

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA METODOLOGICA
PARA LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
EN DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
EN LA EMPRESA ELECTRA S.A.**

CARMENZA QUICENO ESCOBAR

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA**

**SANTIAGO DE CALI
2013**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA METODOLOGICA
PARA LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
EN DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
EN LA EMPRESA ELECTRA S.A.**

CARMENZA QUICENO ESCOBAR

**Trabajo de grado de la práctica empresarial contable
para optar al título de:
CONTADOR PÚBLICO**

Director:

**GUILLERMO GAMBOA PUERTA
Magíster en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA**

**SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Primero a Dios que nos da la vida, y la fortaleza para que en cualquier etapa de la vida hagamos realidad nuestros proyectos.

A mi madre, que fue la persona que más me impulsó toda la vida a estudiar, hermanos, primos cuñadas y de más, que siempre me apoyaron y que hicieron posible alcanzar esta meta.

A todo el grupo de profesores que me dieron la formación y siempre guiaron mi camino, dándome fortaleza para alcanzar las metas proyectadas.

Quiero dejar una dedicatoria especial a una persona de la familia que siempre me apoyó. Le doy gracias a Dios porque sin su ayuda todo esto no sería una realidad.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de ingresar a una Universidad y poder formarme como profesional.

Agradezco a la Universidad del Valle por darme la oportunidad de formar parte de todo su conglomerado, a los profesores por tener toda la paciencia durante todo el tiempo que forme parte de la Universidad.

Agradecemos a todos los compañeros de estudio que hicieron parte de este proceso al lado mío, que durante estos años me apoyaron, transmitiendo siempre sus grandes conocimientos y me tuvieron paciencia y siempre estuvieron conmigo.

A la empresa ELECTRA S.A., por darme la oportunidad de desarrollar este trabajo de grado con el cual estoy obteniendo el título de Contador Público.

Y a todas las personas que siempre estuvieron ahí y participaron en este proceso de conocimiento y aprendizaje, para convertirnos en profesionales.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. ANTECEDENTES.....	11
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2.3. SISTEMATIZACIÓN.....	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
3.1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.....	17
3.2. JUSTIFICACIÓN PERSONAL.....	17
4. OBJETIVOS	19
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
5. DISEÑO METODOLÓGICO	20
5.1. TIPO DE ESTUDIO	20
5.2. METODO DE INVESTIGACION.....	20
5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	21
6. MARCO DE REFERENCIA	22
6.1. MARCO CONCEPTUAL.....	22
6.2. MARCO TEORICO.....	24
6.2.1. <i>Control de gestión</i>	24
6.2.2. <i>Sistemas de control de gestión</i>	24
6.2.3. <i>Modelo Balanced Scorecard (BSC)</i>	24
6.2.4. <i>Evolución de Tablero de Comando hacia Cuadro de Mando Integral</i>	27
6.2.5. <i>Tipos de Cuadro de Mando</i>	29
6.2.6. <i>Mecanismos de control para el cumplimiento de normas internas y externas</i>	29
6.2.7. <i>Análisis de entornos</i>	30
7. DESARROLLO APLICATIVO	32
7.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	32
7.1.1. <i>Identidad corporativa de Electra S.A.</i>	32
7.1.2. <i>Estructura organizacional y de procesos de Electra S.A.</i>	33
7.1.3. <i>Competencias, habilidades y formación del personal del departamento contable</i>	38
7.1.4. <i>Indicadores del Departamento Contable</i>	41

7.1.5. Procedimientos y procesos de la gestión contable	46
7.1.6. Variables críticas en el departamento contable	49
7.2. DISEÑO METODOLOGICO	49
7.2.1. Alineación de los objetivos estratégicos de la empresa con la planificación financiera y presupuestaria	50
7.2.2. Definición de la estrategia contable y financiera con el BSC	51
7.2.3. Diseño de la estructura del BSC para Electra S.A.	55
7.2.4. Oportunidades de mejora continua	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFIA	76

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Balanced Scorecard	27
Ilustración 2. Red de procesos Electra S.A.....	33
Ilustración 3. Organigrama del departamento contable de Electra S.A.....	34
Ilustración 4. Interrelación del proceso financiero con otros procesos de la empresa.....	35
Ilustración 5. Integración del Plan Estratégico	50
Ilustración 6. Entorno de la empresa	52
Ilustración 7. Relación causa efecto del CMI	53

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Perfiles del personal del departamento contable en Electra S.A.....	38
Cuadro 2. Indicadores de rentabilidad Electra S.A.	43
Cuadro 3. Indicadores de liquidez Electra S.A.....	43
Cuadro 4. Indicadores de endeudamiento Electra S.A.	44
Cuadro 5. Indicadores operacionales Electra S.A.....	44
Cuadro 6. Indicadores de solvencia Electra S.A.	45
Cuadro 7. Indicadores de liquidez Electra S.A.....	45
Cuadro 8. Oportunidad de presentación en declaraciones tributarias e informes financieros Electra S.A. – Marzo de 2011.....	46
Cuadro 9. Procedimientos y procesos de la gestión contable en Electra S.A.....	46
Cuadro 10. Libro diario del año 2011.....	56
Cuadro 11. Oportunidad de presentación en declaraciones tributarias e informes financieros	56
Cuadro 12. Ratios de Rotación	57
Cuadro 13. Lista de chequeo para cierre mensual de Electra S.A. 2012.....	58
Cuadro 14. Planeación cierre contable del año 2012	58
Cuadro 15. Calendario cierre anual y mensual del año 2012	61
Cuadro 16. Planeación tributaria del año 2012.....	62
Cuadro 17. Balance general comparativo al 30 de junio del 2011 y del 2010	63
Cuadro 18. Normatividad tributaria	64
Cuadro 19. Datos generales que se requieren para la constitución de una empresa	64
Cuadro 20. Cuadro integración gestión contable y fiscal	66
Cuadro 21. Presentación en declaraciones tributarias e informes financieros.....	67

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como fin proponer la aplicación de la herramienta de gestión llamada Balance Scorecard en el departamento de contabilidad de la empresa Electra S.A. Para la aplicación del trabajo se utilizaron los conocimientos y procedimientos vistos hasta ahora en la carrera.

La traducción de Balanced Scorecard en español, es “Hoja de resultados equilibrada” pero se le ha conocido como “Cuadro de Mando Integral” (CMI). El concepto de Cuadro de Mando Integral, introducido a principios de los años noventa, según Robert Kaplan y David Norton (1992), es una herramienta de metodología, que permite a las organizaciones trazar el camino a seguir, la estrategia, para conseguir unos objetivos estratégicos, y asegurar que se despliega e implanta y que hay un seguimiento y mejora.

Esta herramienta permite por sí sola involucrar a cada uno de los colaboradores y comunicarles que el rol que juega cada uno de ellos en la empresa es sumamente importante para cumplir los objetivos y las metas de la organización, las de su área de trabajo y las propias.

Inicialmente se hace un recorrido por la empresa para estudiar y evaluar la organización, sus sistemas y procedimientos con el fin de obtener un conocimiento de la administración y operaciones que desarrolla y así identificar y sentar las bases sobre las cuales se llevara a cabo el presente trabajo.

Una vez analizada la situación actual del sistema de información contable de la empresa Electra S.A. y la problemática que se presenta se diseña una herramienta de gestión para el departamento contable generando valor y atendiendo necesidades de información.

1. ANTECEDENTES

Electra S.A. cuenta con un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 versión 2000 (Cortés, 2009). Un sistema de gestión de calidad es un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad; en este sentido Electra S.A. acogió un sistema de gestión de calidad estructurado bajo la norma NTC-ISO 9001:2000 para garantizar la calidad en la prestación del servicio: “Suministro de elementos para uso en la industria” (Cortés, 2009), se realizó un enfoque por procesos que permite desarrollar las actividades dirigidas y controladas a fin de lograr la satisfacción de los clientes.

Electra está conformada por un equipo técnico y comercial que le asiste en todos los proyectos y/o mejoras en sus plantas, colaborando en la selección de los productos, previo análisis, ofreciendo asesoría en la instalación y puesta en marcha de los productos, dando como resultado la satisfacción del cliente.

El sistema de gestión de calidad implantado exige estricta planificación, permanente control de proveedores, óptimos productos e incesante control de todos los procesos, principalmente de los operativos. Lo anterior respaldado por el continuo compromiso de los procesos de soporte y gerencial. La norma ISO 9001 versión 2000 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, pero esta norma no tiene requisitos enfocados en el sistema contable y tributario de la empresas.

En el ambiente de negocios de Electra S.A. han aparecido una serie de herramientas gerenciales con la meta de facilitar la toma de decisión de los gerentes, con las respectivas consecuencias que se derivan de esto, negocios más rentables y ventaja competitiva sostenida, que mantenga su permanencia a través del tiempo.

Tradicionalmente en Electra S.A. mide el éxito de su gestión en términos de resultados económicos, pero actualmente importan también otro tipo de fortalezas como los aspectos no financieros, es aquí donde el Cuadro de Mando Integral se hace importante ya que constituye una herramienta metodológica que permite a la empresa trazar el camino a seguir, la estrategia para conseguir objetivos estratégicos y asegurar que se despliega e implanta y que hay un seguimiento y mejora.

Actualmente las actividades dentro del proceso contable de Electra S.A. consisten en el registro histórico de las operaciones que se llevan a cabo, preparar los

estados financieros con el fin de reflejar su situación financiera a una fecha o período determinado y preparar las diferentes declaraciones tributarias.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, según López (2001) las empresas han venido trabajando en el concepto Control de Gestión, estableciendo un conjunto de herramientas y elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la estrategia y la estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Dentro de Electra S.A. el cargo de Contador Público en el ejercicio de su profesión es el encargado de colaborar con la Dirección en el cumplimiento de sus obligaciones en materia presupuestal, financiera y contable, realiza control de gestión y evaluación de control interno; diseña, implanta y administra sistemas de información; realiza informes de gestión del área de su desempeño, relevando, analizando, sistematizando y presentando la información en diferentes formatos (estadísticas, planillas, cuadros, formularios, otros); elabora informes sobre la situación presupuestal, financiera y contable de la empresa; diseña o rediseña los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos e interactúa con agentes externos a su área. Por lo tanto es importante que cuente con una herramienta de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del medio de control de gestión sistémico y estratégico.

En la empresa Electra S.A., en el año 2008, el nuevo Contador General durante el ejercicio de sus labores logró evidenciar que no estaba documentada la planeación tributaria, los cierres mensuales, el cierre anual y todo aquello orientado a la planificación de recursos o a los planes estratégicos. El no tener la información integrada conlleva a que el Contador cometa errores porque desconoce la historia de las decisiones que se han tomado anteriormente.

La Ley 43 de 1990, define el contador público como:

Art. 1. Del contador público. Se entiende por Contador Público la persona natural que, mediante la inscripción que acredite su competencia profesional en los términos de la presente, está facultada para dar fe pública de hechos propios del ámbito de su profesión, dictaminar sobre estados financieros, realizar las demás actividades relacionadas con la ciencia contable en general.

La relación de dependencia laboral inhabilita al contador para dar fe pública sobre actos que interesen a su empleador. Esta inhabilidad no se aplica a los

revisores fiscales ni a los contadores públicos que presten sus servicios a sociedades que no estén obligadas, por ley o por estatutos, a tener revisor fiscal.

La contabilidad general de la empresa Electra S.A. es el sistema por el cual tiene control de todas sus operaciones diarias, de compra, venta, inversiones, gastos, créditos, logística, etc. que deben ser analizados, clasificados, resumidos, y registrados, para proporcionar información fidedigna a terceros y autoridades.

Es así como, ésta se ha convertido en una herramienta de carácter fundamental no solo para la operación, sino para la toma de decisiones en Electra S.A.

El rol del Contador de Electra S.A. ha tomado cada vez mayor importancia, pero así mismo, requiere de un desarrollo de competencias mucho más exigentes.

Según Kaplan et al. (2000), la nueva generación de Contadores debe desarrollar el sentido de eficiencia y elaborar profundos análisis que permitan manejar correctamente las decisiones administrativas; demandando atributos en niveles gerenciales tales como:

- Mantenerse a la vanguardia de las organizaciones de negocios mediante iniciativas que emergen de un estilo proactivo y anticipador, más allá de los enfoques reactivos que lo posicionen como un nuevo observador de hechos históricos
- Concentrarse en el análisis de las variables, que es hacia donde se direcciona la toma de decisiones.
- Incorporar definitivamente la lógica en el proceso decisional.
- Encarar con flexibilidad las situaciones nuevas que se encuentran sometidas al análisis e interpretación.

De esta manera se facilitará su tarea en el corto y largo plazo permitiéndole un mejor enfoque para el logro de los objetivos organizacionales de Electra S.A. En este contexto, juegan también un papel importante los sistemas de información mediante el uso de herramientas de gestión contable y financiera que están conformadas por aplicaciones, controles, soluciones de cálculo y metodologías, que ayudan a la gestión de Electra S.A.

En la realidad empresarial actual se requiere de un Contador que esté plenamente identificado con las herramientas y que pueda colaborar en pro del desarrollo y operatividad de las empresas, contando con instrumentos que permitan ordenar, medir, comparar y estructurar información, generando nuevas ideas y resolviendo los diferentes problemas que se van presentando.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo facilitar la gestión y proporcionar un mayor control al sistema contable de la empresa Electra S.A. mediante la aplicación del BSC?

De acuerdo con lo planteado por Kaplan et al. (2000), el modelo BSC conduce a la construcción de un CMI, el cual mediante, cuatro perspectivas básicas que son: Financiera, Clientes, Procesos, Aprendizaje y crecimiento. Todas éstas en su fin mismo confluyen hacia la perspectiva financiera.

La teoría del Cuadro de Mando Integral plantea, que primero se deben definir las estrategias, es decir a dónde se quiere llegar y cómo se va a medir el éxito de las mismas (Kaplan et al. 2000).

Luego se plantean los objetivos intermedios, y por último cómo se van a alcanzar. Estas definiciones quedan claras para todos los integrantes de Electra S.A., como si estos fueran parte de un gran equipo, y tienen manera de saber si sus acciones para lograr dichos objetivos son correctas o no.

2.3. SISTEMATIZACIÓN

Para llevar a cabo la sistematización de la información en todo el proceso se hace necesario el planteamiento de los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las ventajas de implementar el cuadro de mando integral?
- ¿Cómo funciona el cuadro de mando integral?
- ¿Cómo aplicar el cuadro de mando integral en las áreas contable y tributaria?
- ¿Cómo puede ser utilizado como una herramienta de gestión?

Y por ello es preciso conocer la situación actual de la empresa y para el presente caso principalmente:

- Misión y objetivos del departamento contable
- Responsabilidades del departamento contable

A los cuales se dará respuesta durante el desarrollo de la práctica y se presentan en el presente trabajo.

3. JUSTIFICACIÓN

El Contador Público de Electra S.A. debe tener una herramienta de información y gestión que le permita integrar la información más relevante y necesaria para tener un conocimiento permanente de la gestión contable y tributaria de la organización de modo sintético, conectada con los objetivos de Electra S.A., que le permita facilitar la planificación y el control de resultados, leer y analizar información de modo rápido y preciso que optimice la toma de decisiones, contando con flexibilidad de la herramienta, que haga posible la inclusión de nuevos indicadores, modificación de los ya presentes, así como el establecimiento de objetivos y, en su caso, corrección de los ya introducidos.

Actualmente se identifican problemáticas en el departamento contable de Electra S.A. y se hace la pregunta, ¿qué se debe hacer para elevar el nivel de eficiencia del departamento contable? Se han detectado los siguientes inconvenientes:

1. Atraso en la entrega de información y errores en las cifras presentadas.
2. Baja calidad de los reportes de gestión y redundancia de la información presentada.
3. Sistemas contables subutilizados y con mucha información procesada en hojas de cálculo manual.
4. No se percibe una dinámica de trabajo organizado.

