

EFFECTOS FINANCIEROS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LÍNEA DE NIIF EN UNA  
FIRMA PROFESIONAL DE CONTADORES PUBLICOS DE LA CIUDAD DE  
MEDELLIN



JENNIFER VIVIANA AGUIRRE MARTINEZ

JUAN DAVID HERON CORREA

LINA MARCELA PATIÑO MARIN

ASESOR:

CARLOS EDUARDO CASTAÑO RIOS

MEDELLÍN

2015

---

## **TABLA DE CONTENIDO**

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. DIAGNÓSTICO.....                                                                                                                    | 3  |
| 1.1. MATRIZ D.O.F.A .....                                                                                                              | 4  |
| 2. PROBLEMA.....                                                                                                                       | 5  |
| 2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                                                                                                     | 5  |
| 2.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....                                                                                                    | 5  |
| 2.3 ALCANCE.....                                                                                                                       | 5  |
| 3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS .....                                                                                                      | 6  |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL .....                                                                                                             | 6  |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                                                                                        | 6  |
| 4. JUSTIFICACIÓN.....                                                                                                                  | 7  |
| 5. MARCO DE REFERENCIA .....                                                                                                           | 8  |
| 6. MARCO LEGAL.....                                                                                                                    | 12 |
| 7. MARCO CONCEPTUAL.....                                                                                                               | 16 |
| 8. METODOLOGÍA.....                                                                                                                    | 17 |
| 9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....                                                                                                     | 18 |
| 10. PLAN DE ACCIÓN .....                                                                                                               | 19 |
| 10.1 ANÁLISIS CONOCIMIENTO NIIF EN EL PERSONAL DE LA FIRMA.....                                                                        | 19 |
| 10.1.1 Diagnóstico de capacidad actual .....                                                                                           | 19 |
| 10.1.2 Hoja de características .....                                                                                                   | 20 |
| 10.2 ANÁLISIS DEL RESULTADO DEL TALENTO HUMANO .....                                                                                   | 22 |
| 11. INFORMACIÓN BASE Y SUPUESTOS DEL MODELO PROYECTADO DE UTILIDAD ESPERADA.....                                                       | 23 |
| 12. EVALUACIÓN PRESUPUESTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN Y SU IMPACTO EN LA FIRMA REFERENTE A SUS COSTOS DE EJECUCIÓN .....                    | 25 |
| 13. ANÁLISIS DE MERCADO POTENCIAL, PRO Y CONTRAS DE LA COMPETENCIA EXISTENTE. ....                                                     | 29 |
| 13.1 DIAGNÓSTICO DE CLIENTES ACTUALES Y FUTUROS PARA LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF)..... | 29 |
| 13.2 CONOCIMIENTO DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA EN LOS DIFERENTES SECTORES ENCUESTADOS.....                      | 31 |
| 13.3 PRO Y CONTRAS DE LA COMPETENCIA EXISTENTE.....                                                                                    | 35 |
| 13.3.1 Competencia existente.....                                                                                                      | 35 |

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 13.3.2. Costos probables de la competencia existente .....                                                                                         | 37 |
| 13.3.3. Pros y Contras de la competencia existente.....                                                                                            | 39 |
| 14. EVALUACIÓN DE LOS INGRESOS ESPERADOS POSTERIOR A LA<br>IMPLEMENTACIÓN DE LA LÍNEA NIIF EN LA FIRMA.....                                        | 39 |
| 15. IMPACTO ESPERADO EN LAS LÍNEAS DE NEGOCIO EXISTENTES EN LA<br>FIRMA CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIIF COMO NUEVA LÍNEA<br>COMPLEMENTARIA ..... | 40 |
| 16. CONCLUSIONES.....                                                                                                                              | 41 |
| 17. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                                                                                               | 42 |

## **1. DIAGNÓSTICO**

La Firma Profesional de Contadores Públicos, fue constituida en el año 2.000, es una organización de estructura plana, con líneas de dirección y responsabilidad horizontal; su portafolio de servicios actual lo constituyen el servicio de Revisoría Fiscal, Auditoría Externa e Interna, Contabilidad Outsourcing e Insourcing, Gestión y Aseguramiento de los Recursos Tecnológicos y Gestión de Riesgos.

Actualmente, con el auge del proceso de convergencia de las empresas hacia las Normas Internacionales de Información financiera NIIF, las empresas consultoras se ven abocadas a incorporar en su portafolio de servicios el servicio de asesoría en NIIF, con la finalidad de estar en la vanguardia con los requerimientos actuales.

Las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF están reglamentadas por la Ley 1314 de 2009 la cual consiste en la convergencia con estándares de contabilidad y aseguramiento de la información de alta calidad que sean reconocidas internacionalmente; con ello se pretende que las empresas Colombianas mejoren la productividad, sean más competitivas, y que se utilicen normas ajustadas a los mercados internacionales.

A raíz del proceso de convergencia de las empresas, la mayoría de empresas de consultoría iniciaron el ofrecimiento del servicio de implementación de NIIF; es de anotar, que si bien es cierto la normatividad para adopción a las NIIF salió en el año 2009, la firma Profesional de Contadores públicos no había optado por prestar la nueva línea de servicios por ser incompatibles el servicio de Revisoría Fiscal y la asesoría en implementación NIIF, es decir, la misma empresa que ejerce en la entidad como Revisor Fiscal no puede prestar sus servicios en forma simultánea como asesor en NIIF según lo conceptualizado por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, hecho que es sancionable.

Para la firma Profesional de Contadores públicos su principal fuente de ingresos proviene del servicio de Revisoría Fiscal, pero hoy en día se quiere expandir a nuevos mercados incursionando en la asesoría en la implementación en NIIF, es de anotar, que el personal de la firma se encuentra capacitado en la implementación de las NIIF y tiene la capacidad de asesorar el proceso de convergencia en las empresas.

### 1.1. MATRIZ D.O.F.A

|                              |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Factores<br/>externos</b> | <b>Factores<br/>internos</b>                                                                                                              | <b>Fortalezas</b><br><b>F1:</b> Los costos fijos son asumidos por las líneas de servicio existente (Revisoría, Auditoría, Contabilidad).<br><b>F2:</b> Se cuenta con el personal idóneo para la prestación del servicio.<br><b>F3:</b> El personal se capacita constantemente para conocer las últimas tendencias del medio y el cambio en la normatividad. | <b>Debilidades</b><br><b>D1:</b> No se ha estructurado el servicio como tal.<br><b>D2:</b> No hay personal asignado únicamente a la prestación del servicio NIIF.<br><b>D3:</b> Bajos salarios.       |
|                              |                                                                                                                                           | <b>Oportunidades</b><br><b>O1:</b> Demanda creciente del servicio<br><b>O2:</b> Tarifas bajas en los servicios<br><b>O3:</b> Conocimiento de la normatividad del mercado objetivo y posicionamiento en dicho mercado.                                                                                                                                       | <b>FO:</b><br>Aprovechar el conocimiento de la normatividad así como el posicionamiento de la firma en el mercado de las entidades de economía solidaria para cubrir la demanda del servicio de NIIF. |
|                              | <b>Amenazas</b><br><b>A1:</b> Competencia agresiva<br><b>A2:</b> Escasez de personal en el medio<br><b>A3:</b> Cambios en la normatividad | <b>FA:</b><br>Cubrir la demanda del servicio NIIF con el personal más idóneo en la materia y continuar con la premisa de capacitación constante al personal.                                                                                                                                                                                                | <b>DA:</b><br>Posponer por condiciones laborales diferenciadoras en el mercado, sobre todo en lo que tiene que ver con salarios y capacitación constante.                                             |

## **2. PROBLEMA**

Debido a la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF en las empresas, la firma Profesional de Contadores públicos creará una nueva línea de negocios para brindar asesoría en el proceso de convergencia y su posterior acompañamiento, por ello, se requiere evaluar los efectos financieros que generaría una reingeniería de procesos en la entidad por la incorporación del nuevo servicio.

### **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué efectos financieros generaría una reingeniería de procesos frente a la nueva línea de negocios NIIF en una firma Profesional de Contadores públicos?

### **2.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La Consultoría se llevará a cabo en la firma Profesional de Contadores públicos durante el periodo 2015.

### **2.3 ALCANCE**

Tomando como base los objetivos descritos en el proyecto, es de aclarar que el cumplimiento de las proyecciones financieras diseñadas se garantizarían solo si se cumplen todos los datos utilizados en las proyecciones y los supuestos planteados en el modelo, las cuales fueron realizadas bajo proyecciones conservadoras buscando minimizar los riesgos que puedan derivar en impactos negativos a los Estados Financieros de la firma.

### **3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar los efectos financieros derivados de la reingeniería de procesos para la implementación de la línea de negocios NIIF de la firma Profesional de Contadores públicos.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir los requerimientos de personal para la prestación del servicio de NIIF.
- Analizar los elementos involucrados en los costos para la prestación del servicio de NIIF.
- Evaluar el efecto de los ingresos esperados por la puesta en marcha de la línea NIIF.
- Demostrar el impacto del resultado de la línea NIIF respecto a las líneas de negocio existentes

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

El creciente fenómeno de la globalización al que nos hemos visto abocados durante estos últimos años, y la estandarización de los diferentes procesos empresariales existentes, nos exigen constantemente tener cambios que revolucionen nuestra manera de presentar un producto y/o servicio, así mismo los cambios normativos a nivel país generan una demanda de nuevos servicios y mejora de procesos , como en el caso de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF (IFRS por su sigla en inglés), la cual constituye todo un nuevo nicho de mercado para los profesionales de la contaduría que prestan tales servicios.

