



PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DEL ASEGURAMIENTO  
DE LA INFORMACIÓN Y DE LA GESTIÓN TRIBUTARIA PARA LA EMPRESA LA  
CALI VARGAS & CIA S. EN C DE LA CIUDAD DE PASTO, AÑO 2017

DAYANA VERONICA CALVACHE NARVAEZ  
CARLOS ESTEBAN FLOREZ RIASCOS  
ANDRES FELIPE MEJIA BENAVIDES

PROHIBIDA SU COPIA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SAN JUAN DE PASTO  
2017



PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DEL ASEGURAMIENTO  
DE LA INFORMACIÓN Y DE LA GESTIÓN TRIBUTARIA PARA LA EMPRESA LA  
CALI VARGAS & CIA S. EN C DE LA CIUDAD DE PASTO, AÑO 2017

DAYANA VERONICA CALVACHE NARVAEZ  
CARLOS ESTEBAN FLOREZ RIASCOS  
ANDRES FELIPE MEJIA BENAVIDES

Proyecto de grado como informe final del Diplomado en Gestión Organización,  
requisito para optar al título de Contador Público

Asesor:  
GERMAN ALFREDO GÓMEZ ACHICANOY  
Magister

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SAN JUAN DE PASTO  
2017



## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

San Juan de Pasto, Octubre 31 del 2017.



## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por habernos dado la vida, por sabernos guiar por el buen camino, por darnos la fuerza para seguir adelante y no desmayar en los momentos de dificultad, enseñándonos a encarar las adversidades, por permitirnos el haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional. A nuestros padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor por ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar, a demás familiares por ser nuestro pilar más importante y por demostramos siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias.

A nuestros compañeros y amigos por haber tenido tantos momentos especiales juntos, momentos inolvidables que nunca se olvidaran, y por haber logrado esta meta juntos y por último le dedicamos este trabajo a todos los docentes que hicieron parte de nuestra carrera, ya que ellos fueron los encargados de nuestra formación profesionalmente. Muchas Gracias

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.

Thomas Chalmer



## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad, y por brindarnos una vida llena de aprendizaje, experiencia y sobre todo de felicidad.

Le damos gracias a nuestros padres por apoyarnos en todo momento, por los valores que nos han inculcado y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación, a nuestros familiares por llenarnos de alegría, felicidad y amor cuando más lo necesitamos.

Agradecemos la confianza, apoyo y dedicación a nuestros profesores, por haber compartido con nosotros sus conocimientos y sobre todo por su amistad, muchas gracias profes.

A nuestros amigos por haber logrado nuestro gran objetivo con mucha Perseverancia, demostrando que podemos ser grandes amigos y compañeros de trabajo a la vez. Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la Realización de este proyecto.

PROHIBIDA SU COPIA



## CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN DEL R.A.E	
INTRODUCCIÓN	
1. TITULO	19
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	21
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
2.3 JUSTIFICACIÓN	22
3. OBJETIVOS	24
3.1 OBJETIVO GENERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
4. MARCO DE REFERENCIA	25
4.1 MARCO CONTEXTUAL	25
4.2 MARCO TEÓRICO	29
4.2.1 Cuadro de Mando Integral – MCI.	29
4.2.2 Aseguramiento de la Información.	30
4.2.3 Gestión Tributaria.	32
4.2.4 Plan Táctico y Operativo.	34
4.3 MARCO LEGAL	36
4.4 MARCO CONCEPTUAL	37
5. DISEÑO METODOLÓGICO	41
5.1 TIPO DE INVESTIGACION - DESCRIPTIVO	41
5.2 MÉTODO	42
5.2.1 Análisis y Síntesis.	42
5.3 PARADIGMA O ENFOQUE	42
5.4 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	42
5.4.1 Fuentes Primarias.	42
5.4.2 Fuentes Secundarias.	44
5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	43
5.5.1 Población.	43
5.5.2 Muestreo.	43
6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	44
6.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA - BALANCED SCORED CARD	44



6.1.1	Informe 1.	45
6.1.2	Informe 2.	46
6.1.3	Informe 3.	47
6.1.4	Informe 4.	50
6.2	NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA Y ASEGURAMIENTO CACHARRERÍA LA CALI	51
6.3	GESTIÓN TRIBUTARIA	53
6.4	PLANEACIÓN TÁCTICA OPERATIVA	61

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

PROHIBIDA SU COPIA



## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1.</b> Funcionario de la Empresa	43
<b>Cuadro 2.</b> Balanced Scored Card	45
<b>Cuadro 3.</b> Resultados Balanced Scored Card	46
<b>Cuadro 4.</b> Actividades	47
<b>Cuadro 5.</b> Efectos	47
<b>Cuadro 6.</b> Indicadores	48
<b>Cuadro 7.</b> Representación del Activo	54
<b>Cuadro 8.</b> Identificación de Cuentas	55
<b>Cuadro 9.</b> Deudores	55
<b>Cuadro 10.</b> Representación de Costos y Gastos	58
<b>Cuadro 11.</b> Cuadro de Vulnerabilidad	64
<b>Cuadro 12.</b> Matriz de Vulnerabilidad	66
<b>Cuadro 13.</b> Perspectivas	68

PROHIBIDA SU COPIA





## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Empresa la Cali Vargas & CIA S. en C	25
<b>Figura 2.</b> Estructura Organizacional	28
<b>Figura 3.</b> Normas de Aseguramiento	32

PROHIBIDA SU COPIA



## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfica 1.</b> Matriz de Análisis de Vulnerabilidad Año 2017 Cacharrería Cali	67

PROHIBIDA SU COPIA



## LISTA DE ANEXOS

**Anexo A.** Balance General de la Cali 2016

**Anexo B.** Estudio de Resultados

PROHIBIDA SU COPIA



## **RESUMEN ANALITICO DE ESTUDIO R.A.E**

### **CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTONOMA DE NARIÑO**

PROGRAMA ACADEMICO: Programa Contaduría Pública.

Fecha: agosto 31 de 2017.

AUTORES: Dayana Verónica Calvache Narváez, Carlos Esteban Florez Riascos, Andrés Felipe Mejía Benavides

ASESOR: German Alfredo Gómez Achicanoy.

**TITULO DE LA INVESTIGACION: Propuesta de mejoramiento administrativo del aseguramiento de la información y de la gestión tributaria para la empresa la Cali Vargas & CIA S. en C de la ciudad de pasto, año 2017.**

PALABRAS CLAVE: Administrativo, Direccionamiento, Estructura, Evaluación, Gestión, Liquidez, Matriz, Objetivos, Plan, Presupuesto, Rentabilidad

DESCRIPCION: Informe final de investigación en donde los autores Elaboramos un plan de direccionamiento estratégico para la empresa la Cali & Vargas Cia S.C.S de la ciudad de San Juan de Pasto. Departamento de Nariño, 2017, realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa con el propósito de identificar sus fortalezas, debilidades. Oportunidades y amenazas. Realizar un análisis matricial que permita la consolidación y análisis de información del diagnóstico interno y externo que se realice en la empresa, con el fin de definir estrategias viables y conducentes para la organización. Definir el plan de acción que la empresa debe adelantar para cumplir las estrategias y sus objetivos.

CONTENIDO: Objetivo general. Proponer un plan de mejoramiento administrativo del aseguramiento de la información y de la gestión tributaria para la empresa la Cali Vargas & CIA S. en C. en la Ciudad de Pasto, año 2017.

Objetivos específicos: Realizar el diagnostico organizacional aplicando el cuadro de mando integral (BSC) en la empresa la Cali Vargas & CIA S. en C. en la Ciudad de Pasto. Elaborar y analizar el informe de aseguramiento de la información de estados financieros para la Cali Vargas & CIA S. en C. en la Ciudad de Pasto.

Analizar la declaración de renta para la Cali Vargas & CIA S. en C. en la Ciudad de Pasto.



Formular un plan de mejoramiento a nivel táctico y operativo para la Cali Vargas & CIA S. en C. en la Ciudad de Pasto. Justificación. La Cali es una empresa con trayectoria y reconocimiento comercial a nivel regional, con una visión tendiente a convertirse en una gran cadena de almacenes compuesto por 5 puntos de venta, 4 en la ciudad de Pasto ubicados en sitios estratégicos de la ciudad incluidos centros comerciales y un punto de venta en Ipiales ubicado en el nuevo centro comercial gran plaza de la ciudad, ante este fenómeno que ya está experimentando, se hace necesario diseñar un plan de direccionamiento estratégico que involucre todas las áreas de la organización como son: el área administrativa, financiera, de mercadeo y talento humano. Esta empresa no ha sido sujeto de un plan de mejoramiento que le permita determinar cuál es su direccionamiento, esto hace que su funcionamiento no cuente con los debidos procesos actualizados para continuar de una manera eficiente y eficaz con su labor y en el futuro pueda enfrentar un gran sin número de situaciones resultado de un mundo cambiante. De ahí que este trabajo pretende a partir de su diagnóstico interno realizar un plan de direccionamiento estratégico que involucre todas las áreas de la organización. En la parte de talento humano y seguridad industrial se observa una falencia que no tiene contemplado los procesos de reclutamiento y selección de personal, además no se tiene procesos claros en cuanto inducción y capacitación del personal. Se observa por parte de los empleados una preocupación en cuanto a su estabilidad laboral al igual que sus incentivos por su buen desempeño en sus labores. Otro punto importante es que no hay indicadores y evaluaciones de desempeño por lo tanto no hay retroalimentación de los empleados hacia sus superiores. Se tiene un desconocimiento total sobre salud y seguridad en su trabajo. En el área de mercadeo se observa una falencia promedia contemplada en investigación de mercados y desarrollo donde hay unos puntos clave a corregir en cuanto a sus procesos de investigación y formulación de nuevos servicios. Se observa por parte de los empleados una preocupación en cuanto a su estabilidad laboral al igual que sus incentivos por su buen desempeño en sus labores. Otro punto importante es que no hay indicadores y evaluaciones de desempeño por lo tanto no hay retroalimentación de los empleados hacia sus superiores. Viabilidad. La investigación se realizó durante un mes con la disponibilidad de tiempo de parte de los investigadores los cuales mediante recolección de información aplicando encuestas, análisis de los estados financieros y verificación de manuales de convivencia misión y visión y planes de mercadeo utilizando los recursos físicos de la empresa y financieros tomado en cuenta todas las áreas de la empresa y realizar un diagnóstico. Se tiene un desconocimiento total sobre salud y seguridad en su trabajo. En el área de mercadeo se observa una falencia promedia contemplada en investigación de mercados y desarrollo donde hay unos puntos clave a corregir en cuanto a sus procesos de investigación y formulación de nuevos servicios. Delimitación. La investigación se realizará en la empresa la cacharrería la Cali Vargas & Cía. s.c.s ubicada en la ciudad de Pasto en la Cra 19 con calle 16 de la ciudad de Pasto con el fin de realizar un diagnóstico estratégico



administrativo, financiero, talento humano y de mercadeo con el objetivo de proponer un nuevo método para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**METODOLOGIA:** paradigma. La investigación se enmarca en el paradigma positivista ya que se considera una realidad objetiva, la cual se puede conocer través de la observación, la experimentación y la razón para luego formular a través del método inductivo leyes generales que permiten relacionar la causa con sus efectos y explicar los fenómenos observados, verificándose luego de manera empírica dichas leyes. Tipos de información. Descriptivo, este tipo de investigación comprende acciones como: la descripción, registro, interpretación y análisis de los datos obtenidos en la investigación, también se realizará además una tabulación con el fin de recoger los datos y manejar de manera cuidadosa esta información para luego ser analizada minuciosamente con el fin de proponer posibles soluciones a estas falencias. Propositivo, se realiza este tipo de investigación ya que se presenta un punto de vista crítico y creativo, a través del cual se plantea diferentes alternativas de solución a las falencias que se han presentado durante la investigación. Método. Deductivo, se utiliza este método de investigación ya que se utilizará diferentes teorías Administrativas para lograr el diseño del plan de direccionamiento estratégico e identificar claramente las falencias que se presentan y dar una solución oportuna. Enfoque. Cuantitativo, a través de este procedimiento se plantea diferentes alternativas de decisiones, usando magnitudes numéricas, estadísticas y contables que resten una magnitud de error.

**AREA DE INVESTIGACION:** El área de investigación del programa es el área Administrativa y Contable. En este campo se ubican los proyectos que presenten temáticas relacionadas con el proceso administrativo en todo tipo de empresas ya sean micro, pequeñas, medianas, grandes, pertenecientes a todos los sectores económicos y de carácter público y privado.

**LINEA DE INVESTIGACION:** contable, financiera, y control por cuanto se concentra en el estudio de la organización y sus mecanismos de gestión, a través de un diagnóstico para proponer alternativas de solución mediante planes estratégicos y de mejoramiento que permitan determinar el estilo de liderazgo y generar propuestas de crecimiento y fortalecimiento empresarial.

**CONCLUSIONES:** El plan de direccionamiento estratégico que se sugiere, ayudara a contribuir al buen funcionamiento de la empresa LA CALI, más sin embargo tiene un carácter flexible para cumplir con cualquier requerimiento que se pueda presentar. Se determinó que en la empresa LA CALI existen falencias, algunas de ellas se presentan en el área de talento humano en lo referente al



reclutamiento del personal. Se realizó un diagnóstico en lo referente al comportamiento interno de la empresa reconociendo así amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades. La CALI cuenta con una misión, visión, objetivos corporativos los cuales fueron replanteados de acuerdo a las exigencias actuales que presenta la empresa. Se concluye, con la realización de este plan de direccionamiento estratégico será posible hacer un estudio de la disposición presente y futura de la empresa, constituyéndose así esta labor en una fortaleza que ayuda a conseguir los objetivos planteados por la organización. De la misma forma este plan de direccionamiento estratégico se constituye en el eje principal para la administración de la empresa ya que posteriormente conducirá las actividades operacionales y administrativas, otorgando así un control continuo para lograr implementar cualquier tipo de correcciones necesarias. Con los resultados de esta investigación se puede concluir que la empresa LA CALI requiere la implementación de un plan de direccionamiento estratégico.

**RECOMENDACIONES:** Al diseñar el plan de direccionamiento estratégico se visualiza la necesidad de aplicar las siguientes recomendaciones: Para mejorar los procesos es necesario que la empresa invierta en un software que este a la vanguardia de la tecnología así se podrá desarrollar las labores contables eficientemente, así mismo con respecto al área de inventarios para agilizar todas las operaciones que giran en torno a este. Se debe aplicar un proceso adecuado de reclutamiento que conduzca a la eficaz contratación de personal que cuente con un perfil coherente ya que debe desempeñar las funciones de trabajo requerido en la Organización. En este orden de ideas se considera de gran importancia la seguridad industrial, por lo tanto, se recomienda adecuar las instalaciones de almacenamiento de la mercancía ya que no tiene un lugar apto para la ejecución de las labores diarias.

**BIBLIOGRAFIA Y CIBERGRAFIA:** COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Propuesta de normas de aseguramiento de la información financiera para la convergencia hacia estándares internacionales, 2014. Disponible en: [http://www.ctcp.gov.co/\\_files/documents/DOC\\_CTCP\\_6B2N7\\_149.pdf](http://www.ctcp.gov.co/_files/documents/DOC_CTCP_6B2N7_149.pdf) (23/08/2017)

DÍEZ DE CASTRO, Emilio Pablo y otros. Administración y Dirección. Madrid: McGraw-Hill Interamericana, 2001. p. 4.

HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCION, Pilar. Metodología de la investigación. 3ª ed. México: McGraw-Hill, 2003.



KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración Un Perspectiva Global. 12a. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004. p. 6 - 14.

PÉREZ CARBALLO BEJIA, Juan Fernando. Control de la Gestión Empresarial. 4ª ed. Madrid: ESIC Editorial, 2000. p. 92.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA. Misión. Disponible en: [http://rehumanos.weebly.com/uploads/1/2/5/1/12512269/mision\\_vision.pdf](http://rehumanos.weebly.com/uploads/1/2/5/1/12512269/mision_vision.pdf) (23/08/2017)

TiedCOMM, S. de R.L. de C.V. Concepto de BalancedScoreCard. Disponible en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> (23/08/2017)

ZORNOZA PÉREZ, Juan J. Significado y funciones de las consultas a la Administración en materia tributaria. Crónica Tributaria, 1984. No. 50. p. 217-228.