Como solución a las críticas situaciones antes mencionadas, se han planteado ideas como son cambiar al contador, comprar otro sistema contable, contratar más personal en contabilidad pero no se ha identificado que el problema realmente que hace falta una herramienta de gestión integral que permita centralizar, estandarizar y controlar el departamento contable de Electra S.A., sin necesidad de requerir más recursos financieros, tecnológicos y humano ya que estas medidas lejos de ayudar a resolver el problema aumentan la problemática.

El departamento contable de Electra S.A. requiere de una herramienta que le permita llevar a cabo una planeación adecuada de los recursos y actividades, una organización estructural y funcional que sea capaz de aglutinar todos los recursos y orientarlos a una efectiva realización de las actividades.

El concepto de Cuadro de Mando Integral ha tenido tanto éxito, que tanto el proceso como el cuadro en sí se adaptan a la situación real de la empresa, contemplando su posición en el mercado y su organización interna.

Otro aspecto importante dentro de la gestión integral, lo constituye el control interno que debe estar enfocado a proteger los recursos, a la verificación de las funciones y a tener las pautas orientadoras del buen uso.

Una empresa que implementa el un cuadro de mando integral advierte que es necesario tener una buena performance en varias dimensiones, no sólo en la financiera, para lograr éxito a largo plazo. En términos de beneficios adicionales, se podría decir que ofrece una visión sobre el futuro y un camino para llegar hasta él. Dentro de los beneficios que enuncian Kaplan et al. (2000) están los siguientes:

- Naturaleza de la información recogida en el: Se privilegia en cierta medida a las secciones operativas, para poder informar a las secciones de carácter financiero.
- Rapidez de ascenso de la información entre las distintas escalas de responsabilidad.
- Selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, intentando minimizarlos.
- Apoyo constante el en proceso de toma de decisiones.
- Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
- Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno que rodea la empresa.
- Elemento de estímulo constante en todos los niveles.

3.1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

El BSC es un modelo de interés empresarial dadas las experiencias positivas que se conocen de su aplicación en distintos sectores. Surge el interés por indagar respecto al tema y sus beneficios dados las problemáticas que durante mi trayectoria profesional he podido evidenciar en la organización donde laboro hace ya más de 15 años, pues identifiqué el modelo como una estructura muy completa y estratégica para planificar cualquier proceso y la organización como un todo. La relación causa efecto que se puede evidenciar al aplicar el modelo desarrollando cada una de sus perspectivas según los autores, es motivante y se torna como un caso de estudio interesante y retador.

3.2. JUSTIFICACIÓN PERSONAL

A lo largo del desarrollo de la carrera universitaria y de la experiencia laboral se ha comprendido que el contador y su departamento constituyen un área crítica en la contribución al resultado de las actividades de la empresa. Por lo tanto, el objetivo fundamental es integrarse a través del planeamiento y la revisión permanente, esto se puede lograr si se cuenta con buenas herramientas gerenciales que permitan desarrollar un sistema de planeamiento proactivo y monitoreo fiscal permanente.

Considero relevante e influyente en mi desempeño como profesional conocer una herramienta que permita:

- Detectar riesgos y oportunidades en forma oportuna y periódica.
- Identificar diferentes cursos de acción para la implementación de nuevas propuestas.
- Centralizar toda la información.
- Cuantificar en pesos cualquier efecto tributario.

Y aplicándolo en la empresa donde he desarrollado mi vida laboral, espero generar valor a la organización.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el proceso metodológico para la implementación del BSC en el área contable y financiera de la empresa Electra s.a. que facilite su gestión y proporcione información más precisa y oportuna.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional del área financiera y contable de la empresa Electra S.A.
- Diseñar una propuesta metodológica para la implementación del BSC en el área financiera y contable de la empresa Electra S.A.
- Identificar las oportunidades de mejora continua en el área contable y financiera de la empresa Electra S.A.
- Demostrar al personal de los beneficios de trabajar con esta herramienta.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Con el fin de identificar el diseño metodológico, a continuación se definen aspectos tales como: tipo de estudio, método de investigación, fuentes y técnicas de recolección de información, tratamiento de la información y por último herramientas metodológicas.

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es un estudio de caso puesto que se trata de analizar la situación de una organización con el fin de proponer soluciones para una problemática puntual identificada.

Según Daniel Díaz (Citado en Wikipedia, 2012), el estudio de caso es un instrumento o método de investigación con origen en la investigación médica y psicológica y que ha sido utilizado en la sociología por autores como Herbert, Spencer, Weber, Merton y Wallerstein. Se sigue utilizando en áreas de ciencias sociales como método de evaluación cualitativa es un *“examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo”* (Citado en Wikipedia, 2012).

Algunos consideran el estudio de caso como un método, y otros como un diseño de la investigación cualitativa. Como dice Yin (Citado en Wikipedia, 2012), el estudio de caso no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la que se use.

5.2. METODO DE INVESTIGACION

Como en la mayoría de los estudios, en el proceso de la investigación se emplearon muchos recursos y no se dispuso de un método exclusivo, ya que se realizó una combinación de los métodos de la siguiente forma:

- El método de observación el cual se empleó en la identificación de rasgos problemáticos.
- El método deductivo debido a que se tomó como referencia la teoría concerniente a Balance Scorecard.
- El método de análisis, ya que se desagregó la organización en cada una de sus partes, las cuales se estudiaron por separado para así llegar a

conocerlas, lo que en auditoria se conoce como auditoria previa para poder proponer el programa de trabajo (Rodríguez, 1997).

5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes son los hechos o documentos utilizados por el investigador para acceder a la información. Existen dos tipos de fuentes; las fuentes primarias o aquellas recopiladas directamente por el investigador y las fuentes secundarias o aquella información escrita que ha sido recopilada por otras personas (Castro, 2010).

Las fuentes que se emplearon para la realización del trabajo son las siguientes:

Fuentes primarias:

- Observación directa: ya que se trabaja en la empresa y se conoce con cierta profundidad y acierto el funcionamiento de la misma.
- Trabajos Previos: desarrollados en el transcurso de la carrera teniendo como base la empresa y sus procesos.
- Entrevistas a directores y coordinadores de diferentes procesos de Electra S.A. con el fin de conocer los procesos.

Fuentes Secundarias:

- Trabajos de grado relacionados con Balanced Scorecard.
- Informes emitidos por Electra S.A.
- Manuales de proceso de Electra S.A. del área contable.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1. MARCO CONCEPTUAL

Electra S.A. es una empresa comercial que se ocupa de la venta y distribución de productos de óptima calidad para la industria nacional e internacional, en las áreas de conservación y ahorro de energía; importar y exportar, comprar y vender toda clase de artículos, mercancías, materias primas para las grandes industrias.

Las empresas comerciales son empresas intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados.

Por su parte, según Kaplan et al. (2000), el BSC es un modelo empresarial que involucra en su distinta perspectiva actores internos y externos a la organización, siendo apta para éste tipo de empresa. La información resultante puede ser usada por los administradores para evaluar los resultados de su gestión, mostrando la situación financiera, los resultados, los riesgos financieros que soporta la empresa y el flujo de efectivo, entre otras cosas. Sirve, además, a terceros dado que les facilita la toma de decisiones (comprar acciones, conceder préstamos, por ejemplo)-

Esta información que se obtiene en procesos de planificación como el mencionado, en términos contables y financieros, es preparada de acuerdo a normas contables, es decir, reglas que otorgan a esa información el carácter de creíble y confiable, y señalan claramente qué información incluir. Le indican al profesional lo que debe hacerse ante los problemas contables, principalmente en materia de valuación y exposición, a los efectos de que la información obtenida sea útil al usuario externo.

El BSC (Kaplan y Norton, 1992) es un enfoque de cómo incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño, éste traslada la visión y la estrategia, al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas al largo plazo, que para efectos de este estudio deben conducir a la rentabilidad de la organización.

Mediante el análisis y la planeación financiera, el administrador financiero puede estar al tanto de la posición financiera de la empresa, evaluar los requerimientos de producción y hasta qué punto es posible satisfacerlos, y determinar si se habrá de requerir financiamiento adicional. Además, proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos.

El proceso de planeación financiera comienza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos. Kaplan y Norton (1992) plantean que en los planes estratégicos se materializa la misión de la empresa, su visión del futuro, los

objetivos que aspira alcanzar, así como la estrategia que considera correcta y las acciones concretas que deben ejecutarse para alcanzarlas. A su vez, estos planes a largo plazo guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo, u operativos. Por lo general los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa, lo cual se puede conseguir mediante la elaboración del Cuadro de mando integral.

Es importante además, abordar el concepto del contador público en lo que se refiere a su compromiso con la fe pública y su rol en las organizaciones.

El Contador Público colombiano debe ser un profesional con formación ética, crítica y responsabilidad social. Capaz de identificar y analizar problemas complejos y avanzar en la formulación de soluciones con un enfoque interdisciplinario en ciencias económicas, con una formación integral que genera en él, una motivación y capacidad para el aprendizaje continuo, lo cual le permite desenvolverse con éxito ante nuevas situaciones organizacionales del entorno nacional e internacional.

Que maneje otro idioma. Capaz de desempeñarse profesionalmente con liderazgo, trabajo en equipo y pro actividad en diferentes organizaciones públicas y privadas globales, regionales y locales en las áreas contables, financiera, fiscal y tributaria, control y aseguramiento, social y ambiental, sistemas de información, docencia e investigación. Analítico, creativo y estratégico. Competente para diseñar, administrar y evaluar información financiera y no financiera de las organizaciones para la gestión y el control
SILIE GATON, JOSE A. (1998)

El contador público es un profesional con aptitudes de liderazgo; con capacidad para ejercer libremente o bajo relación de dependencia, en empresas públicas o privadas que fundamenta y desarrolla sus actividades en los principios establecidos en el código de ética profesional, las leyes, los procedimientos las normas, los conceptos filosóficos y la doctrina, que estén vigentes en el campo de las ciencias contables (Kaplan y Norton, 1992).

De acuerdo con lo anterior, el Contador de Electra S.A. debe tener las siguientes características:

- Eficiencia en el desarrollo de sus funciones y tareas.
- Desarrollo de su personalidad en relación a las funciones propias de su formación profesional; tales como: conocimientos de los conceptos de las áreas contables y financieras; habilidades para comunicarse; ética profesional, responsabilidad y creatividad: aptitud de análisis e interpretación de resultados; elaborar sistemas de información contables; asistir o asesorar a partículas y empresas y actuar en calidad de auditor interno o externo (ejercicio libre profesional).

- Capacidad para desarrollar trabajos de investigación en el área contable financiera en Electra S.A. (Educonta, 2012).

En la actualidad se requiere que el Contador Público esté plenamente identificado con las herramientas gerenciales modernas y cómo ella puede colaborar en pro del desarrollo, operativo de su proceso; los sistemas tradicionales de gestión son válidos pero insuficientes y por tanto ineficientes, las herramientas de gestión tienen como principal objetivo facilitar el trabajo, los sistemas de información bien implementados se convierte en un arma competitiva.

6.2. MARCO TEORICO

6.2.1. Control de gestión

El control de gestión, según Kaplan y Norton (1992), es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

6.2.2. Sistemas de control de gestión

Dentro de los sistemas de control de gestión se encuentran una gran variedad de técnicas y elementos que suelen aplicarse en la gestión del proceso. Los elementos que suelen ser tan utilizados pueden ser manuales operativos, la inspección, el control interno, el control de calidad, entre algunas otras.

Ejemplo de estrategias: En una empresa comercial como Electra S.A. puede ser: “Aumentar la capacidad operativa”, “Mejorar la eficiencia en los procesos operativos” y “Desarrollar nuevos Productos”, “Convertirse en una entidad de referencia”.

6.2.3. Modelo Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión y medición equilibrada que refleja equilibrio entre objetivo de corto y largo plazo, medidas financieras y no

financieras, indicadores provisionales e históricos, perspectivas internas y externas.

El concepto de Cuadro de Mando **Integral** fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992, de la revista *Harvard Business Review*, sus autores, Kaplan et al., revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Kaplan y Norton afirman que al Tablero de Comando el

BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad (1992).

Las 4 categorías de negocio que identifican Kaplan y Norton (1992) son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. El BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

Asimismo, Kaplan y Norton (1992) plantean que el BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Perspectivas del Balanced Scorecard

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios (Kaplan y Norton, 1992).

Perspectiva financiera

Históricamente, según Kaplan y Norton (1992), los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. Explican, además, Kaplan y Norton (1992) que la perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. *“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior”* (Kaplan et al. 2000).

Perspectiva de procesos internos

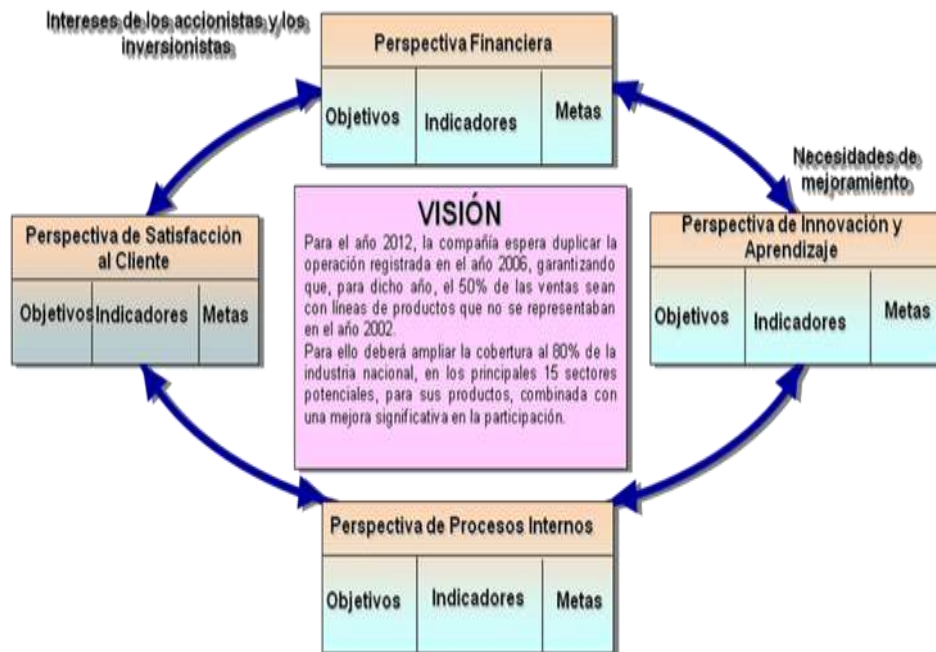
Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan para conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Según Daniel Valdés Gomez (2012), aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y

clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Ilustración 1. Balanced Scorecard



Fuente: Elaboración Propia

6.2.4. Evolución de Tablero de Comando hacia Cuadro de Mando Integral

A principios del siglo XX y durante la revolución del *Scientific Management* (en español, administración científica), ingenieros de empresas innovadoras comenzaron a desarrollar tableros de comando que contenían indicadores financieros y no financieros. Por lo que tal idea posee más de 100 años de antigüedad.

Durante los años 60, se puso de moda (sobre todo en Francia) utilizar una herramienta denominada Tableau de Board¹. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, ésta herramienta ha evolucionado y combina no sólo ratios financieros sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

¹La evolución del Tablero de Comando hacia el Cuadro de Mando Integral se encontró específicamente en la página web. www.eumed.net, consultada en febrero del 2012.

En Estados Unidos, en la misma década, General Electric desarrolló un Tablero de Control para hacer el seguimiento de la empresa. A partir de ocho áreas clave que obtenían resultados para la empresa, se definieron indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto en el corto como en el largo plazo. De ésta manera, el CMI también recoge la idea de utilizar indicadores de seguimiento de la estrategia de la empresa.