Este trabajo investigativo pretende mostrar el efecto que va a tener sobre la rentabilidad de la firma Profesional de Contadores públicos, la implementación de un nuevo servicio y/o línea de negocio dentro de su portafolio, generando una mayor credibilidad dentro de su mercado y fortaleciendo la relación con sus clientes actuales, potencializando así la ampliación de su base de clientes con una gama de servicios que se acople a las necesidades puntuales de cada compañía.

Es importante precisar que la implementación, como resultado final del presente trabajo, si bien genera un “valor agregado” al portafolio de la firma Profesional de Contadores públicos como nueva unidad de negocio dentro de la compañía, será ofertado bajo las estrictas políticas organizacionales en donde la base principal de la firma es prestar servicios bajo una muy bien estructurada visión de ética profesional, fomentando la transparencia y resaltando el amplio conocimiento del negocio, adicional a ello el personal se encuentra capacitado y empoderado con el ánimo de seguir apoyando el desarrollo empresarial de sus clientes, enfocados al cumplimiento de objetivos corporativos con la más estricta responsabilidad empresarial que caracteriza la firma.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

Una vez emitida la ley 1314 del 2009, en la cual el Congreso de la República reguló los principios y normas de contabilidad de información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, las empresas Colombianas ya sabían que tenían que comenzar el proceso de adopción de las NIIF, por ello, las empresas que prestan servicios de consultoría se ven abocadas a incluir en su portafolio de servicios el acompañamiento en la preparación, implementación y adopción de los estándares internacionales para no quedar fuera de mercado.

Dado lo anterior, la firma Profesional de Contadores públicos para estar en la vanguardia y en el auge de la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera tiene la necesidad de implementar una nueva línea de negocios de acuerdo a la estructura de la empresa.

Crear una nueva línea de negocio o innovar en las empresas con nuevas propuestas en la prestación de servicios se hace un poco complejo, ésta situación se acentúa si observamos la dinámica tan agresiva y exigente que puede tener el mercado en un contexto globalizado; por ello, se hace necesario determinar el nicho al cual se quiere llevar la propuesta y tener claro las condiciones especiales de cada cliente.

Cuando nos enfocamos a la nueva línea de negocios, también nos referimos a todos sus componentes para prestar el servicio, que sería capacitaciones, definición de políticas, implementación de las NIIF, asesoramiento de estrategias, entre otros.

Dentro del desarrollo de nuestra investigación, queremos calcular la rentabilidad de la nueva línea de negocios que propone la empresa, evaluar su plazo de recuperación o el

periodo de retorno y la repercusión económica que pueda tener la nueva línea con la rentabilidad evidenciada en la prestación de los servicios ya existentes.

Existen varios modelos para generar utilidades en las empresas, hacerlas exitosas y evitar fracasos en las nuevas líneas de negocios, como lo expresa el autor Slywotzky, 2003 en su libro “El arte de hacer rentable una empresa”, en el cual se detallan 23 modelos para propiciar la rentabilidad de las empresas; con ello, se pretende tener otra visión más enfocada y elegir el modelo adecuado que garantice la subsistencia de la entidad y su nueva línea de servicio.

No obstante, cuando se habla de rentabilidad no es exclusivo para la parte financiera, hay que hacer especial énfasis en la creación de valor, es decir, la concepción ha ido evolucionando, y esta trata no solo de cifras si no que es un conglomerado de variables a tener en cuenta, tal como lo expresa Harvard Business Review (1999) “Los indicadores principales del rendimiento de una empresa, no se pueden encontrar exclusivamente en los datos financieros. La calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, la cuota de mercado, medidas de este tipo a menudo reflejan la situación económica de una empresa y sus perspectivas de crecimiento mejor que los beneficios contabilizados. Si la visión de futuro de una empresa depende de un departamento de contabilidad quedará irremediablemente empantanada en el pasado.” (p 29)

Otro factor primordial que se analiza hoy en día y genera rentabilidad en las empresas es la innovación, que es el común denominador de las grandes compañías que han permanecido en el tiempo y son reconocidas a nivel mundial como Coca Cola, Volvo, Nintendo, Sony entre muchas más, en estas empresas un factor común fue la decisión de plasmar su idea inicial, llevar a cabo el desarrollo de esta asumiendo los diferentes retos impuestos por el mercado, colocándose a la vanguardia con servicios y productos innovadores que los conllevaron a la maximización de sus utilidades.

En el concepto de rentabilidad que denota Oscar León García en su libro Administración Financiera, se detallan requerimientos puntuales a la hora de proyectar un nuevo negocio o unidad dentro del donde se deben tener en cuenta los nuevos productos a desarrollar así como los mercados para el cual se está creando, así mismo que tipo de tecnologías se requieren para implementarlo y qué tipo de control ejerceríamos para que la integración de estos conceptos genere rentabilidad.

Sin embargo el punto principal al cual se hace alusión es la perspectiva la cual nos daría la opción de "dibujar" con el ánimo de recrear la unidad de negocio o el negocio mismo hipotéticamente implementado en su día a día con lo que vaya surgiendo que pueda generar algún tipo de tropiezo y/o ganancia.

Otro punto de vista, es en la tesis doctoral del señor Kohler, si bien es enfocado a un punto de la economía que quizá no tendría mucha concordancia con nuestro proyecto inicial, si menciona conceptos de vital importancia en cualquier tipo de proyecto, negocio y/o objeto social de una empresa, donde es importante resaltar que un producto y/o servicio terminado y funcional ofrece un mercado a otros productos y/o servicios, abriendo así el mercado a nuevas estrategias, nuevos negocios y nuevas unidades estratégicas de negocio, por ende nos habla que siempre debe existir una oferta para una demanda existente en la sociedad donde el objeto diferenciador de esta oferta debe ser lo que genere recordación al público y así mismo, un valor agregado competitivo en el amplio mercado que quizá existe para dicho servicio o producto a lanzar.

Dado que nuestro proyecto hace referencia a la evaluación y viabilidad de la nueva línea de negocios NIIF, se hace necesario conceptualizar sobre lo siguiente:

**Planeación Estratégica:** Es buscar anticiparse a los cambios o sucesos futuros en que pueda incurrir la empresa con la finalidad de enfrentarlos y sean canalizados de la mejor forma posible.

Para una adecuada planeación estratégica se deben cubrir todas las actividades de la empresa, arrojando como resultado el cumplimiento de los objetivos planteados en conjunto.

**Planeación Financiera:** Es la que busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, es decir, define el rumbo que tiene que seguir la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos a través del análisis de cifras e indicadores de la entidad. Su objetivo principal es minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos.

**Evaluación de proyectos:** Es un proceso que permite determinar la viabilidad o conveniencia de un proyecto; cada proyecto tiene ciertas etapas que son de Pre-inversión e Inversión y por etapa consta de las siguientes fases, en la primera etapa esta la concepción de la idea, perfil, pre-factibilidad (estudio de alternativas) y factibilidad (anteproyecto definitivo), en la segunda etapa se tiene diseño definitivo, montaje y operación.

## **6. MARCO LEGAL**

La firma profesional de contadores públicos que se encuentra constituida desde el año 2.000, mediante matrícula mercantil No.21.268244-9 del 15 de mayo de 2.000 en la cámara de comercio de Medellín, además, se encuentra inscrita ante la Junta Central de Contadores con número de tarjeta de registro 648 del mismo año.

La prestación de servicios de la firma Profesional de Contadores públicos está enfocada a la comunidad empresarial, a nivel nacional, con énfasis en las entidades clasificadas como pequeñas y medianas empresas y a las pertenecientes al Sector de la Economía Solidaria.

Para las entidades del sector solidario, se tiene un caso particular en la implementación de las NIIF dado que estos estándares fueron estructurados para entidades con lucro, no obstante, dichas empresas pertenecientes al sector solidario no fueron ajenas al proceso de convergencia hacia las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, debido a que su implementación se convirtió obligatoria bajo la expedición de la ley 1314 de 2009, por la cual se regulan los principios de contabilidad de información financiera y de aseguramiento de la información aceptadas en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las autoridades responsables de vigilar su cumplimiento.

Posterior a la ley anteriormente enunciada, han promulgado diferentes decretos que dan claridad a la norma, así:

Decreto 2706 del 27 de diciembre de 2012, por el cual se reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.

Decreto 2784 del 28 de diciembre de 2012, por el cual se reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1.

Decreto 1851 del 29 de agosto de 2013, por el cual se reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que se clasifican en el literal a) del párrafo del artículo No.1 del decreto 2784 de 2012 y que hacen parte del grupo 1.

Decreto 3019 del 27 de diciembre de 2013, por el cual se modifica el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.

Decreto 3022 del 27 de diciembre de 2013, por el cual se reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo 2.

Decreto 3023 del 27 de diciembre de 2013, por el cual se modifica parcialmente el marco técnico normativo de información financiera para los preparadores de la información financiera que conforman el grupo 1.

Decreto 3024 del 27 de diciembre de 2013, por el cual se modifica el decreto 2784 de 2012 y se dictan otras disposiciones.

