

**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
(Resumen analítico)**

**DESIGN OF A PROPOSAL FOR AN ADMINISTRATIVE AND TAX
MANAGEMENT MODEL FOR THE ARTISAN COOPERATIVE SECTOR IN
THE CITY OF SAN JUAN DE PASTO
(Analytical Summary)**

Autores (Authors): JURADO ENRÍQUEZ, Eslendy Carolina. PACICHANÁ BOTINA, Olmeyro.

Facultad (Faculty): Ciencias Contables, Económicas y Administrativas.

Programa (Program): Maestría en Gerencia y Auditoría Tributaria

Asesor (Support): MG. VÍCTOR HUGO LÓPEZ DÍAZ

Fecha de terminación del estudio (End of the research): abril de 2024

Modalidad de Investigación (Kind of research): informe de investigación

PALABRAS CLAVES

Rentabilidad económica

Métodos gerenciales

Modelos de gerencia administrativa y tributaria

KEY WORDS

Economic profitability

Management methods

Administrative and tax management models

RESUMEN. Se centra la investigación en la exploración de la gestión administrativa y tributaria en las cooperativas del sector artesanal en Colombia, con un enfoque en la región de Nariño. Se destaca la importancia de las artesanías como una manifestación cultural y económica significativa en el país, reflejando la diversidad cultural y geográfica de la nación. Para mejorar la competitividad y rentabilidad de estas empresas, se propone la implementación de métodos y modelos gerenciales innovadores. En este sentido, se sugiere la adopción de un Modelo de Gerencia Administrativa y Tributaria, con el objetivo de orientar a las cooperativas artesanales en el cumplimiento de la normativa fiscal y contable, así como en la mejora de sus prácticas administrativas.

La investigación se fundamenta en la identificación de variables críticas administrativas y tributarias mediante encuestas realizadas a dos cooperativas, Ecotema y Coafa. Estas variables, como la gestión de recursos, el liderazgo y la adaptación a cambios, se consideran fundamentales para garantizar la estabilidad y el crecimiento de las cooperativas en un entorno económico y tributario desafiante. Con base en los resultados obtenidos, se propone un modelo de gerencia administrativo y tributario inspirado en el concepto japonés de Kaizen, que busca la mejora continua en las operaciones cotidianas. Este modelo pretende fortalecer las áreas administrativas y tributarias de las

cooperativas, aumentando su competitividad y sostenibilidad financiera. Esta investigación ofrece una visión integral de la situación actual de las cooperativas artesanales en Nariño y propone medidas concretas para mejorar su gestión administrativa y tributaria, con el fin de asegurar su éxito a largo plazo en un mercado cada vez más exigente.

ABSTRACT. *The research focuses on the exploration of administrative and tax management in cooperatives in the artisanal sector in Colombia, with a focus on the Nariño region. The importance of crafts as a significant cultural and economic manifestation in the country is highlighted, reflecting the cultural and geographical diversity of the nation. To improve the competitiveness and profitability of these companies, the implementation of innovative management methods and models is proposed. In this sense, the adoption of an Administrative and Tax Management Model is suggested, with the objective of guiding artisanal cooperatives in compliance with tax and accounting regulations, as well as in improving their administrative practices.*

The research is based on the identification of critical administrative and tax variables through surveys carried out with two cooperatives, Ecotema and Coafa. These variables, such as resource management, leadership and adaptation to change, are considered essential to ensure the stability and growth of cooperatives in a challenging economic and tax environment. Based on the results obtained, an administrative and tax management model inspired by the Japanese concept of Kaizen is proposed, which seeks continuous improvement in daily operations. This model aims to strengthen the administrative and tax areas of cooperatives, increasing their competitiveness and financial sustainability. This research offers a comprehensive vision of the current situation of artisan cooperatives in Nariño and proposes concrete measures to improve their administrative and tax management, in order to ensure their long-term success in an increasingly demanding market.

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.

CONCLUSIONS. *The diagnosis of the current state of administrative management in artisanal sector cooperatives reveals a variety of opportunities to strengthen and optimize administrative practices, key areas were identified, such as strategic planning and resource management, where improvements can lead to greater efficiency and effectiveness, detailed understanding of the organizational structure and administrative processes provides a solid foundation for implementing continuous improvement strategies, thus ensuring alignment with long-term objectives and adaptation to the changing dynamics of the sector.*

The diagnosis of tax management in cooperatives in the artisanal sector highlights the importance of careful attention to the specific tax obligations of this industry, the identification of deficient tax practices and the regulatory implementation are critical aspects that must be reviewed to mitigate risks and ensure financial stability and the exception to having a fiscal auditor according to law 222 of 1995.