PROHIBIDA SU COPIA





## INTRODUCCIÓN

La vida y eficiencia de una empresa está fundamentada en el correcto manejo que se le dé, involucrando todos los campos de la organización, como lo son el administrativo, de recurso humano, productos y servicios, mercadeo entre otros. Cacharrería la Cali, teniendo una trayectoria de 50 años en el mercado, inició labores en un barrio de Santiago de Cali, a lo largo de los años, su administración fue implementando otros productos y servicios.

Durante este recorrido toda la administración se realizó de manera empírica, sin asesores ni guías que direccionaron la empresa hacia su punto de equilibrio. Para la elaboración del trabajo la metodología se basó principalmente en el análisis interno y externo del sector, permitiendo así conocer las razones que llevaron a la empresa a su situación actual, y al mismo tiempo orientarla al mejoramiento tanto de sus procesos como su rentabilidad y liquidez económica.

Las microempresas en Colombia son las mayores generadoras de empleo y de desarrollo socioeconómico. El desarrollo de este proyecto se enfoca en el entorno empresarial con el propósito de proponer un plan de mejoramiento para la cacharrería la Cali; contribuyendo al desarrollo de estrategias que conlleven a su mejoramiento continuo.

En el siguiente trabajo se propone un plan de mejoramiento, donde se estudiaron los aspectos macro y microeconómicos que puedan afectar a la empresa, así mismo se realizaron estudios técnico, financiero y administrativo para que la cacharrería Cali pueda beneficiarse óptimamente con el plan o proyecto que se les presenta a sus directivos.

El objetivo fundamental fue realizar un análisis de como sería el comportamiento y la aceptación en el mercado de la Cacharrería la Cali, para verificar si esta idea puede ser viable, de la misma forma, se propone la creación de un plan de mejoramiento para la cacharrería la Cali, con el fin de que el cliente se sienta bien atendido para que sus exigencias y necesidades se satisfagan, con el fin de que la empresa sea viable financieramente y se sostenga al transcurrir el tiempo.

Esta investigación está determinada por la utilización de los enfoques cualitativos y cuantitativos, que a partir de la investigación descriptiva y propositiva, permitió comprender de forma clara y precisa la información durante el proceso de análisis y de esta forma hallar las mejores alternativas para llevarlas a la práctica.

En este contexto la investigación tiene un significado muy especial para la empresa CACHARRERIA LA CALI debido a que puede aportar información relevante para los procesos, así como un documento de consulta para futuros investigadores, teniendo en cuenta también su calidad en el servicio y el



mejoramiento continuo que la organización quiere alcanzar.

En el presente proyecto se realizaron entrevistas a los funcionarios; los cuales permitieron a los investigadores conocer más a fondo a la organización y percatarse de las falencias que se están generando; con el fin de reducir estas problemáticas y generarlas en oportunidades mejorando el servicio a los clientes. Para el presente trabajo de investigación se basó en la matriz de VULNERABILIDAD; la cual permitió determinar las causas y efectos en las cuales se ven reflejadas en las falencias de los procesos y procedimientos de la empresa; permitiendo al grupo de investigación buscar las soluciones posibles para contrarrestar estas problemáticas dándoles solución desde la raíz del problema y así mejorando las actividades de los funcionarios de dicha empresa.

Con este trabajo de investigación se pretende dejar en alto el nombre de la Institución Universitaria Corporación Autónoma de Nariño, para que las empresas sepan la calidad de profesionales que se están formando en ella, dejando puertas abiertas y así mismo grandes oportunidades para próximas investigaciones y convenios que se deseen realizar en las diferentes organizaciones con las que cuenta el Departamento de Nariño.

Este proyecto nace de la necesidad de lograr un mayor crecimiento empresarial de la empresa dentro del mercado, así mismo aprovechar la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y experiencias para los autores de la investigación, enriqueciendo su crecimiento personal como profesional y empresarial.

Al final de esta investigación se pretende que la empresa mejore su servicio al cliente tomando las acciones correctivas correspondientes para que sus usuarios se sientan satisfechos al momento de adquirir sus productos y a la vez cumplan las expectativas esperadas por ellos, dejando una buena imagen en la mente del consumidor para que esta sea la organización preferida por la población nariñense.



## 1. TITULO

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DEL ASEGURAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y DE LA GESTIÓN TRIBUTARIA PARA LA EMPRESA LA CALI VARGAS & CIA S. EN C DE LA CIUDAD DE PASTO, AÑO 2017.

PROHIBIDA SU COPIA



## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El siguiente trabajo se realizó en base a la problemática que se presenta en la empresa “la cacharrería la Cali Vargas &Cia” una empresa que lleva más de 50 años en la Ciudad de Pasto siendo conocida a nivel de Nariño, pero que presenta unos problemas administrativos, financieros y tributarios debido a la gran competencia que se presenta en este sector de las ventas con competidores mucho más preparados para afrontar las problemáticas internas y externas de una empresa.

Esta empresa no ha sido sujeto de un plan de mejoramiento que le permita determinar cuál es su direccionamiento, esto hace que su funcionamiento no cuente con los debidos procesos actualizados para continuar de una manera eficiente y eficaz con su labor y en el futuro pueda enfrentar un gran sin número de situaciones resultado de un mundo cambiante.

Las falencias que se observan en la organización y la cual se ve reflejada en el diagnostico interno siendo una de las principales y más preocupantes es en el proceso de talento humano puesto que no tienen claridad de sus procedimientos y actividades a ejecutar.

Por parte del grupo de investigación se observó que la empresa carece de falta de organización y control en sus procesos; puesto que no aplican en su totalidad las normas ISO 9001 de calidad y 18000 OHSAS (seguridad y salud del trabajo); perjudicando sus procesos y procedimientos; lo que causa que no se ejecuten adecuadamente las actividades por lo que no cuenta con estas certificaciones.

No se evidencia un adecuado reclutamiento, selección, inducción y capacitación del nuevo personal que se requiera para laborar en la empresa; esto permite que la organización no sea competitiva frente a sus competidores potencialmente fuertes y es una desventaja porque se reducirán las ganancias y utilidades.

En la parte de seguridad y salud en el trabajo el personal que labora no tiene conocimientos del tema lo cual se podría presentar incidentes o accidentes dentro de la organización poniendo en riesgo la humanidad de los funcionarios y con ella el capital monetario de la empresa; puesto que si llega a ocurrir algún accidente lamentable o de consideración la organización deberá responder económicamente.

Por otra parte se evidencia que no existe un clima laboral adecuado para que sus funcionarios se sientan satisfechos con su trabajo y así puedan rendir eficaz y eficientemente en sus actividades diarias.



De ahí que este trabajo pretende a partir de su diagnóstico interno realizar un plan de direccionamiento estratégico que involucre todas las áreas de la organización. En la parte de talento humano y seguridad industrial se observa una falencia que no tiene contemplado los procesos de reclutamiento y selección de personal, además no se tiene procesos claros en inducción y capacitación del personal.

Se observa por parte de los empleados una preocupación en cuanto a su estabilidad laboral al igual que sus incentivos por su buen desempeño en sus labores. Otro punto importante es que no hay indicadores y evaluaciones de desempeño por lo tanto no hay retroalimentación de los empleados hacia sus superiores.

Se tiene un desconocimiento total sobre salud y seguridad en su trabajo. En el área de mercadeo se observa una falencia promedia contemplada en investigación de mercados y desarrollo donde hay unos puntos clave a corregir en cuanto a sus procesos de investigación y formulación de nuevos servicios.

Un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la empresa, la forma en que solucionara los problemas y la manera de tomar las respectivas acciones correctivas.

Las estrategias permitirán: contar con procesos más competitivos y efectivos en el mercado, tener mayor control y seguimiento de las acciones que se van a emplear para corregir los problemas que se detectan en los procesos, conocer las causas que ocasionan estos inconvenientes y encontrar adecuadas soluciones, decidir los puntos prioritarios y la estrategia que se debe seguir determinando el plan de acción a realizar en un futuro, con el fin de aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa.

## **2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Proponer un plan de mejoramiento administrativo del aseguramiento de la información y de la gestión tributaria para la empresa la Cali vargas&cia s. en c de la Ciudad de Pasto?

## **2.3 JUSTIFICACIÓN**

La empresa pretende generar un mejoramiento continuo para realizar cambios en sus servicios de manera innovadora, manejando adecuadamente los recursos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes para el progreso y la sostenibilidad de la organización contribuyendo al desarrollo de la región.



Por esto, es muy importante el plan de mejoramiento continuo en la empresa, puesto que con el diagnóstico le ayuda a identificar la situación actual de la organización contemplando aspectos tanto internos como externos, con base en ello diseñar estrategias para tomar acciones correctivas que contribuyan al crecimiento. Por todo lo anterior se plantea la propuesta de plan de mejoramiento por parte de los investigadores, teniendo la perspectiva que sea tomada en cuenta por la alta gerencia de la empresa.

El control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades de los clientes.

La Cali es una empresa con trayectoria y reconocimiento comercial a nivel regional, con una visión tendiente a convertirse en una gran cadena de almacenes compuesto por 5 puntos de venta, 4 en la ciudad de Pasto ubicados en sitios estratégicos de la ciudad incluidos centros comerciales y un punto de venta en Ipiales ubicado en el nuevo centro comercial gran plaza de la ciudad, ante este fenómeno que ya está experimentando, se hace necesario diseñar un plan de direccionamiento estratégico que involucre todas las áreas de la organización como son: el área administrativa, financiera, de mercadeo y talento humano.

Este proyecto es relevante porque La Cacharrería la Cali es una empresa representativa dentro del mercado nariñense, se ha desempeñado bien a lo largo de su trayectoria en sus productos y ha logrado un reconocimiento por parte de los clientes; además permite contribuir y ayudar para que la organización siga en el proceso de mejora y así mismo en un futuro sea posible la certificación dándole un nivel alto de calidad en sus productos, para cumplir con las exigencias, gustos y expectativas del mercado; además los conocimientos que se han adquirido durante la carrera se los colocó en práctica con el fin de aumentar, afianzar y enriquecer las habilidades, conocimientos y experiencias en esta investigación.

El estudio propuesto se hace importante, porque se va a evaluar y conocer la empresa como primera medida, investigar cuáles son su DOFA (debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas), en todas las áreas a analizar, además también la importancia de llevar control adecuado en las diferentes áreas, porque con esto se logrará beneficios satisfactorios, abra rentabilidad y se logrará cambios tanto en su nivel de vida como en el negocio. Es importante enseñar al empresario cómo llevar de manera efectiva todas las áreas que componen su empresa para poder lograr un mejoramiento ya que este es el mayor propósito de la Cacharrería la Cali.



El presente proyecto es de gran importancia tanto para los investigadores como para la empresa, ya que el tema que se desarrolla demuestra cómo la logística le proporciona una posición estratégica, un alto grado de productividad y por ende de competitividad, lo que puede hacer que la compañía sea líder en su mercado y crezca cada día más, teniendo como premisa la satisfacción del cliente.

Para la realización del proyecto fueron indispensables los conocimientos necesarios y las bases obtenidas durante la carrera profesional llevándolas en práctica como futuros Contadores Públicos. Obteniendo una sólida investigación que no solo beneficie a la empresa sino a los autores y a la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, llevándolos a cumplir las expectativas y metas planteadas a lo largo de toda la carrera.

PROHIBIDA SU COPIA



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan de mejoramiento administrativo del aseguramiento de la información y de la gestión tributaria para la empresa la Cali Vargas & CIAS. en C. en la Ciudad de Pasto, año 2017.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar el diagnóstico organizacional aplicando el cuadro de mando integral (BSC) en la empresa la Cali Vargas & CIAS. en C. en la Ciudad de Pasto.

Elaborar y analizar el informe de aseguramiento de la información de estados financieros para la Cali Vargas & CIAS. en C. en la Ciudad de Pasto.

Analizar la declaración de renta para la Cali Vargas & CIAS. en C. en la Ciudad de Pasto.

Formular un plan de mejoramiento a nivel táctico y operativo para la Cali Vargas & CIAS. en C. en la Ciudad de Pasto.



## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO CONTEXTUAL

**Figura 1.** Empresa la Cali Vargas & CIAS. en C



**Fuente:** <http://www.lacali.com.co/images/logo-4.png>

LA CALI es una Empresa especializada en artículos de consumo en las líneas de Papelería, Oficina, Juguetería, Piñatería, Sección de bebés, Pesca y Hogar; encaminados a ofrecer calidad en servicio, en productos, en atención y en precios. LA CALI VARGAS & CIA S. en C. es una empresa comercial que cuenta con 50 años de experiencia en el mercado, con amplia variedad de productos en las líneas especializadas de papelería, juguetería, hogar y navidad y sus secciones complementarias a estas.

**Historia:** Luis Alfonso Vargas recuerda que en un viejo carrito Henry J. en compañía de su Esposa la señora Martha Inés y su primer hijo un bebe de 3 meses le daban la vuelta a la plaza Caicedo pensando que destino coger, “Acababa de liquidar una sociedad con unos amigos y mi sueño era fundar un nuevo negocio, pero eran malas mis condiciones económicas y no sabía dónde ir, puesto que estaba indeciso entre viajar a Bogotá o ir a Pasto. Finalmente nos decidimos por Pasto una ciudad que conocía de antes por lo que nos pusimos rumbo al sur” Don Luis Alfonso Vargas quien expresa con orgullo que es un vendedor hizo Precisamente eso vender. Con miles de dificultades, puesto que con el comercio Local era un completo extraño lograba que le dieran a crédito pequeños lotes de Papelería que el mismo se encargaba de distribuir puerta a puerta. Finalmente, la cacharrería Cali paso a ocupar un local más amplio en la calle 17 No. 20 A – 53 en donde funcionaba en medio de la gran aceptación de la comunidad y 5 sucursales en la Cra 21 con calle 17, otra en la calle 20 con Cra 29, en el centro comercial Único en Pucalpa, en el centro comercial Unicentro en la aurora y por último en la ciudad de Ipiales en el centro comercial gran plaza.

La Marca registrada representa el hecho de ponderar las cualidades de la entidad



en el ámbito comercial, gracias a llevar exigentes requisitos ubicándola en un grupo elite de negocios serios, transparentes y con amplia proyección. Hasbro es la empresa más grande de juguetes, dueña de importantes marcas como: Monopoly, Play Doh, Sr. Cara de Papa, Nerf, Avengers y poseedora de licencias tan importantes como: Hulk, IronMan, StarWars y Frozen entre otras; actualmente cumple 5 años de participación directa en Colombia convirtiéndose en la compañía de mayor crecimiento en el mercado de Juguetes. Proceso del que LA CALI ha sido parte activa, siendo los principales distribuidores de esta marca en Nariño.

En sus sesenta y cinco años la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO reconoce en Cacharrería Cali Vargas & CIA S. en C. su fidelidad y compromiso gremial con la federación durante treinta y cinco años de permanencia y constancia en una historia de adaptaciones y cambios, que ha contribuido a la prosperidad y desarrollo del Comercio en Nariño.

**Filosofía Corporativa:** la empresa tiene formulada su misión y su visión, principios y valores junto con sus objetivos y metas.

**Misión:** la Cali es una empresa que valora la satisfacción del cliente poniendo a su alcance la mejor calidad en productos de juguetería, papelería, piñatería, deporte, hogar y navidad a precios competitivos, con la mejor atención de nuestro talento humano capacitado y comprometido, con sedes a nivel local y regional cada vez más cerca de tu hogar.

**Visión:** la Cali en el año 2020 será la marca posicionada en el corazón de nuestra región, distinguida por la calidad tanto de sus productos como de su servicio a nivel regional y con presencia a nivel nacional, convirtiéndose en una de las empresas más innovadoras del mercado fortaleciendo el autoservicio y la tecnología que requiere el mundo actual.

**Principios y Valores:** la Cali cuenta desde hace varios años con un Código de Ética, construido de forma participativa, el cual se constituye en el referente formal e institucional de la conducta personal y profesional que deben tener todos los trabajadores, miembros de Junta Directiva y proveedores de la Empresa, independiente del cargo o de la función que ocupen.

