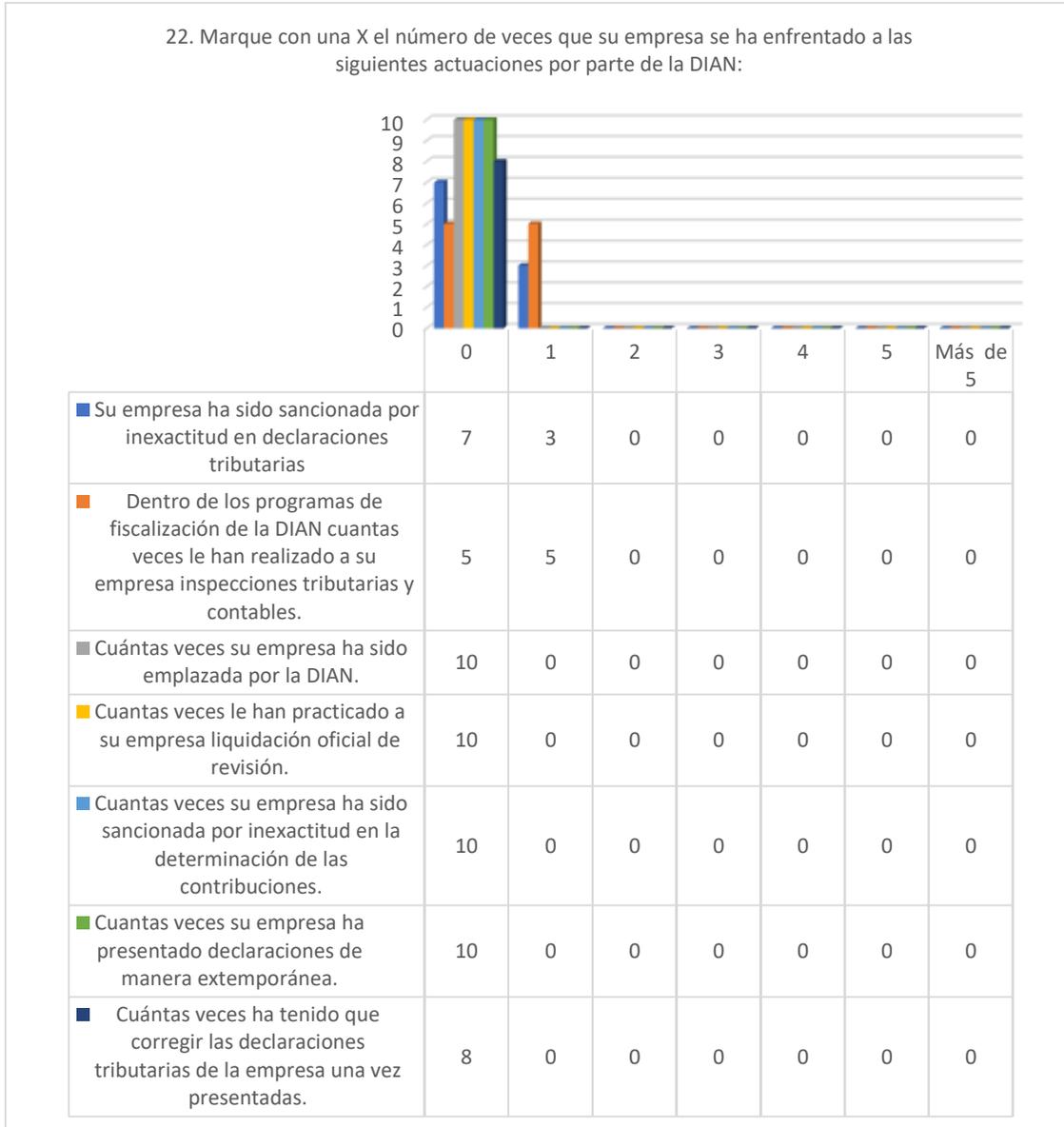


Frente a la indagación experiencias y problemas con la autoridad tributaria se puede evidenciar en la figura 23 El análisis del párrafo revela que la mayoría de las empresas encuestadas, indican que no ha sido sancionada por inexactitud en declaraciones tributarias. Este alto porcentaje sugiere un historial positivo en términos de cumplimiento y precisión en las declaraciones tributarias de estas empresas. Además, se destaca que, en general, las empresas encuestadas no han enfrentado sanciones ni emplazamientos por parte de la DIAN, subrayando un nivel generalizado de cumplimiento normativo. adicionalmente, la mayoría de las cooperativas no ha tenido experiencias con inspecciones tributarias y contables, liquidaciones oficiales de revisión, sanciones por inexactitud en la determinación de contribuciones, presentaciones extemporáneas de declaraciones ni correcciones de declaraciones una vez presentadas. se destaca la buena

conducta tributaria de la mayoría de las cooperativas encuestadas, evidenciada por la ausencia de sanciones y emplazamientos, así como la baja frecuencia de inspecciones y situaciones que podrían derivar en sanciones o correcciones.

**Figura 23**

*Experiencias y problemas con la autoridad tributaria*

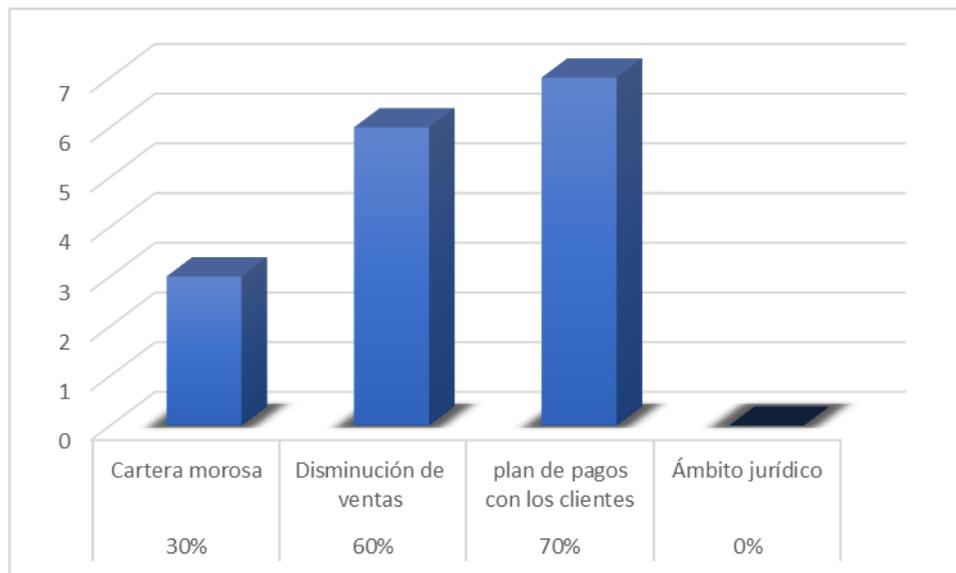


Frente a la indagación sobre factores que afectan el cumplimiento de obligaciones tributarias. En la figura 24 se evidencia que el 30%, de los encuestados, indican que la cartera morosa es un

aspecto que podría estar afectando el cumplimiento puntual con sus obligaciones. Mientras que el 60% mencionan la disminución de ventas como un aspecto que podría estar afectando el cumplimiento puntual con sus obligaciones. el 70% indican que el plan de pagos con los clientes podría ser un aspecto que afecte el cumplimiento puntual con sus obligaciones. Estos porcentajes reflejan la frecuencia con la que cada aspecto fue mencionado por los encuestados. Con ello se busca dar recomendaciones específicas para abordar cada uno de estos aspectos, destacando la importancia de estrategias efectivas de gestión de cobranza, análisis detallado de estrategias de marketing y ventas, y una gestión cuidadosa de los planes de pagos con los clientes para mantener la salud financiera de la empresa. También se sugiere una revisión exhaustiva de asuntos legales pendientes para mitigar posibles impactos en el cumplimiento de obligaciones en el ámbito jurídico.