The detailed evaluation of the organizational structure in the artisanal cooperative sector reveals the importance of aligning the hierarchy and roles with the specific demands of administrative and tax management, and the creation of an agile and adaptable structure, which reflects the complexities of the artisanal environment, emerges as a critical component, hence the assignment of clear responsibilities, effective communication and the integration of tax functions in the organizational structure are key elements to guarantee fluid and efficient management.

The tax evaluation within the organizational structure of cooperatives in the artisanal sector highlights the need to have professionals specialized in specific tax regulations of this sector who reduce risks and carry out rigorous compliance with tax obligations. This is how integrating the tax dimension directly into the organizational structure allows maximizing effectiveness in administrative and tax management in the artisanal sector.

The characterization of the critical variables of administrative and tax management for cooperatives in the artisanal sector in the city of San Juan de Pasto reveals a detailed overview of the fundamental elements that influence the effectiveness and sustainability of these organizations. The identification and understanding of these critical variables, which range from the organizational structure to the specific tax complexities of the region, provides an essential basis for the design of strategies adapted to the particularities of the artisanal environment. The uniqueness of San Juan de Pasto as a context, highlights the

need for specific approaches to maximize opportunities and mitigate challenges, this characterization lays the foundation for more efficient management focused on local reality, thus promoting sustainable growth and continued success of artisan cooperatives in the region.

The design of a specific administrative and tax management model for the artisanal cooperative sector in the city of San Juan de Pasto emerges as a crucial step towards operational efficiency and sustainability, the integration of the critical variables identified during the diagnosis and characterization provides a holistic approach adapted to the particularities of the local environment, this model not only seeks to optimize administrative and financial processes, but also incorporates tax strategies that reflect the specific dynamics of the region, attention to the organizational structure, efficiency in Resource management and the incorporation of modern technologies underline the aspiration of this model towards continuous improvement and adaptability. The implementation is presented as a valuable tool to strengthen the comprehensive management of artisanal cooperatives in San Juan de Pasto, thus boosting their ability to face challenges and thrive in a constantly evolving commercial environment.

The achievement of the design of a proposed administrative and tax management model for the artisanal cooperative sector in the city of San Juan de Pasto marks a significant milestone in the strengthening and sustainable development of these organizations. The in-depth research, diagnosis and characterization of The specific critical variables of this local context have guided the formulation of a robust model adapted to the unique needs of the artisanal environment of the region, the proposal strategically integrates efficiency in administrative and financial processes with tax management conscious of fiscal particularities local. This model not only aims to optimize decision-making and resource allocation, but also to promote transparency, social responsibility and regulatory compliance, the implementation promises to be an essential catalyst for the continuous improvement and resilience of the artisanal cooperative sector. in San Juan de Pasto, thus promoting economic growth and the quality of life of the artisan community.

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.

RECOMMENDATIONS. *Establish a continuous planning and evaluation process that allows cooperatives in the artisanal sector to apply the tax management and audit model effectively, implementing periodic reviews to evaluate the effectiveness of the model in relation to the established objectives and the adjustment capacity that are essential to adapt to changing market conditions, tax regulations and internal needs of the cooperative.*

Promote the development of internal capacities within cooperatives in the artisanal sector to guarantee effective implementation of the model. Both cooperative administrators and tax management staff will need to be up to date on legislative changes, new technologies and best practices in the sector. Establishing periodic training programs will ensure that staff are equipped to efficiently implement and maintain the model, maximizing its impact over time and have the appropriate personnel as tax auditors in accordance with current regulations (law 222 of 1995).

Integrate elements that promote the financial sustainability of cooperatives in the artisanal sector, which must include strategies for the efficient management of financial resources, the identification of sustainable financing sources and the implementation of tax practices that optimize the tax burden without compromising financial integrity . A model that strengthens the economic sustainability of cooperatives will contribute to their resilience over time.

Consider the integration of technological tools and solutions to improve efficiency in tax management and audit processes, such as business management systems, accounting programs and data analysis tools, among others, that can facilitate the collection, analysis and presentation of information. clue. Technology can also improve transparency, reduce errors and streamline administrative and tax processes, contributing to the overall efficiency of cooperatives in the artisanal sector.