Para La Cali las relaciones con sus trabajadores, sus clientes y demás, parten de la base de que las actuaciones mutuas deben distinguirse por la confianza y la transparencia. La responsabilidad, la integridad y el respeto, son los valores corporativos.

Crean que la responsabilidad es el emprendimiento comprometido y solidario del mejor esfuerzo por conseguir los objetivos empresariales, con un manejo eficiente de los recursos, asegurando el desarrollo sostenible del entorno y el auto cuidado, prevaleciendo el bien común por encima del interés particular.



Actúa con integridad porque son coherentes entre lo que pensamos, decimos y emprendemos dentro de los ámbitos personales y empresariales. Actúa con respeto reconociendo el derecho de la contraparte, conscientes de que este valor es el fundamento para la construcción de las relaciones interpersonales y empresariales vigorosas y benéficas.

**Objetivo General:** la Cali pretende satisfacer las necesidades del cliente en el ramo de la papelería, juguetería e innovación tecnológica, brindando un servicio oportuno en la atención del usuario con productos de la mayor calidad.

**Objetivos Específicos:**

- Brindar una atención personalizada a nuestros clientes.
- Satisfacer las necesidades de la comunidad con calidad de productos y los mejores precios.

**Portafolio de Servicios:** la Cali presta sus servicios en los siguientes campos:

**Juguetería:** nuestras marcas aliadas se destacan por ofrecer artículos que aporten en el desarrollo de nuestros chiquitos durante las diferentes etapas de su crecimiento. Es por eso que contamos con el respaldo y garantía de marcas como Hot Wheels, Nerf, Little livepets, My Little pony, Playskool y muchos más.

**Bebes:** recuerda que todos nuestros artículos de bebé provienen de marcas reconocidas y especializadas en el diseño y fabricación de objetos para bebés, sus diseños son llamativos, tiernos y seguros, cuentan con estándares de alta calidad, siempre buscando la mayor seguridad y protección para tu hijo. En nuestra tienda de Bebés Online encuentras marcas como Camino, Arrurú, Fisher Price, Pigeon, DrBrown y muchas más, siéntete tranquila al brindarle protección, cuidado, bienestar a tu pequeño.

**Escolar:** un periodo fundamental en el crecimiento de tu pequeño es la etapa escolar, una época en donde se avecinan muchos cambios tanto para tu pequeño como para ti. Es momento de iniciar a desprenderte de tu hijo, iniciar un periodo de adaptación a nuevas rutinas, horarios, actividades, a conocer y socializar con nuevas personas (profesores y compañeros). Puedes iniciar brindándole comodidad, descubre asombrosos morrales y maletas escolares para niños con llamativos diseños de sus personajes favoritos, cuentan con tamaños apropiados para chicos y materiales que reflejan la calidad de los productos. Dale una mirada a nuestras cartucheras para niños permite que refleje su personalidad y la deje volar con la variedad de colores que lleva dentro.

**Deportes:** entendemos que en el mundo de hoy necesitas momentos para cuidar de ti y de los que más quieres, siendo el ejercicio una parte fundamental para



nuestro cuerpo, bienestar físico y mental, en la Cali hay todo lo que necesitas para iniciar una práctica deportiva, Los elementos deportivos pueden ayudarte en el mejoramiento de tu salud y la de tu familia. Obsequia a las personas que más quieres momentos de diversión que contribuyan a su bienestar, escoge entre patines, balones de fútbol y baloncesto, raquetas de tenis, patinetas, bates de béisbol y mucho más. Busca, compara, elige el tuyo y lo llevaremos hasta la puerta de tu casa.

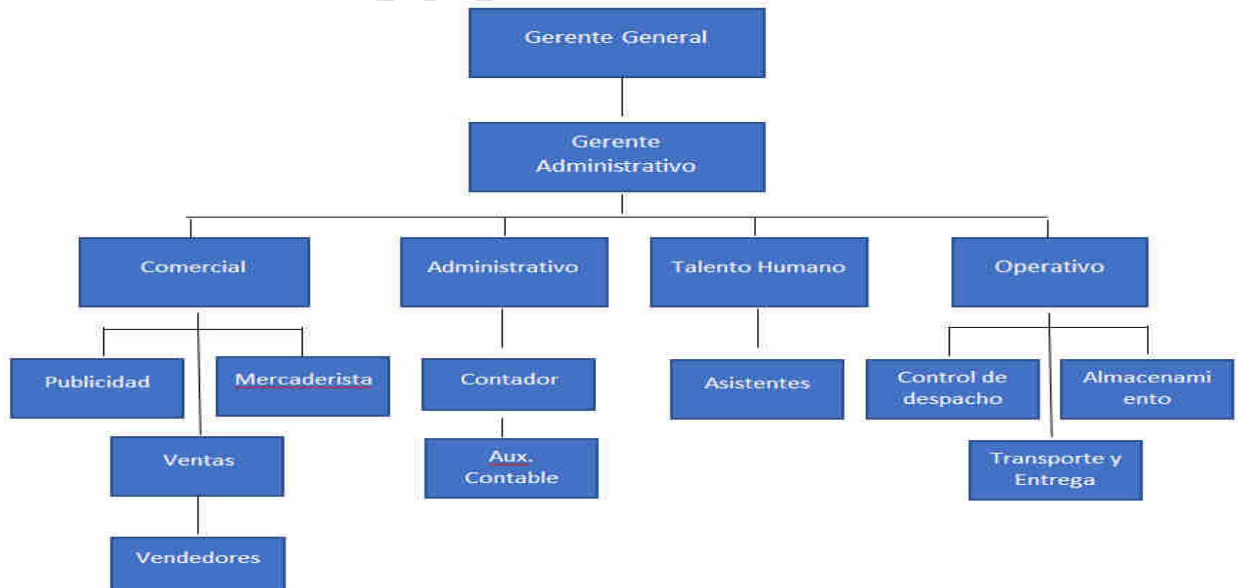
**Decoraciones:** tenemos cientos de productos e ideas para decorar y que tus fiestas sean originales y divertidas. Contamos con un gran surtido y los mejores precios del mercado; ofreciendo la asesoría personalizada de personal capacitado y con amplia experiencia en decoración para eventos.

**Globos con Helio:** somos Profesionales en la decoración y montaje con globos. Aire o Helio certificado, trabajamos con globos de alta calidad unidos a las nuevas tendencias en decoración.

**Servicio Técnico:** en LA CALI contamos con personal capacitado, para ofrecerte el mejor servicio técnico, reparación y mantenimiento a todos tus juguetes.

**Domicilios:** Todos los productos que distribuye LA CALI al sitio donde usted se encuentre, llámenos al 721 26 60 en Pasto y reciba sus artículos en la puerta de su hogar.

**Figura 2.** Estructura Organizacional



**Fuente:** PEI año 2016 La Cali S.A San Juan de Pasto



## 4.2 MARCO TEÓRICO

**4.2.1 Cuadro de Mando Integral – MCI.** Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación., ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes. Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero.<sup>1</sup>

Generalmente los empresarios dejan por fuera aspectos que son muy importantes, esto implica que las empresas deben tener no solo indicadores financieros si no también indicadores que aseguren el rumbo que toma la empresa a futuro, el BSC tiene esos indicadores que a cualquier empresa le hace falta, para que esta refleje lo bueno y lo malo que los directivos han dejado. Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial.

El cuadro de mando integral es modelo para proporcionar retroalimentación la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observa a la empresa como una totalidad. Se denomina cuadro de mando integral al informe producido por el sistema de control de gestión para evaluar la situación de la empresa considerada como una totalidad y como con siguiente, es un informe destinado a la alta gerencia general y a la junta directiva, que son los órganos que tiene la responsabilidad por los resultados corporativos.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>TiedCOMM, S. de R.L. de C.V. Concepto de BalancedScoreCard. Disponible en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> (23/08/2017)

<sup>2</sup>PÉREZ CARBALLO BEJIA, Juan Fernando. Control de la Gestión Empresarial. 4ª ed. Madrid: ESIC Editorial, 2000. p.92.



**Perspectiva Financiera.** Toda empresa se hace esta pregunta ¿Qué esperan de la empresa? Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio. Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

**Perspectiva del Cliente.** Esta perspectiva está orientada a identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

**Perspectiva Interna o de Procesos de Negocio.** En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Cuáles son los procesos internos que la organización que se deben mejorar para lograr sus objetivos. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes.

**Perspectiva de Talento Humano.** En el mundo, las empresas u organizaciones sean estatales o privadas, sin importar que clase de empresa sea, si grande o pequeña, de pocos o muchos empleados, todas tienen algo en común, y es que para poderse establecer y funcionar, necesitan de una estructura jerárquica que crea, genera y direcciona, todo el camino o sendero por el cual esta debe dirigirse. Este camino debe ir acorde con la visión y la misión de la empresa, las metas y objetivos establecidos, también se instauran los parámetros sobre los cuales se basa el funcionamiento de la misma.

La competencia global a la que se enfrentan las organizaciones de esta época requiere que las empresas realicen mejoras continuas para entregar nuevos y mejores productos y servicios. En este sentido, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a establecer los objetivos de forma que la compañía genere las habilidades para innovar, mejorar y aprender las rutas para la creación de valor.

**4.2.2 Aseguramiento de la Información.** En el aseguramiento, el contador profesional se comprometa a dar seguridad razonable de que la información contenida en los estados financieros representa de manera razonable de acuerdo



con los IFRS. Para ello, se compromete a hacer un examen (ISA) que le dé a él seguridad razonable de ello.

El objetivo es dar aseguramiento (agregar credibilidad a la información, con base en metodologías de administración del riesgo). Las normas (legales) pueden ayudar, pero no siempre ayudan. La ley 1314 de 2009 considera la regulación de las Normas de Aseguramiento de información. En la misma disposición se introducen los siguientes conceptos, los cuales requieren para nuestro ejercicio profesional y académico, definiciones y precisiones para las conceptualizaciones inherentes.

De acuerdo con el referido marco internacional, hay dos tipos de trabajo de aseguramiento que un contador puede realizar: un trabajo de aseguramiento para obtener una seguridad razonable y, un trabajo de aseguramiento para obtener una seguridad limitada. El objetivo del primer trabajo es reducir el riesgo del trabajo a un nivel aceptablemente bajo, según las circunstancias del trabajo, como base para una forma de expresión positiva de la conclusión del contador, y, el segundo trabajo, (seguridad limitada), es reducir el riesgo del trabajo a un nivel aceptable, según las circunstancias del mismo, pero donde ese riesgo es mayor que en caso de haberse desarrollado un trabajo de aseguramiento para obtener una seguridad razonable, como base para una forma de expresión negativa de la conclusión del contador.

Bajo el contexto globalizado en el que se mueven los negocios en la actualidad, el ejercicio de auditoría cobra una mayor relevancia a nivel internacional y se genera la necesidad de crear prácticas unificadas de esta actividad en el mundo, con el fin de homogenizar el objetivo, los criterios, el lenguaje y los resultados esperados de una auditoría y del aseguramiento de la información financiera.<sup>3</sup>

Aunque en la Ley 1314 de 2009, las normas de aseguramiento son mencionadas en forma concisa, éstas son definidas como un sistema compuesto por principios, conceptos, técnicas, interpretaciones y guías, que regulan las calidades personales, el comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de un trabajo de aseguramiento de información. Tales normas se componen de normas éticas, normas de control de calidad de los trabajos, normas de auditoría de información financiera histórica, normas de revisión de información financiera histórica y normas de aseguramiento de información distinta de la anterior; y podrían generar un cambio drástico en la ejecución del trabajo del Revisor Fiscal, bajo la premisa de una expectativa de mejoramiento en la calidad de su trabajo, incluyendo los informes y en la confianza de los usuarios de la información. De acuerdo con lo anterior, este artículo pretende resaltar la importancia que le

---

<sup>3</sup>COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Propuesta de normas de aseguramiento de la información financiera para la convergencia hacia estándares internacionales, 2014. Disponible en: [http://www.ctcp.gov.co/\\_files/documents/DOC\\_CTCP\\_6B2N7\\_149.pdf](http://www.ctcp.gov.co/_files/documents/DOC_CTCP_6B2N7_149.pdf) (23/08/2017)

corresponde a dichas normas, los cambios que generarán y la identificación de ventajas y desventajas de su implementación.

**Figura 3. Normas de Aseguramiento**



**Fuente:** <http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Imagenes/cuadro%20nai.jpg>

**4.2.3 Gestión Tributaria.** “El estatuto tributario colombiano es un gran contenedor de normas y leyes relacionadas con el área fiscal, es decir es un documento en donde se encuentran incluidas gran parte de las normas fiscales que tienen poder sobre las actividades económicas que normalmente ayuda a una persona que no conoce la ley y que suele pasarla por encima cometiendo errores”.<sup>4</sup>

Las personas jurídicas que se liquiden durante el año 2017 deberán utilizar el Formulario No. 110, prescrito en el artículo 1 de la Resolución número 000019. La información de la empresa que se va a registrar en cada renglón del formulario 110, debe estar regida a los cambios introducidos por la ley 1819 de diciembre 29 del 2016. Es el conjunto de técnicas y estrategias que un ente económico adopta, en forma anticipada, con el objetivo de poder llevar a cabo sus actividades económicas buscando el mayor rendimiento de su inversión al menor costo tributario posible. La planeación tributaria como herramienta puede ser utilizada desde la administración, en las compañías, para optimizar los impuestos

<sup>4</sup>ZORNOZA PÉREZ, Juan J. Significado y funciones de las consultas a la Administración en materia tributaria. *Crónica Tributaria*, 1984.No. 50. p. 217-228.





en que éstas son sujetos pasivos. Mediante la misma se logra: Determinar en la evaluación de los proyectos de inversión, los posibles efectos de los impuestos en forma anticipada, Considerar alternativas de ahorro en impuestos, en los proyectos de inversiones u operaciones que se vayan a realizar, Aumentar la rentabilidad de los accionistas y mejorar el flujo de caja de las compañías, programando con la debida anticipación el cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias.

Es una recopilación de normas jurídicas con fuerza de la ley que regulan los impuestos de renta y complementarios, ventas, timbre, retención en la fuente y procedimiento administrativo en relación con dichos tributos y retenciones. El estatuto tributario colombiano es un gran contenedor de normas y leyes relacionadas con el área fiscal, es decir es un documento en donde se encuentran incluidas gran parte de las normas fiscales que tienen poder sobre las actividades económicas que normalmente ayuda a una persona que no conoce la ley y que suele pasarla por encima cometiendo errores.<sup>5</sup>

Según el artículo 19 del E.T. Todas las asociaciones, fundaciones y corporaciones constituidas como entidades sin ánimo de lucro, serán contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, conforme a las normas aplicables a las sociedades nacionales.

### **Patrimonio**

El Patrimonio está definido como el conjunto de activos, bienes y derechos, reales o personales, que sean apreciables en dinero poseído por el contribuyente del último del año gravable. Según el ARTÍCULO 268 E.T El patrimonio está relacionado con los bienes y derechos apreciables en dinero.

Como lo menciona el art 268 E.T deben declararse la totalidad de los activos poseídos por la empresa dentro y fuera del país, teniendo en cuenta el domicilio de la empresa y su calidad de residente en Colombia o de contribuyente nacional.

### **Declaración de Renta**

El Impuesto Sobre la Renta grava la renta, es decir, la ganancia que produce una inversión o la rentabilidad del capital.

También puede ser el producto del trabajo bajo relación de dependencia o lo producido por el ejercicio de una profesión liberal.

**4.2.4 Plan Táctico y Operativo.** En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir

---

<sup>5</sup>ZORNOZA PÉREZ, Juan. J. Significado y funciones de las consultas a la Administración en materia tributaria. *Crónica Tributaria*, 1984. No. 50. p. 217-228.



su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible.

El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo.

El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo. Los procesos actuales de globalización implican entender la empresa desde una nueva óptica, para comprender su funcionamiento y los procesos de planeación que Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.<sup>6</sup>

Lo que busca medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. La eficiencia en el desarrollo de los procesos y el cumplimiento de las metas de una compañía dependen de los niveles de gestión y planeación de su sistema logístico y de funcionamiento interno. La planeación es un proceso diseñado para alcanzar los objetivos determinados, implica tener claros tanto los objetivos que se persiguen como las acciones necesarias para alcanzarlas.<sup>7</sup>

## Misión

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando esta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como **lamisión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"<sup>8</sup>.