El Citibank en California, realiza un seguimiento de la rentabilidad de cada oficina y además cuentan con una serie de indicadores de implantación de la estrategia, satisfacción de clientes, control y formación y actitud del personal. La razón de esto se debe a que la dirección piensa que hay una causa-efecto entre la rentabilidad y las variables nombradas: un aumento de la primera se produce por una buena performance de las segundas. Así, un aumento en la satisfacción de clientes se reflejará al cabo de un tiempo en una mejora en la rentabilidad.

La primera formulación del Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral se realiza en el año 1992. Sus autores fueron Kaplan et al, académicos de la Universidad de Harvard, quienes lo definieron como *“Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”* (

Podemos decir que el CMI recoge ideas que ya existían alrededor de este concepto de tablero de control, pero supera éste concepto. En éste existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y lo que se quiere medir, puesto que el conjunto “coherente” de indicadores se encuentra anclado a los objetivos estratégicos de la empresa.

Las formulaciones más recientes de Tableros de Comando, como se dijo anteriormente, combinan indicadores financieros y no financieros pero no aportan ningún criterio sobre como elegirlos. El Tableau de Board deja que cada directivo escoja los que considere más conveniente según su propia intuición y experiencia. Si bien se trata de un sistema sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, que además no cuenta con ningún mapa de trabajo para guiar su intuición.

En cuanto al CMI, al ofrecer un método más estructurado de selección de indicadores, esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. En éste método se encuentra la gran aportación del CMI. En éste resulta tan importante conocer que modelo de negocio reflejan los indicadores como entenderlos en sí mismos.

Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque solo permiten una gestión reactiva (ya que toma datos pasados y por lo tanto corrige sobre lo que ya transcurrió), en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante la gestión financiera, los directivos necesitan indicadores no financieros que se adelanten a lo que más tarde reflejan los indicadores financieros.

El CMI requiere que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir el modelo de negocio que refleje interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores.

De ésta manera vemos que CMI incluye conceptos que no son nuevos, la diferencia radica en la forma de seleccionar los indicadores. Esta diferencia tiene efectos importantes en el uso de la herramienta hasta el punto de ser una de las herramientas más significadas de los últimos años en que se cimenta un modelo de negocio.

6.2.5. Tipos de Cuadro de Mando

Los principales tipos de Cuadro de Mando son el Cuadro de Mando Operativo y un Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Operativo (CMO) es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida. Un CMO debería estar siempre ligado a un DSS (Sistema de Soporte a Decisiones) para indagar en profundidad sobre los datos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan et al. (2000). Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

6.2.6. Mecanismos de control para el cumplimiento de normas internas y externas

Control Integral de Gestión

Es a partir de los planes y estrategias generales, que se seleccionan y precisan los programas específicos que se llevarán adelante, se formulan en detalle los presupuestos pertinentes, se llevan a cabo tácticamente las operaciones programadas y presupuestas, se efectúan mediciones y se analizan incesantemente el desempeño alcanzado, detectando, interpretando y tratando de

corregir las desviaciones entre las metas, los resultados reales y los resultados planificados, programados, presupuestados estandarizados, o simulados (en términos cualitativos, monetarios y no monetarios).

Controles Contables

Cepeda (1997) señala que los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y fiabilidad de los registros financieros; y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable de que:

- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorización de la administración.
- Las operaciones se registran debidamente para:
- Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Lograr salvaguardar los activos.
- Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- El acceso a los activos solo se permite de acuerdo con autorización de la administración.

6.2.7. Análisis de entornos

Para aplicar cualquier metodología de planificación es importante considerar los cambios del entorno; por ello se debe realizar un análisis del mismo indagando en aspectos que puedan impactar la organización. Se destacan los siguientes entornos:

Entorno Empresarial

La macroeconomía desempeña el papel básico para guiar y organizar la actividad económica y como tal le concierne a la compañía ser miembro activa de la economía.

Se exponen los conceptos fundamentales del entorno económico como los indicadores económicos, el presupuesto nacional, la contabilidad nacional, el análisis de los componentes de la demanda agregada y la oferta agregada y el estudio de los ciclos económicos como elemento que afecta la actividad económica.

Entorno Económico

Colombia está marcada por la apertura económica, antes de ella existía una política cerrada y proteccionista que cobraba altos aranceles a las importaciones

con estrategias que garantizaban el pleno desarrollo de las empresas nacionales, sin tener que preocuparse por las extranjeras, la otra apertura se dio hacia los años 90 con el gobierno de César Gaviria, que se caracterizó por la introducción y modificación a los estatutos arancelarios, se modifica la política cambiaria de tal forma que se pudiera ampliar las exportaciones, reduciendo los trámites a los exportadores, mejorando las condiciones de crédito, se establecieron mecanismos protectores para las importaciones de maquinaria y equipo.

Entorno Sociológico

Toda empresa tiene su sistema empresarial, tiene sus dirigentes y sus dirigidos, entre ellos debe haber una interacción, la configuración varía de una empresa a otra, de una época a otra, la compañía cuenta con su administración, hay relación de trabajador-gerencia-estado en particular.

Entorno Jurídico

En la compañía se tiene en cuenta las asesorías jurídicas para el campo laboral, donde se analiza cuál es el manejo, las responsabilidades laborales que tiene el empleador con sus empleados desde contratos hasta indemnizaciones.

Entorno Socio-cultural

La educación es uno de los sectores claves y determinante de las condiciones de vida de la población, dado que además es un derecho fundamental, es uno de los principales condicionantes de las oportunidades de empleo y de los niveles de ingreso, así como de las posibilidades de progreso de cada individuo de la sociedad en general. Por esta razón la educación ha sido una de las áreas más importantes de trabajo de las organizaciones ciudadanas que apoyan y promueven proyectos, que contribuyen a la discusión y desarrollo posterior del entorno socio-cultural.

Entorno Tecnológico

La tecnología es la que permite el desarrollo de un país en cuanto a su nivel económico, por eso la compañía cada año trata de innovar en la adquisición de equipos, y en productos que estén al alcance de las necesidades de sus clientes para poder cumplir sus metas y objetivos basados en el plan estratégico.

7. DESARROLLO APLICATIVO

Durante el desarrollo aplicativo se evidencia el cumplimiento del objetivo general y estratégicos dando cuenta de la implementación en primera instancia del diagnóstico situacional y en segunda instancia del diseño metodológico propuesto para la empresa y los aspectos de mejora que se evidenciaron:

7.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional consiste en una revisión general de la situación del departamento contable y financiero de la empresa a la luz de las necesidades estratégicas, de rentabilidad y cumplimiento de las normativas contables y financieras.

A continuación se presentan los elementos de la organización considerados en éste diagnóstico:

7.1.1. Identidad corporativa de Electra S.A.

Electra S.A. hace presencia en la industria nacional desde 1927, son líderes en el suministro de productos de uso en los procesos productivos industriales².

Misión:

Suministrar soluciones de óptima calidad, a la industria nacional, en las aéreas de conservación y ahorro de energía; automatización; control y regulación; mantenimiento de plantas y procesos industriales y protección del medio ambiente. Garantizando el bienestar de nuestro equipo humano y generando utilidades para los accionistas.

Visión:

Esperamos para el año 2015 consolidar a la compañía como uno de los 10 proveedores más reconocidos en soluciones integrales para la industria nacional, en nuestras aéreas de mercado.

Política de Calidad:

Suministrar oportunamente soluciones de óptima calidad, para satisfacer las necesidades de la industria nacional en sus procesos productivos, entregando la mejor relación costo - beneficio con un talento humano motivado y altamente calificado, proveedores comprometidos con la calidad y ofreciendo productos que no atenten

² La información general de Electra S.A. se encuentra en su página web www.electra.com.co, consultada en febrero del 2012.

contra el medio ambiente, todo dentro del marco del mejoramiento continuo.

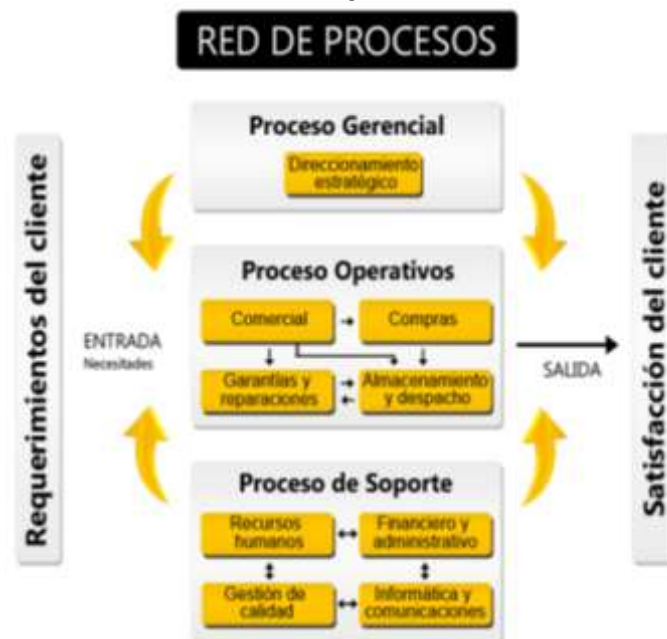
OBJETIVOS DE CALIDAD:

1. Ofrecer precios más competitivos manteniendo la rentabilidad del negocio.
2. Consolidar las líneas de servicios a través de la incorporación de nuevas soluciones o mejoramiento de los existentes.
3. Cumplir los presupuestos determinados por la Planeación Estratégica.
4. Mejorar la Satisfacción del Cliente.
5. Mejorar el reconocimiento de la compañía en la Industria Nacional.

7.1.2. Estructura organizacional y de procesos de Electra S.A.

En el siguiente mapa de procesos se pueden observar los departamentos de Electra S.A. con sus correspondientes clasificaciones.

Ilustración 2. Red de procesos Electra S.A.



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de Electra S.A.

Para efectos del presente trabajo el enfoque estará dirigido al proceso financiero y administrativo, que se describe a continuación:

MÉTODO DE TRABAJO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO CONTABLE DE ELECTRA S.A.

El Departamento de Contabilidad es responsable del manejo de las actividades contables y patrimoniales, como también de la custodia de los libros e informes de contabilidad generados y el archivo de la documentación que sirve de sustentación de los respectivos asientos contables.

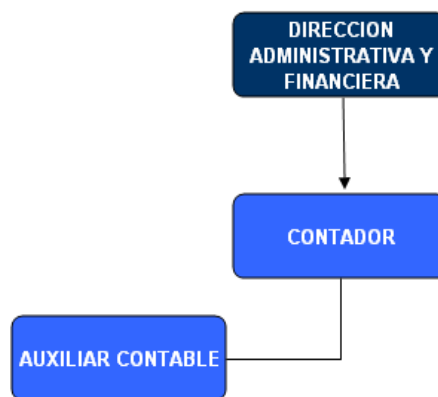
Actualmente el departamento cuenta con la siguiente estructura:

Objetivo: Generar información oportuna que cumpla con los principios de contabilidad aceptados en Colombia, la cual permita satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos. Preservación, distribución y utilización correcta de los recursos de la organización que faciliten las decisiones de carácter financiero.

Recursos: Humano, económico, tecnológico, de infraestructura e información.

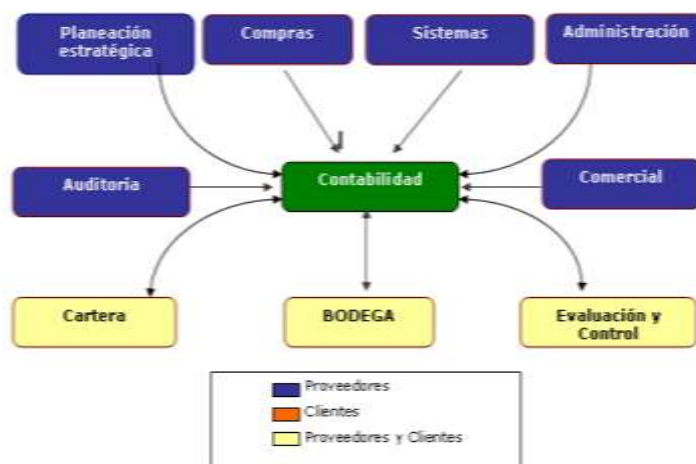
Responsable: Director Financiero y administrativo y Contadora contralora.

Ilustración 3. Organigrama del departamento contable de Electra S.A.



Fuente: Electra S.A.

Ilustración 4. Interrelación del proceso financiero con otros procesos de la empresa



Fuente: Electra S.A.

Dentro de un departamento de contabilidad existen funciones y responsabilidades fundamentales e importantes que se deben de desarrollar controladamente, por lo tanto se deben contar herramientas de gestión que permitan tener un sistema de información contable bien formulado.

Dentro de las funciones y responsabilidades consignadas en el Manual de Funciones (2008) del Departamento de Contabilidad de Electra S.A. están las siguientes:

- Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros mensuales y anuales con el fin de evaluar la razonabilidad de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la empresa.
- Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente, timbre, remesas, industria y comercio y bimestrales de IVA y velar por su oportuno pago y presentación.
- Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos Declaración anual de Renta y Complementarios, e Industria y Comercio, la preparación de la información en medios Magnéticos, y preparar el informe anual a la Superintendencias de Sociedades, Registro de proponente en la Cámara de Comercio, preparación de respuesta a la Encuesta Nacional del Dane.

- Atender y tener a disposición de los asesores y diferentes organismos de control la información contable requerida para sus trabajos, así como colaborarles en lo que requieran en materia contable.
- Atender y dar respuesta en forma oportuna y con los soportes necesarios a los requerimientos que las entidades de control y vigilancia envíen.
- Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio de los Libros Oficiales y mantener al día su impresión (Mayor y Balances, Diario e Inventarios y Balances) y los libros auxiliares.
- Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio del Libro de Actas y el de Registro de Socios y de Junta Directiva si la hay; mantener al día su impresión.
- Responder oportunamente a la DIAN por la vigencia de la autorización de la facturación.
- Revisar y registrar la información de inventarios de acuerdo con el sistema de costoso vigente y su correspondiente registro contable.
- Llevar el control de las cuentas por pagar y anticipos a proveedores del exterior, estando pendiente de sus fechas de pago y evitar que se tenga que registrar como deuda externa.
- Registrar la información relacionada con activos fijos.
- Revisión mensual de la nómina, pagos de aportes (Salud, Pensión, ARP y Cajas de Compensación).
- Registrar todas las operaciones causadas en la empresa.
- Controlar los cargos diferidos y gastos pagos por anticipado, y efectuar las conciliaciones bancarias de cuentas nacionales y en dólares.
- Estar pendiente de la inclusión de nuevos bienes a las pólizas de seguros, así como enviar en forma mensual el reporte de nuevas adquisiciones de activos fijos y cuando se a del caso realizar las reclamaciones por pérdida de mercancías y/o siniestros.