**Figura 24**

*Factores que afectan el cumplimiento de obligaciones tributarias.*

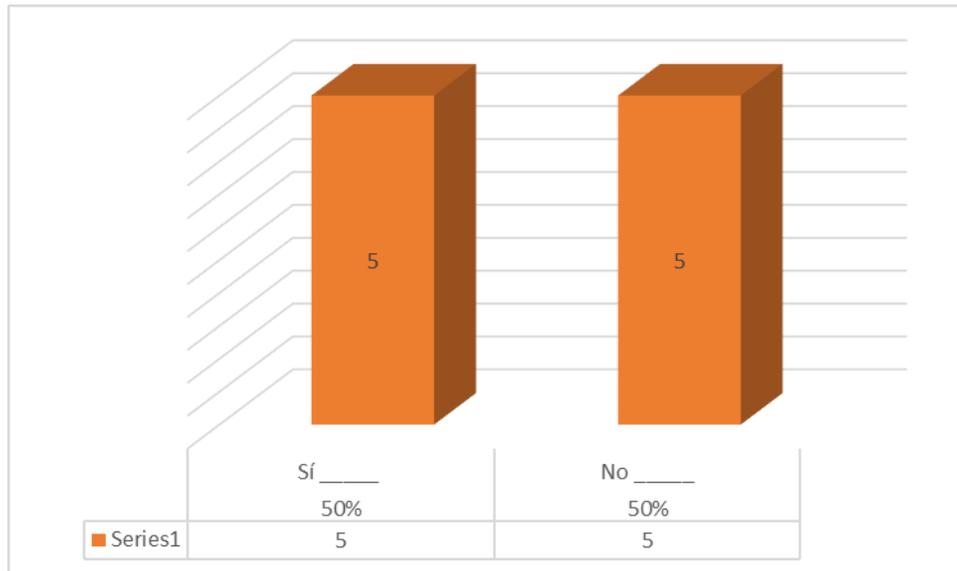


Según la encuesta realizada se puede observar en la figura 25 en la que se evidencia que hay una división equitativa entre las empresas en cuanto al conocimiento de los incentivos fiscales para las cooperativas del sector artesanal: El 50%, indican que conocen los incentivos fiscales para las cooperativas del sector artesanal y el otro 50% no tiene conocimiento de estos incentivos.

Este balance sugiere una falta de uniformidad en el conocimiento de los incentivos fiscales específicos para las cooperativas en el sector artesanal. Aunque se proporciona información sobre algunos incentivos fiscales conocidos, como una tarifa de Impuesto de Renta del 20%, la declaración de renta pagada como régimen especial y la no obligación de pagar parafiscales, es relevante destacar que la mitad de las empresas encuestadas aún no tiene conocimiento de estos beneficios. Esta situación resalta la importancia de mejorar la difusión y comprensión de los incentivos fiscales para garantizar que todas las cooperativas del sector artesanal puedan aprovechar estas oportunidades.

**Figura 25**

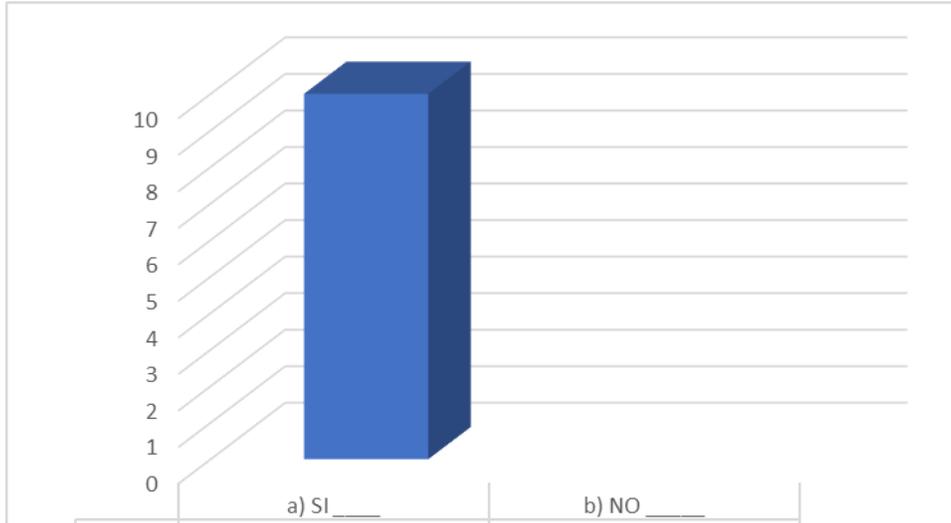
*Conocimiento de incentivos fiscales*



Teniendo en cuenta el diagnóstico anterior es coherente que los encuestados reconozcan la importancia de implementar un modelo de gerencia tributaria para evitar posibles sanciones. Dado que todas las cooperativas están de acuerdo en la necesidad de implementar un Modelo de Gerencia Tributaria, se podría iniciar un proceso para diseñar y poner en práctica dicho modelo. Esto podría incluir la capacitación del personal, la revisión de los procesos internos y la incorporación de mejores prácticas en la gestión tributaria.

## Figura 26

### Percepción de la necesidad de un modelo de gerencia tributaria



La gerencia tributaria permite la planificación, organización y dirección de los asuntos fiscales de las cooperativas del sector artesanal, la optimización de la carga tributaria es esencial y la gerencia tributaria es responsable de garantizar que la cooperativa cumpla con todas las leyes y regulaciones tributarias aplicables. Según los resultados de la encuesta, las áreas de contabilidad, actualización tributaria nacional y territorial, y sistemas de información DIAN son consideradas importantes para la capacitación y actualización, siendo trimestral la frecuencia más comúnmente seleccionada. Además, la mayoría de las empresas encuestadas asume responsabilidades como facturador electrónico, responsable de IVA, y en el impuesto a la renta. La presencia de contadores y auxiliares contables es común en el área tributaria de las empresas encuestadas. Las principales dificultades experimentadas son la complejidad y falta de conocimiento de las normas tributarias y los constantes cambios en las mismas. La planeación tributaria al inicio de cada periodo varía entre las empresas, con respuestas que van desde “casi siempre” hasta “a veces”. La verificación por parte del contador y el pago oportuno de las declaraciones reciben calificaciones variadas, con algunos aspectos que podrían mejorar. La mayoría de las cooperativas conoce la periodicidad y plazos de sus declaraciones de renta, ICA e IVA. la actualización tributaria nacional y territorial y los sistemas de información son una parte fundamental en el desarrollo de una buena gerencia debido a que se garantiza el óptimo cumplimiento de las obligaciones tributarias.

## **2.2.2. Caracterización de las variables críticas de la gerencia administrativa y tributaria de las cooperativas del sector artesanal**

### **2.2.2.1. Variables críticas de gerencia administrativa.**

**2.2.2.1.1. Gestión de recursos.** Esta variable en el contexto de la gerencia administrativa se refiere al proceso de planificación, coordinación y control de los recursos disponibles en una organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Estos recursos pueden incluir capital humano, financiero, tecnológico y físico, la gestión de recursos implica asignar estos recursos de manera estratégica, supervisar su uso y realizar ajustes según sea necesario para optimizar el rendimiento organizacional.

De acuerdo al análisis se puede determinar que las cooperativas presentan falencias en cuanto a la falta de presupuesto para adquirir tecnología, la gestión de recursos humanos es una variable crítica para el éxito de la organización, la falta de personal es la principal razón mencionada por la mitad de los encuestados para los problemas de productividad y eficiencia. La capacitación, la innovación son herramientas importantes para mejorar la productividad. La documentación actualizada y la contratación de personal adicional pueden ser áreas de mejora para mejorar la eficiencia y la productividad de la cooperativa.

La documentación disponible en las cooperativas, como organigramas y manuales, tiende a existir, pero se encuentra desactualizada en varios casos, lo que sugiere un posible elemento de mejora en la gestión documental.