<sup>6</sup>DÍEZ DE CASTRO, Emilio Pablo y otros. Administración y Dirección. Madrid: McGraw-Hill Interamericana, 2001.p. 4.

<sup>7</sup>KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración Un Perspectiva Global. 12a. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004. p. 6 - 14.

<sup>8</sup>SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA. Misión. Disponible en:



Es la razón de ser de la empresa que se encuentran dentro de esta los principios y los valores bajo los cuales se va a operar.

## **Visión**

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc.

Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

Es una representación de como desea la organización que lo vean sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes para la empresa, herramienta muy importante para la organización ya que permite la toma de decisiones estratégicas al fijarse objetivos en común.

## **Valores o Principios Corporativos**

Son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización, representan las convicciones de las personas encargadas de dirigir la empresa hacia el éxito se debe tener en cuenta que los valores o principios corporativos deben reflejar claramente la forma en la que funciona la organización porque de lo contrario se arruinara la credibilidad de la misma.

## **Nivel Táctico**

Desarrolla detalladamente la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa, elabora la directiva para emplear los recursos asignados a cada área de la forma más efectiva posible para alcanzar los objetivos esperados, este nivel es dirigido y ejecutado por los ejecutivos y jefes de mediano nivel en la compañía y comprende las áreas específicas de trabajo por las cuales está conformada la empresa, coordina la utilización de los recursos y su fin principal es la eficiencia.



## **Nivel Operativo**

Corresponde a la asignación de las tareas puntuales que debe realizar cada colaborador de la organización en cada una de las áreas de trabajo que componen la compañía. Se desarrolla a partir de los lineamientos proporcionados por los niveles de planeación estratégico y táctico, este nivel es dirigido y ejecutado por los jefes con menor rango jerárquico en la empresa.

Cumple con tareas muy específicas, tales como producción y operación de productos y servicios. Los encargados siguen procedimientos y acatan reglas definidas con precisión por parte de los otros dos niveles y sus actividades cubren periodos de tiempo específicos de acuerdo con cada proceso.

## **Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para la determinación del éxito que lleva un proyecto o una organización. Estos suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores suelen estar ligados con resultados cuantificables, como en las ventas o en la reducción de costos en manufactura.

## **Plan de Acción**

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos.

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán las acciones.

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación., ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

## **4.3 MARCO LEGAL**

**Reforma Tributaria – Ley 1819 del 2016.** El Ministerio de Hacienda y Crédito Público presentó la tan esperada reforma tributaria estructural (Ley 1819 del



2016), la depuración de este impuesto se realizaría de acuerdo con cada una de las cédulas definidas (**rentas de trabajo, pensiones, rentas de capital, rentas no laborales, y dividendos y participaciones**) de manera independientes, es decir, que todos los conceptos susceptibles de ser restados para determinar la renta líquida (rentas exentas y deducciones, entre otros), solo podrán ser objeto de deducción dentro de una de las cédulas. Las pérdidas incurridas dentro de una cédula, solo podrán ser compensadas en periodos futuros en la misma cédula.

Los dividendos y participaciones percibidas por los socios, accionistas, comuneros, asociados, suscriptores y similares, que sean sociedades nacionales, no constituyen renta ni ganancia ocasional.

La retención en la fuente aplicable a los pagos gravables efectuados por las personas naturales o jurídicas, las sociedades de hecho, las comunidades organizadas y las sucesiones ilíquidas, originados en la relación laboral, o legal y reglamentaria, y los pagos recibidos por concepto de pensiones de jubilación, invalidez, vejez, de sobrevivientes y sobre riesgos laborales de conformidad con lo establecido en el artículo 206 de este Estatuto.

La tarifa general del impuesto sobre la renta aplicable a las sociedades nacionales y sus asimiladas, los establecimientos permanentes de entidades del exterior y las personas jurídicas extranjeras o sin residencia obligadas a presentar la declaración anual del impuesto sobre la renta y complementarios será del 33%.

Creación del monotributo a partir del 1° de enero de 2017 con el fin de reducir las cargas formales y sustanciales, impulsar la formalidad y en general simplificar y facilitar el cumplimiento de la obligación tributaria de los contribuyentes que voluntariamente se acojan al régimen previsto en el capítulo I del libro octavo del Estatuto tributario, adicionado por la Ley 1819 del 2016.

#### **4.4 MARCO CONCEPTUAL**

**NIIF:** las NIIF es un tema de suma importancia, por el mundo globalizado en que nos desenvolvemos se busca que todo sea igual en todos los países. Por lo que todas las transacciones financieras deben ser sean transparentes, de calidad y comparables, esto con el fin de darle mucha credibilidad a la información financiera.

Es por ello, que, como futuros contadores, es necesario una continua capacitación en estos temas y también actualizarse constantemente con los distintos tópicos nuevos que surgen en el transcurso del tiempo. Lo que ahora se visualiza a nivel de los Contadores Públicos es un cambio cultural en cuanto al manejo de las normas dado que ahora se volvieron más dinámicas, de mayor estudio y se actualizan constantemente.



**NAGAS:** las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA) son Los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor, constituyen las condiciones fundamentales y necesarias que debe poseer un auditor a fin de garantizar la confianza en su labor, permitiéndole servir a sus clientes con calidad profesional y moral.

**NIT:** es un número único colombiano, que asigna la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia) por una sola vez cuando el obligado se inscribe en el RUT (Registro Único Tributario). La conformación del NIT es de competencia de la DIAN. Recordamos que el RUT es el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la DIAN.

**RUT:** el RUT le permite a la DIAN contar con información veraz, actualizada, clasificada y confiable de todos los sujetos obligados a inscribirse en el mismo, para desarrollar una gestión efectiva en materia de recaudo, control y servicio que a su vez facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, así como la simplificación de trámites y reducción de costos, los responsables del Régimen Común y los pertenecientes al régimen simplificado; los agentes retenedores; los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros, y los demás sujetos de obligaciones administradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, respecto de los cuales esta requiera su inscripción.

**BALANCE SCORE CARD:** la gran fuerza del concepto radica en el propio proceso de crear un cuadro de mando, un proceso que es una forma efectiva de expresar la estrategia y la visión de la empresa en términos tangibles y de obtener apoyo para ambas en todos los niveles de la organización. Poder ver la empresa desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones temporales proporciona una comprensión única del negocio en toda la organización, y de esta forma, los empleados pueden ver cuál es su aporte en el todo, algo completamente necesario para que la empresa alcance sus metas generales y su visión global.

**DECLARACION DE RENTA:** el Impuesto Sobre la Renta grava la renta, es decir, la ganancia que produce una inversión o la rentabilidad del capital. También puede ser el producto del trabajo bajo relación de dependencia o lo producido por el ejercicio de una profesión liberal.

**AUDITORIA:** la auditoría de gestión es una herramienta que se aplica en cualquier tipo de entidad, que ayuda a la administración a evaluar un sistema, un proceso o subproceso obteniendo resultados que promuevan la reducción de costos y la simplificación de tareas innecesarias u obsoletas. Los indicadores de gestión son



instrumentos que reflejan los resultados de una actuación pasada, el cumplimiento de metas y objetivos, los mismos que permiten implementar estrategias o correctivas de mejora.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

**INDICADOR:** magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables. Cualquier entidad biológica o proceso, o comunidad cuyas características muestren la presencia de las condiciones ambientales específicas o contaminación. Medida sustitutiva de información que permite calificar un concepto abstracto. Se mide en porcentajes, tasas y razones para permitir comparaciones.

**GESTION TRIBUTARIA:** la gestión tributaria se define como la función administrativa dirigida a la aplicación de los tributos, que en un sentido amplio estaría integrada por todas las actividades tendentes a la cuantificación y determinación de la deuda tributaria (liquidación tributaria), la comprobación del comportamiento del sujeto pasivo por parte de la Administración (inspección) y la recaudación o pago de las deudas tributarias (recaudación), y que en un sentido estricto abarcaría únicamente la liquidación y comprobación.

**NIAS:** son un conjunto de directrices a través de las cuales se busca establecer una uniformidad en las prácticas de auditoría y en los servicios relacionados con la misma.

**DIAGNOSTICO:** es una herramienta que te permite conocer el estado de tu empresa en diferentes áreas de gestión. A partir de los resultados obtenidos, podrás identificar qué áreas de tu empresa necesitan fortalecerse y para ello, recibirás información especializada que te será de gran utilidad en el proceso de mejoramiento. Para iniciar el proceso de diligenciamiento, visualiza el diagnóstico activo para tu perfil y haz clic en la columna estado para ingresar; una vez lo termines, ingresa a los resultados, realiza comparaciones con otros usuarios de tu mismo sector y del portal, evalúate y descarga tu plan de mejoramiento.



## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se describirá la Investigación desarrollada por la metodología correspondiente al trabajo, los procedimientos necesarios para la recopilación de información que incluye en el tipo de investigación, fuentes, métodos de recolección, procesamiento y operación de la información.

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACION - DESCRIPTIVO

El tipo de investigación que se va a utilizar es descriptivo, los estudios descriptivos, buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.<sup>9</sup>

Se desarrollará. Una investigación de tipo descriptiva, teniendo en cuenta cada uno de los resultados, obtenidos en la Cali y de esta forma, generar una retroalimentación, con el fin de originar estrategias o planes de acción, para mejorar el desempeño.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizará una metodología de tipo descriptiva: "Definida por Danhke (1989) como aquellos estudios que buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete al análisis. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios".<sup>10</sup>

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

---

<sup>9</sup>HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCION, Pilar. Metodología de la investigación. 3ª ed. México: McGraw-Hill, 2003.

<sup>10</sup>KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. Administración Un Perspectiva Global. 12a. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004. p. 6 - 14.





## 5.2 MÉTODO

**5.2.1 Análisis y Síntesis.** Los conceptos de análisis y síntesis se refieren a dos actividades complementarias en el estudio de realidades complejas. El análisis consiste en la separación de las partes de esas realidades hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos. La síntesis, por otro lado, se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos. Esta construcción se puede realizar uniendo las partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras (Bajo, M.T., 2004).

De tal manera que este trabajo de investigación desarrollara en un método de análisis y síntesis ya que se estudiara cuatro áreas que conforman la organización de donde se recopilara y se analizara la información para sintetizarla en un solo plan para el mejoramiento interno de la organización

## 5.3 PARADIGMA O ENFOQUE

Gómez(2006:121) señala que bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir, es por eso que este trabajo de investigación se direccionará hacia un enfoque cuantitativo ya que en el cuadro de mando integral (BSC) se utilizará indicadores de medición para en seguida hacer un análisis de efecto y causa en los problemas que presente la corporación, llegando así a una perspectiva amplia de la realidad, para luego, tomar medidas correctivas y preventivas.

## 5.4 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener la información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar información.

**5.4.1 Fuentes Primarias.** Corresponde a la información recogida de primera mano por el grupo investigador. Se obtendrá de los testimonios y evidencia directa como, los estados financieros y sus respectivas notas y demás información brindada por el gerente, contador y los demás empleados de la empresa.

La fuente primaria de la Empresa la Cali S.A está compuesta por un grupo de colaboradores los cuales son:



- Gerente
- Contador
- Clientes

**5.4.2 Fuentes Secundarias.** Será resultado del análisis de la información primaria recogida por el grupo investigador y/o documentos, artículos y libros con información que proporcionen datos importantes a la investigación.

Se obtendrá de los testimonios y evidencia directa como, los estados financieros y sus respectivas notas y demás información brindada por el gerente, contador y los demás empleados de la Empresa. Se utilizará información de libros con relación al cuadro de mando integral, artículos, decretos y leyes que en donde se hable de Normas internacionales y de aseguramiento de la información (NIAS), como también, se utilizará información de la presente reforma tributaria (Ley 1819 del 2016,) y artículos del estatuto tributario.

## 5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

**5.5.1 Población.** La población con la que se trabajara está constituida por todos los empleados que conforman los diferentes departamentos de la Empresa conformado por:

**Gerente:** Maira Romero

**Contador:** Alex Meza

**50 empleados:** trabajadores

**5.5.2 Muestreo.** Para la aplicación de los instrumentos de diagnóstico y con base en la información suministrada por la secretaria de gerencia Maira Romero se toma como muestra de la empresa a 50 integrantes de la organización de la sucursal principal, ubicada en la Cra 21 No 15- 68 centro de Pasto representando sus diferentes áreas, administrativa, talento humano, operativa y comercial.

**Cuadro 1.** Funcionario de la Empresa

ÁREAS DE LA CALI	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS
TALENTO HUMANO	3
ADMINISTRATIVA	7
OPERATIVA	6
COMERCIAL	34

**Fuente:** la presente investigación Año – 2017



## 6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 6.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA - BALANCED SCORED CARD

La empresa Cacharrería Cali debe conocer en qué situación se encuentra, valorarla y estimar con qué sistemas de información va a poder contar en cada momento o escenario. En esta primera fase es necesaria la implicación de la alta dirección en el proyecto, de lo contrario, estará condenado al fracaso. Además, es aconsejable programar actividades de motivación y formación dirigidas al personal que de una u otra forma se va a ver involucrado en la implantación del cuadro.

También se tendrá que decidir el ámbito de aplicación, ya que puede implantarse en una determinada área a modo de prueba o en la empresa en su conjunto. En este caso se dará una mayor importancia a la perspectiva de innovación y aprendizaje, puesto que es en ésta donde se mide la capacidad de una empresa para mejorar.

Se definirán cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir. A través de datos procedentes de diagnósticos sectoriales, quejas y sugerencias de los clientes, estudios de costes, informes departamentales, etc. Se obtendrá un compendio de datos que facilitarán la visualización de la estrategia mediante indicadores de gestión.

Los indicadores son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos. En primer lugar se deben detectar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Será pues básico determinar cuáles son las más importantes para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Establecimiento de iniciativas y tareas En esta etapa se han de definir distintos proyectos diseñados especialmente para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos. Es decir, se debe pasar de la teoría a la práctica de forma que se verificará la viabilidad de conseguir las metas fijadas.

Se debe aplicar 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 las decisiones acertadas según las necesidades e informaciones obtenidas en las fases anteriores.

Por tanto, la base fundamental está en la expresión de la estrategia empresarial en un conjunto de indicadores o elementos objetivos que describen situaciones específicas y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. El éxito de su implantación se basa en dos pilares fundamentales:



La Dirección apuesta firmemente por esta herramienta, para lo cual debe haber hecho primeramente un proceso de reflexión estratégica (hacia dónde va la compañía, cuáles son las actividades que realmente dan valor, qué objetivos se persiguen a medio plazo, etc.). En este caso, no es lo mismo una empresa familiar que prima el mantenimiento del empleo a una profesionalizada donde la rentabilidad financiera es el objetivo último, especialmente si los accionistas no participan en el trabajo diario.

El equipo humano complementa los datos de una manera fiable y periódica.

Para ello, además de fácil de usar, ha de suministrar información que los mandos intermedios aprecien y les sirva para mejorar en el trabajo diario. Al igual que en el caso anterior, la situación de una cooperativa es diferente, en cuanto a jerarquías y estructura de mando que una compañía donde el empresario es al mismo tiempo gerente, técnico y comercial.