- Elaborar y controlar los certificados de retención en la fuente, impuesto a las ventas, retención de industria y comercio que sean solicitados por los proveedores y/o terceros y certificados laborales.
- Responder por la adecuada presentación y entrega oportuna de los balances, anexos e informes exigidos por la gerencia y las entidades de control y vigilancia, así como por la atención de los requerimientos formulados por los mismos.
- Verificar el cumplimiento por parte de las personas a su cargo y de las distintas áreas de la empresa de las normas administrativas, legales y fiscales vigentes en materia de contabilidad.
- Realizar análisis de la información contable con el fin de brindar información que ayude a la toma de decisiones por parte de la Gerencia.
- Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, etc., sean establecidas por las entidades estatales de control y vigilancia y su implementación en la empresa.
- Responder por la adecuada presentación de la información de carácter comercial, tributario y fiscal, siguiendo las normas y políticas exigidas por las Superintendencias, Cámara de Comercio, DIAN y las Secretarías de Haciendas Municipales, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
- Coordinar con el área de sistemas que el registro de la información sea oportuna y confiable, verificando mensualmente la consistencia de los registros, así como implementando nuevos reportes que faciliten y agilicen el cruce de información y la generación de nueva información.
- Colaborar para que haya un adecuado flujo de información soporte de la contabilidad.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
- Ejercer control sobre las claves internas de programa de contabilidad
- Presentar Estados Financieros en las fechas establecidos de acuerdo con el cronograma correspondiente

7.1.3. Competencias, habilidades y formación del personal del departamento contable

Cuadro 1. Perfiles del personal del departamento contable en Electra S.A.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Fecha de Actualización:2009-02-16
Cargo: COORDINADOR DE CONTABILIDAD
Proceso: ADMINISTRACIÓN
Jefe inmediato: DIRECTOR FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO
Personal a cargo: NINGUNO
OBJETIVO DEL CARGO
Proporcionar a la Dirección Financiera y Administrativa, información relevante, comprensible y útil para la toma de decisiones. Tener una participación activa en el logro de los objetivos de la organización y cumplir oportunamente con las obligaciones tributarias.
RESPONSABILIDADES
Por gestión: Gestión oportuna de las actividades del área. Cumplimiento de las obligaciones contables y tributarias de la empresa.
Por resultados: Optimización de los recursos. Generar propuestas de mejoramiento continuo. Cumplir con los objetivos establecidos para el área.
Por manejo de Bienes: Equipo de cómputo y sus programas. Equipo y enseres asignados. Manejo adecuado de información confidencial.
REQUERIMIENTOS
Educación: Técnico, Tecnólogo o Estudiante Universitario de Contaduría, últimos semestres.
Formación: Manejo del programa CGUNO Manejo del programa AFUNO Manejo del programa de Supersociedades Manejo del programa de la Dirección de Impuestos Manejo office

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Habilidades: Liderazgo Planificación, seguimiento y control Enfoque estratégico Con comunicación eficaz Capacidad de delegación Resolución de conflictos Capacidad de trabajo en equipo Confiable Responsable Tolerante Resiste a trabajo bajo presión Adaptable Estable emocionalmente Autocontrolada Proactiva Creativa y dinámica Analítica Con capacidad de negociación Con excelentes relaciones interpersonales		Respetuosa Con actitud de servicio Puntual Leal Ágil mentalmente Disponibilidad para trabajo adicional Organizada Persuasiva Con excelente servicio al cliente Eficiente Rekursiva Alto nivel de atención Con criterio Positiva al cambio Diligente Honesta Ecuánime Interrogativa Con facilidad para expresión oral
Experiencia: 1 año en cargos similares		
Otros: Preferiblemente manejo del programa CMUNO		
ENTRENAMIENTO ESPECIFICO		
CLASE DE ENTRENAMIENTO:	SUMINISTRADO POR:	FORMA DE EVALUACIÓN:
Propio del cargo	Quien entrega el puesto	Verbal

Fuente: Electra S.A.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de Actualización: 2009-07-31	
Cargo: AUXILIAR 1 Y 2 DE CONTABILIDAD	
Proceso: ADMINISTRACIÓN	
Jefe inmediato: DIRECTOR FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	
Personal a cargo: NINGUNA	
OBJETIVO DEL CARGO	
Brindar apoyo confiable y oportuno en los procesos contables y de tesorería.	
RESPONSABILIDADES	
Por gestión: Despachar a primera hora las consignaciones de cheques Despachar el efectivo con la empresa de seguridad Elaborar cuadre de caja general diario	
Por resultados: No presentar faltantes en caja general, bases de caja asignada, títulos valores en custodia como CDT y cheques	
Por manejo de Bienes: Equipo de computo y sus programas Equipo y enseres asignados Chequeras y cheques – forma-continua	
REQUERIMIENTOS	
Educación: Bachiller o estudiante universitario de primeros semestres de contaduría pública o persona con estudios técnicos o tecnológicos en contabilidad sistematizada o se homologa experiencia en años	
Formación: Manejo del programa CMUNO	
Habilidades: Planificación, seguimiento y control Con comunicación eficaz Capacidad de trabajo en equipo Confiable Responsable Tolerante Resistencia a trabajo bajo presión Adaptable Estable emocionalmente Autocontrolada Proactiva Creativa y dinámica Analítica Con excelentes relaciones interpersonales Respetuosa	Puntual Leal Digitación de datos eficiente y eficazmente Ágil mentalmente Disponibilidad para trabajo adicional Organizada Con excelente servicio al Cliente Eficiente Rekursiva Alto nivel de atención Con criterio Positiva al cambio Diligente Honesta Interrogativa Con facilidad para expresión oral

Con actitud de servicio		
Experiencia: 2 años en cargos de manejo de tesorería.		
Otros: Preferiblemente manejo del programa CGUNO		
ENTRENAMIENTO ESPECIFICO		
CLASE DE ENTRENAMIENTO:	SUMINISTRADO POR:	FORMA DE EVALUACIÓN:
Propios del cargo	Quien entrega el puesto	Verbal

Fuente: Electra S.A.

7.1.4. Indicadores del Departamento Contable

Los indicadores contables de gestión deben suministrar ideas sobre la forma de organizar y estructurar la información a fin de:

- Suministrar nuevos indicadores de gestión no financieros, tales como: calidad, satisfacción del cliente, eficacia, eficiencia, productividad, competitividad, motivación, etc.
- Descubrir las fórmulas que permitan la integración de estos indicadores con los de tipo financiero.
- Desarrollar sistemas de mejora de la gestión empresarial en función de la integración de ambos tipos de indicadores.
- Para conseguir estas tres pautas, se hace necesario plantear de indicadores de gestión para el departamento contable de Electra S.A., en aras de una mayor efectividad de los mismos, siendo necesario reforzar la relación entre los departamentos financieros y operativos y actuando con una mentalidad proactiva y de colaboración.

Indicadores Financieros

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y se comparan con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la empresa, se puede obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, permite calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras.

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que sean lógicas y permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.

Los indicadores comprenden cuatro grupos:

Indicadores de liquidez: Son las razones financieras que facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas.

Indicadores operacionales o de actividad: Son los que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa, maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estos indicadores ayudan a complementar el concepto de la liquidez. También se les da a estos indicadores el nombre de rotación, toda vez que se ocupa de las cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos.

Indicadores de endeudamiento: Son las razones financieras que permiten establecer el nivel de endeudamiento de la empresa o lo que es igual a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa.

Indicadores de rentabilidad: Son las razones financieras que permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas (Cortés., 2009).

Para Electra S.A. se estructuraron los siguientes indicadores:

Cuadro 2. Indicadores de rentabilidad Electra S.A.
Ratio de Rentabilidad

ELECTRA S.A.

RATIOS	2008	2009	2010	2011	FORMULA
Rentabilidad de los Ingresos o del Margen Neto					Utilidad Neta del Período Ventas
Rentabilidad Económica					Utilidad Neta del Período Activo Total Utilidad del Período Antes del Impuesto Activo Total
Rentabilidad Económica Neta					Utilidad Antes del Impuesto + Gastos Financieros Activo Total
Rentabilidad Financiera					Utilidad Neta del Período Patrimonio Utilidad del Período Antes del Impuesto Patrimonio
Ratio de Apalancamiento Financiero					Activo Patrimonio

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3. Indicadores de liquidez Electra S.A.

Ratio de Rotación

ELECTRA S.A.

RATIOS	2008	2009	2010	2011	FORMULA
De la Empresa					Ventas Activo Total Neto
De los Inventarios de Materias Primas					Inventario de Materias Primas x Intervalo de Tiempo Consumo Material
De los Inventarios de Mercancías p/ Venta					Inventario de Mercancías para la Venta x Intervalo de Tiempo Consumo de la Mercancía Vendida
De los Inventarios de Productos en Proceso					Inventario de Productos en Proceso x Intervalo de Tiempo Costo de Producción Total
De los Inventarios de Productos Terminados					Inventario de Productos Terminados x Intervalo de Tiempo Costo de Producción Mercantil
Del Activo Circulante					Ventas Activo Circulante
Del Activo Fijo					Ventas Activo Fijo Neto
Del Capital de Trabajo					Ventas Capital de Trabajo
Del Ciclo de Cobros					Cuentas y Efectos por Cobrar x Intervalo de Tiempo Ventas
Del Ciclo de Pagos					Cuentas y Efectos por Pagar x Intervalo de Tiempo Compras
Ciclo de Maduración de la Empresa					Ciclo de Maduración = Ciclo de Rotación Total de los Inventarios + Ciclo de Cobros

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.Indicadores de endeudamiento Electra S.A.
Ratios de Endeudamiento

ELECTRA

RATIOS	2008	2009	2010	2011	FORMULA
Endeudamiento					Recursos Ajenos
					Recursos Propios
Endeudamiento Total					Recursos Ajenos
					Pasivo + Patrimonio
Calidad de la Deuda					Pasivo Circulante
					Recursos Ajenos

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5. Indicadores operacionales Electra S.A.
Ratios de Solidez

ELECTRA S.A.

RATIOS	2008	2009	2010	2011	FORMULA
Ratio de Solidez					Total Pasivo
					Total Activo
Estabilidad de los Activos Fijos					Activos Fijos Netos
					Recursos Permanentes
Estabilidad Propia de los Activos Fijos					Activos Fijos Netos
					Patrimonio

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6. Indicadores de solvencia Electra S.A.

Ratios de Solvencia

ELECTRA S.A.

RATIOS	2008	2009	2010	2011	FORMULA
Solvencia a Largo Plazo					Recursos Permanentes
					Activo Fijo Neto
Ratio de Solvencia Total					<u>Activo Real</u>
					Recursos Ajenos

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7. Indicadores de liquidez Electra S.A.

Ratios de Liquidez

EMPRESA:

RATIOS	2008	2009	2010	2011	FORMULA
Ratio de Liquidez a Corto Plazo					Efectivo en Caja y Banco + Cuentas y Efectos por Cobrar
					Pasivo Circulante
Ratio de Liquidez Inmediata					<u>Efectivo en Caja y Banco</u>
					Pasivo Circulante
Ratio de Liquidez Media					<u>Efectivo en Caja y Banco + Cuentas y Efectos por Cobrar + Inventarios</u>
					Pasivo Circulante
Ratio de Liquidez Total o General					<u>Activo Circulante</u>
					Pasivo Circulante

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8. Oportunidad de presentación en declaraciones tributarias e informes financieros Electra S.A. – Marzo de 2011

OPORTUNIDAD DE PRESENTACION EN DECLARACIONES TRIBUTARIAS E INFORMES FINANCIEROS							
AÑO EJECUCION	2011						
MES DE EJECUCION	MARZO						
CONCEPTO	DECLARANTE	VIGENCIA FISCAL O AÑO GRAVABLE	DIA REAL	DIA PROGRAMADO	DIA FINALIZADO	DIAS DE ADELANTO O TRAZO	% CUMPLIMIENTO
Retención en la fuente		2011	7	3	4	-1	90
IVA		2011	7	3	4	-1	90
ICA Mensual		2011	13	9	9	0	100
Medios Magneticos DIAN		2011	28	28	25	3	130
INDUSTRIA Y COMERCIO ANUAL		2011	26	26	23	3	130
Impuestos Vehiculo		2011	15	15	12	3	130
Liquidacion							
Pago vehiculos Bogota							
Resolucion de facturacion		2011	15	15	18	-3	70
Renovacion Camara de Comercio		2011	15	15	12	3	130
UIAF		2011	6	6	3	3	130
Prerevision Informe asamblea general año 2010		2011	5	5	2	3	130
Informe de Junta mensual		2011	14	14	14	0	100
Revision Tecnicomecanica		2013	31	31			
Firma Digital		2011	23	23		23	0
Flujo de Caja (semanal)		2011	1	1	3	-2	80
		2011	8	8	9	-1	90
		2011	15	15	15	0	100
		2011	23	23	23	0	100
		2011	29	29	29	0	100
flujo de caja trimestral		2011	29	29	29	0	100
PROMEDIO CUMPLIMIENTO						100.00%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los archivos contables y financieros de Electra S.A.

7.1.5. Procedimientos y procesos de la gestión contable

A continuación se presenta un listado de los procedimientos que realiza la empresa en el desarrollo de su gestión contable:

Cuadro 9. Procedimientos y procesos de la gestión contable en Electra S.A.

ITEM	DETALLE
Banco Agrario	Conciliación manual
Banco AvVillas 1	Conciliación automática, bajar los extractos de avillas en formato txt y cvs
Banco AvVillas 2	Conciliación automática, bajar los extractos de avillas en formato txt y cvs
Banco AvVillas rentaval 3	Conciliación automática, bajar los extractos de avillas en formato txt y cvs
Crédito líquido AvVillas	Conciliación manual, se solicita al Dir. Financiero los extractos
Intereses crédito líquido	Registrar los intereses del crédito liquido

Banco Davivienda	Conciliación semi manual
Bancolombia 1	Conciliación automática, bajar los extractos de avillas en formato fil y cvs
Bancolombia 2	Conciliación automática, bajar los extractos de avillas en formato fil y cvs
Banco BBVA Crédito liquido	Conciliación manual, se bajan los extractos de la pagina y se convierten en Excel
Banco BBVA Cuenta Ahorros	Conciliación manual, se bajan los extractos de la pagina y se convierten en Excel
Banco BBVA Cuenta Corriente	Conciliación manual, se bajan los extractos de la pagina y se convierten en Excel
Corficolombiana	Conciliación manual, se solicita al Dir. Financiero los extractos y los soportes de las inversiones
cierre de calendarios	Cuando todos este ingresado se cierran los calendarios del modulo financiero
Cierre de importaciones	Importaciones envía un correo informando las importaciones del mes, con base en este listado se solicitan las carpetas y se hace el cierre; cuando se termina se revisa la 1465 y se verifica que no quede nada pendiente Revisar que no existan terceros sin saldo contrario y que todas las importaciones estén cerradas
conciliar cuenta 1330	Mirar la antigüedad de los anticipos
conciliar cuenta 21	Revisar que no existan saldos contrarios y las antigüedades de los saldos
conciliar cuenta 22	Revisar que no existan saldos contrarios y las antigüedades de los saldos
chequear el balance que no este descuadrado	Listar el balance y mirar que no este descuadrado
Contabilización de impuestos	Efectuar cierre de impuestos mensuales, bimestrales y anuales
Cuadre de activos fijos	Listar el cuadre del modulo de activos fijos
Cuadre cuenta 1588	Revisar que la cuenta 1588 quede en cero
Cuadre de cartera	Actualizar el archivo de cuadre del modulo
Cuadros de caja	Listar el estado de las cajas con fecha de corte del ultimo día del mes
Cuadre de ingresos	Verificar que el modulo financiero y el comercial esta cuadrado
Depreciación de activos	Revisar que se halla efectuado la depreciación consultando el numero del DA y el valor para mirar que se conserve el promedio de los meses anteriores
Gastos Diferidos	Generar los gastos diferidos en cuanto no exista ninguna factura por ingresar que tenga este concepto y revisar que se amorticen todos

Impuesto de industria y comercio	Liquidar impuesto
Impuesto de iva	Liquidar impuesto
Retenciones	Liquidar impuesto
Impuesto de renta	Liquidar impuesto
Impuesto industria y comercio anual	Liquidar impuesto
Impuesto al patrimonio	Liquidar impuesto
ingresos diferidos rebates	Revisar la cuenta 27 para mirar los ingresos diferidos y amortizar
Margen de contribución	Liquidar el margen de contribución
Mirar cuadro de inventarios	Listar el cuadro del modulo de inventarios
Nomina	Listar por el modulo de nomina los documentos y revisar que no quede pendiente ningún documento por cerrar
Seguridad social y aportes parafiscales con ajustes al peso según cuentas	Listar los saldos de las cuenta 2370 y 2380 estos deben de cuadrar con lo liquidado para el pago de seguridad social, de ser necesario hacer los ajustes al peso.
Incapacidades	Listar las cuentas de incapacidades, hacer los cruces y ajustes necesarios, todos los meses se debe sacar el informe de las incapacidades pendientes de cobrar o amortizar.
Provisión prestaciones sociales	Verificar en el modulo financiero que este el documento CP y revisar que conserve el promedio de los meses anteriores
Provisión impuesto de renta	Al terminar el cierre contable efectuar la liquidación de la provisión de este impuesto
Honorarios junta directiva	Hacer Nota para contabilizar estos honorarios según el acta vigente
Provisión de cartera	Liquidar la provisión bajo el método de depreciación individual
Intereses CDT	Registrar la provisión de los ingresos que puede generar el CDT según el archivo de solución para este punto.
UIAF	Reportar operaciones sospechosas y operaciones en efectivo
UAP	Liquidar el UAP según el archivo en Excel que se creo para este rublo y cuadrar con los recibos de la DIAN
Verificar cierre de compras	Listar las compras pendientes de causar las cuales al final del mes debe ser cero

Fuente: Elaboración propia.