**2.2.2.1.2. Toma de decisiones.** La toma de decisiones en el contexto de la gerencia administrativa se refiere al proceso de elegir entre varias opciones o alternativas disponibles con el objetivo de resolver problemas, alcanzar metas u objetivos, y dirigir el curso de una organización hacia el éxito. Esta variable crítica implica evaluar información relevante, considerar posibles cursos de acción y seleccionar la mejor opción que maximice los beneficios y minimice los riesgos.

La toma de decisiones en la gerencia administrativa puede abordar una variedad de áreas, como la asignación de recursos, la planificación estratégica, la gestión del personal, la implementación de políticas y la adaptación a cambios en el entorno empresarial, es esencial que los líderes administrativos tomen decisiones informadas y efectivas para garantizar el buen funcionamiento y el logro de los objetivos organizacionales, este proceso implica habilidades analíticas, evaluación de riesgos, visión estratégica y la capacidad de anticipar y adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

Para las cooperativas objeto de estudio la toma de decisiones en el ámbito gerencial enfrenta desafíos significativos, y uno de los obstáculos comunes radica en la resistencia al cambio por parte de algunos gerentes, que deriva de una falta de visión o comprensión completa de las implicaciones y beneficios. Superar esta resistencia requiere un esfuerzo constante para comunicar de manera efectiva los motivos detrás de las decisiones propuestas, y fomentar una cultura organizacional que valore la adaptabilidad y la innovación.

**2.2.2.1.3. Planificación estratégica.** La planificación estratégica administrativa en el sector cooperativo artesanal busca proporcionar una guía integral para el desarrollo y crecimiento sostenible de las cooperativas, asegurando una gestión eficaz y la adaptabilidad a un entorno empresarial en constante cambio.

En este estudio se determinó falta de planeación estratégica debido a que no existe monitoreo y evaluación establecido para el logro de los objetivos, así mismo se evidenció la falta de los recursos internos disponibles, incluyendo habilidades del personal, tecnología y capital. Para mejorar la productividad, se pueden considerar herramientas como la capacitación, la innovación y la tecnología. Además, la documentación actualizada y la contratación de personal adicional, pueden ser áreas para mejorar la eficiencia y la productividad de la cooperativa. La planificación estratégica es una herramienta importante que puede ayudar a las empresas a desarrollar e implementar planes para alcanzar sus objetivos.

**2.2.2.1.4. Comunicación efectiva.** Es la habilidad de transmitir información de manera clara, precisa y comprensible entre los miembros del equipo, líderes y otras partes interesadas en la

organización. Implica un intercambio bidireccional de mensajes que se entienden fácilmente, minimizando malentendidos y fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente.

En el desarrollo del trabajo de investigación se encontró algunas deficiencias en la comunicación por ejemplo no se realizan reuniones semanales con los líderes administrativos para compartir información importante sobre objetivos, estrategias y expectativa y expresen sus ideas, planteen preguntas y proporcionen retroalimentación.

**2.2.2.1.5. Gestión del cambio.** En la gerencia administrativa se refiere al conjunto de procesos, estrategias y enfoques utilizados para planificar, implementar y supervisar cambios significativos en las operaciones, estructuras o culturas organizativas. Implica la consideración cuidadosa de cómo los cambios afectarán a las personas, los procesos y los resultados, y busca facilitar una transición moderada y exitosa, dicha transformación implica la adopción de nuevas tecnologías, la implementación de nuevos procesos, la reestructuración organizativa o cualquier otro cambio relevante.

En el trabajo se identificó la necesidad de implementar dentro de las cooperativas del sector artesanal cambios encaminados a la adopción de tecnología para mejorar los procesos de producción, comercialización y ampliación del mercado.

**2.2.2.1.6. Liderazgo.** El liderazgo dentro de una cooperativa del sector artesanal se refiere a la capacidad de los miembros y directivos de la cooperativa para influir, motivar y guiar a otros hacia el logro de metas comunes y el éxito colectivo en una cooperativa artesanal, donde la colaboración y la participación activa son fundamentales, el liderazgo puede manifestarse de diversas maneras, fomentando la toma de decisiones participativa y la promoción de un ambiente colaborativo.

En este trabajo se identificó que el líder no solo es una figura jerárquica, sino también un miembro activo que promueve la participación y fomenta la colaboración en un ambiente donde los miembros trabajan juntos, comparten ideas y conocimientos para mejorar los procesos artesanales, y donde existe una toma de decisiones participativa, así mismo, estimula la

creatividad y la innovación, alentando a los miembros a proponer nuevas ideas y enfoques para mejorar la producción artesanal.

**2.2.2.1.7. Organización.** Es el proceso mediante el cual se planifica y estructura una entidad empresarial para facilitar la coordinación y la ejecución eficiente de tareas, asegurando la asignación adecuada de recursos y la optimización de procesos para lograr los objetivos que se ha propuesto la empresa.

De acuerdo al estudio realizado existe deficiencia en cuanto a la organización en las cooperativas del sector artesanal debido a la falta de una estructura organizativa bien definida donde se establezca roles y responsabilidades, que existan procesos y procedimientos estandarizados para las actividades clave, desde la producción hasta la gestión de inventarios. Se pudo identificar falta de mecanismos de comunicación y coordinación efectivos entre diferentes departamentos para garantizar una colaboración fluida y el establecimiento de sistemas de monitoreo para evaluar la eficacia de la organización.

#### **2.2.2.2. Variables críticas de la gerencia tributaria.**

**2.2.2.2.1. Cumplimiento tributario.** Se refiere al conjunto de acciones y procedimientos que una entidad, ya sea una empresa o una organización, lleva a cabo para cumplir con todas las obligaciones fiscales y tributarias impuestas por las autoridades correspondientes. Esto incluye la presentación precisa y oportuna de declaraciones, el pago puntual de impuestos y el seguimiento de todas las normativas fiscales aplicables.

Dentro de las cooperativas analizadas se evidencio el establecimiento de un calendario de presentación de declaraciones tributarias que asegura que estas se presenten antes de los plazos establecidos por la autoridad tributaria, sin embargo, hay falencias en el mantenimiento de registros contables precisos y documentación que respalde los ingresos, gastos y deducciones que afectan la obligación tributaria. Así mismo hay falencias en cuanto al conocimiento y aplicación de normativas fiscales locales, regionales y nacionales que afectan a la cooperativa, incluyendo aspectos como exenciones fiscales aplicables y otros beneficios tributarios, sin embargo es

preciso anotar que las declaraciones son firmadas por el representante legal.

Es importante resaltar que el cumplimiento tributario es esencial para evitar sanciones, multas y mantener una relación positiva con las autoridades fiscales, garantizando la sostenibilidad financiera y legal de las cooperativas artesanales.

**2.2.2.2.2. Planificación fiscal.** Es el proceso estratégico mediante el cual una entidad, ya sea una empresa o un individuo, estructura sus actividades financieras y transacciones para minimizar la carga fiscal y optimizar la eficiencia en el pago de impuestos. La planificación fiscal busca aprovechar de manera legal y ética las disposiciones fiscales existentes para reducir la obligación tributaria.

Las cooperativas objeto de estudio no realizan planificación fiscal, lo que puede conllevar diversos riesgos financieros y legales, por ejemplo, mayor carga tributaria y pérdida de oportunidades legales para reducir impuestos mediante la optimización de deducciones y beneficios fiscales, el incumplimiento con las normativas tributarias puede exponer a las cooperativas a sanciones y multas por parte de las autoridades fiscales, lo que afecta negativamente la situación financiera y la reputación de las mismas.

La falta de planificación puede limitar las oportunidades de inversión y crecimiento para las cooperativas, ya que podría no estar aprovechando al máximo los recursos disponibles.

**2.2.2.2.3. Gestión de riesgos fiscales.** En gerencia tributaria se refiere al proceso de identificación, evaluación, control y monitoreo de los riesgos asociados con las obligaciones fiscales de una entidad. Busca asegurar que la organización cumpla con sus responsabilidades tributarias de manera eficiente y efectiva, minimizando las posibilidades de enfrentar contingencias fiscales, sanciones y pérdidas financieras, la gestión de riesgos fiscales también incluye la implementación de estrategias para mitigar o transferir riesgos tributarios.