### 6.1.1 Informe 1.

**Cuadro 2. BalancedScoreCard**

EFEECTO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	%	FINES	Respuestas	Indicadores	%	#	mínimo aceptable inferior	Meta Propuesta superior	Línea Base situación actual.	
1. La morosidad de los clientes cuesta dinero a la empresa	Reducir la cartera morosa de la empresa	1. Diseñar estrategias para el recaudo de cartera morosa	80 %	Satisfacer las necesidades de los clientes	Analizando los clientes que están en mora	Cientes en mora	30 %		20	25	30	
					Refinanciando las deudas de los clientes morosos	Deudas refinanciadas	30 %		20	25	30	
2. La pérdida económica del costo de los productos vendidos		2. Determinar los puntos críticos de la cartera morosa	20 %	Limitación de sus inversionistas	Mantener comunicación con el usuario para informarles el estado de su cuenta morosa	Modificando las formas de pago	Formas de pago		5	3	1	5
					Revisando en qué periodo incremento nuestra cartera morosa	Periodo de incremento	50 %		80%	100%	50%	
					realizando continuos chequeos de cartera	Cheques de cartera	50 %		80%	100%	50%	
3. No podrá estar en igualdad de condiciones con grandes empresas		2. Aumentar Ventas.	50 %	Mejorar su liquidez en su flujo de efectivo	clasificando los clientes de mayor tiempo de mora	tiempo de mora	30 %			10%	0	30%
	Desarrollar un plan organizacional				Separando actividades fuera de la empresa	Actividades de la empresa	60 %		65%	75%	60%	
1. No tiene una organización para realizar sus operaciones y desarrollarlos adecuadamente	1. Disminuir los gastos financieros	50 %	Fortalecer las operaciones financieras	Nuevas alternativas de financiamiento más baratas	Alternativas de Financiamiento	30 %			40%	50%	30%	
				Reemplazando o facturan por leasing	Porcentaje de transición	60 %			75%	90%	60%	
2. No puede hacerles frente a las obligaciones de largo	2. Aumentar Ventas.	50 %	Mejorar su liquidez en su flujo de efectivo	Creando nuevos Productos	Productos nuevos	50 %			65%	80%	50%	
				Diseñando nuevos	Mercados nuevos	30 %			40%	60%	30%	



EFEECTO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	%	FINES	Respuestas	Indicadores	%	#	mínimo aceptable inferior	Meta Propuesta superior	Línea Base situación actual.
plazo					mercados						
					Implementando nueva tecnología	Tecnología	80 %			90%	95%
1. No favorece las políticas de formación dentro de la empresa (productividad)		1. Conocer los tipos de relación con sus directivos	40 %	Mejorar la productividad	Mejorando el clima laboral	Clima laboral	30 %		80%	60%	30%
					Adecuando el flujo de información idónea entre operarios y directivos	Flujo de información	15 %		25%	40%	15%
2. Genera una referencia negativa para el cliente	Estudiar la buena relación laboral de los operadores y los directivos			Calidad de los productos	Implementando los procesos y procedimientos de cada dirección	procesos y procedimientos	30 %		80%	65%	30%
					Responsabilizando a los funcionarios en el cumplimiento de los objetivos y metas	Cumplimiento de los funcionarios	75 %		80%	95%	75%
3. No ayuda a mejorar la responsabilidad de los demás trabajadores		2. Determinar obligaciones con sus directivos	60 %	Proyección a multinivel	trabajando en los formatos que sean creados y aprobados por la alta dirección	formatos aprobados	50 %		60%	80%	50%
					cumplimiento del horario laboral y el reglamento interno de trabajo	cumplimiento de las normas	30 %		55%	90%	30%
1. Genera conflictos internos por no tener claro a quien corresponde cada función	Estructurar el Programa de Gestión Documental funcional	1. Actualizar de forma sistemática el programa de gestión documental funcional de cada área	30 %	No tener exceso de carga laboral en algunos empleados	Cambio de los lineamientos y actividades propios de cada empleado	Actividades de cada empleado	30 %		50%	70%	30%
Facilitando el desempeño de las actividades propias de cada área					Desempeño de cada área	60 %		65%	80%	60%	
Logrando la recuperación de la información en forma rápida y oportuna.					Recuperación de la información	80 %		85%	100%	80%	
3. No hacen uso de la planificación en las reuniones de trabajo		2. Señalar la normatividad vigente, para tener una óptima supervisión y asignación de las funciones	70 %	Un buen orden en el desarrollo de cada plan establecido en cada área	Actualizando el manual de funciones	Manual de funciones	50 %		65%	80%	50%
					Obteniendo el Nivel funcional para ordenamiento establecido para los diferentes cargos.	Nivel funcional de cada cargo	80 %		85%	95%	80%
					Definiendo las funciones juntamente con el jefe de cada área	Funciones definidas para cada área	20 %		50%	80%	20%

Fuente: la presente investigación Año - 2017

## 6.1.2 Informe 2.

### Cuadro 3. Resultados BalancedScoreCard

NOMBRE INDICADOR	%	INF	SUP	PER 1	CAL	PER 2	CAL	NOMBRE OBJETIVO	%	CALIFI PER 1	CALIFI PER 2	PERSPECTIVA	%	CALIFI PER 1	CALIFI PER 2
clientes en mora	50	20	25	30	19,0		0,0	Diseñar estrategias para el recaudo de cartera morosa	80	13,6	0,0	CLIENTES	30	8,1	0,0
deudas refinanciadas	30	20	25	30	19,0	0,0									
formas de pago	20	3	1	5	-8,0	0,0									
					0,0	0,0									
periodo de incremento	40	80	100	50	-12,5	0,0	Determinar los puntos críticos de la cartera morosa	20	-13,9	0,0					
cheques de cartera	30	80	100	50	-12,5	0,0									
tiempo de mora	30	10	0	30	-17,0	0,0									
					0,0	0,0									
					0,0	0,0									
actividades de cada empleado	30	50	70	30	-8,0		0,0	Actualizar de forma sistemática el programa de gestión documental funcional de cada área	30	-3,8	0,0	P. INTERNOS	15	-5,8	0,0
desempeño de cada área	30	65	80	60	-2,0	0,0									
recuperación de la información	40	85	100	80	-2,0	0,0									
					0,0	0,0									
manual de función mes	40	65	80	50	-8,0		0,0	Señalar la normatividad vigente para tener una óptima supervisión y asignación de las funciones	70	-6,6	0,0				
nivel funcional de cada cargo	30	85	95	80	-3,4	0,0									
funciones definidas para cada área	30	50	80	20	-8,0	0,0									
					0,0	0,0									
					0,0	0,0									
clima laboral	40	80	60	30	23,5		0,0	Conocer los tipos de relación con sus directivos	40	15,4	0,0	T. HUMANO	15	3,9	0,0
flujo de información	35	25	40	15	-5,0	0,0									
procesos y procedimientos	25	80	65	30	31,0	0,0									
					0,0	0,0									
					0,0	0,0									
cumplimiento de los funcionarios	35	80	95	75	-2,0		0,0	Determinar obligaciones con sus directivos	60	-3,7	0,0				
formatos aprobados	25	60	80	50	-3,5	0,0									
cumplimiento de las normas	40	55	90	30	-5,4	0,0									
					0,0	0,0									
	0				0,0	0,0									
actividades de la empresa	50	65	75	60	-3,5		0,0	Disminuir los gastos financieros	50	-5,8	0,0	FINANCIERA	40	-7,6	0,0
alternativas de financiamiento	20	40	50	30	-8,0	0,0									
porcentaje de transición	30	75	90	60	-8,0	0,0									
					0,0	0,0									
					0,0	0,0									
productos nuevos	40	65	80	50	-8,0		0,0	Aumentar Ventas	50	-9,4	0,0				
mercados nuevos	30	40	60	30	-3,5	0,0									
Tecnología	30	90	95	80	-17,0	0,0									
					0,0	0,0									
					0,0	0,0									

Fuente: la presente investigación Año - 2017



### 6.1.3 Informe 3.

**Cuadro 4. Actividades**

<b>ACTIVIDADES</b>			
Actividad 1	Invertir en nueva tecnología	Compra dispositivos móviles	\$15.000.000
		Compra de software de gestión empresarial	
		compra de equipos de cómputo actualizados	
Actividad 2	Crear un sistema de pagos y medidas disciplinarias	Ofrecer descuentos a quienes paguen antes de lo esperado	No se necesita recursos
		Establecer multas aquellos que se pasen del plazo fijado	
		Negociar los términos de pago	
		Detectar el incumplimiento de las actividades desempeñadas	
Actividad 3	Realizar entrevistas y capacitaciones	Actualizar el manual de funciones y procedimientos	\$5.000.000
		Entrevistar a los funcionarios de cada área de trabajo	
		Realizar capacitaciones para establecer la función que debe desempeñar cada trabajador	

**Fuente:** la presente investigación Año - 2017

**Cuadro 5. Efectos**

	<b>EFEECTO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Clientes	1. La morosidad de los clientes cuesta dinero a la empresa	2
	2. La pérdida económica del costo de los productos vendidos	2
	3. No podrá estar en igualdad de condiciones con grandes empresas	1
Financiero	1. No tiene una organización para realizar sus operaciones y desarrollarse adecuadamente	3
	2. No puede hacerles frente a las obligaciones de largo plazo	2
Talento Humano	1. No favorece las políticas de formación dentro de la empresa (productividad)	3
	2. Genera una referencia negativa para el cliente	3
	3. No ayuda a mejorar la responsabilidad de los demás trabajadores	2
P. Interno	1. Genera conflictos internos por no tener claro a quien corresponde cada función	3
	2. No hay suficiente grado de compromiso por parte de los empleados	2
	3. No hacen uso de la planificación en las reuniones de trabajo	1

**Fuente:** la presente investigación Año - 2017



**Cuadro 6. Indicadores**

<b>INDICADORES</b>						
<b>1</b>	<b>Financiera</b>	Aumentar ventas	-9,4	Tecnología	-17	Actividad 1
				Productos nuevos	-8	Actividad 1
				Mercados nuevos	-3,5	Actividad 1
		Disminuir los gastos financieros	-5,8	Alternativas de financiamiento	-8	Actividad 2
				Porcentaje de transición	-8	Actividad 1
Actividades de la empresa	-3,5			Actividad 1		
<b>2</b>	<b>P. Internos</b>	Señalar la normatividad vigente para tener una óptima supervisión y asignación de las funciones	-6,6	Manual de funciones	-8	Actividad 3
				Funciones definidas para cada área	-8	Actividad 1
				Nivel funcional de cada cargo	-3,4	Actividad 1
		Actualizar de forma sistemática el programa de gestión documental funcional de cada área	-3,8	Actividades de cada empleado	-8	Actividad 3
				Desempeño de cada área	-2	Actividad 1
<b>3</b>	<b>Talento Humano</b>	Determinar obligaciones con sus directivos	-3,7	Cumplimiento de las normas	-5,4	Actividad 2
				Formatos aprobados	-3,5	Actividad 2
				Cumplimiento de los funcionarios	-2	Actividad 3
		Conocer los tipos de relación con sus directivos	15	Flujo de información	-5	Actividad 3
				Clima laboral	23,5	Actividad 3
		Procesos y procedimientos	31	Actividad 1		
<b>4</b>	<b>Clientes</b>	Determinar los puntos críticos de la cartera morosa	-14	Tiempo de mora	-17	Actividad 2
				Periodo de incremento	-12,5	Actividad 2
				Chequeos de cartera	-12,5	Actividad 2
		Diseñar estrategias para el recaudo de cartera morosa	14	Formas de pago	-8	Actividad 2
				Cientes en mora	19	Actividad 2
		Deudas refinanciadas	19	Actividad 2		

**Fuente:** la presente investigación Año - 2017





#### 6.1.4 Informe 4.

### **INFORME EJECUTIVO PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA LA CALI**

Mediante el cuadro de mando integral (CMI) se detectaron algunas falencias y de acuerdo con estas encontramos unas soluciones para mitigar los efectos producidos.

Esta empresa no ha sido sujeto de un plan de mejoramiento que le permita determinar cuál es su direccionamiento, esto hace que su funcionamiento no cuente con los debidos procesos actualizados para continuar de una manera eficiente y eficaz con su labor y en el futuro pueda enfrentar un gran sin número de situaciones resultado de un mundo cambiante.

De ahí que este trabajo pretende a partir de su diagnóstico interno realizar un plan de mejoramiento estratégico que involucre todas las áreas de la organización.

En la parte de talento humano y seguridad industrial se observa una falencia que no tiene contemplado los procesos de reclutamiento y selección de personal, además no se tiene procesos claros en cuanto inducción y capacitación del personal.

Se observa por parte de los empleados una preocupación en cuanto a su estabilidad laboral al igual que sus incentivos por su buen desempeño en sus labores. Otro punto importante es que no hay indicadores y evaluaciones de desempeño por lo tanto no hay retroalimentación de los empleados hacia sus superiores.

Se tiene un desconocimiento total sobre salud y seguridad en su trabajo. En el área de mercadeo se observa una falencia promedia contemplada en investigación de mercados y desarrollo donde hay unos puntos clave a corregir en cuanto a sus procesos de investigación y formulación de nuevos servicios.

Debemos mejorar estos aspectos para que sus procesos de talento humano, financiero y de mercadeo siempre estén a la vanguardia de las nuevas tendencias del mercado como de la competencia, también tener en cuenta las obligaciones a largo plazo ya que no tiene una organización para desarrollarse adecuadamente. Para mejorar las anteriores problemáticas necesitamos hacer recolección de información aplicando encuestas, análisis de los estados financieros y verificación de manuales de convivencia misión y visión y planes de mercadeo utilizando los recursos físicos de la empresa y financieros tomado en cuenta todas las áreas de la empresa y realizar un diagnóstico.

Actividades necesarias para ejecutar el plan de mejoramiento



- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Implementando nueva tecnología
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Creando mercados para nuevos productos
- Actualizando el manual de funciones
- Realizando continuos chequeos de cartera

Para la realización de estas actividades se solicita un presupuesto de \$15.000.000 para invertir en nueva tecnología y un presupuesto de \$5.000.000 para realizar entrevistas y capacitaciones.

Se necesita la autorización del gerente para realizar los respectivos descuentos a los clientes que paguen antes de las fechas establecidas. Para supervisar las distintas funciones de cada empleado se realizará un control interno a los jefes de cada área.

## **6.2 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA Y ASEGURAMIENTO CACHARRERÍA LA CALI**

### **EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO PARA EL AÑO 2017 A 19 DE JULIO DEL 2017**

La empresa CACHARRERIA CALI & VARGAS CIA.S.C.S creada hace aproximadamente 50 años, es una empresa con trayectoria y reconocimiento en el mercado nariñense y que en los últimos años ha ganado gran reconocimiento y prestigio, además de aprovechar las oportunidades de crecimiento y expansión que la región le ha otorgado, aunque la empresa proporciona las herramientas necesarias para una gestión adecuada por parte de la gerencia que permite guiar a toda la organización dentro de un marco de reconocimiento propio, no obstante es necesario contar con nuevas herramientas que evite generar todo tipo de inconvenientes en su proceso administrativo, financiero, de mercadeo y de gestión humano.

LA CALI es una Empresa especializada en artículos de consumo en las líneas de Papelería, Oficina, Juguetería, Piñatería, Sección de bebés, Pesca y Hogar; encaminados a ofrecer calidad en servicio, en productos, en atención y en precios.



Lo que es hoy la cacharrería Cali: considerada como uno de los establecimientos Comerciales de mayor prestigio en Pasto se comenzó a gestar un día del lejano Año de 1964 en la capital del valle del cauca, aunque su inicio como la Cali en pasto fue en el año 1993.

Su representante legal actual es el señor Luis Alfonso Vargas el domicilio principal se encuentra en la calle 17 20 A 53 centro de PASTO, NARINO, su actividad principal tributariamente es G4719 - comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general) bebidas y tabaco código 4711.

El manejo inadecuado de los inventarios y de almacén, al igual que la adquisición de productos en el momento y cantidad incorrecta, incurren siempre en el aumento de costos y la disminución de beneficios, necesitando incluso un mayor esfuerzo de parte del personal para obtener una rentabilidad reducida. De manera que con el desarrollo de esta evaluación de los procedimientos de los inventarios busca obtener soluciones a la problemática a través de estrategias que faciliten la gestión de aprovisionamiento de la empresa, lo cual puede traducirse en una reducción importante en los costos de adquisición, compra, almacenaje, transporte y comercialización de los productos ofrecidos y garantizando el suministro en el tiempo y lugar requerido por los clientes.

La administración de inventarios es una de las actividades logísticas en donde se encuentran más posibilidades de reducir costos para las empresas, mediante una mejor gestión de los materiales almacenados y su transporte. Una buena administración en este campo permite reducir la cantidad de elementos requeridos en los almacenes, así como aumentar los niveles de cumplimiento de los pedidos de clientes internos y externos.