En el proceso de convergencia, se tienen los siguientes objetivos fundamentales que se dan en la implementación de las normas internacionales, tales como:

- Reflejar estados financieros fiables.
- Determinar el resultado real de las operaciones de la entidad.

- Orientar de forma general a la alta dirección y a la gerencia para la toma de decisiones.

La implementación de las NIIF ya sea para el sector solidario u otro sector se tiene clasificada de la siguiente manera:

**Grupo 1 (NIIF Plenas):**

Empresas grandes

- a) Que sean emisores de valores
- b) Entidades de interés público
- c) Entidades de tamaño grande, según la Ley 590 de 2000 y su modificación según la Ley 905 de 2004.

Ejemplos: Bancos comerciales, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, cooperativas financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, organismos cooperativos de grado superior y cooperativas de seguros, aseguradoras, entre otros.

**Grupo 2 (NIIF para Pymes):**

Las empresas o entidades que:

- a) Sean de tamaño grande, clasificadas como tales según la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004.
- b) Sean de tamaño mediano y pequeño, clasificados como tales en las leyes anteriormente citadas.
- c) Sean microempresas, clasificadas según la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004; cuyos ingresos brutos anuales sean iguales o superiores a 6.000 SMMLV. Dichos ingresos brutos son aquellos correspondientes al año gravable inmediatamente anterior al periodo sobre el que se informe.

Ejemplos: Todos los organismos del sector solidario, como cooperativas en general, fondos de empleados y asociaciones mutualistas vigilados por la Superintendencia Solidaria.

**Grupo 3 (Contabilidad Simplificada):**

- a) Personas naturales o jurídicas que cumplan los criterios establecidos en el artículo 499 del Estatuto Tributario y normas posteriores.
- b) Microempresas clasificadas como tales, según la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004, que no cumplan con los requisitos para ser incluidas en los grupos 1 y 2, ni en el artículo 499 del E.T.

Ejemplos: Las entidades del sector solidario relativamente pequeñas que obtengan menos de los 6.000 SMMLV como ingresos anuales.

## **7. MARCO CONCEPTUAL**

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF): son las normas contables emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) con el propósito de uniformizar la aplicación de normas contables en el mundo, de manera que sean globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad. Las NIIF permiten que la información de los estados financieros sea comparable y transparente, lo que ayuda a los inversores y participantes de los mercados de capitales de todo el mundo a tomar sus decisiones.

Proceso de convergencia: Proceso adaptativo.

La globalización: Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

Reingeniería: Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento como costos, calidad, servicio y rapidez; la reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio.

Unidad estratégica de negocio: Es un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, así como factores claves comunes para el éxito.

## 8. METODOLOGÍA

| METODOLOGÍA            |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                              |                                                                |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| CODIGO DE ACTIVIDADES. | NOMBRE DE LA ACTIVIDAD                                                                                                             | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | RESULTADO ESPERADO                                                                                                                                                                           | ENTREGABLE ASOCIADO                                            |
| A01                    | Análisis conocimiento NIIF en el personal de la firma.                                                                             | En aras de definir si se puede atender la nueva línea de negocios con el personal que actualmente tiene la firma o si se requiere contratar personal adicional se analizará el perfil de los empleados de la firma, de igual forma se evaluará el nivel de capacitación, preparación y/o refuerzo del conocimiento de las normas NIIF.                                                                                                             | Evidenciar las falencias y/o fortalezas existentes dentro de la firma en cuanto a conocimiento de las normas NIIF y tener la proyección del personal que podría involucrarse en dicha línea. | Relación de los empleados que cumplan con el perfil requerido. |
| A02                    | Evaluación presupuestal de la implementación y su impacto en la firma referente a sus costos de ejecución.                         | En la presente actividad se evaluará en las diferentes líneas de negocios sus costos con el ánimo de validar el impacto que presenta la firma con la incorporación de la nueva línea de negocios y si las líneas ya existentes pueden soportar el nuevo proyecto mientras tiene acogida en el mercado, a su vez se analizará el presupuesto requerido para su incorporación (recursos tecnológicos, contratación de personal, capacitaciones etc.) | Conocer el impacto en las diferentes áreas con la nueva línea.                                                                                                                               | Resultado del análisis de costos de implementación.            |
| A03                    | Análisis de mercado potencial, pro y contras de la competencia existente.                                                          | Se requiere evaluar las entidades que tengan oferta de las líneas de negocios NIIF y que tengan similares características de la firma, así mismo realizar análisis de las posibles empresas que pueden ser potenciales clientes de la firma.                                                                                                                                                                                                       | Conocer el mercado existente.                                                                                                                                                                | Competencia existente - Clientes potenciales                   |
| A04                    | Evaluación de los ingresos esperados posterior a la implementación de la línea NIIF en la firma.                                   | Indagar sobre las expectativas que tenga la firma con los ingresos a generar con la nueva línea de negocios y determinar el margen de rentabilidad esperado.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Proyección de los ingresos para la firma en la nueva línea de negocios.                                                                                                                      | Ingresos proyectados                                           |
| A05                    | Impacto esperado en las líneas de negocio existentes en la firma con la implementación de las NIIF como nueva línea complementaria | Conocer el impacto financiero en las líneas existentes que son Contabilidad, Revisoría Fiscal y Auditoría Externa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Conocer los impactos y posibles estrategias de mantenimiento de las líneas existentes.                                                                                                       | Estrategia de mantenimiento de las líneas existentes           |

## 9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| CODIGO DE ACTIVIDADES | NOMBRE DE LA ACTIVIDAD                                                                                                              | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 6 | Semana 7 | Semana 8 | Semana 9 | Semana 10 | Semana 11 | Semana 12 | Semana 13 | Semana 14 | Semana 15 | Semana 16 |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| A01                   | Visita de diagnóstico y análisis del conocimiento NIIF en el personal de la firma.                                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |
| A02                   | Evaluación presupuestal de la implementación y su impacto en la firma referente a sus costos de ejecución.                          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |
| A03                   | Análisis de mercado potencial, pro y contras de la competencia existente.                                                           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |
| A04                   | Evaluación de los ingresos esperados posterior a la implementación de la línea NIIF en la firma.                                    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |
| A05                   | Impacto esperado en las líneas de negocio existentes en la firma con la implementación de las NIIF como nueva línea complementaria. |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |
| A06                   | Socialización informe final.                                                                                                        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |

## **10. PLAN DE ACCIÓN**

Tomando como base los conceptos principales de la reingeniería de procesos donde realizamos un análisis y posteriormente un hipotético rediseño de la estructura actual del proceso de prestación de servicios de la firma denominado contabilidad, en aras de buscar mejoras en los rubros de costos e ingresos, así como en calidad y servicio en el portafolio actual, aportando a la gestión a nivel operativo para darle mayor sentido a la estrategia actual de la firma.

La reingeniería para el presente proyecto trata de una reconfiguración del proceso actual de contabilidad que se presta en la firma a sus clientes y el impacto a cada una de las líneas de negocio con la nueva línea NIIF, tomando como base de dicho rediseño las posibles modificaciones a realizar desde el personal actual de la firma en cuanto a reubicación y/o contratación, pasando por los costos de cada una de las líneas existentes de negocio y formulando el comportamiento de la nueva línea NIIF en la firma en sus fases de implementación y posterior mantenimiento en cuanto a contabilidad refiere, es decir, que al final de esta reingeniería tanto implementación como el servicio de contabilidad quedarían bajo una sola línea que sería “contabilidad bajo NIIF”.

### **10.1 ANÁLISIS CONOCIMIENTO NIIF EN EL PERSONAL DE LA FIRMA**

#### **10.1.1 Diagnóstico de capacidad actual**

La firma Profesional de Contadores públicos cuenta actualmente con 3 personas atendiendo la línea de NIIF donde es importante resaltar que entre ellas están brindando capacitación y asesoría en la implementación de la línea, sin embargo dado el poco flujo contractual existente en la firma para dicha línea, no se hace necesario aun la contratación de más personal para reforzar la línea de NIIF, de estas tres personas, solo una tiene contrato de trabajo con la firma, las otras dos personas están bajo la modalidad de honorarios, una de estas personas, se vinculará en los próximos días al equipo de trabajo de la firma.

### **10.1.2 Hoja de características**

El grupo al cual se enfocaran los servicios de NIIF de la firma Profesional de Contadores públicos serán las pymes grupo 2 enfocadas al sector solidario como prioridad, sin embargo no se dejaran de lado los demás grupos ni sectores a los cuales se pueda llegar con la línea NIIF, donde la idea puntual que se tiene es vender la contabilidad bajo NIIF.

Se tiene actualmente una coordinadora comercial encargada de realizar la expansión del portafolio de la firma basada en relaciones comerciales con los clientes actuales y potenciales incluyendo la línea NIIF, sin embargo, es de anotar que más que labor comercial, los clientes que se han atendido para implementación de NIIF han llegado por las referencias que se tiene de la firma Profesional de Contadores públicos en el mercado.