7.1.6. Variables críticas en el departamento contable

Dentro de un departamento de contabilidad existen los siguientes factores críticos de éxito, los cuales se pueden lograr con el Cuadro de Manto Integral:

Agilidad: Optimizar el tiempo para generar una adecuada organización de la información contable, posibilitando una entrega oportuna para la toma de decisiones administrativas, fiscales y financieras.

La definición de las políticas y procedimientos contables no es una tarea que se deba hacer al momento del cierre contable, sino al inicio del periodo, puesto que, para que surtan efectos deben ser aplicadas desde el principio y durante todo el tiempo.

Control: Establecer con base en las normas contables vigentes, procedimientos para una correcta planeación del cierre contable.

Acciones estructuradas, coordinadas e integradas a los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión con el propósito de otorgar un grado razonable de confiabilidad sobre la información financiera.

Estas acciones están conformadas por los controles y procedimientos contables establecidos con este propósito.

Disponer un punto de integración: Mantener un cuadro de forma integral, balanceado y estratégico que permita aprovechar los recursos existentes, encontrando el punto óptimo de la infraestructura, operación contable, necesidades y disponibilidad de los recursos.

7.2. DISEÑO METODOLOGICO

En segunda instancia, y habiendo conocido el departamento contable y financiero que es el objetivo central del estudio, se presenta la propuesta del diseño metodológico que facilitaría la gestión en la empresa.

Para ello se resalta la importancia de considerar en el proceso el ciclo PHVA propuesto por Cortés (2009), que se describe a continuación:

CICLO PHVA:

Planear

- Política Manejo Contable, tributario y financiero
- Pago a proveedores

Hacer

- Realización de informes financieros

- Flujo fondos para pago a proveedores y tributos
- Planeación tributaria y proyección del flujo de caja
- Generación del informe de cuadre de caja
- Almacenamiento de documentos de la compañía: Informe del margen de contribución de las ventas del punto de venta y comercializadora
- Revisión y registro de reportes de devolución de mercancía, compras de inventario y compras varias
- Preparación y presentación declaraciones tributarias, información exógena, DIAN, DANE, y demás: Cierre mensual y anual, Reporte de pago a proveedores.

Verificar

- Indicadores del proceso de contabilidad
- Auditorías Internas
- Informes oportunos a gerencia
- Documentación de clientes y proveedores

Actuar

- Acciones correctivas, preventivas, iniciativas de mejora

En consecuencia con lo anterior, para iniciar la planificación es vital garantizar la alineación con el direccionamiento estratégico organizacional:

7.2.1. Alineación de los objetivos estratégicos de la empresa con la planificación financiera y presupuestaria

Para hacer la conexión se debe extraer de la visión, las palabras claves que se identifican con cada perspectiva y establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva a partir de las palabras claves identificadas.

Ilustración 5. Integración del Plan Estratégico



Fuente: González, 2008

ESTRATEGIA: Describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor.

Mapear la estrategia permite visualizar como ciertas actividades permiten alcanzar objetivos críticos.

La función del mapa es operacionalizar el plan estratégico y ayuda a entender como se crea valor en una organización

El mapa ayuda a sintetizar en una sola hoja como se va a alcanzar la misión y visión.

Relación de la propuesta de valor con los Procesos Internos de Compra:

“Estrategia de liderazgo.....>Procesos de Innovación
Estrategia de Mejor costo Total.....> Procesos Compra
Estrategia de Soluciones para los clientes.....>Procesos de Gestión de Clientes”
(Cortés, 2009).

El Departamento de Contabilidad de Electra contribuye al cumplimiento de la estrategia de la siguiente manera:

a) Focalizándose en el planeamiento y mejora de la gestión de impuestos, detectando en forma periódica áreas de oportunidad para optimizar el costo fiscal e incrementar las utilidades.

b) Administrando el riesgo, a través de una rápida detección de contingencias derivadas de una inadecuada práctica tributaria y contable.

7.2.2. Definición de la estrategia contable y financiera con el BSC

La contabilidad va mucho más allá del proceso de creación de registros e informes, el objetivo final de la contabilidad es la utilidad de la información, su análisis e interpretación. Un sistema de información bien diseñado ofrece control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio; por lo tanto es importante contar con herramientas de gestión que permitan tener un mayor control del departamento y generar valor agregado.

Mediante el cuadro de mando integral permite tener la información más relevante y necesaria para tener un conocimiento permanente de la gestión contable y tributaria, se dispone eficientemente de la información indispensable y significativa, de modo sintético, conectada con los objetivos de la empresa.

La empresa debe de conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

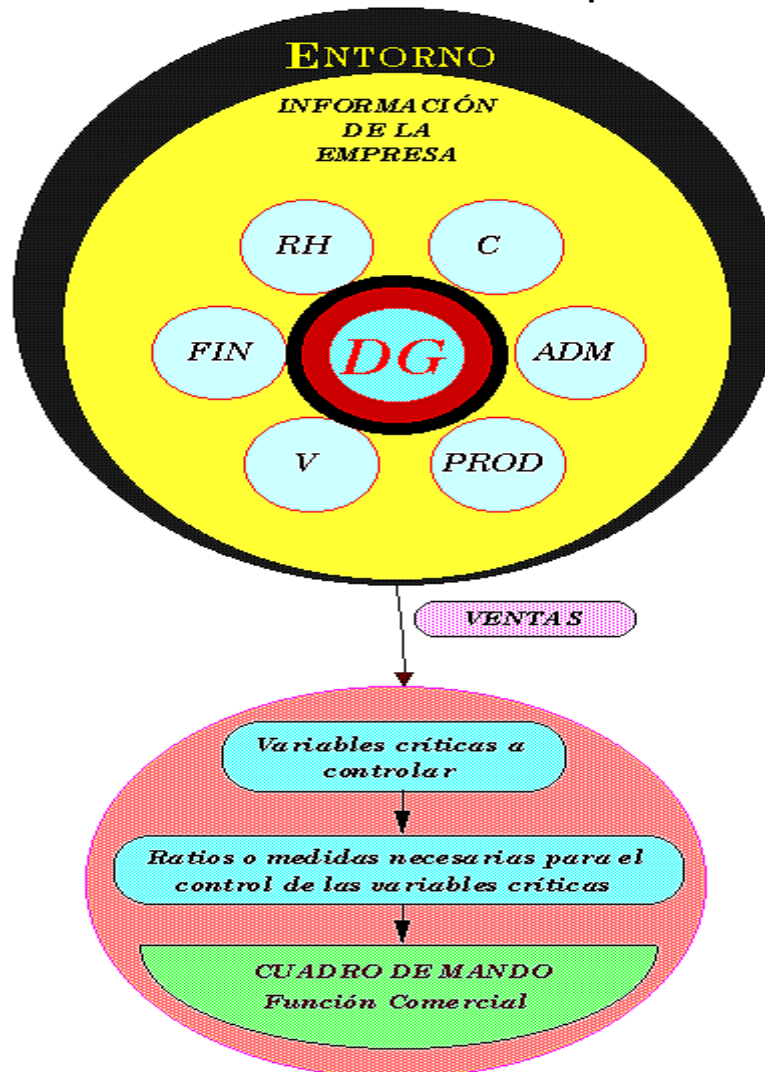
La empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de

responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.

Se deben señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa, o ya sea por el tipo de área que se esté refiriendo.

Se debe configurar el Cuadro de Mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

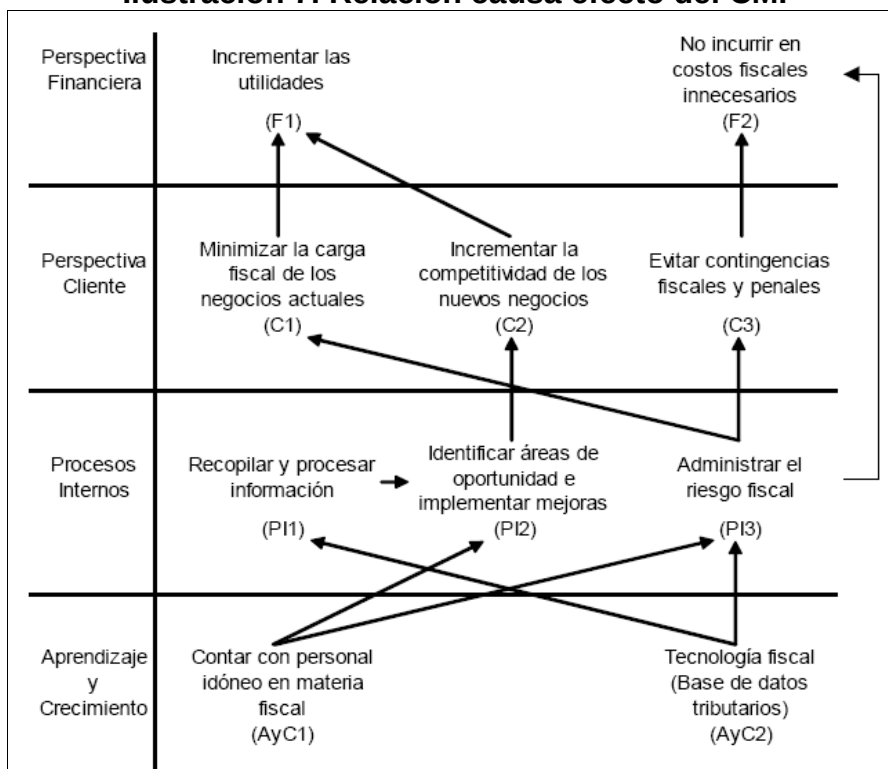
Ilustración 6. Entorno de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describirá la estrategia funcional del Departamento de Contabilidad diseñada para el logro de su misión.

Ilustración 7. Relación causa efecto del CMI



Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Informe de Gestión de Orlando Cortés (2009)

A continuación se describe ilustración 7. Relación causa y efecto del CMI:

Perspectiva Financiera

Desde el punto de vista financiero una de los objetivos más importantes del Departamento de Contabilidad es velar por no incurrir en costos fiscales innecesarios (F2). La correcta aplicación de las normas tributarias y contables ayudará a optimizar los resultados de la empresa en la medida que se evite el pago de sanciones por incumplimientos de los deberes formales e intereses por la cancelación extemporánea de las deudas impositivas.

Por otro lado, con una adecuada planificación contable y tributaria enfocada en la atención en aquellas áreas con potenciales mejoras, se puede asegurar que el costo fiscal sea eficiente, constituyendo un factor competitivo y de rentabilidad muy importante para Electra S.A., en este último caso a través del incremento de las utilidades (F1).

Perspectiva del cliente

La estrategia del Departamento de Contabilidad está orientada a satisfacer las necesidades de clientes internos de importantes áreas como son la Dirección Ejecutiva, la Junta Directiva y la Asamblea de socios.

Es fundamental contar con un adecuado sistema de comunicación de datos económico, financieros, proyectos de los distintos departamentos de Electra S.A. que permiten una correcta recopilación y procesamiento de la información (PI1) por parte del Departamento de Contabilidad. A partir de dicha información, se espera poder identificar áreas de oportunidad e implementar las mejoras (PI2) que conduzcan a la satisfacción de tales necesidades.

El aporte del Departamento de Contabilidad consiste en evitar cualquier contingencia fiscal derivada de prácticas inadecuadas en materia tributaria que impliquen, en cabeza de su representante legal, asumir responsabilidades del tipo penal (C3). Al tener un constante monitoreo de las actividades fiscales y contables posibilitará una rápida detección y corrección de desvíos en la aplicación de las mejores prácticas fiscales, asegurando a través del planeamiento proactivo que la carga fiscal de todos los negocios de Electra S.A. esté en su mínima expresión.

Perspectiva de Procesos Internos

Los procesos clave para poder lograr los objetivos de clientes y financieros son: Recopilar y procesar información (PI1), identificar áreas de oportunidad e implementar mejoras (PI2) y administrar el riesgo fiscal (PI3).

La información es un elemento fundamental que contribuye al funcionamiento efectivo y eficiente del área de Contabilidad. El proceso de recopilación y procesamiento de información (PI1) implica el relevamiento de las principales características del negocio a través de la realización de reuniones con las distintas gerencias, con el fin de determinar el impacto económico de la carga impositiva y procedimientos contables y evaluar su efecto en la estrategia de negocio de Electra S.A.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los Contabilidad constituyen un área crítica en la contribución al resultado de las operaciones de Electra S.A., dada que, muchas de las decisiones de negocio que se toman tienen directa o indirectamente consecuencias tributarias y por ello deben ser analizadas en profundidad a fin que la estrategia fiscal sea tanto innovadora como demostrablemente efectiva en la creación de valor.

La especialización profesional en materia fiscal es determinante. Para ello, el Departamento de Contabilidad requiere de personal idóneo (AyC1) que cuente con un conocimiento profundo de las leyes y reglamentaciones tributarias. Un factor clave en la gestión fiscal lo constituye sin dudas el acceso a un sistema de información integral que cuente con herramientas únicas y adaptadas a las

necesidades de Electra S.A. Debido al gran volumen de información que se maneja y la velocidad de sus cambios es fundamental que la base de datos tributarios (AyC2) brinde rápido acceso y alta precisión en la búsqueda de información concreta, actualización permanente y resolución de situaciones no previstas por la legislación.

7.2.3. Diseño de la estructura del BSC para Electra S.A.

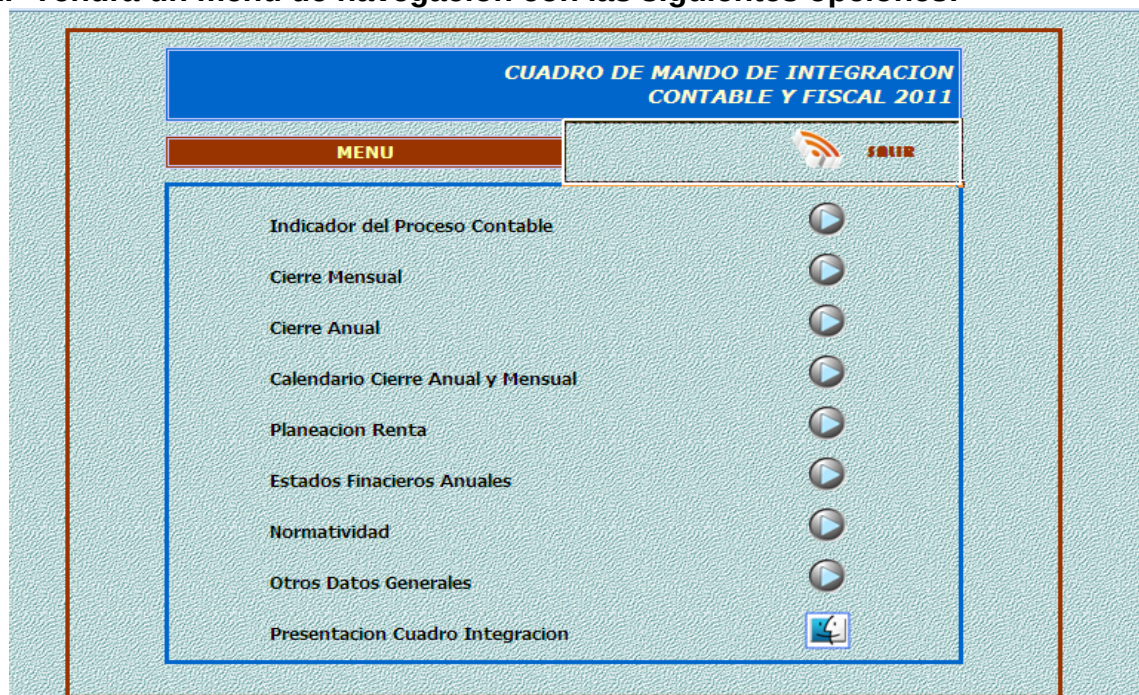
A continuación se propone la estructura del cuadro de mando integral contable y tributario para Electra S.A.