Como conclusión se justifica la implementación del modelo de procedimiento de inventarios propuesto se establece por una planeación integral que tiene en cuenta las variaciones de los tiempos de despacho, y tiempos de recepción; garantizando un cubrimiento analítico completo de los procesos de la cadena de suministros y de las restricciones financieras existentes; y de esta manera asegurando el abastecimiento requerido de la bodega, en el momento indicado y también nos brindaría un control de inventario se realiza con la finalidad de desarrollar pronósticos de ventas o presupuesto, para así determinar los costos de inventarios, compras u obtención, recepción, almacenaje, producción, embarque y contabilidad, para ello necesitaríamos clasificar los inventarios de acuerdo a las características de la empresa, y una de las formas de clasificarlos es: Inventario de Materia Prima, Materiales y Suministros.

Las recomendaciones que daríaes Tener un buen manejo del inventario en el ingreso de productos, para así no tener inconvenientes entre los procedimientos de inventarios yrealizarlo de una forma ordenada, En cuanto a la gestión de un



inventario permanente se debe llevar un registro en plantillas o un software, etiquetar el embalaje correctamente (número de artículo, cantidad, nombre, peso y sugerencia de manipulación si es un objeto delicado) y realizar periódicamente un análisis de venta; que incluya ventas al mes, solicitud de cantidades suficientes y adicionales (en caso de un imprevisto), además, de un conocimiento profundo sobre el comportamiento del inventario, para esto debemos verificar que los soportes de los inventarios, se encuentren en orden y de acuerdo a las disposiciones legales.

Diseñar sistemas para identificar problemas, con este sistema se sacan los problemas, se consideran sistemas que identifiquen el problema y no que los disfracen o enmascaren, con este sistema se debe efectuar un aviso o alerta ante un problema, por lo tanto, necesitamos que el manual de funciones del departamento de inventario este bien definido y publicado para los encargados de la gestión de inventario, entonces así lograremos la Eliminación de las actividades innecesarias. Por ejemplo, la actividad de recepción y la actividad de inspección de entrada no son necesarias con el Justo a Tiempo. Si el personal de compras ha sido eficaz en la selección y desarrollo de los proveedores, los artículos comprados se pueden recibir sin un conteo formal, inspección y procedimientos de pruebas en algunos procedimientos que se puedan evacuar rápidamente, también podremos eliminar el inventario en tránsito. Los departamentos de compras modernos consiguen una reducción inventario en tránsito estimulando a los proveedores a situarse cerca de la planta y proporcionar un transporte rápido de las compras.

La formulación de una política de inventario para un departamento de almacén depende de la información respecto a tiempos de entrega, disponibilidades de materiales, tendencias en los precios y materiales de compras, son las mejores fuentes de información. Esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados, se deben establecer resguardo físico adecuado para proteger los artículos de algún daño de uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros de deben mantener, lo cual facilitan la localización inmediata de los artículos.

### **6.3 GESTIÓN TRIBUTARIA**

#### **CACHARRERIA CALI & VARGAS CIA. S.C.S**

La empresa CACHARRERIA CALI & VARGAS CIA.S.C.S. Creada hace aproximadamente 50 años, es una empresa con trayectoria y reconocimiento en el mercado nariñense y que en los últimos años ha ganado gran reconocimiento y prestigio, además de aprovechar las oportunidades de crecimiento y expansión que la región le ha otorgado.

Aunque la empresa proporciona las herramientas necesarias para una gestión



adecuada por parte de la gerencia que permite guiar a toda la organización dentro de un marco de reconocimiento propio, no obstante, es necesario contar con nuevas herramientas que evite generar todo tipo de inconvenientes en su proceso administrativo, financiero, de mercadeo y de gestión humano.

LA CALI es una Empresa especializada en artículos de consumo en las líneas de Papelería, Oficina, Juguetería, Piñatería, Sección de bebés, Pesca y Hogar; encaminados a ofrecer calidad en servicio, en productos, en atención y en precios. Su representante legal actual es el señor Luis Alfonso Vargas el domicilio principal se encuentra en la calle 17 20 A 53 centro de PASTO, NARIÑO, su actividad principal tributariamente es G4719 - comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general) bebidas y tabaco código activad 4711.

Los retos a los que se enfrenta día a día la actividad empresarial requieren que se analice en forma constante y detallada la normatividad existente para optimizar los beneficios en materia comercial e impositiva con el propósito de estar preparados para enfrentar un ambiente competitivo y a su vez con responsabilidad y justicia para todos los actores sociales involucrados en la economía.

Es allí donde la planeación se convierte en una herramienta de gestión que puede ser utilizada desde la gerencia y la contabilidad en las compañías, para determinar el comportamiento y posibles efectos de forma anticipada de cualquier decisión que sea tomada, brindando la posibilidad de considerar alternativas de provisión o ahorro o incluso inversión con miras al cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias que puedan presentarse tanto en el corto como en el largo plazo, influye por su enfoque en el aprovechamiento de las ventajas y oportunidades que tienen las empresas por políticas, leyes o normas que la protejan en ciertos casos y ante eventualidades particulares o de cada sector económico para establecer ventajas competitivas.

Esta investigación centra sus esfuerzos en comprender las estrategias de planeación tributaria que le permitan a las empresas del sector comercial optimizar el pago por concepto de impuesto de renta dentro de sus finanzas, para permitir mayor detalle en los resultados la investigación se concentró en las empresas dedicadas a la actividad de comercialización de productos terminados en el departamento de Nariño.

Las personas jurídicas que se liquiden durante el año 2017 deberán utilizar el Formulario No. 110, prescrito en el artículo 1 de la Resolución número 000019.

Si la Cali hace incumplimiento de la obligación de presentar el Formato No. 1732 dará lugar a la aplicación de las sanciones contempladas en el artículo 651 del Estatuto Tributario, cuando no se presente de manera previa a la presentación del Formulario No. 110, o cuando su contenido presente errores, o no corresponda a



lo solicitado.

Si la empresa no cumple con lo previsto, dará lugar a una serie de sanciones a su cargo, la cual se debe reajustar ese valor anual y acumulativamente el 1 de enero de cada año, en el ciento por ciento de la inflación del año anterior certificado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, como lo menciona el art. 867-1.

La información de la empresa que se va a registrar en cada renglón del formulario 110, debe estar regida a los cambios introducidos por la ley 1819 de diciembre 29 del 2016.

A continuación, se encuentra divididas las cuentas del Balance, para determinar a qué renglón pertenecen y a que normatividad deben estar sujetas.

El siguiente cuadro Corresponde a los activos representados en el Balance General:

**Cuadro 7. Representación del Activo**

ACTIVO	AÑO 2016	AÑO 2015	VAR ABSOLUTA
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$3,734,530,000	\$2,517,441,000	\$1,217,089,000
DISPONIBLE	\$971,944,000	\$439,084,000	\$532,860,000
CAJA	\$46,704,000	\$29,505,000	\$17,199,000
BANCOS	\$96,021,000	\$147,055,000	-\$51,034,000
CUENTAS DE AHORRO	\$829,219,000	\$262,524,000	\$566,695,000
CUENTAS X COBRAR A DEUDORES	\$87,850,000	\$78,148,000	\$9,702,000
CLIENTES	\$74,034,000	\$45,889,000	\$28,145,000
ANTICIPOS Y AVANCES	\$12,642,000	\$30,605,000	-\$17,963,000
DEPOSITOS	\$500,000	N.D	
ANTICIPO DE IMP Y CONT O SALDO A FAVOR	\$561,000	\$700,000	-\$139,000
DIVERSOS	\$113,000	\$954,000	-\$841,000
INVENTARIOS EXISTENTES EN GENERAL	\$2,674,736,000	\$2,000,209,000	\$674,527,000
MCIAS NO FABRICADAS X LA EMPRESA	\$2,674,736,000	\$2,000,209,000	\$674,527,000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$1,174,372,000	\$895,634,000	\$278,738,000
PROP, PLANTA Y EQUIPO	\$1,174,372,000	\$895,634,000	\$278,738,000
TOTAL ACTIVO	\$4,908,902,000	\$3,413,075,000	\$1,495,827,000

Fuente: la presente investigación Año - 2017

## ACTIVO

El Patrimonio está definido como el conjunto de activos, bienes y derechos, reales o personales, que sean apreciables en dinero poseído por el contribuyente del último del año gravable.

Según el **ARTÍCULO 268 E.T** El patrimonio está relacionado con los bienes y derechos apreciables en dinero, En la Cali se observa que el patrimonio está



compuesto por: Caja, Bancos, Cuentas de ahorro, como se observa en el siguiente cuadro:

**Cuadro 8. Identificación de Cuentas**

CUENTA	VALOR
Caja	46.704.000
Bancos	96.021.000
Cuentas de ahorro	829.219.000

**Fuente:** la presente investigación Año - 2017

Como lo menciona el art 268 E.T deben declararse la totalidad de los activos poseídos por la empresa dentro y fuera del país, teniendo en cuenta el domicilio de la empresa y su calidad de residente en Colombia o de contribuyente nacional. El valor por el cual se declaran los bienes es por su costo de adquisición o por el costo fiscal ajustado, dependiendo de la obligación de aplicar el ajuste. Teniendo en cuenta que en el estatuto tributario estas cuentas pertenecen al art. 268 se tiene en cuenta que al presentar la declaración de renta se colocan en los renglones 30 – Total costos y gastos de nómina y en el renglón 33 – Efectivo, Bancos, otras inversiones, del formulario 110 prescrito en el artículo 1 de la Resolución número 000019, donde va todo lo relacionado con los bienes y derechos apreciables en dinero y es la sección del patrimonio.

### DEUDORES

A continuación, se encuentra todo lo correspondiente Las deudas que tienen los terceros a favor de la empresa, las cuales son exigibles de pago, como lo son deudores clientes, anticipo de impuestos y contribuciones, anticipo a proveedores y diversos.

**Cuadro 9. Deudores**

CUENTA	VALOR
Clientes	87.850.000
Anticipos y avances	74.034.000
Depósitos	12.642.000
Anticipo de imp y cont. o saldo a favor	500.000
Diversos	113.000

**Fuente:** la presente investigación Año - 2017

Se lo debe realizar en el formulario 110 en los renglones 31 – aportes al sistema



de seguridad social y en el renglón 35 – Cuentas por cobrar, los derechos para reclamar como consecuencias de otras operaciones de crédito a favor de clientes, en desarrollo de la actividad económica. Teniendo en cuenta la naturaleza de la cuenta y la actividad que la genero.

## **INVENTARIOS**

Los inventarios se declaran por el costo de adquisición donde las personas jurídicas deben aplicar el sistema permanente (cada vez que se realiza la venta se debe generar el costo de ventas). Así lo señala el art 62- 65 del E.T, a continuación, se encuentra la subcuenta que maneja la empresa llamada Mercancía no fabricada por la empresa.

Mercancía no fabricada por la empresa tiene un valor de \$ 2.674.736 en pesos Para la disminución del inventario final solo se acepta fiscalmente en mercancías de fácil destrucción o perdida hasta el 3% de la suma del inventario inicial + las compras como regla general, La provisión de inventarios no es deducible de renta por tanto debe ser conciliada. Inventarios se declara en el formulario 110 por ser PJ y esta cuenta se la lleva al renglón 36 llamada inventarios.

## **PROP, PLANTA Y EQUIPO**

La empresa utiliza diferentes activos fijos, los cuales deben generar una utilidad o beneficio repetido y por lo general se espera que duren más de un año. Los activos fijos son también llamados activos de planta, o propiedades, planta y equipo representados en la siguiente tabla.

Propiedad, planta y equipo tiene un valor de \$ 1.174.372 en pesos

Tras la aprobación de la Ley de reforma tributaria estructural 1819 de 2016, el costo fiscal se obtendrá de la información calculada según las dinámicas de los Estándares Internacionales de Información Financiera desde 2017.

El artículo 48 de dicha ley modifica el 69 del Estatuto Tributario y considera como costo de la propiedad, planta y equipo a aquel que se encuentre registrado en la contabilidad preparada según las indicaciones de la NIC 16, si se trata de un preparador del Grupo 1, o de la Sección 17 si es una pyme. En tal sentido, el costo inicial de un bien de esta categoría sería conformado por el precio de adquisición menos descuentos y rebajas más los costos directamente atribuibles para la efectiva disposición del activo.

De igual forma, las mejoras, reparaciones mayores e inspecciones que el Estándar Internacional correspondiente avale capitalizar al costo del activo harán parte del mismo. Aun cuando la norma tributaria aceptaría el método de depreciación, la vida útil y el valor residual obtenido de las cifras bajo estándares internacionales,





para fines del cálculo del impuesto de renta y complementario solo será deducible como gasto por depreciación el porcentaje máximo anual que la administración nacional establezca.

Así pues, según el artículo 82 de la Ley 1819 de 2016 que modificó el artículo 137 del ET, el Gobierno podría reglamentar la deducción máxima por concepto de depreciación entre 2,22% y 33%.

## **PASIVO**

Los pasivos o deudas que son aceptados fiscalmente se encuentran regulados en los artículos 283 a 286, 343, 767, 770 y 771 del ET. De esas normas se desprende que:

- Deberán ajustarse los pasivos no monetarios.
- No se aceptan tampoco los pasivos estimados, contingentes o provisionados.
- Si se incluyen pasivos inexistentes, cuando la DIAN los detecte los volvería renta líquida.

Obligaciones financieras tiene un valor de \$ 3.773.823.000 en pesos.

Según el **ARTICULO 770 E.T** la Cali es obligada a llevar libros de contabilidad que estén previamente respaldados por documentos necesarios para el mejor funcionamiento en la empresa y así mismo, tener las oportunas causaciones en la contabilidad para llevar el control de deudas y pagos respectivos, El incumplimiento de lo anterior, acarreará el desconocimiento de los pasivos, a menos que se pruebe que las cantidades respectivas y sus rendimientos, fueron oportunamente declarados por el beneficiario. Para la declaración de renta los pasivos se los ingresa en el formato No. 1732 en el cual son de la suma de los renglones 33 – 34 – 35 – 37 – 38 - 39 donde el resultado se lo ingresa en el renglón 40 – Pasivos, del formulario 110 y se referencian en el art. 770 del estatuto tributario.

## **INGRESOS**

Son entradas de dinero en dinero o en especie que incrementan su activo y/o disminuyen el pasivo e incrementan su patrimonio bruto y están constituidos por ingresos ordinarios y extraordinarios de fuente nacional o extranjera, que reciba una empresa o PN durante un periodo gravable. La Cali cuenta con los siguientes ingresos:

- Ingresos operacionales tienen un valor de \$15.791.654.000 en pesos
  - Ingresos no operacionales tienen un valor de \$ 806.623.000 en pesos
- la suma de todos los ingresos ordinarios y extraordinarios realizados en el año o



período gravable, que sean susceptibles de producir un incremento neto del patrimonio en el momento de su percepción, y que no hayan sido expresamente exceptuados, se restan las devoluciones, rebajas y descuentos, con lo cual se obtienen los ingresos netos.

De los ingresos netos se restan, cuando sea el caso, los costos realizados imputables a tales ingresos, con lo cual se obtiene la renta bruta. De la renta bruta se restan las deducciones realizadas, con lo cual se obtiene la renta líquida. Salvo las excepciones legales, la renta líquida es renta gravable y a ella se aplican las tarifas señaladas en la ley. La empresa debe estar regida bajo esta normatividad como lo señala el artículo 27 y 28 del estatuto tributario.

## **COSTOS Y GASTOS**

Los costos son el desembolso económico que implica la oferta de un servicio o la elaboración de un producto y el gasto es una salida de dinero que no es recuperable, También, se puede definir el gasto es como la salida de dinero necesaria para administrar el propio desarrollo de las actividades de la entidad. En el siguiente cuadro se presenta el concepto y valor de los costos y gastos incurridos en el periodo fiscal correspondiente al año 2016 y se llevaran a la declaración de renta en los renglones correspondientes del formulario 110.