De los 20 empleados con los que actualmente cuenta la firma, el personal que podría apoyar la línea NIIF, debido a que tienen los conocimientos tanto técnicos como prácticos son:

- Gustavo de Jesús García Molina
- Adriana María Rivillas García
- Ana María Calle
- Catalina Cardona
- Gladys Elena Morales
- Jennifer Viviana Aguirre Martínez
- Liliana María Rodríguez
- Luz Mabel Pulgarin Sierra
- Ediver Hernando Vallejo
- Doris Rocío Quintero
- Sady Fernelly Sánchez
- Astrid Lorena Patiño

De las indagaciones realizadas con la gerencia, se llegó a la conclusión de que a pesar que se tiene una buena base de empleados con las características necesarias para la prestación del servicio de NIIF, no se tiene la capacidad de moverlos entre servicios, pues

la gran mayoría de estos atienden varias entidades en el servicio de revisoría fiscal, es decir, están al límite de su capacidad, algunos con mucha más carga de la normal.

Teniendo en cuenta lo antes descrito, se realizó un análisis de los perfiles que tiene establecidos la entidad para los empleados del área de contabilidad así como los de revisoría, - es de anotar, que para el servicio de NIIF aún no se tienen parámetros documentados, pero si se exige, un conocimiento previo y certificado acerca del tema – con el ánimo de validar que capacidades tendrían las nuevas personas que ingresan a estos dos primeros servicios para apoyar en el servicio de NIIF.

A continuación los perfiles en mención:

### **CONTADOR(A)**

| <b>EDUCACIÓN</b>                                                             | <b>FORMACION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Contador (a)</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo paquete contable</li> <li>Actualización tributaria</li> <li>Actualización en legislación laboral y comercial</li> <li>Conocimiento del marco legal que rige a las entidades del sector solidario, con énfasis en cooperativismo</li> <li>Conocimiento de NIIF</li> </ul>                                                                                   |
| <b>EXPERIENCIA</b>                                                           | <b>HABILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Dos años como contador (a)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio al cliente</li> <li>Solución a problemas complejos</li> <li>Expresión oral y escrita</li> <li>Apertura al cambio</li> <li>Trabajo bajo presión</li> <li>Discreción</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Orientación al logro de resultados</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Toma de decisiones</li> <li>Dirigir equipos de trabajo</li> </ul> |

### **ASISTENTE DE REVISORIA FISCAL**

| <b>EDUCACIÓN</b>                                                                                                          | <b>FORMACION</b>                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesional, técnico o tecnólogo en áreas administrativas y/o contables</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptos básicos de sistemas</li> <li>Auditoría</li> <li>Conocimiento de Cooperativismo preferiblemente</li> </ul> |

| EXPERIENCIA                                                                                          | HABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Un año en funciones de auditoría o de contabilidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio al cliente</li> <li>Solución a problemas complejos</li> <li>Expresión oral y escrita</li> <li>Apertura al cambio</li> <li>Trabajo bajo presión</li> <li>Discreción</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Orientación al logro de resultados</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Toma de decisiones</li> </ul> |

### **REVISOR FISCAL**

| EDUCACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                           | FORMACION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Contador (a) con tarjeta profesional vigente</li> <li>Preferiblemente con especialización en Revisoría Fiscal</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptos básicos de sistemas</li> <li>Auditoría</li> <li>Conocimiento de Cooperativismo preferiblemente</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |
| EXPERIENCIA                                                                                                                                                                                                                                                         | HABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Contador 2 años ó</li> <li>Revisor fiscal 1 año ó</li> <li>Asistente Revisoría Fiscal o Auditoría 1 año ó</li> <li>Especialista en Revisoría Fiscal siempre y cuando tenga experiencia como contador mínimo 1 año</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio al cliente</li> <li>Solución a problemas complejos</li> <li>Expresión oral y escrita</li> <li>Apertura al cambio</li> <li>Trabajo bajo presión</li> <li>Discreción</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Orientación al logro de resultados</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Toma de decisiones</li> </ul> |

## **10.2 ANÁLISIS DEL RESULTADO DEL TALENTO HUMANO**

Según lo expuesto en el presente informe, podemos concluir, que si bien al interior de la entidad se cuenta con personas capacitadas para prestar el servicio de NIIF, no se cuenta con el tiempo suficiente para que estas le dediquen a dicho servicio, es decir, están totalmente copadas en sus funciones, por tal motivo, ha sido necesario contratar bajo la modalidad de honorarios dos personas externas a la entidad, con estas se ha logrado atender la demanda del servicio NIIF hasta el momento.

De acuerdo a los perfiles presentados con anterioridad, se llegó a la conclusión que la documentación interna de la entidad debe ser actualizada, puesto que solo se observa en

el perfil requerido del contador tener experiencia en NIIF, en cambio en los perfiles tanto de asistente como de revisor, no se cuenta con este requerimiento puntual, es decir, se habla de forma general acerca del conocimiento de la normatividad vigente.

Por último, cabe resaltar que si bien la demanda del servicio NIIF ha sido creciente durante el último período, no es lo suficientemente amplia como para aumentar la base de empleados que se tiene al interior de la firma, por lo tanto, en nuestro informe acerca del posible mercado, evidenciaremos los requerimientos potenciales de personal que se tendrían.

## 11. INFORMACIÓN BASE Y SUPUESTOS DEL MODELO PROYECTADO DE UTILIDAD ESPERADA

Con el ánimo de evidenciar el impacto de la implementación de la línea de servicios NIIF en la firma de contadores públicos, se tomaron en cuenta algunos datos macroeconómicos así como unos supuestos para proyectar un modelo más acertado con la realidad de la entidad, a continuación el detalle:

|                                                                 | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b><i>Inflación proyectada</i></b>                              | 5.70%       | 3.70%       | 2.90%       | 3.10%       | 3.00%       |
| <b><i>SMMLV</i></b>                                             | 644.350     | 681.078     | 706.278     | 726.760     | 749.289     |
| <b><i>Clientes potenciales implementación NIIF</i></b>          | 12          | 12          | 1           | -           | -           |
| <b><i>Clientes que toman contabilidad bajo NIIF (Anual)</i></b> | -           | 3           | 3           | 3           | 3           |
| <b><i>Valor promedio contrato implementación NIIF</i></b>       | 7.600.000   | 8.033.200   | 8.330.428   | -           | -           |
| <b><i>Valor promedio servicio contabilidad</i></b>              | 941.967     | 995.659     | 1.032.498   | 1.062.441   | 1.095.377   |
| <b><i>Ingresos Esperados (Servicio contabilidad NIIF)</i></b>   | -           | 2.986.977   | 3.097.495   | 3.187.323   | 3.286.130   |

- La proyección de la inflación fue tomada de la página web de Valores Bancolombia.
- En el 2015 se realizaron doce (12) procesos de implementación de NIIF, en su mayoría a entidades de Grupo 2, para 2016, según el estudio de mercadeo realizado, se tienen doce (12) clientes potenciales, es decir, que expresaron que

tomarían el servicio con la firma de contadores públicos. También se presupuestó que para el año 2017 se realizará mínimo una (1) implementación y los años posteriores no se realizaran implementaciones de NIIF.

- El valor promedio del contrato de implementación se calculó con base en la información disponible de la entidad para el servicio prestado en entidades de Grupo 2, igualmente el valor del servicio de contabilidad bajo NIIF se calculó tomando como base el promedio de las tarifas que se tienen en las entidades a las que se les presta el servicio de contabilidad en la actualidad que son todas entidades de Grupo 2.
- De acuerdo a la experiencia que adquirió la firma en los procesos de implementación, su mercado actual de clientes en el servicio de contabilidad aumentará a una razón de 3 clientes por año.
- Para el cálculo de los costos por línea que no son directamente atribuibles a estas, se definieron tres (3) criterios de distribución:

**Porcentaje de ingresos:** Algunas cuentas del gasto se distribuyen de acuerdo al porcentaje de ingresos generados por la línea correspondiente, con la finalidad de que dichos gastos tengan una relación de causalidad entre el ingreso y su costo o gasto asociado. Tales cuentas son: Contribuciones y afiliaciones, impuestos, gastos legales, servicios de propaganda y publicidad.

**Número de empleados:** Se toma como base el número de empleados para distribuir aquellos gastos que son más relacionados directamente con personal, gasto de servicios públicos y otros que puedan estar directamente relacionados con el uso o desgaste de los recursos utilizados para el desarrollo de las labores.

**Específicos:** Teniendo en cuenta los rubros de Arrendamiento y servicios públicos, se hace una ponderación específica debido a que si bien podría distribuirse por número de empleados, sin embargo, se debe tener en cuenta que las personas que se encuentran la mayor parte del tiempo en las instalaciones son las personas de contabilidad y administración, adicionalmente, estas personas son las únicas cuyos equipos de cómputo pertenecen a la firma de contadores públicos, por tanto se debe hacer una distribución específica.

- Para efectos de ver la utilidad marginal, tanto en ingresos como costos de las líneas de revisoría fiscal y auditoría externa permanecen igual.