1.- Contará con un ícono para el ingreso al menú.



Fuente: Elaboración propia.

2.- Tendrá un menú de navegación con las siguientes opciones:



Fuente: Elaboración propia.

1-Indicador de Proceso Contable:

A continuación se presentan los indicadores necesarios de la operación en Electra S.A

Cuadro 10. Libro diario del año 2011.

LIBRO DIARIO					
PREFIJO	LD				
FECHA SOLICITUD	RANGO INICIAL	RANGO FINAL	No Inscripción	ULTIMO RANGO UTILIZADO	ULTIMO MES IMPRESO
08/08/2007	2501	3000	6180	3000	Nov-08
18/06/2010	3001	3500	4982	3144	Jun-10
18/06/2010	3001	3500	4982	3275	Dic-09
18/06/2010	3001	3500	4982	3488	Oct-10
18/06/2010	3501	4000	4982		

INVENTARIO Y BALANCE					
PREFIJO	INVENTARIO Y BALANCE				
FECHA SOLICITUD	RANGO INICIAL	RANGO FINAL	No Inscripción	ULTIMO RANGO UTILIZADO	AÑO IMPRESO
01/09/2008	3041	3600	7029	3528	Año 2007
01/09/2008	3041	3600	7029	3600	Año 2008
18/06/2010	3601	4200	4983	4044	Año 2009

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11. Oportunidad de presentación en declaraciones tributarias e informes financieros

AÑO EJECUCION		2011
MES DE EJECUCION		FEBRERO

CONCEPTO	DECLARANTE	VIGENCIA FISCAL O AÑO GRAVABLE	DÍA REAL	DÍA PROGRAMADO	DÍA FINALIZADO	DÍAS DE ADELANTO O TRAZO	% CUMPLIMIENTO	LARGO PLAZO	GENERA SANCION
Retención en la fuente		2011	7	4	1	3	130		SI
ICA Mensual		2011	13	9	9	0	100		SI
Declaracion de Renta Borrador y Pago 1ra cuota anticipo 20%		2011	12	8	5	3	130		SI
Medios magneticos Socios		2011	14	8	5	3	130		SI
Superintendencia de sociedades									
Envio Informacion Financiera		2011	28	28	28	0	100		SI
Informe Superintendencia de Sociedades y practica empresarial		2011	28	28	28	0	100		SI
Seguro Obligatorio		2011	28	28	28	0	100		SI
Revision Tecnicomecanica Vehiculo		2012	28	28		28	0	OK TENER EN CUENTA	SI
Firma Digital		2011	24	24		24	0		SI
Clave UAP		2011	28	28		28	0		SI
UIAF		2011	6	6	3		130		SI
Informe de Junta mensual		2011	14	14	17	-3	70		NO
Flujo de Caja (semanal)		2011	1	1	2	-1	90		NO
		2011	8	8	9	-1	90		NO
		2011	15	15	15	0	100		NO
		2011	22	22	23	-1	90		NO

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 12. Ratios de Rotación

Ratios de Rotación

ELECTRA S.A.

RATIOS	2008	2009	2010	2011	FORMULA
De la Empresa					$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total Neto}}$
De los Inventarios de Materias Primas					$\frac{\text{Inventario de Materias Primas x Intervalo de Tiempo}}{\text{Consumo Material}}$
De los Inventarios de Mercancías p/ Venta					$\frac{\text{Inventario de Mercancías para la Venta x Intervalo de Tiempo}}{\text{Consumo de la Mercancía Vendida}}$
De los Inventarios de Productos en Proceso					$\frac{\text{Inventario de Productos en Proceso x Intervalo de Tiempo}}{\text{Costo de Producción Total}}$
De los Inventarios de Productos Terminados					$\frac{\text{Inventario de Productos Terminados x Intervalo de Tiempo}}{\text{Costo de Producción Mercantil}}$
Del Activo Circulante					$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Circulante}}$
Del Activo Fijo					$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
Del Capital de Trabajo					$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$
Del Ciclo de Cobros					$\frac{\text{Cuentas y Efectos por Cobrar x Intervalo de Tiempo}}{\text{Ventas}}$
Del Ciclo de Pagos					$\frac{\text{Cuentas y Efectos por Pagar x Intervalo de Tiempo}}{\text{Compras}}$
Ciclo de Maduración de la Empresa					$\text{Ciclo de Maduración} = \text{Ciclo de Rotación Total de los Inventarios} + \text{Ciclo de Cobros}$

Fuente: Elaboración propia.

2-Cierre mensual:

Muestra la lista de chequeo necesaria para elaborar el cierre mensual de Electra.

Cuadro 13. Lista de chequeo para cierre mensual de Electra S.A. 2012

ITEM		DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Banco Popular 36903000107		Conciliación manual	NI 21588	NI21730	NI 21843	NI21923	NI22038							
Banco Davivienda 109201897		Conciliación automática, bajar los extractos de avillas en formato txt y cvs	NI 21586	NI21720	NI 21841	NI21918	NI22031							
Banco BBVA 109235382		Conciliación automática, bajar los extractos de avillas en formato txt y cvs	SIN MOV	SIN MOV	SIN MOV	SIN MOV	SIN MOV							
Bancolombia ahorro 30687303505		Conciliación automática, bajar los extractos de avillas en formato txt y cvs	NI 21587	NI21722	NI21842	NI21917	NI 22032							
Banco Helmbank 305050018		Conciliación manual, se solicita al Dir Financiero los extractos	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A							
Intereses credito liquido		Registrar los intereses del credito liquido	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A							
Bancolombia cta cte 06090002809		conciliación semi manual	NI 21585	NI21725	NI21840	NI 21917	NI 22041							
Bancolombia 04490002809		Conciliación automática, bajar los extractos de avillas en formato fil y cvs	NI 21584	NI21721	NI21836	NI 21920	NI 22029							
Bancolombia 01490002809		Conciliación automática, bajar los extractos de avillas en formato fil y cvs	NI21583	NI21723	NI21837	NI21921	NI 22030							
Banco de Bogota cuenta de compensacion		Conciliación manual, se solicita al Dir Financiero los extractos y los soportes de las inversiones	NI21582	OK	OK	OK	OK							
Banco de Occidente 011039518		Conciliación manual, se bajan los extractos de la pagina y se convierten en excel	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A							
Banco Santander 0		Conciliación manual, se bajan los extractos de la pagina y se convierten en excel	SIN MOV	SIN MOV	SIN MOV	SIN MOV	SIN MOV							
Banco Santander 035418631		Conciliación manual, se bajan los extractos de la pagina y se convierten en excel	NI 21580	NI 21727	NI 21832	NI 21934	NI 22039							
Fiducolombia		Conciliación manual, se solicita al Dir Financiero los extractos y los soportes de las inversiones		N/A		NI21933	NI22033							
Fiduciaria de occidente		Conciliación manual, se solicita al Dir Financiero los extractos y los soportes de las inversiones	OK	OK	OK	OK	OK							
cierre de calendarios		Cuando todos este ingresado se cierran los calendarios del modulo financiero	OK FEB 16	OK	OK	OK								
Cierre de importaciones		Importaciones envia un correo informando las importaciones del mes, con base en este listado se solicitan las carpetas y se hace el cierre; cuando se termina se revisa la 1465 y se verifica que no quede nada pendiente Revisar que no existan terceros sin saldo contrario y que todas las importaciones esten cerradas	OK	OK	OK	OK	OK							

Fuente: Elaboración propia.

3-Cierre anual:

Es la parte donde se planea cómo se va a realizar el cierre del año, se debe revisar todas las cuentas antes de proceder a cerrar, para realizar todo esto informaremos a los respectivos procesos de Electra con anterioridad para que cada quien entregue lo que le corresponde para el cierre.

Cuadro 14. Planeación cierre contable del año 2012

 PLANEACION CIERRE CONTABLE AÑO 2012		
Registro de hechos económicos no formalizados – anticipos.	Fecha Estimada	Registro
Revisión de la cuenta 1330 (Se controlan mensualmente pero para fin de año se depura)	Diciembre 21 de 2012	
Revisión de la cuenta 219595 (Se controlan mensualmente pero para fin de año se depura)	Diciembre 21 de 2012	
CIRCULAR CIERRE CONTABLE	Fecha Estimada	Registro
Colaboradores en general	Noviembre 22 al 30	
Nomina	Noviembre 22 al 30	
Corte de Documentos	Fecha Estimada	Registro
Facturación – Punto de Venta y Comercializadora	Enero 15 de 2012	
Devoluciones de mercancía punto de venta	Enero 15 de 2012	
Devoluciones de clientes punto de venta y comercializadora	Enero 15 de 2012	
Comprobantes de Egresos	Enero 15 de 2012	
Recibos de caja	Enero 15 de 2012	
Notas debito y credito de cartera	Enero 15 de 2012	
Notas Internas	Enero 15 de 2012	
Notas de proveedores	Enero 15 de 2012	
Facturas de proveedores	Enero 15 de 2012	
Entradas de almacén	Enero 15 de 2012	
Reportes de devolución	Enero 15 de 2012	
Descuentos Financieros	Enero 15 de 2012	
Revisión y análisis de las cuentas provisionales	Fecha Estimada	Registro
Provision de prestaciones sociales	Diciembre 16 de 2012	
Provision accidentes camioneta	Diciembre 16 de 2012	
Provision de cartera	Diciembre 16 de 2012	
Revisión de provisiones no solicitadas fiscalmente en ejercicios anteriores.	Diciembre 16 de 2012	
Análisis estadístico del balance de prueba respecto al periodo (año) anterior	Fecha Estimada	Registro
Balance de prueba detallado nivel 8 año 2012 - 2010	Noviembre 22 al 30 de 2012	
Balance comparativo año 2012 vs. 2010	Noviembre 22 al 30 de 2012	
Análisis y verificación de las cuentas de retención en la fuente activas	Fecha Estimada	Registro
Revisión de las cuentas del grupo 1355	Diciembre 22 al 27 de 2012	
Revisión de las cuentas del grupo 2365 - 2367 - 2368	Diciembre 22 al 27 de 2012	
Conciliación de declaraciones	Fecha Estimada	Registro
Verificación de los ingresos declarados en IVA hasta el 5to. Bimestre.	Noviembre 22 al 30 de 2012	
Conciliación de la totalidad de los ingresos declarados en IVA vs ICA vs Renta(*) vs contable.	Enero 24 al 30 de 2012	
Conciliar otros impuestos como impuesto predial, impuesto al patrimonio, aportes a superintendencia de sociedades, G.M.F.	Enero 24 al 30 de 2012	
Revisar el cumplimiento de las obligaciones tributarias Vs. Calendario	Noviembre 22 al 30 de 2012	
Cuadro resumen de la PILA – verificación del pago de aportes por seguridad social y parafiscales	Fecha Estimada	Registro
Conciliar aportes de los doce meses	Enero 24 al 30 de 2012	
Revisar la vigencia de las incapacidades	Enero 24 al 30 de 2012	
Análisis de los activos fijos adquiridos, confirmando soportes y registros contables	Fecha Estimada	Registro
Revisión de la cuenta 1588 vs el modulo de activos fijos	Diciembre 22 al 27 de 2012	
Revisión geneal del modulo de activos fijos	Diciembre 22 al 27 de 2012	
Seguimiento de recomendaciones de control interno y tributario de trabajos anteriores.	Fecha Estimada	Registro
Revisión de los informes de revisoría fiscal y de auditoría	Noviembre 22 al 30 de 2012	
Que las cuentas de orden fiscal refleje las últimas partidas conciliatorias y el control de las compensaciones.	Fecha Estimada	Registro
Revisar las cuenta del grupo 8 y 9	Noviembre 22 al 30 de 2012	
Revisión de costos y gastos adquiridos a personas naturales a corte mensual:	Fecha Estimada	Registro
Revisión de terceros		
> Control mayores a 4.000 UVT – Reg. Común	Enero 24 al 30 de 2012	
> Contratos individuales > a 3.000 UVT	Enero 24 al 30 de 2012	
Depuración de conciliaciones bancarias	Fecha Estimada	Registro
Revisión de las partidas conciliatorias:		
Ajustes necesarios a las cuentas bancarias		
Cheques emitidos no cobrados		
	Noviembre 22 al 30 de 2012	
Cuentas por pagar	Fecha Estimada	Registro
Hacer arqueo de factura cuentas por pagar	Noviembre 22 al 30 de 2012	
Depuración de saldos		
Importaciones	Fecha Estimada	Registro
Solicitar a la coordinadora de importaciones los IM vigentes y verificar contra la cuenta 1465	Enero 24 al 30 de 2012	

Fuente: Elaboración propia.