**Cuadro 10.** Representación de Costos y Gastos

RESULTADOS	AÑO 2016	AÑO 2015	VAR ABSOLUTA
<b>COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$15,539,278</b>	<b>\$9,771,252</b>	<b>\$5,768,026</b>
COSTO DE VENTAS	\$11,625,399	\$6,855,850	\$4,769,549
GASTOS OPERACIONALES DE VENTA	\$2,432,970	\$1,745,727	\$687,243
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	\$1,480,909	\$1,169,675	\$311,234
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$367,505</b>	<b>\$215,112</b>	<b>\$152,393</b>
TOTAL GASTOS	\$15,906,783	\$9,986,364	\$5,920,419
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	\$691,494	\$329,085	\$362,409
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$291,927	\$162,941	\$128,986

**Fuente:** la presente investigación Año - 2017

Para la declaración de renta con relación a costos y gastos de la cacharrería la Cali se utilizan los renglones 47-48-49-50 del formulario 110 en la cual deben estar regidos a la ley 1819 de diciembre 29 del 2016.

## **PROCEDENCIA DE LOS COSTOS Y GASTOS DE LA CACHARRERÍA CALI.**

Intereses pagados por encima de lo autorizado, los de mora en el pago de obligaciones tributarias y los pagados a filiales y casas matrices. El artículo 107



del ET, deja abierta la posibilidad para que el Contribuyente determine cuando la expensa es necesaria y proporcional desde el entorno donde desarrolla su actividad y en el margen del objeto social de la empresa, Los Aportes parafiscales y de seguridad social causados, pero no pagados Art. 114 E.T.

Esta deducción opera en el año de realización de la deducción, es decir en el año de su pago efectivo o de su causación, según se trate de sujetos obligados o no a llevar contabilidad, en la forma como quedo analizado al estudiar el tema de la realización de las deducciones, Retenciones asumidas en renta, IVA, ICA y otros Artículo 107 del E.T. vemos que la empresa al asumir la retención, debe declarar y pagar ese valor, pero luego puede solicitar no exigir al beneficiario del pago que le reintegre el valor no retenido. Donaciones a entidades distintas de las no contribuyentes o de las E.S.A.L. Art. 125 E.T, La donación en sí misma no es una deducción; pero cuando una persona natural o jurídica realiza donaciones a ciertos beneficiarios (entidades sin ánimo de lucro, etc.) recibe beneficios fiscales que consisten en permitir al donante (que cumpla con ciertos requisitos y límites), que disminuya del impuesto sobre la renta y complementarios el valor donado con las limitaciones establecidas en el estatuto Tributario.

Pérdidas en la venta de ciertos activos fijos o movibles Artículos 151 a 155 y 312 del E.T, si las sociedades llegan a enfrentar este tipo de pérdidas no aceptadas fiscalmente lo que tienen que hacer al momento de presentar su declaración de renta es limitar el costo fiscal de venta que tenía el activo fijo en el momento de la venta hasta el mismo valor del precio de venta con que se hizo la operación.

IVA reconocido como costo o gasto que debió darle tratamiento de descontable Art. 86 E.T, Cuando el IVA descontable se ha destinado indistintamente a operaciones gravadas y excluidas, y no es posible determinar con exactitud qué valor se debe imputar a un concepto u otro, la norma (Art. 490 E.T), prevé que el IVA descontable se debe imputar en la misma proporción en que se han generado los ingresos gravados y no gravados durante el respectivo periodo.

Costo de los activos fijos castigados que no son de fácil destrucción o pérdida Art. 64 E.T, el artículo 64 del Estatuto Tributario, establece que cuando el costo de las mercancías vendidas se determine por el sistema de inventario permanente, será deducible hasta un tres por ciento (3%) de la suma del inventario inicial más las compras por concepto de las disminuciones ocurridas en mercancías de fácil destrucción o pérdida, siempre que se demuestre el hecho que da lugar a la pérdida o destrucción.

Provisión de prestaciones sociales que no fueron consolidadas Art. 109 a 113 y 283 E.T, Costos y gastos no sometidos a retención en la fuente debiendo hacerlo. Art. 177 y 632 E.T, Costos y gastos proveniente de personas naturales del R.S. no inscritas en el RUT o que deban estar en el régimen común. Deducción por inversiones para el control y mejoramiento ambiental art. 158-2 E.T, Deducción



especial por contratación de personal discapacitado art. 31 Ley 361 de 1997. La ley 361 de 1997, en su artículo 31 determina una sobre deducción del 200% del valor de los salarios y prestaciones sociales pagados durante el año a los trabajadores con limitación no inferior al 25%, mientras esta subsista.

#### **6.4 PLANEACIÓN TÁCTICA OPERATIVA**

### **RESULTADOS DEL ESTUDIO**

#### **PLATAFORMA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO**

La Plataforma Estratégica de la Cacharrería la Cali establece la estructura general del plan, los lineamientos y compromisos que guían las acciones de cada uno de sus colaboradores vinculados a los procesos empresariales. La visión, la misión, los valores y la política integral son los componentes en las cuales se establece la razón de ser, los compromisos y las metas empresariales. La responsabilidad y el compromiso de cada uno de sus colaboradores de Cacharrera la Cali son los factores determinantes de su cumplimiento. Para su estructura se siguen los siguientes pasos:

#### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Principios corporativos.

#### **Construcción de la Visión.**

- ¿Qué queremos llegar a ser como empresa, en el año?.Ser la empresa líder en la comercialización de ciertos mercados como el de papelería, juguetería y piñatería,y tener posibilidad de ser fuertes frente a la competencia buscando mantener la variedad y ampliar el portafolio de productos en el año 2020.
- ¿Cómo vamos a lograr ese deseo?.Se logrará este deseo con posibilidad de ser fuertes frente a la competencia buscando mantener la variedad y ampliar el portafolio de productos
- ¿Cuáles serán los productos/servicios y clientes de la organización dentro de 5 años?.Los productos serán: especializarnos en ciertos mercados como el de papelería, juguetería y piñatería y nuestros clientes los atraeremos alRealizar servicio post venta con el fin de estar al nivel de otros mercados aprovechando la ubicación geográfica para así establecer relaciones comerciales internacionalmente.
- ¿Por qué es importante lograr ese qué, ese cómo, ese cuándo, ese cuál?.Es



importante lograr los anteriores puntos porque posicionara a la empresa CACHARRERIA CALI en el mercado y por ende mejorarán los ingresos con los cuales se brindaría unas mejores condiciones de trabajo a los colaboradores.

### **Construcción de la Misión.**

- ¿Por qué existe la empresa?. La empresa existe para la generación de empleo y utilidades para su dueño.
- ¿Cuál es el negocio?. El negocio de la empresa es la distribución y comercialización de papelería, juguetería y piñatería esto en su especialidad, pero en general todo tipo de cacharro.
- ¿Cuáles son los objetivos?. Los objetivos son; Motivación al personal tanto con incentivos monetarios, bonos, premios, reconocimientos al interior de la empresa y capacitaciones a nivel externo consiguiendo con ello el enriquecimiento del empleado y así aumentar las ventas con el fin de buscar el crecimiento de la empresa.

Realizar convenios con las empresas y colegios para darles beneficios como descuentos a estudiantes y bonos a empleados.

- ¿Cuáles son sus clientes?. Los clientes son todas las personas que tengan algún conocimiento de que es la Cacharrería Cali y tenga alguna necesidad donde lo más seguro encuentra solución, entre sus clientes más directos están los estudiantes ya sea universitarios o bachilleres, amas de casa, docentes, en la ciudad de Pasto.

Con base a los anteriores interrogantes, se propone el siguiente direccionamiento estratégico.

### **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO – Etapas decisiones**

- Redefinición de la Visión
- Estrategia

### **MISION CACHARRERIA CALI**

La Cali es una empresa que valora la satisfacción del cliente poniendo a su alcance la mejor calidad en productos de juguetería, papelería, piñatería, deporte, hogar y navidad a precios competitivos, con la mejor atención de nuestro talento humano capacitado y comprometido, con sedes a nivel local y regional cada vez más cerca de tu hogar.



## VISION CACHARRERIA CALI

La Cali en el año 2020 será la marca posicionada en el corazón de nuestra región, distinguida por la calidad tanto de sus productos como de su servicio a nivel regional y con presencia a nivel nacional, convirtiéndose en una de las empresas más innovadoras del mercado fortaleciendo el autoservicio y la tecnología que requiere el mundo actual.

## PRINCIPIOS CACHARRERIA CALI

**Actuar con Coherencia.** La base para establecer una relación con los clientes es mantener nuestro mensaje, a través de todos los canales y puntos de contacto. Para ello es preciso desarrollar una estrategia integrada, que permita la coordinación de todas las acciones, y persiga el mismo objetivo final, transmitiendo la misma imagen, independientemente del canal.

**Ser Constantes.** La constancia genera confianza, aporta a los clientes la tranquilidad de que la empresa trabaja activamente por mantener su compromiso con el cliente, y lo demuestra día tras día.

**Utilizar las Herramientas Adecuadas.** En plena era tecnológica, el *Big Data* permite obtener información relevante, y en tiempo real. Para gestionar dichos datos, es necesario contar con los recursos adecuados, tanto técnicos, como de personal. De este modo podremos anticiparnos a los cambios, y responder con celeridad ante cualquier situación.

## OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS CACHARRERIA CALI

- **Perspectiva Financiera.** Mantener e incrementar las estrategias de mercadeo como en el caso de la publicidad para así garantizar un mayor incremento en las ventas y así incrementar márgenes de utilidad en 30% en los años 2018-2020.
- **Perspectiva del Cliente.** Informar a sus clientes que cuenta con sucursales en la misma ciudad donde lo pueden atender cuando se presente alguna protesta afectando el comercio consiguiendo maximizar la satisfacción del cliente en 50%, en condiciones de servicio y precio en los años 2018-2020.
- **Perspectiva Procesos Internos.** Realizar adecuaciones de la bodega para tener un mayor stock y variedad de productos y así ser más competitivos en el mercado 2018-2020.

Recuperar cartera en un 70% en los años 2018-2020.



### **a) DESCRIPCIÓN FACTORES BSC**

Mediante la aplicación del sistema BalancedScorecard, se pudo diagnosticar que a nivel interno de la CACHARRERIA CALI existe una deficiencia al haber una mayor cantidad de instancias comunicativas dentro de las distintas áreas, pues gran parte de los actuales problemas que esta presentan se deben al poco conocimiento y al incumplimiento de los procesos internos de la empresa, tales como la entrega de material, manuales de control de calidad, entre otros lo que dificulta lograr las expectativas de crecimiento de la empresa planteadas por el Gerente. Pero cabe destacar que a pesar de estas problemáticas, ha logrado mantener un crecimiento sostenible año a año sobre todo por la experiencia que posee dentro de este negocio. Dado estos análisis efectuados se planteó la Estrategia de la organización de la cual se desprendió los Objetivos Estratégicos de la Cali, con sus respectivos indicadores y sus niveles para 2019 y las metas fijadas para el presente año. También para asegurar el cumplimiento de estas metas se establecieron medidas de acción de las cuales la empresa se debe hacer cargo dado que de esta forma el BalancedScorecard podrá ser aplicado dentro de la empresa. El BalancedScorecard diseñado busca reflejar y medir gran parte de las deficiencias que presenta la organización, sobre todo al efectuar un seguimiento detallado a los inventarios y carterade los productos ofrecidos y la facturación mensual de La Cali, lo cual es de suma importancia para aumentar la rentabilidad para los Directivos de la empresa y permite asegurar la continuidad de la empresa en el largo plazo. Este es uno de los problemas más importantes que se deben considerar, pues conocer con exactitud la estructura de stock de inventariospermite a la organización efectuar un control de inventarios eficiente.

### **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

#### **b) MATRIZ ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

Para definir el nivel de exposición y predisposición a la pérdida de un elemento o un grupo de elementos ante una amenaza específica, se utilizó la matriz de análisis de vulnerabilidad relacionada a continuación



**Cuadro 11. Cuadro de Vulnerabilidad**

PUNTUAL	AMENAZAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBA.	C. REACCIÓN	GRADO VULNE.
La complejidad en la liquidación y los problemas financieros.	Falta de liquidez	No podrá estar en igualdad de condiciones con grandes empresas: Si tenemos falta de liquidez no seremos competitivos en el mercado.	9	0,7	6	6,3
Algunos clientes no cuentan con información necesaria y el conocimiento suficiente de las fechas límites de pago.	Aumenta la cartera morosa	La morosidad de los clientes cuesta dinero a la empresa: Si existen muchos créditos morosos disminuye la liquidez de la empresa.	7	0,5	5	3,5
Área inadecuada de negocios.	Pérdida de clientes	No tiene una organización para realizar sus operaciones y desarrollarse adecuadamente: Si a la empresa le hace falta un área adecuada para sus operaciones se va a ver reflejada y con esto deberá asumir la pérdida de clientes.	5	0,4	4	2
Financiamiento insuficiente de las actividades más prioritarias.	Disminución en ventas	No puede hacerles frente a las obligaciones de largo plazo: la empresa prioriza actividades que nos son importantes siendo el causante de la disminución en ventas y con esto le va a ser más complicado cumplir con sus obligaciones.	8	0,6	6	4,8





PUNTUAL	AMENAZAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBA.	C. REACCIÓN	GRADO VULNE.
Las metas para el personal son muy altas en cuanto a lo comercial.	Falta de motivación	Genera una referencia negativa para el cliente: si el personal no tiene agrado para atender a los clientes se va a ver reflejado causando una impresión negativa frente al cliente.	8	0,4	4	3,2
Falta de capacitación del personal para todas las áreas.	No hay rendimiento del personal	No ayuda a mejorar la responsabilidad de los demás trabajadores: si el personal no cuenta con las capacitaciones necesarias, su rendimiento va a ser muy bajo	5	0,5	4	2,5
Falta actualización en las funciones de cada empleado	No habría un plan de trabajo	Genera conflictos internos por no tener claro a quien corresponde cada función: Habría dificultades al comenzar o para terminar un proyecto asignado por la empresa	6	0,7	5	4,2
Sistemas inadecuados de supervisión y control	Hay insuficiencia en la responsabilidad del empleado	No hay suficiente grado de compromiso por parte de los empleados: El personal ya no reflejaría su eficiencia, lo cual causaría bastantes problemas en la empresa	7	0,5	6	3,5

Fuente: la presente investigación Año - 2017

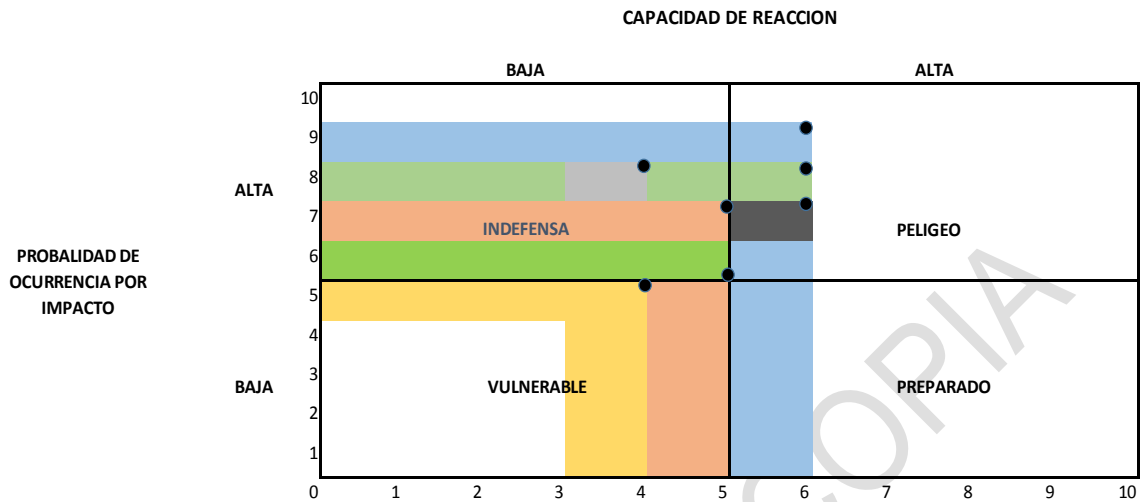


**Cuadro 12. Matriz de Vulnerabilidad**

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBABILIDAD	CAPACIDAD DE REACCION X	GRADO DE VULNERABILIDAD Y
<b>VENTAS A CREDITO</b>	Falta de liquidez	<b>INSUFICIENTE FLUJO DE EFECTIVO;</b> Como el credito de las ventas se paga a 30 días por parte de los clientes, esto causa que se disminuya el flujo de efectivo para el pago de proveedores.	9	0,8	5	<b>7,2</b>
		<b>FALTA DE COMPETITIVIDAD;</b> Al no tener un efeciente flujo de efectivo, no se podrá comprar mercancia para satisfacer las necesidades de los clientes.	6	0,5	6	<b>3</b>
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>	Riesgo de banca rota	<b>DISMINUCIÓN DE UTILIDADES;</b> Al tener la empresa muchos créditos con instituciones financiera y proveedores, la empresa estara destinando sus ganancias al pago de intereses y pago de prestamos, quedando sin flujo de efectivo para pagar sus costos y gastos propios.	9	0,5	6	<b>4,5</b>
<b>FALTA DE PERSONAL CAPACITADO</b>	Perdidas de clientes	<b>REDUCCIÓN DE VENTAS;</b> Al no contar la empresa con colaboradores que tengan los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo, generaran insatisfacción en los clientes.	9	0,2	4	<b>1,8</b>
<b>BAJO STOP DE INVENTARIOS</b>	Falta de competitividad	<b>PERDIDA DE CLIENTES;</b> Al no contar la empresa con un suficiente stop de inventario, no podrá satisfacer las necesidades de los clientes, ya que, no se tendrá la mercancia que ellos quieren y necesitan.	7	0,5	5	<b>3,5</b>