## 12.EVALUACIÓN PRESUPUESTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN Y SU IMPACTO EN LA FIRMA REFERENTE A SUS COSTOS DE EJECUCIÓN

Se evaluaron las diferentes líneas de negocios Contabilidad, Auditoría y Revisoría Fiscal con respecto a sus costos, con la finalidad de validar el impacto en los estados financieros con la incorporación de la nueva línea de negocios NIIF, obteniendo lo siguiente:

### *Información proyectada para año base*

| CUENTA | NOMBRE CUENTA                 | NIIF       | CONTABILIDAD | REVISORIA   | AUDITORIA  | TOTAL       |
|--------|-------------------------------|------------|--------------|-------------|------------|-------------|
| 5105   | Gastos de Personal            | 22.948.293 | 120.194.044  | 478.588.612 | 41.309.558 | 663.040.507 |
| 5110   | Honorarios                    | 52.012.373 | 17.008.427   | 33.582.435  | 10.818.284 | 113.421.519 |
| 5115   | Impuestos                     | 1.357.500  | 1.513.504    | 10.681.014  | 2.069.448  | 15.621.466  |
| 5120   | Arrendamientos                | 399.840    | 13.194.709   | 12.395.030  | 3.998.397  | 29.987.976  |
| 5125   | Contribuciones y Afiliaciones | 232.220    | 229.040      | 1.616.369   | 313.172    | 2.390.800   |
| 5130   | Seguros                       | -          | 2.094.449    | 5.026.677   | 418.890    | 7.540.016   |
| 5135   | Servicios                     | 467.918    | 15.441.305   | 14.505.468  | 4.679.183  | 35.093.875  |
| 5140   | Gastos Legales                | 344.328    | 339.613      | 2.396.699   | 464.361    | 3.545.000   |
| 5145   | Mantenimiento y reparaciones  | -          | 1.467.367    | 3.521.680   | 293.473    | 5.282.520   |
| 5150   | Adecuaciones e instalaciones  | -          | 488.588      | 1.172.611   | 97.718     | 1.758.917   |
| 5155   | Gastos de viaje               | 2.002.343  | 5.088.563    | 30.302.827  | 19.616.339 | 57.010.072  |

|                                              |                                            |                   |                    |                    |                    |                      |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| 5160                                         | Depreciaciones                             | 159.351           | 5.258.568          | 4.939.867          | 1.593.505          | 11.951.290           |
| 5165                                         | Amortizaciones                             | 195.203           | 6.441.711          | 6.051.304          | 1.952.034          | 14.640.252           |
| 5190                                         | Impuesto al Consumo                        | 57.125            | 56.343             | 397.618            | 77.039             | 588.124              |
| 5195                                         | Diversos                                   | -                 | 9.495.051          | 22.788.123         | 1.899.010          | 34.182.184           |
| 5235                                         | Servicios (Propaganda y Publicidad)        | 2.807.331         | 2.768.894          | 19.540.483         | 3.785.972          | 28.902.680           |
| 5305                                         | Gastos Financieros                         | 245.640           | 1.764.933          | 12.455.382         | 2.413.233          | 16.879.186           |
| 5315                                         | Gastos Extraordinarios                     | -                 | 40.072             | 96.172             | 8.014              | 144.258              |
| 5405                                         | Impuesto de Renta Años Anteriores          | 243.851           | 1.752.081          | 12.364.685         | 2.395.660          | 16.756.277           |
| 5405                                         | IMPUESTO DE RENTA Y<br>COMPLEMENTARIOS 25% | 537.647           | 3.863.021          | 27.261.894         | 5.281.997          | 36.944.559           |
| 5405                                         | IMPUESTO AL CREE 9%                        | 193.553           | 1.390.688          | 9.814.281          | 1.901.519          | 13.300.041           |
| <b>TOTAL</b>                                 |                                            | <b>84.204.514</b> | <b>209.890.969</b> | <b>709.499.230</b> | <b>105.386.807</b> | <b>1.108.981.520</b> |
| <b>PARTICIPACIÓN DE LOS GASTOS POR LÍNEA</b> |                                            | <b>8%</b>         | <b>19%</b>         | <b>64%</b>         | <b>10%</b>         | <b>100%</b>          |

Al efectuar el análisis de gastos de la firma Profesional de Contadores públicos se observa que los gastos del año ascienden aproximadamente en \$1.108.981.519 y se distribuyen de la siguiente manera, Contabilidad \$209.890.969, Auditoría \$105.386.807, Revisoría \$709.499.230 y NIIF \$84.204.514; los porcentajes de participación frente a los gastos son 19%, 10%, 64% y 8% respectivamente. Los rubros más representativos en los gastos son los gastos de personal y gastos de honorarios.

Respecto al impacto que tiene la implementación de la línea NIIF respecto a costos y gastos frente a las otras líneas podemos evidenciar que en primera instancia está ayuda a que tales líneas sean más rentables puesto que sus costos como tal son muy pocos pero dicha línea absorbe algunos costos fijos incluyendo los de administración que hacen que por línea estos se disminuyan al incluir la línea de NIIF.

A continuación se ilustra el presupuesto de gastos para la línea NIIF, teniendo los datos proyectados desde el año base hasta el año 2019:

|                            |           | PRESUPUESTO DE GASTOS LINEA NIIF |            |       |       |       |
|----------------------------|-----------|----------------------------------|------------|-------|-------|-------|
| PERSONAL                   | DATOS     | 2.015                            | 2.016      | 2.017 | 2.018 | 2.019 |
| Salario mensual            | 1.912.358 | 22.948.293                       | 24.256.345 | -     | -     | -     |
| Incremento salarial anual  |           | 5.70%                            | 3.70%      | 2.90% | 3.10% | 3.00% |
| Nº de empleados año 2015   | 1         |                                  |            |       |       |       |
| Nº de empleados año 2016   | 1         |                                  |            |       |       |       |
| Nº de empleados año 2017   | 1         |                                  |            |       |       |       |
| Nº de empleados año 2018   | 1         |                                  |            |       |       |       |
| Nº de empleados año 2019   | 1         |                                  |            |       |       |       |
| Total gastos de personal   |           | 22.948.293                       | 24.256.345 | -     | -     | -     |
| ALQUILER                   |           |                                  |            |       |       |       |
| Alquiler mensual           | 33.320    | 399.840                          | 422.631    | -     | -     | -     |
| Subida anual prevista en % |           | 5.70%                            | 3.70%      | 2.90% | 3.10% | 3.00% |
| OTROS GASTOS               |           |                                  |            |       |       |       |
| Honorarios                 |           | 52.012.373                       | 18.325.693 | -     | -     | -     |
| Impuestos                  | 113.125   | 1.357.500                        | -          | -     | -     | -     |
| Contribuciones             | 19.352    | 232.220                          | 245.456    | -     | -     | -     |
| Servicios                  | 38.993    | 467.918                          | 494.590    | -     | -     | -     |
| Gastos legales             | 28.694    | 344.328                          | 363.954    | -     | -     | -     |
| Gastos de Viaje            | 166.862   | 2.002.343                        | 705.492    | -     | -     | -     |
| Varios                     | 136.031   | 1.632.370                        | 1.725.415  | -     | -     | -     |
| Publicidad y propaganda    | 233.944   | 2.807.331                        | 2.967.349  | -     | -     | -     |
| Subida media anual en %    |           | 5.70%                            | 3.70%      | 2.90% | 3.10% | 3.00% |
| TOTAL OTROS GASTOS         |           | 60.856.382                       | 24.827.949 | -     | -     | -     |
| TOTAL GASTOS               |           | 84.204.514                       | 49.506.924 | -     | -     | -     |

Se hace análisis del presupuesto requerido para la incorporación de la nueva línea NIIF en la que se observa que el personal para asistir la línea NIIF es de una (1) persona, ya que la implementación de las normas internacionales sería transitorio mientras se genera el balance de apertura en los años 2015 - 2016, en los años subsiguientes se continua con una persona dado que se estima que del año 2017 en adelante las entidades deben tener el balance de apertura y quedarían algunas que no realizaron el proceso y que lo tendrían que realizar por requerimiento de los entes de vigilancia y control.

Adicionalmente, se observa que en el área de contabilidad para la prestación del servicio de contabilidad bajo NIIF, no se tendría que hacer reingeniería en dicho proceso puesto que el recurso humano que se tiene cuenta con la capacidad tanto técnica, como de disponibilidad de tiempo de prestar dicho servicio, puesto que el porcentaje de clientes nuevos no será muy elevado por cada uno de los años proyectados; en cuanto a costos fijos no se evidencia tampoco que se den nuevos costos por la transformación de “contabilidad” a “contabilidad bajo NIIF”, de acuerdo a la demanda que tenga este último en su momento ya deberá validarse en qué aspectos del servicio se debe hacer reingeniería para que este opere de la forma más eficiente posible.

Actualmente la firma cuenta con doce (12) contratos de clientes grupo 2 de los cuales los plazos oscilan entre 2, 4 y como máximo 6 meses, con visitas acordadas con las entidades y en estos se incluyen veinte (20) horas de capacitación, por ello con el personal que cuenta actualmente cubre las expectativas.

### **13. ANÁLISIS DE MERCADO POTENCIAL, PRO Y CONTRAS DE LA COMPETENCIA EXISTENTE.**

#### **13.1 DIAGNÓSTICO DE CLIENTES ACTUALES Y FUTUROS PARA LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF)**

En la firma Profesional de Contadores públicos actualmente se tiene experiencia en compañías de varios sectores de la economía, entre ellos se destacan los siguientes sectores manifestados en orden cronológico de experticia.