4-Calendario Cierre Anual y Mensual:

Para el cierre anual de **20XX** la contabilidad tiene que desarrollar una serie de actividades mas afondo con el fin de garantizar que la información contable se emita de manera oportuna y confiable; para esto necesitamos nos colaboren con las siguientes recomendaciones y estricto cumplimiento en las siguientes fechas:

Cuadro 15. Calendario cierre anual y mensual del año 2012

CALENDARIO CIERRE ANUAL Y MENSUAL AÑO 2012																											
CIERRE ANUAL Se debe enviar correo entre octubre o noviembre con la siguientes estructura, si hay adicionales se puede aumentar. SALUDO: Para el cierre anual de 20XX contabilidad tiene que desarrollar una serie de actividades mas afondo con el fin de garantizar que la información contable se emita de manera oportuna y confiable; necesitamos que por favor ustedes nos colaboren con las siguientes recomendaciones y estricto cumplimiento en las siguientes fechas: - Hasta el día XX (antepenultimo día hábil) de Diciembre de 20XX recibimos facturas de proveedores en general de la empresa. - Revisar que no se quede ninguna factura por entregar por lo tanto tengan muy en cuenta estas fechas de cierre, ya que en enero de 20XX estas constituyen costo o gasto no deducible los cuales quedaran a cargo del funcionario responsable. Compra mercancía de mayor: Se reciben facturas hasta el día (penultimo día hábil) de Diciembre. Compra mercancía Casa Rapuestos: Las facturas de proveedores grandes se reciben hasta el (penultimo día hábil) de Diciembre, para las compras diarias de los días 30 y 31 de Diciembre se reciben hasta el día 3 de Enero de 20XX. Devoluciones de Mercancía a proveedoras Mayor y Casa Rapuestos: Se reciben RD hasta el (faltando 5 días hábiles para terminar el mes) de Diciembre, tener muy en cuenta que todos los RDs que figuren al 31 de Diciembre de 201XX deben de tener la nota crédito del proveedor, por favor revisar los saldos de los proveedores y depurar los RDs, ya que si el proveedor no está enterado de estas devoluciones les afecta los certificados de retenciones y podrán solicitar el pago de estas. En el mes de diciembre no vale la fecha de la guía de transporte, así que si en Enero llegan facturas de Diciembre no sirve como soporte la guía de transporte. Devoluciones de Clientes Mayor y Casa Rapuestos: Enviar a tiempo a los clientes las notas de devolución para no tener dificultades de que el cliente no la reciba y solicite cambio de documento. Rebates o Notas de descuentos por negocios especiales con proveedoras: Estas deben de ser entregadas en su totalidad en el mes de Diciembre, si entregan estas notas en el mes de Enero con fechas de Diciembre no se les puede dar ingreso y perderíamos estos descuentos. Notas de cruce con RD o solicitud para dar de baja RD: Se reciben hasta el 20 de Diciembre. - Todos los anticipo que se les suministra para los diferentes eventos deben quedar legalizados en el me de diciembre. Estos parámetros de cierre se están informando con la debida anticipación con el fin de que lo s tengan en cuenta dentro de la planeación de sus actividades. Les agradecemos mucho la colaboración y compromiso que nos brinden.																											
CIERRE MENSUAL las fechas para el cierre de mensual durante el año 2012 están estipuladas así: Objetivo: El cierre contable debe quedar terminado el primer día hábil del siguiente mes. FECHAS DE CIERRE - Los siguientes documentos contables se reciben hasta fecha de llegada a OBYCO + Dos días hábiles y antes del ultimo día hábil del mes: - Compras y servicios administrativos - Notas sobre compras y servicios administrativos. - Gastos de nacionalización de mercancía. - Compras de mayor y mostrador - Devolución de mercancía, fecha de documento + Dos (2) días hábiles, para documentos elaborados entre el 1 y el antepenultimo día hábil del mes. - Devolución de mercancía por faltante, su tiempo de entrega a contabilidad sera igual que su entrada de almacen. - Compra de mercancía fecha de elaboración del documento + Dos (2) días hábiles, para documentos elaborados entre el 1 y el antepenultimo día hábil del mes). - Compra de mercancía generadas en la última semana hábil de cada mes, se reciben hasta las 12:00p.m. del primer día hábil del siguiente mes. - Los reembolsos de las cajas menores se reciben hasta las 12:00 p.m. del primer día hábil del siguiente mes. - El calendario para cierre queda de la siguiente manera. <table border="1"> <thead> <tr> <th>MES</th><th>FECHA CIERRE CONTABLE</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Enero</td><td>27 de enero</td></tr> <tr><td>Febrero</td><td>27 de Febrero</td></tr> <tr><td>Marzo</td><td>29 de Marzo</td></tr> <tr><td>Abril</td><td>27 de Abril</td></tr> <tr><td>Mayo</td><td>29 de Mayo</td></tr> <tr><td>Junio</td><td>28 de Junio</td></tr> <tr><td>Julio</td><td>28 de Julio</td></tr> <tr><td>Agosto</td><td>29 de Agosto</td></tr> <tr><td>Septiembre</td><td>27 de Septiembre</td></tr> <tr><td>Octubre</td><td>29 de Octubre</td></tr> <tr><td>Noviembre</td><td>28 de Noviembre</td></tr> <tr><td>Diciembre</td><td>28 de Diciembre</td></tr> </tbody> </table> Estos parámetros de cierre se están informando con la debida anticipación con el fin de que los tengan en cuenta dentro de la planeación de sus actividades.		MES	FECHA CIERRE CONTABLE	Enero	27 de enero	Febrero	27 de Febrero	Marzo	29 de Marzo	Abril	27 de Abril	Mayo	29 de Mayo	Junio	28 de Junio	Julio	28 de Julio	Agosto	29 de Agosto	Septiembre	27 de Septiembre	Octubre	29 de Octubre	Noviembre	28 de Noviembre	Diciembre	28 de Diciembre
MES	FECHA CIERRE CONTABLE																										
Enero	27 de enero																										
Febrero	27 de Febrero																										
Marzo	29 de Marzo																										
Abril	27 de Abril																										
Mayo	29 de Mayo																										
Junio	28 de Junio																										
Julio	28 de Julio																										
Agosto	29 de Agosto																										
Septiembre	27 de Septiembre																										
Octubre	29 de Octubre																										
Noviembre	28 de Noviembre																										
Diciembre	28 de Diciembre																										

Fuente: Elaboración propia.

5-Planeación Renta:

Presenta todo lo relacionado con los impuestos que debe preparar y pagar Electra S.A.

Cuadro 16. Planeación tributaria del año 2012

	PLANEACION TRIBUTARIA AÑO 2012 
Composición del capital (nacional o extranjero)	
100% Nacional	
Objeto social (productos o servicio que vende)	
Distribuidor Industrial importador	
Riesgos estratégicos del negocio	
Conmoción financiera global Mercados emergentes Inflación Cambios en la demanda de consumos Un reves economico en china Devaluación del peso TLC Estados Unidos y Corea del Sur	
Obligaciones tributarias	
Impuesto de Renta - tarifa del 33% Impuesto de IVA - tarifa del 16% Retención en la fuente Retención de IVA Retención de ICA Cali Industria y comercio Cali - Yumbo (Descontable del impuesto de renta) - tarifa cali del 7,7xmil - tarifa Yumbo exoneracion Impuesto al patrimonio (No descontable de renta) - tarifa del 4,8% - sobre tasa 1.2% total 6% desde el año 2011 hasta el 2014 Impuesto al gravamen financiero (4 x 1000) (descontable solo el 25%) Contribucion superintendencia de sociedades sobre el total de activos de la compañía Impuesto a la propiedad raiz - descontable lo efectivamente pagado Información exógeno DIAN - Cali - Bogota Encuesta anual del comercio Impuesto de valorización municipal 21 mega obrar saldo 50% en el año 2014 Reporte lavado de activos a la UIAF	

Fuente: Elaboración propia.

6-Estados Financieros Anuales:

Se presentan los Estados Financieros de Electra S.A.

Cuadro 17. Balance general comparativo al 30 de junio del 2011 y del 2010

ELECTRA S. A.

BALANCE GENERAL A 30 DE JUNIO DE 2.011 Y 2.010

ACTIVOS					PASIVOS Y PATRIMONIO						
		2.011	2.010	VARIACION %	VARIACION \$		2.011	2.010	VARIACION %	VARIACION \$	
				---	---				----	-----	
ACTIVO CORRIENTE						PASIVO CORRIENTE:					
DISPONIBLE	(2)	258.186.823	143.295.359	80,2%	114.891.464	OBLIGACIONES FINANCIERAS	(10)	1.719.414.201	1.092.500.001	57,4%	626.914.199
INVERSIONES	(3)	543.810.257	2.424.675.139	-77,6%	(1.880.864.882)	PROVEEDORES	(11)	419.893.905	490.191.314	-14,3%	(70.297.409)
DEUDORES	(4)	4.493.848.707	3.555.306.589	26,4%	938.542.118	CUENTAS POR PAGAR	(12)	733.555.848	1.722.912.909	-57,4%	(989.357.061)
INVENTARIOS	(5)	2.312.108.875	3.259.199.064	-29,1%	(947.090.189)	IMPUESTO GRAVAMENES-TASAS	(13)	127.318.240	201.362.022	-36,8%	(74.043.782)
GASTOS PAGADOS P/ANTICIPADO	(7)	165.421.300	82.620.400	100,2%	82.800.900	OBLIGACIONES LABORALES	(14)	9.703.385	(25.562.174)	-138,0%	35.265.559
						PASIVO ESTIMADO Y PROVIS.	(15)	375.268.471	498.138.670	-24,7%	(122.870.199)
						INGRESOS ANTICIPADOS		18.477.722	10.470.604	75,5%	8.007.118
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		7.773.375.962	9.465.096.551	-17,9%	(1.691.720.589)	TOTAL PASIVO CORRIENTE		3.403.631.772	3.990.013.346	-14,7%	(586.381.574)
ACTIVO NO CORRIENTE:											
PROPIED,PLANTA,EQUIPO						PASIVO NO CORRIENTE:					
TERRENOS		480.231.722	730.187.551	-34,2%	(249.955.829)						
CONSTRUCCIONES EN CURSO		0	1.008.825.497	-100,0%	(1.008.825.497)						
EDIFICACIONES		458.404.563	761.333.520	-39,8%	(302.928.957)						
EQUIPO DE OFICINA		436.763.871	466.275.096	-6,3%	(29.511.225)						
EQUIPO DE COMPUT. Y COMUN.		226.448.819	313.412.440	-27,7%	(86.963.621)	OBLIGACIONES CORPORAC. FRAS.	(10)	2.263.333.335	2.611.666.666	-13,3%	(348.333.331)
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSP.		28.651.304	184.494.240	-84,5%	(155.842.936)	PASIVO ESTIMADO Y PROVIS.	(15)	365.479.277	315.146.105	16,0%	50.333.172
OTROS		1.210.975	1.210.975	0,0%	0						
DEPRECIACION ACUMUL.		(680.566.636)	(996.026.627)	-31,7%	315.459.991	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		2.628.812.612	2.926.812.771	-10,2%	(298.000.159)
TOTAL PROPIED,PLANTA,EQUIP	(6)	951.144.618	2.469.712.692	-61,5%	(1.518.568.074)	TOTAL PASIVO		6.032.444.384	6.916.826.117	-12,8%	(884.381.733)
						PATRIMONIO ACCIONISTAS:					
OTROS ACTIVOS											
ACCIONES	(3)	2.160.971.538	63.517.991	3302,1%	2.097.453.547	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	(16)	2.000.000.000	2.000.000.000	0,0%	0
CARGOS DIFERIDOS	(7)	9.046.458	6.463.843	40,0%	2.582.615	RESERVAS	(17)	2.160.815.683	2.127.872.290	1,5%	32.943.393
DEPOSITOS EN GARANTIA	(8)	437.240	437.240	0,0%	0	REVALORIZ. DEL PATRIMONIO		574.345.771	647.837.771	-11,3%	(73.492.000)
VALORIZACION	(9)	70.968.873	1.301.159.000	-94,5%	(1.230.190.127)	SUPERAVIT X VALORIZAC.		68.669.203	1.301.159.000	-94,7%	(1.232.489.797)
TOTAL OTROS ACTIVOS		2.241.424.109	1.371.578.074	63,4%	869.846.035						
						UTILIDAD DEL EJERCICIO		129.669.648	312.692.139	-58,5%	(183.022.492)
ACTIVO NO CORRIENTE		3.192.568.727	3.841.290.766	-16,9%	(648.722.039)	TOTAL PATRIMONIO		4.933.500.305	6.389.561.200	-22,8%	(1.456.060.895)
TOTAL ACTIVO		10.965.944.689	13.306.387.317	-17,6%	(2.340.442.629)	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		10.965.944.689	13.306.387.317	-17,6%	(2.340.442.628)
CUENTAS DE ORDEN						CUENTAS DE ORDEN					
						0					

ORLANDO CORTES
PRESIDENTE

WILLIAM MUSSEN
CONTADOR CPT 106594

MARY LUZ SOTELO
REVISOR FISCAL CPT No. 126840-T
MIEMBRO DE ALFREDO LOPEZ Y CIA LTDA NIT 800.026.893-5

LAS NOTAS ADJUNTAS SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Fuente: Electra S.A., 2011.

Cuadro 18. Normatividad tributaria

G-Normatividad:
Así mismo, la operación de Electra S.A para su legal funcionamiento y desarrollo de su actividad debe cumplir con una normatividad. Se establecen para el funcionamiento la necesidad de adelantar licencias, permisos, autorizaciones o registros de carácter nacional y/o municipal, dirigidos a conocer la operación de la sociedad y controlarla bajo parámetros establecidos en la ley, bien sea de manera general para el ejercicio del comercio o para el ejercicio de actividades específicas que requieren mayor control y vigilancia.
Marco Legal
Constitución comercial de la empresa
Marco legal de funcionamiento
Marco legal laboral
Anexos
Permiso de usos de suelos
Certificado de sanidad
Condiciones de seguridad
Paz y salvo de derechos de autor de sayco y acinpro

Fuente: Cámara y Comercio de Cali, (2012).

Cuadro 19. Datos generales que se requieren para la constitución de una empresa

H-Otros datos generales:
Cuando tengamos claro qué tipo de empresa vamos a constituir damos inicio a los tramites ante las diferentes entidades. Los cuales describo a continuación:
ANTE CAMARA DE COMERCIO:
Verificar la disponibilidad del Nombre.
Diligenciar el formulario de Registro y Matricula.
Diligenciar el Anexo de Solicitud del NIT ante la DIAN. (También se puede hacer en la DIAN).
Pagar el Valor de Registro y Matricula.
ANTE LA NOTARIA:
Escritura Pública. (Esta deberá ser presentada ante Cámara de Comercio en el momento del Registro)
Tener en Cuenta: Todo tipo de sociedad comercial, si tienen menos de 10 trabajadores o hasta 500 salarios mínimos de activos al momento de la constitución, no necesitan escritura pública para constituirse.
ANTE LA DIAN:

Inscribir el RUT (Registro Único Tributario).
Obtención del NIT (Numero de Identificación Tributaria).
ANTE LA SECRETARIA DE HACIENDA DE LA ALCALDIA:
Registro de Industria y Comercio.
Registro de Uso del Suelo, Condiciones Sanitarias y de Seguridad.
NOTA: Los trámites de DIAN y Secretaria de Hacienda, se pueden realizar en el caso de algunas ciudades directamente en la Cámara de Comercio.
I-Presentación Cuadro Integración:

Fuente: Cámara de Comercio de Cali, (2012).

Cuadro 20. Cuadro integración gestión contable y fiscal

	CUADRO INTEGRACION GESTION CONTABLE Y FISCAL
	
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	
<u>Objetivo General:</u> Integrar la información más relevante y necesaria para tener un conocimiento permanente de la gestión contable y tributaria. <u>Objetivos Específicos:</u> • Disponer eficientemente de la información indispensable y significativa, de modo sintético, conectada con los objetivos de la empresa. • Facilitar la planificación y el control de resultados. • Proveer un sistema que permita la lectura y análisis de la información de modo rápido y preciso que optimice la toma de decisiones. • Flexibilidad de la herramienta, que haga posible la inclusión de nuevos indicadores, modificación de los ya presentes, así como el establecimiento de objetivos y, en su caso, corrección de los ya introducidos.	
PERSPECTIVA	
● Proceso interno ● La perspectiva financiera La perspectiva financiera Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas debe establecer varias de las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para las demás perspectivas. Aquí encontramos una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad; también es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros que son aceptables. La perspectiva del proceso interno Esta perspectiva es principalmente un análisis de los procesos internos de la empresa. Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar.	

Fuente: Elaboración propia.

3- Se determinan los límites de control para cada una de las metas establecidas en el departamento contable

Cuadro 21. Presentación en declaraciones tributarias e informes financieros

Oportunidad en la Entrega	El cumplimiento del indicador será a partir del 90%, cada día de retraso disminuye 10% cada día de anticipado aumenta 10%
Sanciones tributarias	Este indicador se construye a partir de información que surge del balance de sumas y saldos. El análisis se efectúa trimestralmente y el objetivo para este indicador es que sea cero
Planeación Tributaria	Cumplimiento del seguimiento a la planeación tributaria que se realiza trimestralmente y su cumplimiento es del 100%
Costo fiscal de ELECTRA vs. Costo promedio del sector	El costo fiscal de ELECTRA calculado anualmente, medido en términos porcentuales, se obtiene dividiendo el costo fiscal total por los ingresos totales y a este resultado se lo compara con el costo promedio del sector, en términos porcentuales, que es obtenido según información DIAN.
Requerimientos fiscales cumplidos en término/ total requerimientos recibidos	Este indicador se calcula trimestralmente para determinar el grado de cumplimiento a las solicitudes de información y datos por parte de la autoridad fiscal dentro del plazo establecido para hacerlo. El resultado del indicador debería ser siempre igual a 100%.