Dentro del estudio se identificó que no existe proceso para la identificación de riesgos fiscales, por lo tanto, las cooperativas son susceptibles de enfrentar consecuencias financieras, legales y

reputacionales significativas como es mayor exposición a contingencias tributarias, como auditorías, revisiones por parte de la autoridad fiscal y posibles sanciones por incumplimiento de obligaciones legales.

Lo anterior implica incurrir en gastos imprevistos, lo que afecta su liquidez debido a que la falta de preparación para contingencias fiscales puede generar dificultades financieras y la necesidad de recursos adicionales.

**2.2.2.2.4. Monitoreo de cambios fiscales.** El monitoreo de cambios fiscales en el contexto del sector cooperativo artesanal se refiere al seguimiento continuo y la actualización de las modificaciones en las leyes y regulaciones fiscales que puedan afectar las obligaciones tributarias y la gestión financiera de la cooperativa. Implica estar al tanto de nuevas disposiciones, reformas o ajustes en el marco normativo tributario que podrían tener implicaciones directas en los procesos y obligaciones fiscales de la cooperativa.

Según el estudio se observó que los administrativos de las cooperativas del sector artesanal están al tanto de los cambios fiscales y aplicación de las normas, lo anterior teniendo en cuenta que son personas idóneas las responsables de realizar este trabajo como son contador y/o auxiliar contable. Esto implica llevar a la cooperativa a pagar menos impuestos y no perder oportunidades de aprovechar nuevos beneficios fiscales.

Así mismo la no consideración de cambios fiscales puede generar desajustes en los registros contables y dificultades en la presentación de declaraciones tributarias precisas.

**2.2.2.2.5. Comunicación con las autoridades tributarias.** La comunicación con las autoridades tributarias dentro de la gerencia tributaria de una cooperativa del sector artesanal implica el intercambio de información, consultas y gestiones formales entre la organización y las entidades tributarias correspondientes. Esta comunicación es esencial para cumplir con las obligaciones fiscales, resolver consultas, presentar documentación requerida y mantener una relación transparente y colaborativa con las autoridades.

Según la investigación las cooperativas del sector artesanal tienen una buena comunicación con las autoridades tributarias, debido a que cuando estas tienen dudas sobre interpretaciones tributarias se comunica con las autoridades para obtener clarificaciones y orientación sobre aspectos específicos relacionados con sus obligaciones fiscales. Se resalta que ninguna de las cooperativas ha recibido requerimientos por parte de la autoridad tributaria hasta el momento. se puede concluir que las cooperativas del sector artesanal están prestas a colaborar con las autoridades tributarias, proporcionando la documentación que fuese solicitada y facilitando el proceso de revisión cuando sea necesario.

La comunicación efectiva con las autoridades tributarias es esencial para garantizar el cumplimiento normativo y mantener una relación transparente y colaborativa, lo que contribuye a una gestión tributaria eficiente y sin problemas para la cooperativa del sector artesanal.

### ***2.2.3. Diseño de un modelo de gerencia administrativa y tributaria para el sector cooperativo artesanal en la ciudad de San Juan de Pasto***

Crear un modelo de gerencia administrativa y tributaria integrado implica desarrollar procesos que aborden eficientemente ambos aspectos para garantizar el cumplimiento legal, la eficacia operativa y la optimización de recursos, así como la implementación de tecnología para consolidar datos administrativos y fiscales que permitan:

- Automatizar procesos para mejorar la eficiencia y reducir errores.
- Facilitar la generación de informes financieros y fiscales de manera rápida y precisa.
- Mantener una visión clara de la situación tributaria y financiera en tiempo real.
- Garantizar el cumplimiento normativo y prepararse eficientemente para auditorías.

De acuerdo con los datos recolectados se establece que, en el ámbito de la gerencia administrativa y tributaria en el sector artesanal, se identifican variables críticas que juegan un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de las cooperativas y organizaciones dedicadas a esta actividad.

La planificación estratégica emerge como una variable clave, pues permite establecer objetivos alineados con la visión a largo plazo, considerando tanto los aspectos administrativos como las obligaciones tributarias específicas del sector.

La eficiente gestión de recursos, abordando tanto los elementos humanos como los financieros, se establece como otro factor crítico para optimizar operaciones y garantizar la viabilidad financiera.

En este contexto, la integración de tecnologías de información se presenta como una herramienta esencial, facilitando la gestión administrativa y simplificando procesos tributarios.

De igual forma la transparencia en las relaciones con clientes, proveedores, empleados y gobierno, así como el cumplimiento riguroso de las normativas legales y tributarias, son variables ineludibles para construir confianza y asegurar la continuidad exitosa de las actividades en las cooperativas artesanales.

La interconexión efectiva de estas variables críticas es esencial para fomentar un entorno administrativo y tributario sólido y adaptado a las particularidades del sector artesanal, puesto que permite tener un enfoque estratégico, optimizar la asignación de recursos, realizar gestión financiera y tributaria para mitigar riesgos, proporcionar una base consistente para la toma de decisiones, facilitar un enfoque de mejora continua, garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales y alinear sus operaciones y prácticas administrativas con principios de desarrollo sostenible y responsabilidad social que son aspectos clave que impactan directamente en el desempeño y éxito a largo plazo.

Es así como la identificación de variables críticas proporciona una visión clara de los elementos clave que influyen en el rendimiento y la sostenibilidad de las cooperativas del sector artesanal, permitiendo una gestión más efectiva y adaptada a las particularidades de esta industria.

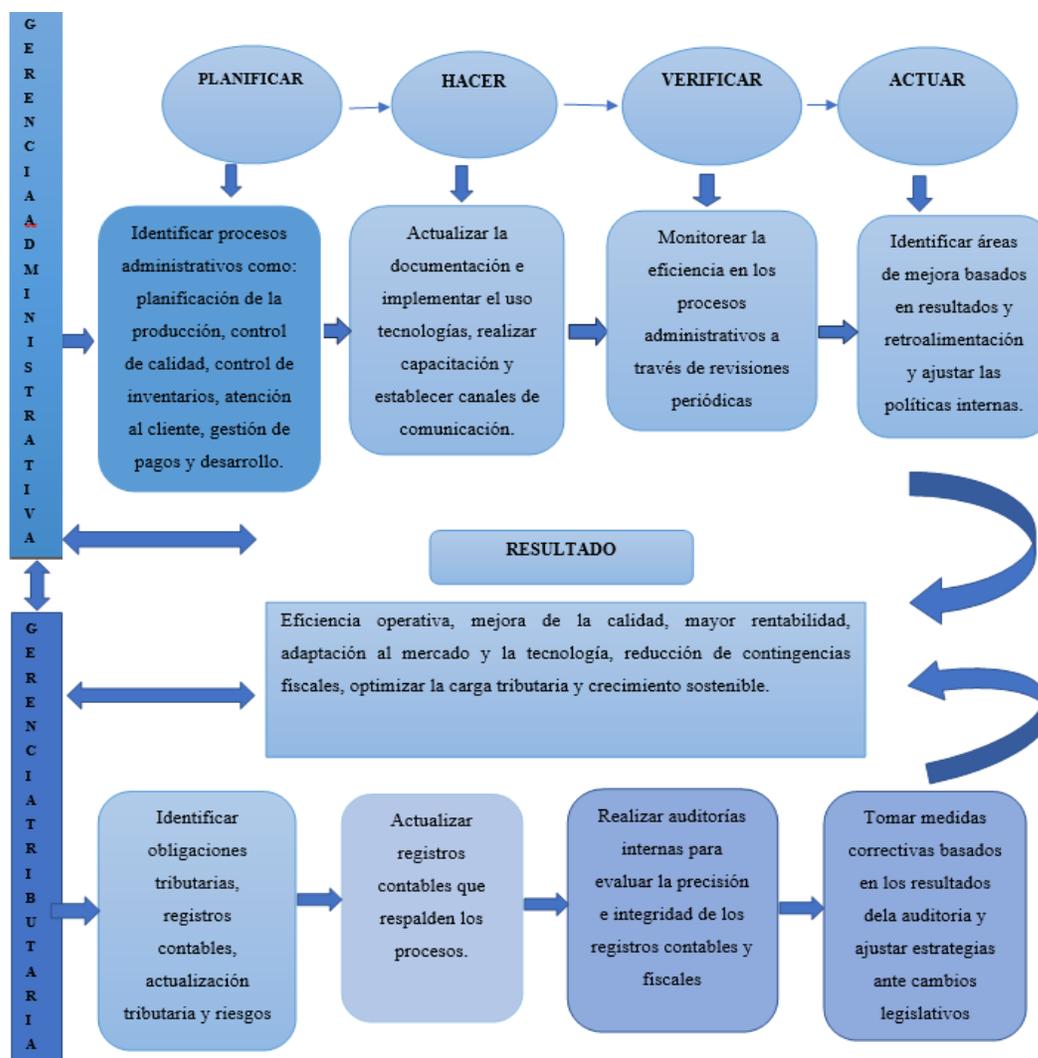
En el contexto dinámico y desafiante del sector artesanal, la gestión administrativa y tributaria