Fuente: la presente investigación Año - 2017

**Gráfica 1. Matriz de Análisis de Vulnerabilidad Año 2017 Cacharrería Cali**



**Fuente:** la presente investigación Año – 2017

Después de aplicar la matriz de análisis de vulnerabilidad, nos arroja como resultado que la empresa CACHARRERIA CALI, presenta exposiciones que pueden afectar notablemente a la empresa las cuales son;

- Las ventas a crédito y la ausencia de cobro: La empresa no realiza estudios de créditos a las personas que los solicitan, razón por lo cual, existen valores por pendientes por cobrar mayores a 30 días, lo que genera que la empresa no tenga el flujo de efectivo que necesita para realizar sus operaciones diarias como el pago a proveedores, lo que, a su vez, genera que no se pueda comprar mercancía y por ende se pierda competitividad en el mercado.
- Nivel de endeudamiento: La empresa tiene créditos con entidades bancarias y comerciales, los cuales, están afectando los rendimientos de la empresa porque la suma del capital y de los intereses pagados son considerables.
- Personal no capacitado: El personal de la empresa no cuenta con el conocimiento necesario en venta de útiles escolares siendo este su fuerte, por consiguiente, el servicio prestado no satisface las necesidades de los clientes y genera como resultado la pérdida de estos y la reducción de las ventas.
- Bajo stop de inventarios: Al no contar la empresa con un flujo de efectivo óptimo, no se pueden realizar las compras necesarias para tener los productos que los clientes necesitan, por ende, se pierde competitividad en el mercado.



### Cuadro 13. Perspectivas

<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>				
<b>OBJETIVO :Satisfacer las necesidades de los clientes</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RSPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADOR</b>
Diseñar estrategia para el recaudo de cartera morosa	GERENTE Y JEFE DE CARTERA	1 DE AGOSTO-17 HASTA 1 E AGOSTRO	12.000.000	crear una politica para recudo
<b>PRESPECTIVA INTERNA</b>				
<b>OBJETIVO: Mejorar su liquidez en su flujo de efectivo</b>				
Diseñar nuevos mercados	GERENTE	1 DE AGOSTO-17 HASTA 1 DE FEBRERO-18	30.000.000	Aumentar Ventas.
Conocer los tipos de relación de los colaboradores con sus directivos	RECURSOS HUMANOS	1 DE AGOSTO-17 HASTA 1 E AGOSTRO DE 18	12.000.000	Mejorar la productividad
Proyección a multinivel comercial	GERENTE	1 DE AGOSTO-17 HASTA 1 E AGOSTRO DE 18	Determinado por la junta directiva	realizar 2 alianzas estrategicas
implementar un sistema de inventarios (costos)	PROFESIONAL DE CONTABILIDAD	1 DE AGOSTO-17 HASTA 1 E AGOSTRO DE 18	13.000.000	CREAR UN SISTEMA DE COSTEO
<b>PERSPECTIVA. CONTABLE, FINANCIERA, Y ASEGURAMIENTO DE LA INFRMACION</b>				
<b>OBJETIVO: Fortalecer las operaciones financieras</b>				
Implementando nueva tecnología	JUNTA DIRECTIVA Y GERENTE	1 DE AGOSTO-17 HASTA 1 E AGOSTRO DE 18	30.000.000	DISEÑO PRESUPUESTAL PARA LA ADQUISISION
Nuevas alternativas de financiamiento más baratas	JUNTA DIRECTIVA Y GERENTE	1 DE AGOSTO-17 HASTA 1 E AGOSTRO DE 18	DETERMINADO POR LA JUNTA DIRECTIVA	TASA DE INTERES MAS BAJA
CAPACITACION DEL PERSONAL CONTABLE PARA UNA PLANEACION TRIBUTARIA DEFINIDA	JEFE FINANCIERO	1 DE AGOSTO-17 HASTA 1 E AGOSTRO DE 18	3.500.000	REALIZAR CAPACITACIONES CADA TRIMESTRALES (ACTUALIZACION)

Fuente: la presente investigación Año - 2017



## CONCLUSIONES

El plan de mejoramiento administrativo del aseguramiento de la información y de la gestión tributaria que se sugiere, ayudara a contribuir al buen funcionamiento de la empresa LA CALI, más sin embargo tiene un carácter flexible para cumplir con cualquier requerimiento que se pueda presentar.

Se determinó que en la empresa LA CALI existen falencias, algunas de ellas se presentan en el área de talento humano en lo referente al reclutamiento del personal.

Se realizó un diagnostico en lo referente al comportamiento interno de la empresa reconociendo así amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades.

La CALI cuenta con una misión, visión, objetivos corporativos los cuales fueron replanteados de acuerdo a las exigencias actuales que presenta la empresa.

Se concluye, con la realización de este plan de direccionamiento estratégico será posible hacer un estudio de la disposición presente y futura de la empresa, constituyéndose así esta labor en una fortaleza que ayuda a conseguir los objetivos planteados por la organización.

De la misma forma este plan de direccionamiento estratégico se constituye en el eje principal para la administración de la empresa ya que posteriormente conducirá las actividades operacionales y administrativas, otorgando así un control continuo para lograr implementar cualquier tipo correcciones necesarias.

Con los resultados de esta investigación se puede concluir que la empresa LA CALI requiere la implementación de un plan de mejoramiento administrativo del aseguramiento de la información y de la gestión tributaria



## RECOMENDACIONES

Al diseñar el plan de mejoramiento administrativo del aseguramiento de la información y de la gestión tributaria se visualiza la necesidad de aplicar las siguientes recomendaciones:

Para mejorar los procesos es necesario que la empresa invierta en un software que este a la vanguardia de la tecnología así se podrá desarrollar las labores contables eficientemente, así mismo con respecto al área de inventarios para agilizar todas las operaciones que giran en torno a este.

Se debe aplicar un proceso adecuado de reclutamiento que conduzca a la eficaz contratación de personal que cuente con un perfil coherente ya que debe desempeñar las funciones de trabajo requerido en la Organización

En este orden de ideas se considera de gran importancia la seguridad industrial, por lo tanto, se recomienda adecuar las instalaciones de almacenamiento de la mercancía ya que no tiene un lugar apto para la ejecución de las labores diarias. Se aconseja que la empresa contrate un profesional con experiencia en las normas ISO de Calidad y Seguridad de Salud en el Trabajo para que esta sea certificada.

PROHIBIDA SU COPIA



## BIBLIOGRAFÍA

DÍEZ DE CASTRO, Emilio Pablo y otros. Administración y Dirección. Madrid: McGraw-Hill Interamericana, 2001.p. 4.

HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCION, Pilar. Metodología de la investigación. 3ª ed. México: McGraw-Hill, 2003. P.8.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración Un Perspectiva Global. 12a. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004. p. 6 - 14.

PÉREZ CARBALLO BEJIA, Juan Fernando. Control de la Gestión Empresarial. 4ª ed. Madrid: ESIC Editorial, 2000. p. 92.

ZORNOZA PÉREZ, Juan J. Significado y funciones de las consultas a la Administración en materia tributaria. *Crónica Tributaria*, 1984.No. 50. p. 217-228.

PROHIBIDA SU COPIA



## CIBERGRAFIA

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Propuesta de normas de aseguramiento de la información financiera para la convergencia hacia estándares internacionales, 2014. Disponible en:  
[http://www.ctcp.gov.co/\\_files/documents/DOC\\_CTCP\\_6B2N7\\_149.pdf](http://www.ctcp.gov.co/_files/documents/DOC_CTCP_6B2N7_149.pdf)  
(23/08/2017) (4:00 PM)

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA. Misión. Disponible en:  
[http://rehumanos.weebly.com/uploads/1/2/5/1/12512269/mision\\_vision.pdf](http://rehumanos.weebly.com/uploads/1/2/5/1/12512269/mision_vision.pdf)  
(23/08/2017) (12:00 AM)

TiedCOMM, S. de R.L. de C.V. Concepto de BalancedScoreCard. Disponible en:  
<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> (23/08/2017) (12:30 Am)

PROHIBIDA SU COPIA





# ANEXOS

PROHIBIDA SU COPIA



### Anexo A. Balance General de la Cali 2016

<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AVT%</b>	<b>AVE%</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AVT%</b>	<b>AVE%</b>	<b>VAR ABSOLUTA</b>	<b>VAR %</b>
<b>PASIVO A CORTO PLAZO (CORRIENTE)</b>	3235157	65,90		2382009	69,79		853148	35,82
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	60672	1,24	1,88	52858	1,55	2,22	7814	14,78
<b>PROVEEDORES</b>	2354499	47,96	72,78	1802944	52,82	75,69	551555	30,59
<b>CUENTAS X PAGAR</b>	184992	3,77	5,72	119375	3,50	5,01	65617	54,97
<b>COSTOS Y GASTOS X PAGAR</b>	3417	0,07	0,11	N.D				
<b>RETENCION EN LA FUENTE</b>	32950	0,67	1,02	19841	0,58	0,83	13109	66,07
<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AVT%</b>	<b>AVE%</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AVT%</b>	<b>AVE%</b>	<b>VAR ABSOLUTA</b>	<b>VAR %</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	3734530	76,08		2517441	73,76	17,44	1217089	48,35
<b>DISPONIBLE</b>	971944	19,80	26,03	439084	12,86	1,17	532860	121,36
<b>CAJA</b>	46704	0,95	1,25	29505	0,86	5,84	17199	58,29
<b>BANCOS</b>	96021	1,96	2,57	147055	4,31	10,43	-51034	-34,70
<b>CUENTAS DE AHORRO</b>	829219	16,89	22,20	262524	7,69	3,10	566695	215,86
<b>CUENTAS X COBRAR A DEUDORES</b>	87850	1,79	2,35	78148	2,29	1,82	9702	12,41
<b>CLIENTES</b>	74034	1,51	1,98	45889	1,34	1,22	28145	61,33
<b>ANTICIPOS Y AVANCES</b>	12642	0,26	0,34	30605	0,90		-17963	-58,69
<b>DEPOSITOS</b>	500	0,01	0,01	N.D		0,03		
<b>ANTICIPO DE IMP Y CONT O SALDO A FAVOR</b>	561	0,01	0,02	700	0,02	0,04	-139	-19,86
<b>DIVERSAS</b>	113	0,00	0,00	954	0,03	0,04	-841	-88,16
<b>INVENTARIOS EXISTENTES EN GENERAL</b>	2674736	54,49	71,62	2000209	58,60	79,45	674527	33,72
<b>MCIAS NO FABRICADAS X LA EMPRESA</b>	2674736	54,49	71,62	2000209	58,60	79,45	674527	33,72
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	1174372	23,92	100,00	895634	26,24		278738	31,12
<b>PROP, PLANTA Y EQUIPO</b>	1174372	23,92	100,00	895634	26,24	100,00	278738	31,12
<b>TOTAL ACTIVO</b>	4908902	100,00		3413075	100,00		1495827	43,83



IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	213	0,00	0,01	81	0,00	0,00	132	162,96
IMPUESTO DE IND Y COMERCIO RETENIDO	349	0,01	0,01	233	0,01	0,01	116	49,79
RETENCIONES Y APORTES LAB- NOMINA	26094	0,53	0,81	17588	0,52	0,74	8506	48,36
DIVERSAS	121969	2,48	3,77	81632	2,39	3,43	40337	49,41
<b>IMP GRAVAMENES Y TASAS</b>	<b>459143</b>	<b>9,35</b>	<b>14,19</b>	<b>255637</b>	<b>7,49</b>	<b>10,73</b>	<b>203506</b>	<b>79,61</b>
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>177</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>	<b>10579</b>	<b>0,31</b>	<b>0,44</b>	<b>-10402</b>	<b>-98,33</b>
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>	<b>172558</b>	<b>3,52</b>	<b>5,33</b>	<b>137990</b>	<b>4,04</b>	<b>5,79</b>	<b>34568</b>	<b>25,05</b>
PARA COSTOS Y GASTOS	172558	3,52	5,33	137990	4,04	5,79	34568	25,05
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>3116</b>	<b>0,06</b>		<b>2626</b>	<b>0,08</b>		<b>490</b>	<b>18,66</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO (NO CORRIENTE)</b>	<b>538666</b>	<b>10,97</b>		<b>295506</b>	<b>8,66</b>		<b>243160</b>	<b>82,29</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	242684	4,94	45,05	211431	6,19	71,55	31253	14,78
CUENTAS X PAGAR	295982	6,03	54,95	84075	2,46	28,45	211907	252,05
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3773823</b>	<b>76,88</b>		<b>2677515</b>	<b>78,45</b>		<b>1096308</b>	<b>40,94</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1135079</b>	<b>23,12</b>		<b>735560</b>	<b>21,55</b>		<b>399519</b>	<b>54,31</b>
CAPITAL SOCIAL	200000	4,07	17,62	200000	5,86	27,19	0	0,00
CAPITAL	N.D			N.D				
APORTES SOCIALES	200000	4,07	17,62	200000	5,86	27,19	0	0,00
RESRVAS	84475	1,72	7,44	84480	2,48	11,49	-5	-0,01
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	131500	2,68	11,59	131500	3,85	17,88	0	0,00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	399567	8,14	35,20	166144	4,87	22,59	233423	140,49
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	319537	6,51	28,15	153436	4,50	20,86	166101	108,25
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>4908902</b>	<b>100,00</b>		<b>3413075</b>	<b>100,00</b>		<b>1495827</b>	<b>43,83</b>

Fuente: la presente investigación Año - 2017



## Anexo B. Estudio de Resultados

RESULTADOS	AÑO 2016	AV%	AÑO 2015	AV%	VAR ABSOLU	VAR %
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	15791654	100,00	9738834	100,00	6052820	62,15
VENTAS	15791654	100,00	9738834	100,00	6052820	62,15
<b>COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>	15539278	98,40	9771252	100,33	5768026	59,03
COSTO DE VENTAS	11625399	73,62	6855850	70,40	4769549	69,57
GASTOS OPERACIONALES DE VENTA	2432970	15,41	1745727	17,93	687243	39,37
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	1480909	9,38	1169675	12,01	311234	26,61
<b>RESULTADOS OPERACIONALES</b>	252376	1,60	-32418	-0,33	284794	-878,51
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	806623	5,11	576615	5,92	230008	39,89
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	806623	5,11	576615	5,92	230008	39,89
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	367505	2,33	215112	2,21	152393	70,84
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS</b>	439118	2,78	361503	3,71	77615	21,47
<b>TOTAL INGRESOS</b>	16598277	105,11	10315449	105,92	6282828	60,91
<b>TOTAL GASTOS</b>	15906783	100,73	9986364	102,54	5920419	59,29
<b>RESULTADOS ANTE DE IMPUESTOS</b>	691494	4,38	329085	3,38	362409	110,13
<b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	291927	1,85	162941	1,67	128986	79,16
<b>AJUSTES X INFLACION</b>	N.D		N.D			
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	399567	2,53	166144	1,71	233423	140,49

Fuente: la presente investigación Año - 2017