Ratio de Rentabilidad	
Rentabilidad de los Ingresos o del Margen Neto	Mientras mayor sea el resultado de este indicador mejor será para la empresa, más eficiente ha sido la gestión de ventas
Rentabilidad Económica	Cuanto mayor sea su valor, mejor será para la empresa, pues sus resultados reflejaran en cuanto el Activo de la entidad ha sido productivo. En la Variante 2 en el numerador se toma el Beneficio antes de Impuestos para poder evaluar el Beneficio generado por el Activo independientemente de cómo se financie sin tomar en consideración los Gastos Financieros.
Rentabilidad Económica Neta	

Rentabilidad Financiera	Según la Variante que se tome, este índice relaciona la Utilidad Neta o la Utilidad del Periodo Antes de Impuestos con el Capital Propio. En el caso de que el Capital o Patrimonio haya tenido variaciones significativas se debe tomar como denominador el valor medio de éste. Cuanto mayor sea su resultado mejor será para la empresa
Ratio de Apalancamiento Financiero	Si este índice es mayor que 1 implica que el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera. Sin embargo si su valor es muy alto esto conlleva a que el endeudamiento crece y por lo tanto puede entonces afectar a la empresa principalmente porque aumentan los Gastos Financieros y limita a la empresa en la capacidad de solicitar prestamos. Si es menor 1 la deuda reduce la rentabilidad lo cual no conviene a la entidad. Si su valor es 1 la deuda no afecta a la rentabilidad de la empresa.

Ratios de Rotación	
De la Empresa	Mientras mayor sea el valor de este ratio mejor será la productividad del Activo Total Neto, es decir que el dinero invertido en este tipo de Activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.
De los Inventarios de Materias Primas	Mientras menor sea el resultado de este ratio, mayor será la eficiencia en el uso de este recurso pues indicará que los mismos permanecen inmovilizados menor tiempo.
De los Inventarios de Mercancías p/ Venta	Mientras menor sea el resultado de este ratio, mayor será la eficiencia en el uso de este recurso pues indicará que los mismos permanecen inmovilizados menor tiempo.
De los Inventarios de Productos en Proceso	Mientras menor sea el resultado de este ratio, mayor será la eficiencia en el uso de este recurso pues indicará que los mismos permanecen inmovilizados menor tiempo.
De los Inventarios de Productos Terminados	Mientras menor sea el resultado de este ratio, mayor será la eficiencia en el uso de este recurso pues indicará que los mismos permanecen inmovilizados menor tiempo.
Del Activo Circulante	Mientras mayor sea el valor de este ratio mejor será la productividad del Activo Circulante, es decir que el dinero invertido en este tipo de Activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.

Del Activo Fijo	Mientras mayor sea el valor de este ratio mejor será la productividad del Activo Fijo Neto, es decir que el dinero invertido en este tipo de Activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.
Del Capital de Trabajo	Mientras mayor sea el valor de este ratio mejor será la productividad del Capital de Trabajo, es decir que el dinero invertido en este tipo de Activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.
Del Ciclo de Cobros	La Variable “Intervalo de Tiempo” tomará el valor que corresponda según el período de tiempo para el cual se están calculando, es decir si el análisis se efectúa con las cifras de un mes, se multiplica por 30 días, si fuese de un año 360 días y así según corresponda. Por lo general toda empresa desea que el ciclo de Cobros sea lo más reducido posible, mientras que el de Pagos sea lo más elevado posible con vistas a mantener sus fuentes de financiamientos. En el resultado de estos indicadores influye la política de cobros y pagos que se haya planteado la empresa. De ahí las estrategias comerciales de aplicación de descuentos y de créditos a fin de que éstas respondan a los objetivos trazados por la empresa. En aquellas empresas donde el movimiento de las Cuentas y Efectos por Cobrar sea significativo, se aconseja trabajar el numerador de estos índices sobre la base de promedios en vez de cifras estáticas para que el resultado muestre la situación promedio y no la situación específica de un momento determinado. Mientras menores sea el valor de este ratio, menores serán los ciclos de cobros.

Del Ciclo de Pagos	La Variable “Intervalo de Tiempo” tomará el valor que corresponda según el período de tiempo para el cual se están calculando, es decir si el análisis se efectúa con las cifras de un mes, se multiplica por 30 días, si fuese de un año 360 días y así según corresponda. Por lo general toda empresa desea que el ciclo de Cobros sea lo más reducido posible, mientras que el de Pagos sea lo más elevado posible con vistas a mantener sus fuentes de financiamientos. En el resultado de estos indicadores influye la política de cobros y pagos que se haya planteado la empresa. De ahí las estrategias comerciales de aplicación de descuentos y de créditos a fin de que éstas respondan a los objetivos trazados por la empresa. En aquellas empresas donde el movimiento de las Cuentas y Efectos por Pagar sea significativo, se aconseja trabajar el numerador de estos índices sobre la base de promedios en vez de cifras estáticas para que el resultado muestre la situación promedio y no la situación específica de un momento determinado. Mientras menores sean los valores de estos ratios, menores serán los ciclos de cobros y pagos
Ciclo de Maduración de la Empresa	El análisis de este indicador posibilitará a la empresa conocer el Fondo de Maniobra necesario y las necesidades de Circulante para mantener el equilibrio financiero de la empresa. Mientras menor sea este ciclo, mejor será la gestión de la empresa.
Ratios de Endeudamiento	
Endeudamiento	Mientras menor sea su valor, más bajo será el grado de endeudamiento reflejándose en una estabilidad para la entidad. Este bajo grado de endeudamiento posibilita a la empresa poder acceder a nuevas fuentes de financiamiento. Un valor entre 0.5 y 1.5 puede considerarse aceptable. Si es mayor que 1.5 es preocupante y si pasa de 2 hay exceso de endeudamiento.

Endeudamiento Total	A mayor valor, mayor dependencia de los Recursos Ajenos para financiarse y mayor riesgo. Esta situación puede hasta llevar a que parte de los Activos Fijos se estén financiando con los Pasivos y por consiguiente afectar negativamente a la Solvencia de la empresa. A menor valor mayor independencia financiera lo cual se traduce en que la empresa se financie con sus propios recursos, esta situación presenta menos riesgo, es más segura pero a veces puede hasta llegar a incidir en la rentabilidad de la empresa. Esto puede conllevar incluso a una alta solvencia. Pero un valor muy alto puede implicar exceso de recursos y por consiguiente afectaciones en la Rentabilidad.
Calidad de la Deuda	No hay pronunciamientos en cuanto a los límites de este índice pero sin lugar a dudas mientras menor sea su valor mayor calidad tiene la deuda pues el mayor peso de la deuda recae en las Obligaciones a Largo Plazo las cuales tienen un vencimiento más lejano y permite a la empresa poder financiarse de forma más estable.

Ratios de Solidez	
Ratio de Solidez	Mientras más tienda a cero este índice, más solidez presenta el negocio.
Estabilidad de los Activos Fijos	Su valor como máximo debe ser 1 a los efectos de que el Pasivo Circulante no intervenga en la financiación del Activo Fijo por lo que un valor menor que 1 mostrará un Balance Equilibrado. De lo contrario si muestra un valor mayor que 1 se le denomina Balance Desequilibrado. Este índice es el inverso del Índice de Solidez a Largo Plazo
Estabilidad Propia de los Activos Fijos	En la medida que este indicador sea menor, el riesgo disminuye, menor dependencia de la financiación externa para financiar sus Activos Fijos.

Ratios de Solvencia	
Solvencia a Largo Plazo	El valor de este índice debe ser mayor que 1, cuanto mayor sea su valor más solvente será la empresa y la misma mostrará un Balance Equilibrado. Si su resultado es 1 los Recursos Permanentes sólo cubren el Activo Fijo y por lo tanto el Capital de Trabajo es financiado por el Pasivo Circulante. Si su valor fuese inferior a 1 el Capital de Trabajo sería negativo y por lo tanto la empresa mostraría un Balance Desequilibrado.

Ratio de Solvencia Total	Si su valor es mayor que 1 la empresa posee suficientes garantías ante terceros ya que cumpliendo con todas sus obligaciones tanto en el corto como en el largo plazo, se queda aún con parte de sus Activos. Este índice debe ser mayor que 1 y un valor óptimo puede ser cualquier valor en el entorno de 2. Por todo lo anterior cuanto mayor es su valor, mejor es la garantía. Si su resultado fuera menor que 1 puede decirse que la empresa no posee suficientes bienes para cumplir con sus obligaciones y se encontraría en los que suele llamarse Quiebra Contable o Técnica. Por eso este índice muchos autores también le suelen llamar como “Distancia a la Quiebra”. Un valor mayor que 2 puede afectar el desenvolvimiento de la empresa pues conlleva exceso de recursos que se traducen en afectaciones en la Rentabilidad de la empresa.
--------------------------	--

Ratios de Liquidez	
Ratio de Liquidez a Corto Plazo	Un resultado igual a 1 puede considerarse aceptable. Si fuese menor que 1 puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacerle frente a los pagos. De ser mayor que 1 la empresa puede llegar a tener exceso de Tesorería.
Ratio de Liquidez Inmediata	Es difícil determinar límites adecuados para este índice. Un valor muy bajo es peligroso pues puede conllevar problemas al tener que realizar los pagos. Por otra parte un valor muy alto implica tener efectivo en exceso lo cual es también dañino para la empresa pues puede desencadenar finalmente en exceso de Capital de Trabajo. Por lo general un valor alrededor de 0.3 se puede considerar de aceptable aunque el mejor índice siempre estará en correspondencia a las características del sector en que se encuentra la empresa.

Ratio de Liquidez Total o General	Por lo general el Índice de Liquidez Total debe ser mayor que 1. Un valor entre 1.5 y 1.9 es aceptable. Puede llegar hasta en el orden de 2, pero su aceptabilidad depende del sector en que opere la empresa y de sus características. Cuanto mayor sean sus resultados menores será el riesgo de la empresa y mayor será su solidez de pago en el corto plazo. Por otra parte un valor muy alto de este índice prácticamente mayor que 2, supone como es lógico una solución de holgura financiera que puede verse unida a un exceso de capitales inaplicados que influyen negativamente sobre la rentabilidad total de la empresa. Un valor de este índice menor que 1 indica que la empresa puede declararse en suspensión de pagos y deberá hacer frente a sus deudas a corto plazo teniendo que tomar parte del Activo Fijo.
-----------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe de Gestión de Electra S.A. (Cortés, 2009).

4- Asignar responsabilidades en el manejo de la información del cuadro de mando integral

Todos los objetivos, indicadores e iniciativas deben tener un responsable para su seguimiento (“monitorización”), en este caso será el Contador de Electra S.A., y las auxiliares contables.

7.2.4. Oportunidades de mejora continua

Finalmente es importante identificar mecanismos que permitan identificar desviaciones en la implementación del sistema y en etapas futuras, para lo cual la empresa deberá evaluar y determinar acciones concretas para la mejora continua³.

Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones:

Lo primero que hay que asegurar es la validez de la medición, así como la detección de la causa.

³ Cortés (2009) entiende por mejora continua, toda actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

La corrección de desviaciones va a afectar, a las otras etapas del proceso administrativo. Puede incluir acciones como modificar objetivos y planes, reestructurar alguna variable de la organización, cambiar la manera de seleccionar y adiestrar al personal, o variar el sistema.

No necesariamente todas las desviaciones han de ser negativas: puede obtenerse superávit sobre los hechos planificados. De ahí que pueda hablarse de acciones contractivas y acciones expansivas, para alcanzar los objetivos prefijados dentro de los niveles deseados. Si no se alcanzan los estándares, también existe la posibilidad de que, después de un análisis de las desviaciones, se considere que no se alcanzaron los estándares simplemente porque se fijaron defectuosamente y son demasiado elevados o poco realistas, esta conclusión vendrá dada por un análisis racional y no como un medio de justificación de fracaso. La información deberá darse de forma totalmente objetiva.

En general, la implantación de un sistema de control suele ir acompañada de cierto rechazo por parte de las personas que integran la empresa. Por el contrario cuando los controles se establecen preventivamente y el progreso de las actividades se comunica a quienes lo realizan, tal disconformidad se reduce notablemente e, incluso llega a eliminarse.

Cuando se hace seguimiento a los indicadores planteados se pueden identificar las oportunidades de mejora continua para enriquecer los resultados del cuadro de mando integral basándose en los procesos estables y capaces ya existentes y controlar su aplicación.

Las siguientes son acciones generales destinadas a la mejora:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- El establecimiento de los objetivos para la mejora.
- La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- La evaluación de dichas soluciones y su selección.
- La implementación de la solución seleccionada.
- La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos; la formalización de los cambios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Un departamento contable se encuentra enfrentado a constantes cambios que obliga a rediseñar y conceptuar el cómo y el de qué de manera tener la información más relevante y necesaria para tener un conocimiento permanente de la gestión contable y tributaria, se dispone eficientemente de la información indispensable y significativa, de modo sintético, conectada con los objetivos de la empresa. La exigencia de información que tiene la economía de las empresas es dinámica, cambiante y globalizada que requiere de información con las mismas características.

La Contaduría Pública en Colombia es una carrera completa que abarca ciclos básicos importantes como economía, administración, derecho, tributaria, sistemas, comunicación, matemáticas, contabilidad, finanzas, fundamentos para la investigación y costos por eso es importante que los profesionales en contaduría cuenten con eficaces herramientas de gestión y seguimiento que les permiten realizar un trabajo integral dentro de las organizaciones que involucre no sólo la información con fines impositivos sino también con fines de análisis.

La gestión contable y financiera debe ir acompañada de metodologías de planificación como el BSC que le permitan alinear las estrategias y objetivos financieros y contables con la misión, visión y objetivos organizacionales, y que le permita determinar su operación considerando a la organización como un sistema con enfoque en procesos.

Se recomienda a la empresa implementar la metodología del BSC enfocado al departamento de contabilidad con el fin de facilitar la planificación y el control de resultados, proveer un sistema que permita la lectura y análisis de la información de modo rápido y preciso que optimice la toma de decisiones, flexibilidad de la herramienta, que haga posible la inclusión de nuevos indicadores, modificación de los ya presentes, así como el establecimiento de objetivos y, en su caso, corrección de los ya introducidos. Para ello se realiza el aporte contenido en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFIA

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. (2012). Título. Cali: Cámara de Comercio de Cali.

CASTRO, Giovanny. (2010). Fuentes Técnicas e Instrumentos de recolección de la Información. Santo Tome.

SILIE GATON, JOSE A (1998). Ética Profesional. Publicaciones América, 9na. Edición,

CEPEDA, Gustavo. (1997). Auditoria y Control Interno. Colombia: McGraw-Hill.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2649 de 1993 (diciembre 29). Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Colombia.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 43 de 1990. Colombia.

CORTÉS, Orlando. (2009). Informe de Gestión de Electra S.A. Cali. Documento inédito.

EDUCONTA. (2012). Gaceta 196. Mexico.Gaceta Universitaria

ELECTRA S.A. (2008). Manual de Funciones del Departamento de Contabilidad. Cali: Documento inédito.

GONZÁLEZ, Patricia. (2008). Material de clase. Cali. Documento inédito.

KAPLAN, Robert. (1940). Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia. España: Gestión 2000.

KAPLAN, Roberto, NORTON, David y SANTAPAU, Aida. (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.

KAPLAN, Roberto y NORTON, David. (1992). The Balanced Scorecard. En: Harvard Business Review. Estados Unidos: Universidad de Harvard.

LÓPEZ, Alfonso. (2001). El Cuadro de mando. Recuperado en el año 2012 en: <http://www.5campus.com/leccion/cmmando>.

NORTON, David. (1941). Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia

RODRÍGUEZ Gregorio, (1997). Metodología de la Investigación Cualitativa. España. Ediciones Aljibe.

VALDES, Daniel. Recuperado en el año 2012 en: [http://www.sigweb.cl/biblioteca/Balance Score card.pdf](http://www.sigweb.cl/biblioteca/Balance%20Score%20card.pdf).

WIKIPEDIA. Consulta en el año 2012: <http://es.wikipedia.org>.