juega un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de estas organizaciones, la complejidad inherente a esta industria exige un enfoque integral que aborde no solo las necesidades operativas y administrativas, sino también las obligaciones tributarias específicas del sector.

Es en este marco que se presenta un modelo de gerencia administrativa y tributaria diseñado para el sector artesanal, este modelo se fundamenta en la identificación y gestión de variables críticas que son esenciales para enfrentar los retos únicos de la producción artesanal, y a través de procesos integrados y una visión estratégica. Este modelo busca optimizar recursos, garantizar el cumplimiento normativo como la excepción de tener revisor fiscal de acuerdo a la ley 222 de 1995 y fomentar la mejora continua, contribuyendo así al desarrollo sostenible y perduración en el tiempo de las cooperativas del sector artesanal en Nariño.

**Figura 27**

Modelo de gerencia administrativa y tributaria para el sector cooperativo artesanal en San Juan de Pasto.



**Tabla 2**

Resumen modelo de gerencia

Fase PDCA	Gestión administrativa	Gestión tributaria	Resultado
Planificar	Identificar procesos administrativos como la gestión de recursos y el fortalecimiento interno de	Evaluar el cumplimiento tributario, evitar riesgos fiscales y fortalecer la estructura organizativa y	Asegurar que los procesos administrativos estén alineados con

	las cooperativas	operaciones en la gestión tributaria	las obligaciones tributarias y las regulaciones
Hacer	Capacitar a la gerencia en liderazgo, comunicación efectiva y gestión de recursos	Actualizar registros fiscales y documentación que respalda los procesos y asegurar la comprensión sobre las implicaciones fiscales	Utilizar tecnología para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa
Verificar	Monitorear la eficiencia en la gestión de recursos y procesos administrativos	Realizar auditoría interna para verificar el cumplimiento tributario y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.	Establecer un sistema de monitoreo continuo para garantizar el cumplimiento y evitar riesgos fiscales
Actuar	Identificar áreas de mejora basados en resultados y retroalimentación. Ajustar procesos y políticas internas para mejorar la eficiencia y la comunicación.	Tomar medidas correctivas basados en hallazgos de auditoría y ajustar estrategias ante cambios legislativos	Implementar prácticas financieras que optimicen la carga tributaria y aseguren el cumplimiento normativo.

Las cooperativas del sector artesanal pueden tener una variedad de procesos administrativos y tributarios para gestionar eficientemente sus operaciones entre las cuales encontramos según el estudio realizado los siguientes métodos.

- La planificación de la producción en una cooperativa del sector artesanal se refiere al proceso de organizar y coordinar las actividades relacionadas con la creación de productos artesanales. Este proceso implica tomar decisiones estratégicas para asegurar que la producción sea eficiente, rentable y cumpla con los estándares de calidad requeridos. Antes de comenzar la planificación de la producción, las cooperativas deben establecer objetivos y metas claras, esto incluye la cantidad de productos a producir, la

diversificación de la línea de productos, la expansión del mercado, entre otros.

La planificación de la producción debe basarse en un análisis de la demanda del mercado, es necesario comprender las tendencias del mercado, las preferencias de los clientes y la demanda anticipada para ajustar la producción en consecuencia.

En un entorno artesanal, donde la producción involucra procesos manuales y personalizados, es esencial establecer prioridades. Se deben identificar los productos clave o los proyectos prioritarios para asegurar la asignación adecuada de recursos.

- El control de calidad es un proceso sistemático que tiene como objetivo garantizar que los productos o servicios cumplan con los estándares y requisitos establecidos, en el contexto de una cooperativa del sector artesanal, donde la producción puede ser única y personalizada, el control de calidad es esencial para asegurar que cada producto cumpla con los estándares de calidad esperados.

El control de calidad implica la implementación de medidas y procedimientos diseñados para asegurar que los productos o servicios cumplen con ciertos estándares de calidad, esto incluye la identificación y corrección de defectos o irregularidades antes de que los productos lleguen al consumidor final. El control de calidad puede abordar aspectos como la precisión, durabilidad, funcionalidad, estética y cumplimiento de especificaciones técnicas.

Para establecer estándares de calidad es necesario tener definido criterios específicos relacionados con materiales, medidas, aspecto estético y cualquier otro factor relevante, así como las verificaciones específicas según las características de los productos que incluyen pruebas de funcionamiento, pruebas de resistencia, pruebas de durabilidad, entre otras, dependiendo del tipo de producto artesanal.

- El control de inventarios es un proceso esencial para gestionar de manera eficiente los bienes y productos disponibles en una cooperativa del sector artesanal, el objetivo principal es optimizar el nivel de existencias, garantizando que haya suficiente inventario

para satisfacer la demanda, pero evitando al mismo tiempo el exceso que pueda generar costos innecesarios.

Por ejemplo, es importante realizar recuentos periódicos para comparar los niveles reales de inventario con los registros en el sistema, esto ayuda a identificar discrepancias y prevenir pérdidas por robo o errores administrativos. Implementar un sistema de gestión de inventario (como un software de inventario) que permita el seguimiento en tiempo real de las existencias, esto facilita la toma de decisiones basada en datos precisos.

- La atención al cliente en una cooperativa del sector artesanal implica la implementación de prácticas destinadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, esto incluye; la escucha activa de sus preguntas y preocupaciones, mostrando empatía hacia sus experiencias y proporcionando respuestas rápidas y claras, el conocimiento detallado de los productos artesanales, junto con la personalización del servicio según las preferencias individuales, la capacitación del personal en habilidades de servicio al cliente y la solicitud de retroalimentación para la mejora continua son aspectos fundamentales. La atención al cliente no se debe limitar a la transacción, sino que se debe enfocar en cultivar relaciones a largo plazo, garantizando un seguimiento postventa y ofreciendo un servicio que agrega valor a la experiencia del cliente.
- Las obligaciones tributarias abarcan una serie de responsabilidades que una cooperativa del sector artesanal debe cumplir con las autoridades fiscales, esto implica presentar declaraciones fiscales periódicas, calcular y pagar impuestos de manera precisa y oportuna, así como realizar retenciones en ciertos casos. Además, las entidades deben mantenerse al tanto de cambios en la legislación tributaria, colaborar en auditorías fiscales cuando sea necesario y aplicar beneficios fiscales disponibles. El registro y conservación adecuada de documentos fiscales, así como la actualización constante de prácticas contables, son esenciales para evitar sanciones y contribuir al buen funcionamiento y sostenibilidad económica de la entidad.
- La actualización documental en el contexto de las cooperativas del sector artesanal se refiere al proceso de revisar y mejorar la documentación existente, asegurando que esté alineada con las prácticas actuales y las normativas vigentes, esto puede incluir la

actualización de registros financieros, contratos, políticas internas y cualquier otra documentación relevante. La modernización de la documentación es esencial para mantener la transparencia, facilitar el cumplimiento normativo y proporcionar una base sólida para la toma de decisiones.