Los sectores son:

- Sector financiero
- Sector cooperativo
- Empresas comerciales
- Entidades gubernamentales
- Instituciones de educación
- Organizaciones no gubernamentales
- Empresas de Servicios

En este orden de ideas y tomando como base los sectores resaltados y realizando la confrontación de las fechas límites de aplicación en Colombia se realizó trabajo de campo (encuestas) del estado actual de algunas empresas de la Ciudad de Medellín de los diferentes sectores resaltados, en cuando al conocimiento de aplicación de las NIIF y el estado actual de la aplicación de dichas normas acorde a las fechas existentes.

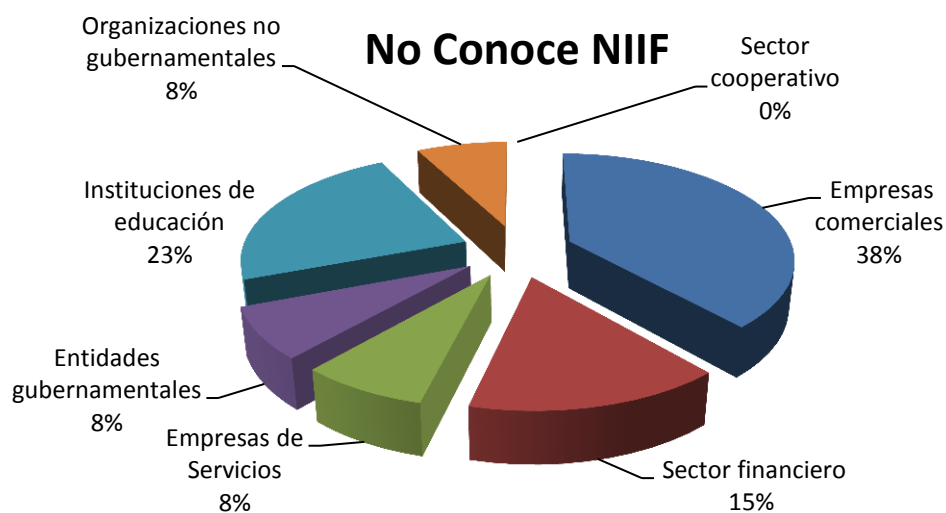
Los Hallazgos de dicha exploración denotan un gran desconocimiento en la aplicación de dichas normas puntualmente en las empresas catalogadas en el grupo 3 de implementación con fecha máxima de reporte en NIIF al 31 de diciembre de 2015, donde no se evidencia tendencias de mayor desconocimiento en algún sector en particular y se podría resaltar un gran desconocimiento de todas las empresas pertenecientes a dicho sector.

Para mayor claridad en la evidencia se relaciona a continuación las gráficas del muestreo obtenido que reflejan el gran desconocimiento ya resaltado en las empresas del grupo 3.

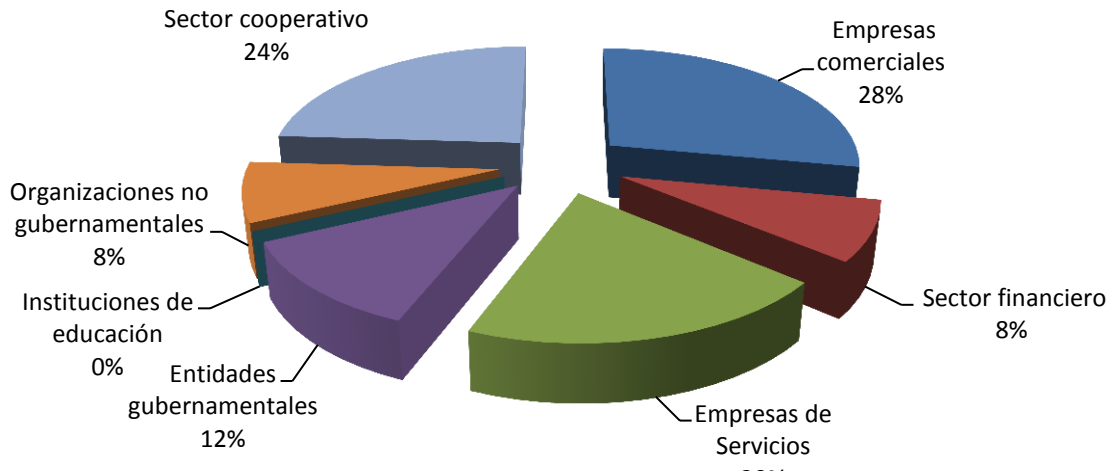
### 13.2 CONOCIMIENTO DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA EN LOS DIFERENTES SECTORES ENCUESTADOS.

En la gráfica que veremos a continuación encontramos los resultados del conocimiento general de NIIF discriminado por sector donde podríamos resaltar que si bien existe un alto porcentaje de las empresas con un conocimiento acertado sobre la aplicación en Colombia de las normas.

De un total de 38 empresas validadas, este es el resultado:

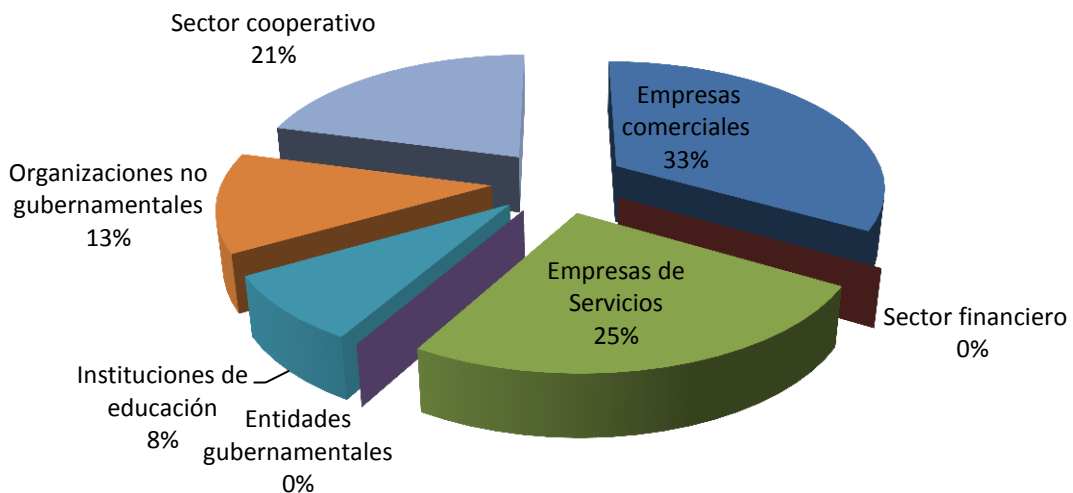


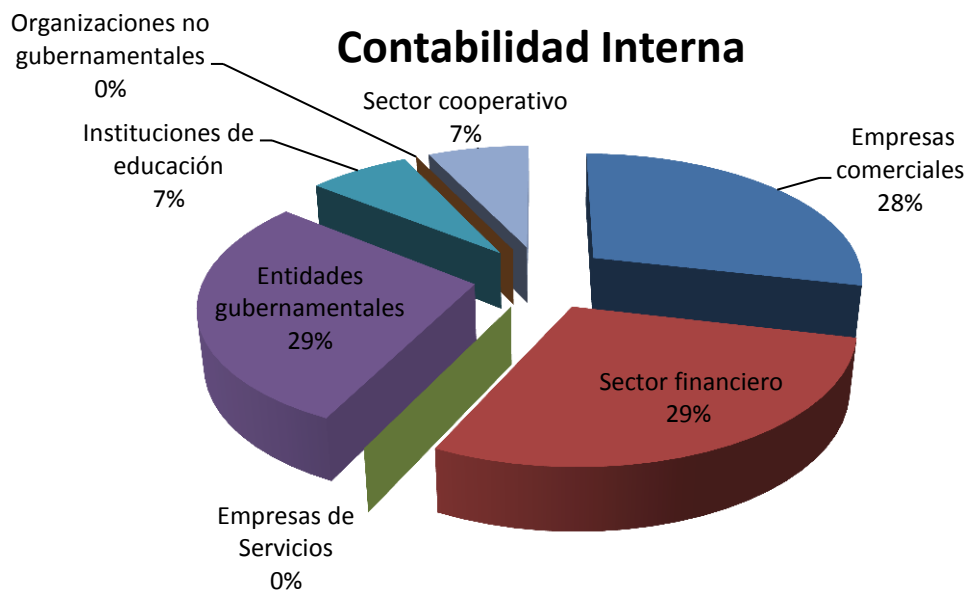
## Si Conoce NIIF



Así mismo en aras de determinar si las empresas realizan su contabilidad y/o presentación de estados financieros a través de empresas outsourcing, realizamos la Validación a la misma cantidad de empresas si sus contabilidades se realizaban por empresas externas o contaban en cada una de estas empresas con un departamento dedicado a realizar la contabilidad y la presentación de sus estados financieros, este es el resultado:

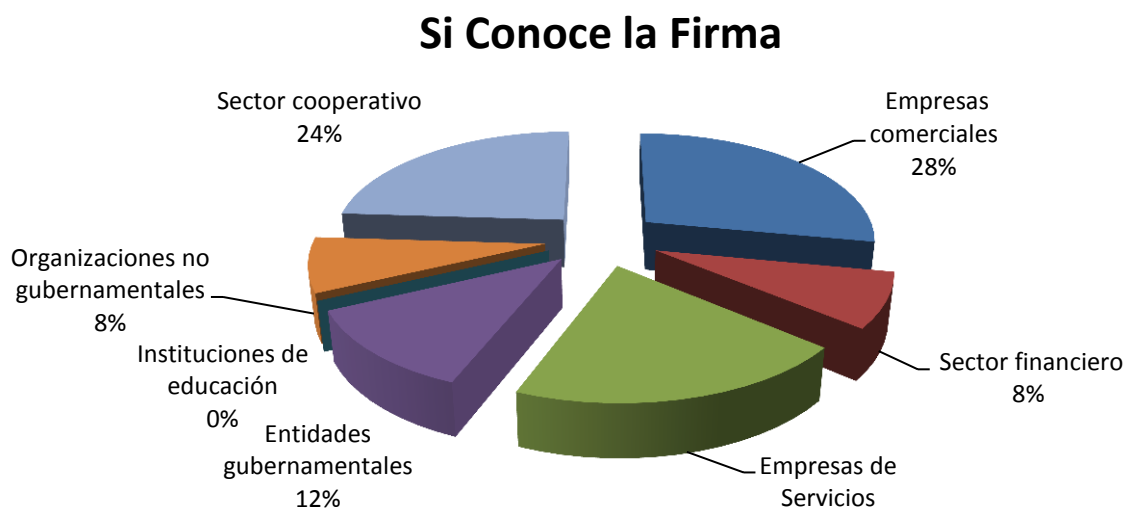
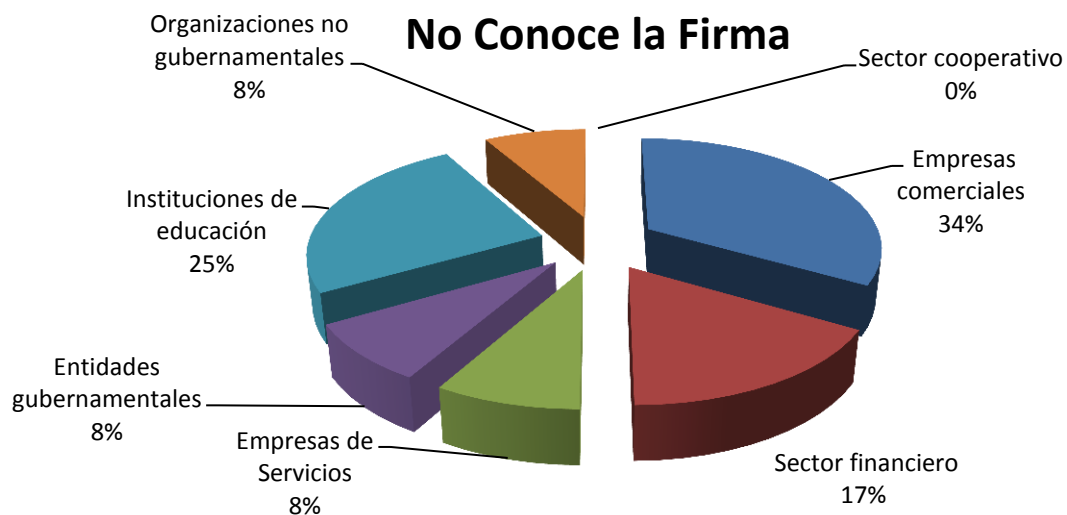
## Externa





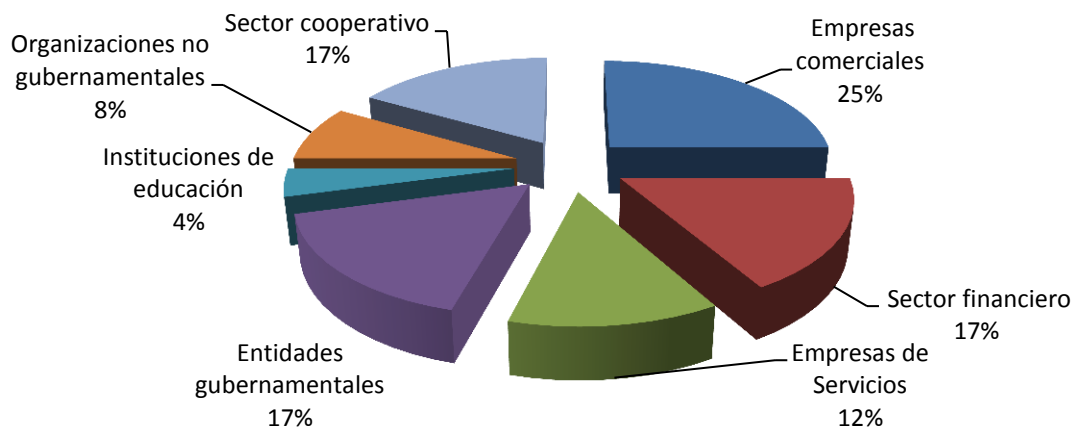
Acorde a dicha Validación podríamos determinar que existe un potencial de mercado en dichas empresas con la nueva línea de negocio NIIF y así mismo con el resto del portafolio de servicios de la firma en aras de incrementar su stock de clientes, entre ellos su más fuerte sector, el cooperativo.

Basados en la información referente al tipo de contabilidad que se lleva en la empresas refiriendo puntualmente a la contratación de empresas outsourcing para tal fin, se quiso conocer el posicionamiento de la firma en las empresas encuestadas, consultando sobre el conocimiento de la misma y su portafolio, tanto actual como futuro tomando como base la implementación de la nueva línea de negocio NIIF.

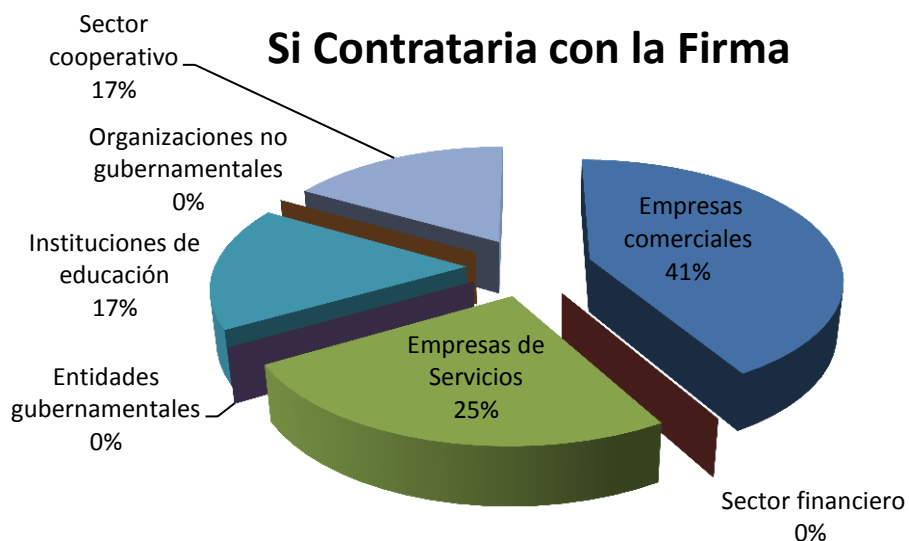


Por último se realizó la consulta que determinaría un crecimiento exponencial en la cantidad de clientes de la firma con su portafolio actual y su línea de negocio NIIF, encontrando que un 32 % de las empresas encuestadas podrían tomar a la firma Profesional de Contadores públicos como su empresa outsourcing para la implementación de sus estados financieros bajo NIIF.

## No Contrataria con la Firma



## Si Contrataria con la Firma



### 13.3 PRO Y CONTRAS DE LA COMPETENCIA EXISTENTE

#### 13.3.1 Competencia existente

TMF INTERNACIONAL, Outsourcing NIIF

La firma TMF tiene 3 fases de implementación las cuales se definen a continuación:

Fase 1: Diagnostico. Se realiza un estudio preliminar a la compañía cliente y a sus políticas contables internas para entender las diferencias entre NIIF y los estándares de contabilidad local.

Fase 2: Implementación. Donde diseñan los cambios en las políticas internas contables, y se estructuran los estados financieros preparando así el balance inicial de apertura en NIIF.

Fase 3: Adopción. Se asegura que las actividades de implementación estén finalizadas y las NIIF estén siendo aplicadas. La empresa cliente en este punto, podría estar preparada para presentar los primeros estados financieros.

#### IFRS CONSULTORÍA

Al igual que la firma anterior, IFRS ejecuta ambos servicios en 3 etapas o fases descritas a continuación:

Fase 1: Diagnóstico

Fase 2: Diseño y Planeación

Fase 3: Implementación y Estabilización

La firma IFRS presta los servicios de implementación y de mantenimiento de libros bajo las NIIF, estos servicios están acordes con los conceptos siguientes, tales como: 1. Cierre Mensual: Realización de ajustes necesarios para garantizar la razonabilidad del libro NIIF/IFRS, 2. Seguimiento al sistema: Validación del software, parametrización en nuevas transacciones bajo NIIF, creación de cuentas, 3. Seguimiento a la aplicación de las políticas: Análisis, evaluación, ajustes a las políticas definidas durante el proceso de implementación y diseño de las que respondan a las nuevas exigencias de la norma y las dinámicas financieras, 4. Cierre de año del Libro NIIF: Ejecución de las actividades necesarias para el cierre de año y la preparación de estados financieros anuales, 5. Atención de requerimientos de entidades gubernamentales.