- La implementación de tecnología implica la adopción de herramientas y soluciones tecnológicas en las operaciones de las cooperativas artesanales, esto podría incluir la introducción de software de gestión empresarial, sistemas de seguimiento de inventario, plataformas de comercio electrónico y otras tecnologías que mejoren la eficiencia operativa y faciliten la toma de decisiones informadas. La implementación de tecnología puede contribuir a la automatización de procesos, la mejora de la productividad y la capacidad de adaptación a las demandas cambiantes del mercado.
- La capacitación se refiere al desarrollo de habilidades y conocimientos del personal de las cooperativas artesanales, esto puede abarcar la formación en nuevas técnicas artesanales, habilidades de gestión empresarial, conocimientos financieros y otros aspectos relevantes. La capacitación es crucial para fortalecer la capacidad de la cooperativa y su equipo, permitiéndoles enfrentar los desafíos de manera efectiva y aprovechar oportunidades de crecimiento.
- Los canales de comunicación son los medios utilizados para transmitir información dentro y fuera de la cooperativa, estos pueden incluir reuniones internas, plataformas en línea, redes sociales, correo electrónico y otros métodos de comunicación. Establecer canales de comunicación efectivos facilita la coordinación interna, la transmisión de información clave a los miembros de la cooperativa y la interacción con clientes, proveedores y otras partes interesadas.
- El monitoreo de la eficiencia en los procesos administrativos implica la evaluación continua y la optimización de las actividades que componen las funciones administrativas en las cooperativas del sector artesanal, esto se logra mediante la medición de indicadores clave de desempeño, la identificación de cuellos de botella, la revisión y automatización de flujos de trabajo, y la retroalimentación del personal.

La eficiencia se busca a través de la asignación eficiente de recursos, la reducción de tiempos y ciclos de trabajo, y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El monitoreo constante

permite realizar mejoras continuas, adaptándose a las cambiantes condiciones empresariales y garantizando que las cooperativas operen de manera efectiva y alineada con sus metas estratégicas.

- La auditoría interna en las cooperativas del sector artesanal es un proceso integral llevado a cabo internamente para evaluar y mejorar los controles internos, la gestión de riesgos y los procesos operativos específicos de estas organizaciones, se enfoca en aspectos como la revisión de controles internos, análisis de procesos financieros, gestión de riesgos y conformidad con normativas legales, la auditoría interna busca asegurar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y la ética en las actividades de la cooperativa. Además, proporciona recomendaciones para mejoras, colabora con auditorías externas cuando es necesario y contribuye a fortalecer la posición competitiva y la sostenibilidad de la cooperativa.
- La identificación de áreas de mejora basados en resultados y retroalimentación y ajustar las políticas internas se refiere a un proceso continuo en el cual una organización, en este caso, una cooperativa del sector artesanal, examina los resultados de sus operaciones y recibe retroalimentación interna y externa para identificar oportunidades de mejora. Este proceso implica evaluar el rendimiento de la cooperativa en diversos aspectos, como eficiencia operativa, cumplimiento de objetivos, satisfacción del cliente, entre otros.

Cuando se identifican áreas de mejora a través de la revisión de resultados y la retroalimentación, las cooperativas deben luego ajusta sus políticas internas, esto puede implicar modificar procedimientos, procesos internos, reglas operativas, normativas internas, o cualquier otra política que influya en el desempeño y la dirección estratégica de la cooperativa, la finalidad es optimizar la eficiencia, corregir deficiencias y alinear las políticas internas con los objetivos y las necesidades cambiantes del entorno empresarial o del sector artesanal en particular. Este enfoque proactivo y de mejora continua es esencial para el crecimiento y la adaptabilidad a medida que la cooperativa evoluciona y enfrenta nuevos desafíos.

- Tomar medidas correctivas basadas en los resultados de la auditoría en el contexto de cooperativas del sector artesanal hace referencia a la acción de implementar cambios o

correcciones en los procesos, prácticas o políticas internas de la cooperativa en función de las conclusiones y hallazgos obtenidos durante una auditoría interna.

Cuando una auditoría interna identifica áreas de mejora, riesgos o deficiencias en los controles internos, la toma de medidas correctivas se convierte en una respuesta clave, estas medidas pueden incluir ajustes en los procedimientos operativos, la implementación de nuevos controles internos, la actualización de políticas internas, la capacitación del personal o cualquier otra acción necesaria para abordar y corregir las deficiencias señaladas.

- Ajustar estrategias ante cambios legislativos describe la necesidad de modificar las estrategias de una organización, como, las cooperativas del sector artesanal, en respuesta a modificaciones o actualizaciones en la legislación vigente que pueda afectar directa o indirectamente sus operaciones, los cambios legislativos pueden abarcar una variedad de áreas, como regulaciones fiscales, normativas laborales, requisitos de seguridad, entre otros.

Cuando ocurren cambios en la legislación que impactan la operación de la cooperativa, es esencial que ajuste sus estrategias para garantizar el cumplimiento legal y mitigar posibles riesgos legales. Esto podría implicar revisar y adaptar políticas internas, ajustar prácticas contables, realizar modificaciones en los procesos operativos o incluso reconsiderar aspectos estratégicos más amplios.

La capacidad de adaptarse a cambios legislativos de manera proactiva y eficiente es crucial para la sostenibilidad y el éxito continuo de las cooperativas, esto no solo implica cumplir con las nuevas leyes, sino también aprovechar oportunidades que puedan surgir y garantizar que las estrategias de las cooperativas estén alineadas con el entorno legal en constante evolución.

- En el contexto de cooperativas del sector artesanal, la búsqueda de eficiencia operativa implica mejorar la calidad de los procesos para lograr una mayor rentabilidad, esto involucra adaptarse al mercado y aprovechar la tecnología de manera eficaz para optimizar la carga tributaria y reducir contingencias fiscales.

La implementación de estrategias enfocadas en el crecimiento sostenible no solo fortalece la posición financiera de las cooperativas, sino que también contribuye a su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en un entorno comercial dinámico. En conclusión, la eficiencia operativa, la calidad mejorada, la adaptación al mercado y la tecnología, junto con la gestión fiscal efectiva, son pilares clave para el crecimiento sostenible de las cooperativas artesanales.

### **3. Conclusiones**

El diagnóstico del estado actual de la gerencia administrativa en las cooperativas del sector artesanal revela una variedad de oportunidades para fortalecer y optimizar las prácticas administrativas, se identificaron áreas clave, como la planificación estratégica y la gestión de recursos, donde mejoras pueden conducir a una mayor eficiencia y efectividad, la comprensión detallada de la estructura organizativa y los procesos administrativos proporciona una base sólida para implementar estrategias de mejora continua, garantizando así la alineación con los objetivos a largo plazo y la adaptación a las dinámicas cambiantes del sector.

El diagnóstico de la gerencia tributaria en las cooperativas del sector artesanal destaca la importancia de una atención cuidadosa a las obligaciones fiscales específicas de esta industria, la identificación de prácticas tributarias deficientes y el implemento normativo son aspectos críticos que se deben revisar para mitigar riesgos y asegurar la estabilidad financiera y la excepción que a tener revisor fiscal de acuerdo a ley 222 de 1995.

La evaluación detallada de la estructura organizativa en el sector cooperativo artesanal revela la importancia de alinear la jerarquía y los roles con las exigencias específicas de la gestión administrativa y tributaria, y la creación de una estructura ágil y adaptable, que refleje las complejidades del entorno artesanal, emerge como un componente crítico de ahí que la asignación de responsabilidades claras, la comunicación efectiva y la integración de funciones tributarias en la estructura organizativa son elementos clave para garantizar una gestión fluida y eficiente.

La evaluación tributaria dentro de la estructura organizativa de las cooperativas del sector artesanal destaca la necesidad de contar con profesionales especializados en normativas fiscales específicas de este sector que reduzcan riesgos y realicen el cumplimiento riguroso de las obligaciones tributarias. Es así como integrar la dimensión tributaria directamente en la estructura organizativa permite maximizar la eficacia en la gestión administrativa y tributaria en el sector artesanal.

La caracterización de las variables críticas de la gerencia administrativa y tributaria para las cooperativas del sector artesanal en la ciudad de San Juan de Pasto revela un panorama detallado de los elementos fundamentales que influyen en la efectividad y sostenibilidad de estas organizaciones. La identificación y comprensión de estas variables críticas, que abarcan desde la estructura organizativa hasta las complejidades tributarias específicas de la región, proporciona una base esencial para el diseño de estrategias adaptadas a las particularidades del entorno artesanal. La singularidad de San Juan de Pasto como contexto, subraya la necesidad de enfoques específicos para maximizar las oportunidades y mitigar los desafíos, esta caracterización sienta las bases para una gestión más eficiente y centrada en la realidad local, promoviendo así el crecimiento sostenible y el éxito continuo de las cooperativas artesanales en la región.

El diseño de un modelo de gerencia administrativa y tributaria específico para el sector cooperativo artesanal en la ciudad de San Juan de Pasto emerge como un paso crucial hacia la eficiencia operativa y la sostenibilidad, la integración de las variables críticas identificadas durante el diagnóstico y la caracterización proporciona un enfoque holístico y adaptado a las particularidades del entorno local, este modelo no solo busca optimizar procesos administrativos y financieros, sino que también, incorpora estrategias tributarias que reflejen las dinámicas específicas de la región, la atención a la estructura organizativa, la eficiencia en la gestión de recursos y la incorporación de tecnologías modernas subrayan la aspiración de este modelo hacia la mejora continua y la adaptabilidad. La implementación se presenta como una valiosa herramienta para fortalecer la gestión integral de las cooperativas artesanales en San Juan de Pasto, impulsando así su capacidad para enfrentar desafíos y prosperar en un entorno comercial en constante evolución.

La consecución del diseño de una propuesta de modelo de gerencia administrativa y tributaria para el sector cooperativo artesanal en la ciudad de San Juan de Pasto marca un hito significativo en el fortalecimiento y desarrollo sostenible de estas organizaciones., la profunda investigación, diagnóstico y caracterización de las variables críticas específicas de este contexto local han guiado la formulación de un modelo robusto y adaptado a las necesidades únicas del entorno artesanal de la región, la propuesta integra estratégicamente la eficiencia en los procesos administrativos y financieros con una gestión tributaria consciente de las particularidades fiscales

locales. Este modelo no solo aspira a optimizar la toma de decisiones y la asignación de recursos, sino también a fomentar la transparencia, la responsabilidad social y el cumplimiento normativo, la implementación promete ser un catalizador esencial para la mejora continua y la resiliencia del sector cooperativo artesanal en San Juan de Pasto, impulsando así el crecimiento económico y la calidad de vida de la comunidad artesanal.

#### **4. Recomendaciones**

Establecer un proceso continuo de planificación y evaluación que permita a las cooperativas del sector artesanal aplicar el modelo de gerencia y auditoría tributaria de manera efectiva, implementando revisiones periódicas para evaluar la eficacia del modelo en relación con los objetivos establecidos y la capacidad de ajuste que son esenciales para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, regulaciones fiscales y necesidades internas de la cooperativa.

Fomentar el desarrollo de capacidades internas dentro de las cooperativas del sector artesanal para garantizar una implementación efectiva del modelo. Tanto los administradores de las cooperativas como el personal encargado de la gestión tributaria necesitarán estar actualizados sobre cambios legislativos, nuevas tecnologías y mejores prácticas en el sector, establecer programas de capacitación periódicos garantizará que el personal esté equipado para implementar y mantener eficientemente el modelo, maximizando su impacto a lo largo del tiempo y tener el personal idóneo como revisor fiscal de acuerdo a la normatividad vigente (ley 222 de 1995).

Integrar elementos que promuevan la sostenibilidad financiera de las cooperativas del sector artesanal, donde se debe incluir estrategias para la gestión eficiente de recursos financieros, la identificación de fuentes de financiamiento sostenibles y la implementación de prácticas tributarias que optimicen la carga fiscal sin comprometer la integridad financiera. Un modelo que fortalezca la sostenibilidad económica de las cooperativas contribuirá a su resiliencia a lo largo del tiempo.

Considerar la integración de herramientas y soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia en los procesos de gerencia y auditoría tributaria, como son sistemas de gestión empresarial, programas de contabilidad y herramientas de análisis de datos entre otros que pueden facilitar la recopilación, análisis y presentación de información clave. La tecnología también puede mejorar la transparencia, reducir errores y agilizar los procesos administrativos y tributarios, contribuyendo a la eficiencia general de las cooperativas del sector artesanal.

### **Referencias bibliográficas**

- Acosta Benavides, F. B., Delgado Rodríguez, J. P., y Hernández Pantoja, L. M. (2011). *Modelo de gerencia tributaria para estaciones de servicio automotor del municipio de Pasto* [tesis especialización, Universidad Mariana]. Repositorio institucional Unimariana. <https://bit.ly/3nAjDmM>
- Agudelo Vélez, G. (2011). *Modelos de gerencia estratégica*. <https://bit.ly/3M7p6eY>
- Arteaga Flórez, A. L., y Mayag Chud, I. L. (2022). *La industria de la construcción de vivienda: características administrativas, financieras y tributarias*. Editorial UNIMAR. <https://bit.ly/3zoh5L3>
- Artesanías de Colombia S.A. [CENDAR]. (2010, 3 de junio). *La artesanía y su clasificación*. <https://bit.ly/3KnWCfF>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Prentice Hall.
- Centro de Investigación y Documentación para la Artesanía [CENDAR]. (2018). *Informe de gestión*.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Editorial Thomson
- Chiroque García, O. K. (2020). *Control interno y la gestión administrativa en la gerencia administrativa de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2019* [tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://bit.ly/3nDGazf>
- Chuck, W. (2013). *Administración*. México: Edición del Estudiante.

- Constitución Política de Colombia (1991). *Artículo 95 literal 9*. <https://bit.ly/3K46JFi>
- Damián López, G. V. (2020). *La gerencia administrativa y su influencia en el crecimiento de Las Pymes – Tacna, 2018* [tesis Doctoral, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. Repositorio Institucional REI UNJBG. <https://bit.ly/40OujfV>
- David, F. R. (1997). *Modelo de gerencia estratégica*. <https://bit.ly/3nE1yEw>
- Decreto 1072 de 2015. (2015, 26 de mayo). Ministerio del Trabajo. Diario Oficial No. 49.523. <https://bit.ly/2EM4d8n>
- Decreto 4588 de 2006. (2006, 27 de diciembre). Ministerio de la Protección Social. Diario Oficial No. 46.494. <https://bit.ly/40Ug1u2>
- Flores Orozco, S. E. (2015). *Proceso Administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega en el periodo 2010-2013* [tesis Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Institucional RIUMA. <https://bit.ly/3K4lyal>
- García Vidal, Gr. (2002, abril 11). Análisis crítico de los modelos de administración. <https://www.gestiopolis.com/analisis-critico-modelos-administracion/>
- Gobierno de México. (2011). *La planeación*. <https://bit.ly/3nw7kI1>
- Gómez Bastar, S. (2012). *Metodología de la investigación*. <https://bit.ly/42ZAuzy>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores; S.A. de C.V.
- Koontz, H., Heinz, W., y Cannice, M. (2013). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill. <https://bit.ly/3m0kJrq>
- Ley 1233 de 2008. (2008, 22 de julio 22). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 47.058.

<https://bit.ly/3TZTHNr>

Ley 454 de 1998. (1998, 04 de agosto). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 43.357.

<https://bit.ly/2zDMs59>

Ley 490 de 1998. (1998, 30 de diciembre). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 43.465.

<https://bit.ly/40TBFi3>

Ley 79 de 1988. (1988, 23 de diciembre). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No 38.648.

<https://bit.ly/3KpUDrk>

Ley 36 de 1984. (1984, 19 de noviembre). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 36797.