## CONTABLER

La implementación se comprende también en 3 fases:

Fase 1: diagnóstico. En esta etapa se conoce el negocio, el entendimiento de las operaciones del mismo; se analizan los Estados Financieros y sus revelaciones; se conocen los manuales y las políticas contables utilizadas para preparar la información financiera; se identifican las operaciones y asuntos más significativos contenidos en los Estados Financieros.

Fase 2: Diseño y Planeación. En esta etapa se presentarán propuestas de ajustes generales a los procesos y al software. Se desarrollan las nuevas políticas contables y planillas de conversión; Se elabora Balance de Apertura.

Fase 3: Implementación y Estabilización: En esta fase se realiza seguimiento de los métodos de contabilización posterior, su adopción a las nuevas políticas y a la preparación de posteriores estados financieros bajo NIIF, evaluar los del resultado de modo que se puedan presentar recomendaciones a las Compañías.

Es de anotar, que en la validación de la competencia existente en el medio local encontramos que dentro de algunas firmas no se presta aún el servicio de las NIIF, tales como JB PÉREZ & CÍA.

### **13.3.2. Costos probables de la competencia existente**

Así mismo se realizó una validación en términos generales de los costos probables para la implementación de la contabilidad bajo NIIF en los diferentes grupos de aplicación en Colombia, encontrando un estimado representado de la siguiente manera, tomando como base los diferentes actores que podrían intervenir en dicha implementación:

## Grupo 1

1. Entrenamiento: entre \$15 millones a \$20 millones dependiendo del número de personas a entrenar.
2. Honorarios del consultor: entre \$50 millones a \$100 millones dependiendo de la complejidad de las transacciones y el número de empleados que participen en el proceso de conversión a NIIF.
3. Cambio o adaptación del software contable: entre \$20 millones a \$30 millones dependiendo de si el software está listo, si es local o extranjero, depende de la dificultad de contar con soporte local.
4. Otros: se tiene en cuenta el tiempo del personal de la empresa a dedicarse al proyecto, gastos de viaje (si se requirieran), e imprevistos.

Vale la pena destacar que si las Pymes hacen parte del Grupo 2, los valores podrían reducirse aproximadamente en un 70%, lo cual quedaría entre \$50 y \$120 millones aproximadamente.

Por otro lado, se encontró que las PYMES grupo 3 dentro del gran desconocimiento que se evidenció en los muestreos realizados, estos consideran que serían sobrecostos, y no lo ven "justificable" dentro de alguna de sus operaciones dado el bajo nivel de ingresos que podrían presentar alguna empresas pertenecientes a este grupo, presentamos a continuación un estimado de inversión que pueden considerar dichas empresas para la implementación:

|                              |          |
|------------------------------|----------|
| Menos de \$2.000.000         | 25.20%   |
| De \$2.000.001 a \$2.500.000 | 21.26%   |
| De \$2.500.001 a \$3.000.000 | 36.22%   |
| De \$3.000.001 a \$4.000.000 | 3.94%    |
| De \$4.000.001 a \$5.000.000 | 5.51%    |
| Otro                         | 10 7.87% |

### **13.3.3. Pros y Contras de la competencia existente**

#### **Pros**

Poca competencia en el sector cooperativo.

Gran demanda de aplicación de NIIF en sectores cooperativos  
Estandarización de procesos de implementación de NIIF entre las firmas.

Ajustabilidad de tarifas acorde a los grupos y al mercado local.

#### **Contras**

Gran competencia en sectores diferentes al cooperativo por parte de las firmas internacionales.

Tiempos prioritarios de implementación que imposibilitan la captación de un mayor número de clientes.

### **14.EVALUACIÓN DE LOS INGRESOS ESPERADOS POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LÍNEA NIIF EN LA FIRMA.**

Actualmente en la firma no se tienen proyecciones acerca de los procesos de implementación a desarrollar en los años posteriores al 2015 que es el año base, según el estudio de mercado realizado en el desarrollo de nuestro proyecto para el 2016 se cuenta con doce (12) clientes potenciales que contratarían los servicios con la firma, en el año 2017 una (1) entidad y los años subsiguientes (2018-2019) no se contratarán para el servicio de implementación; debido al proceso de implementación y por la experiencia que la firma tuvo en los procesos de implementación, se estima que contratarán el servicio tres (3) entidades por año al servicio de contabilidad bajo NIIF.

## 15. IMPACTO ESPERADO EN LAS LÍNEAS DE NEGOCIO EXISTENTES EN LA FIRMA CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIIF COMO NUEVA LÍNEA COMPLEMENTARIA

A continuación se muestran los ingresos marginales de la línea NIIF y del servicio de contabilidad bajo NIIF, así como sus respectivos costos y su utilidad marginal:

|                                                                                        | <b>2015</b>  | <b>2016</b>  | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Utilidad de la empresa considerando línea de NIIF (Componente contabilidad)</b>     | (41.632.308) | (51.597.454) | (93.802.591)  | (105.094.877) | (108.352.818) |
| <b>Ingresos (Servicio contabilidad NIIF)</b>                                           | 116.713.174  | 123.365.825  | 127.930.360   | 131.640.341   | 135.721.191   |
| <b>Ingresos Esperados (Servicio implementación NIIF)</b>                               | 135.750.001  | 96.398.400   | 8.330.428     | -             | -             |
| <b>Costos Servicio contabilidad NIIF</b>                                               | 209.890.969  | 221.854.754  | 230.063.380   | 236.735.218   | 244.074.010   |
| <b>Costos implementación NIIF</b>                                                      | 84.204.514   | 49.506.924   | -             | -             | -             |
| <b>Utilidad historica Servicio contabilidad NIIF</b>                                   | (93.177.795) | (98.488.929) | (102.133.020) | (105.094.877) | (108.352.818) |
| <b>Utilidad Esperada implementación NIIF</b>                                           | 51.545.487   | 46.891.476   | 8.330.428     | -             | -             |
| <b>Beneficio o pérdida marginal por servicios NIIF (Contabilidad e Implementación)</b> | 51.545.487   | 49.878.453   | 11.427.924    | 3.187.323     | 3.286.130     |
| <b>Beneficio o pérdida marginal por servicios NIIF a precios constantes</b>            | 51.545.487   | 48.098.797   | 10.709.599    | 2.897.165     | 2.899.978     |

## 16. CONCLUSIONES

- Los efectos financieros derivados de la reingeniería de procesos para la implementación de la línea de negocios NIIF de la firma Profesional de Contadores públicos son positivos, pues estos efectos se reflejan en la utilidad que dicho servicio deja para la firma, es decir, no se asumen más costos por reingeniería ya que no se da la reingeniería como tal, puesto que en cuanto a personal, instalaciones, servicios, entre otros, no se presentan más de los que ya están establecidos, a excepción de los costos que tiene la línea NIIF propiamente.
- Al hacer una redistribución de los costos en todas las líneas de servicio, dichos costos se ven disminuidos por la inclusión de la línea NIIF, generando un margen de rentabilidad mayor para los servicios que presentan margen positivo, y ayudando a disminuir el margen negativo del servicio de contabilidad.
- Comparando los gastos frente a los ingresos se tiene que la línea de Revisoría Fiscal es la línea líder, generando mayores ingresos, siguiendo en su orden la línea de auditoría y NIIF, denotando que la línea de NIIF a pesar de ser tan nueva en la firma está teniendo su auge. La línea de Contabilidad actualmente está generando pérdidas, el impacto que se tiene al tomarla en conjunto con la línea de implementación NIIF es positivo, ya que evidencia una disminución superior al 40% de dicha pérdida, hay que tener en cuenta que esto se refleja en los años 2015 y 2016, el impacto posterior viene definido por el número de clientes nuevos que lleguen a la línea de contabilidad bajo NIIF.

## **17. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Slywotzky, A (2003). El arte de hacer rentable una empresa. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

Collins, J (2002). Empresas que sobresalen: Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

Harvard Business Review (1999). Cómo medir el rendimiento de la empresa. Boston. Ediciones Deusto, S.A.

García, O (1991). Administración Financiera. Cali. Prensa Moderna.

Lester, D (2011). Cómo empezaron: 18 Buenas ideas que se convirtieron en grandes empresas. Barcelona. Editorial Profit

Parada Daza J.R (1998). Rentabilidad Empresarial: Un enfoque de gestión .Chile. UDEC

Stutely R (2000). Plan de negocios: la estrategia inteligente. Prentice hall.mexico

Kohler R. (2009). Gestión del desarrollo local: instrumentos para lectura de la realidad como subsidio a la planificación. Universidad nacional de misiones. Monografías para optar por doctorado en Administración.

Cárdenas D; Manosalva I. (2012) Tesis de grado: Impacto en la adopción de las NIIF en las empresas del Grupo 1 del Municipio de Ocaña Norte de Santander. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Vargas W. (2013) Tesis de grado: Adopción de las normas de información financiera en el contexto empresarial Colombiano, un cambio estructural contable con un sin fin de dificultades. Universidad Militar Nueva Granada.

Cardozo H. (2014) IFRS/NIIF para el sector solidario. Aplicadas a las Pyme. Bogotá. Ecoe ediciones.

Sapag N. (2001) Preparación y Evaluación de Proyectos. Argentina. Pearson Education S.A.

Mokate K. (2004) Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Universidad de los Andes.