<https://bit.ly/3lVmbSt>

Maldonado, C. E. (2015). Pensar la complejidad, pensar como síntesis. *Cinta de moebio*, (54), 313-324. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2015000300008>

Mario Grialdo Oliveros Et al (2020) Las habilidades de un gerente de marketing que importan, y una que te diferencia <https://monday.com/blog/es/marketing-es/the-marketing-manager-skills-that-matter/>

Medina, A. (2015). Modelo de gerencia tributaria para las empresas en Venezuela.

<https://bit.ly/3nAKJKH>

Mokate, K., y Saavedra, J. (2005). *La gerencia social y el valor público*. INDES–BID, Washington. <https://bit.ly/3zki9en>

Münch Mirada, S. (2010). *Organización financiera y práctica política en el Estado de la India durante la Unión Ibérica*, 261-292.

Ortiz, M., y López, R. (2015). Caracterización socioeconómica de la comunidad artesanal de Nariño, Colombia. *Lecturas de economía*, (82), 247-281. <https://bit.ly/3ZrUiJ2>

Porter, M. (1980). *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*. <https://bit.ly/3Zyix8g>

Riascos, J. C., Acosta, L. F., y Ortiz, M. I. (2020). Economía naranja y la actividad artesanal en Colombia y Nariño: una breve revisión analítica. *Tendencias*, 21(2), 218–241. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.148>

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., y García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: aljibe, 11. <https://bit.ly/2U6uJiX>

Sentencia C-645/11. (2011, 31 de agosto). Corte Constitucional de Colombia. Gabriel Eduardo Mendoza Martelo, M. P.). <https://bit.ly/3TYDSGS>

Serrano Amado, A. M., Castro Rodríguez Carolina, C., y Amado Cely, N. P. (2019). Diagnóstico estratégico de las MiPyMEs artesanales en Colombia. *Diagnóstico*, 40(11). <https://bit.ly/3MdlgkN>

Soldevilla, J. P. (2015). *Auditoría I*. Lima: Unión de la Universidad Peruana. <https://bit.ly/3U1t5vt>

Vélez Bedoya, Á. R. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Editorial Universidad del Rosario.

Villasmil-Molero, M. (2017). La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. *Dictamen libre*, (20), 121-128. <https://bit.ly/2ZtMxHx>

## Anexos

### Anexo A

#### Formato Encuesta

### UNIVERSIDAD MARIANA MAESTRÍA EN GERENCIA Y AUDITORIA TRIBUTARIA

**OBJETIVO GENERAL:** Diseñar una propuesta de modelo de Gerencia administrativa y tributaria para el sector artesanal de la ciudad de San Juan de Pasto.

La presente constituye encuesta de observación con la finalidad de desarrollar una investigación en el campo académico y la información recogida será analizada con la confidencialidad que el caso amerita y la información suministrada no será utilizada para otros fines ajenos a los académicos.

ASPECTOS GENERALES	
FECHA:	
CARGO:	
EMPRESA:	
DIRECCIÓN:	

### INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

1.- Marque con una X cuantos años tiene la empresa en el mercado.

- a) De 1 a 5 años \_\_\_\_\_
- b) Mayor de 5 años hasta 10 años \_\_\_\_\_
- c) Mayor de 10 años hasta 20 años \_\_\_\_\_
- d) Mayor de 20 años \_\_\_\_\_

2. ¿El gerente, actúa con liderazgo sobre el personal para un mejor desempeño laboral?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

3. la empresa cuenta por escrito y de forma actualizado con?

- a) Organigrama
- b) Manual de funciones
- c) Manual de procesos
- d) Ninguno de los anteriores

4. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

5. ¿Las funciones asignadas a cada trabajador están de acuerdo a Manual de Funciones?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

6. Que conocimiento tiene la empresa respecto a la oferta de materia prima?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

7. ¿La empresa realiza una planeación estratégica y monitoreo que le permite cumplir metas?

- a) Siempre
- a) Casi siempre
- b) A veces
- c) Nunca

8. la empresa tiene en cuenta la información de estados financieros para toma de decisiones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce cuáles son los procedimientos y requisitos para el registro y la formalización de las cooperativas del sector artesanal?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### **INFORMACIÓN TRIBUTARIA**

10. Marque con una X la actividad que desarrolla la empresa de acuerdo al objeto establecido en el RUT.

- a) comercializador \_\_\_\_\_
- a) Productor \_\_\_\_\_
- b) Importador \_\_\_\_\_
- c) Exportador \_\_\_\_\_

11. Marque con una X cuales de estas responsabilidades tiene la empresa.

- a) Facturador Electrónico \_\_\_\_\_
- b) Autorretenedor \_\_\_\_\_
- c) Responsable de IVA \_\_\_\_\_
- d) Impuesto a la renta \_\_\_\_\_
- e) Imptoconsumo \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

12. Marque con una X el personal profesional que desarrolla las actividades en el área tributaria?

- a) Contador \_\_\_\_\_
- b) Revisor Fiscal \_\_\_\_\_
- c) Asesor Tributario \_\_\_\_\_
- d) Asesor Jurídico \_\_\_\_\_
- e) Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_

13 la empresa realiza inversión en capacitaciones y actualizaciones del personal encargado del área tributaria.

- a) Nunca
- b) Casi Nunca
- c) A Veces
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

14. Manejan un presupuesto para el pago oportuno de los impuestos?

- f) Nunca
- g) Casi Nunca
- h) A Veces
- i) Casi Siempre
- j) Siempre

15. Al inicio de cada periodo se realiza una planeación tributaria?

- a) Nunca
- b) Casi Nunca
- c) A Veces
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

16. Se ratifica si la información que contiene las declaraciones tributarias es correcta?

- a) Nunca
- b) Casi Nunca
- c) A Veces
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

17. conoce la periodicidad y plazos de sus declaraciones de?

- a) Renta Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 b) Ica Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. Califique de 1 a 5 el nivel en qué nivel se encuentra su Empresa respecto a las siguientes preguntas; siendo 1 malo y 5 excelente.

	1	2	3	4	5
Confiabilidad de la Información contable de su empresa en materia fiscal.					
Seguimiento que <b>realiza su</b> empresa <b>en control de</b> impuestos.					
Eficiencia de los <b>procedimientos para</b> el cumplimiento de las obligaciones tributarias.					
Planeación de sus obligaciones tributarias.					
Conocimiento de las normas que regulan a las empresas del sector artesanal en materia tributaria					
Documentos y soportes necesarios para enfrentar una fiscalización por parte de la DIAN.					
Cuenta con instrumentos informáticos para llevar una adecuada contabilidad					

19. Marque con una X el número de veces que su empresa se ha enfrentado a las siguientes actuaciones por parte de la DIAN:

	0	1	2	3	4	5	Más de 5
Su empresa ha sido sancionada por inexactitud en declaraciones tributarias							
Dentro de los programas de fiscalización de la DIAN cuantas veces le han realizado a su empresa <b>inspecciones</b> tributarias y contables.							
Cuántas veces su empresa ha sido emplazada por la DIAN.							
Cuántas veces le han practicado a su empresa liquidación oficial de revisión.							
Cuántas veces su empresa ha sido <b>sancionada</b> por inexactitud en la <b>determinación</b> de las contribuciones.							
Cuántas veces su empresa ha presentado declaraciones de manera extemporánea.							
Cuántas veces ha tenido que corregir las declaraciones tributarias de la empresa una vez presentadas.							

20. ¿Existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones? Como:

- a) cartera morosa,  
 b) disminución de ventas,  
 c) plan de pagos,  
 d) otros cuales \_\_\_\_\_

21. ¿Conoce qué incentivos fiscales existen para las cooperativas del sector artesanal?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. Un Modelo de Gerencia Tributaria permite evitar posibles sanciones. ¿Por lo tanto usted cree que su empresa deba implementar dicho modelo?

a) SI \_\_\_\_\_

b) NO \_\_\_\_\_

23. Se ve afectado por los continuos cambios de normatividad tributaria?

a) SI \_\_\_\_\_

b) NO \_\_\_\_\_

**“AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACIÓN”**