



Reestructuración del área contable en Hermagu SA

Leydi Soranyi Borray Ocampo

ID 291195

Yineth Mayerly Gamba Vargas

ID 901334

Cindy Vanessa Lasso Hernandez

ID 150674

Especialización Gerencia de Proyectos, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales,

Corporación Minuto de Dios

NRC 46-55963: Proyecto de grado

Mg. Hernando Parra Barrios

Agosto, 2023

Tabla de contenido

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
CAPÍTULO I: Metodología de la sistematización	9
CAPÍTULO II: Descripción de la experiencia	18
CAPÍTULO III: Recuperación del proceso	22
CAPÍTULO IV: Análisis y reflexión	27
Conclusiones	31
Referencias	32
Anexos	35

Tabla de imágenes

Imagen 1 Estructura Organizacional Hermagu S.A.....	9
Imagen 2 Árbol de Problemas (Autoría propia)	15

Tabla de tablas

Tabla 2 Lista de chequeo Procesos Financieros Hermagu S.A.....	45
Tabla 1 Matriz DOFA: Hermagu S.A: Análisis interno y externo de Hermagu S.A.	46
Tabla 3 Análisis de costos: Muestra el costo de aplicar la propuesta en la organización.	47

Resumen

En las organizaciones es importante identificar las necesidades internas y externas que demanda su operación, así mismo, conocer las capacidades con las que cuenta, ya sean tecnológicas, estructurales o de mano de obra, con el fin de desarrollar sus actividades de una forma eficiente. Sin embargo, empresas no toman en cuenta estas características dentro de su planeación, causando que muchos de los procesos que se realizan no se hagan de la forma más adecuada, afectando los resultados esperados a nivel interno.

Por esta razón, la presente investigación tiene como objetivo fortalecer el funcionamiento interno de la organización Hermagu S.A., con el fin de establecer cuáles son las fallas que no están permitiendo que el área financiera funcione adecuadamente. Por esta razón, se estableció la pregunta de investigación de la siguiente manera ¿Por qué se genera el desequilibrio organizacional en el área contable y financiera en Hermagu S.A.? de acuerdo con esto, se evidencia que la causa de los procesos deficientes que tiene la empresa actualmente se deriva del cómo está conformado su equipo de trabajo, la división y asignación de funciones y la falta de seguimiento y control a sus actividades. Por esta razón, se genera la necesidad de recopilar información de diferentes fuentes que permitan soportar los cambios que necesita la empresa, de tal forma que genere propuestas resolutivas a favor de la mejora de sus procesos y resultados.

Palabras claves: Organigrama, finanzas, distribución, seguimiento, calidad, dirección, recurso humano.

Abstract

In organizations it is important to identify the internal and external needs that their operation demands, as well as to know the capabilities they have, whether technological, structural or manpower, in order to develop their activities in an efficient way. However, many companies do not take into account these characteristics in their planning, causing that many of the processes that are carried out are not done in the most appropriate way, affecting the expected results.

For this reason, this research aims to strengthen the internal functioning of the organization Hermagu S.A., in order to establish which are the failures that are not allowing the financial area to function properly. For this reason, the research question was established as follows: Why is the organizational imbalance generated in the accounting and financial area in Hermagu S.A.? According to this, it is evident that the cause of the deficient processes that the company currently has is derived from the way its work team is conformed, the division and assignment of functions and the lack of follow-up and control of its activities. For this reason, there is a need to gather information from different sources to support the changes that the company needs, in order to generate proposals to improve its processes and results.

Key words: Organizational chart, finance, distribution, monitoring, quality, management, human resources.

Introducción

Es claro para la investigación, que para que una empresa funcione, necesita que su conjunto de herramientas como lo es su capital humano, tecnológico y estructural marche como un sistema de engranajes, en donde cada elemento aporta para que los resultados sean los esperados y con el mínimo de errores. Pero cuando esto no sucede, se debería analizar ¿Qué está pasando desde una visión global? con el fin de identificar las posibles fallas que pueden dar como consecuencia retrasos en actividades, deserción y mal ambiente laboral, estancamientos y gastos innecesarios.

A pesar de esto, las directivas de una organización centran su preocupación en fortalecer ciertas áreas de la empresa, como por ejemplo las áreas de ventas, despachos, producción y bodega, que es de donde provienen los ingresos de la compañía, esto les permite mantener su empresa vigente por los números de ventas.

En consecuencia, esta forma de dirección no permite identificar el rol que tiene cada uno de los miembros del equipo y por ende, no permite conocer la responsabilidad que tiene cada área y cargo para llevar a cabo cada tarea que al final hace parte de un solo resultado, el funcionamiento adecuado de la organización; por consiguiente, cuando no se tiene una visión 360 de la empresa puede generar desde fallas mínimas hasta desorganización total de las operaciones, originando cuellos de botella que limitarán la capacidad de respuesta ante una contingencia.

La empresa Hermagu S.A, la cual es el objeto de estudio de esta investigación, actualmente tiene fallas en sus procesos contables y financieros, esto

ha causado un retraso en tareas como registros contables, presentación de impuestos, pagos salariales, entre otros, lo que ha causado gastos adicionales en pagos de sanciones y contratación de outsourcing para poner al día sus operaciones.

Además de esto, ha generado sobrecarga laboral y descontento del recurso humano. Por tal motivo, el trabajo estará dirigido en la búsqueda de posibles soluciones, partiendo desde la estructura actual de la organización y su visión de dirección de parte de los directivos de la organización.

Como primera medida cabe resaltar la importancia de la adaptación al cambio de las organizaciones. Según el instituto de Ingeniería del conocimiento define “la capacidad de adaptación como la habilidad de las organizaciones para cambiarse a sí mismas con el objetivo de hacer frente a los cambios no pronosticados que suceden en su contexto de actuación” (Aguado, s.f.).

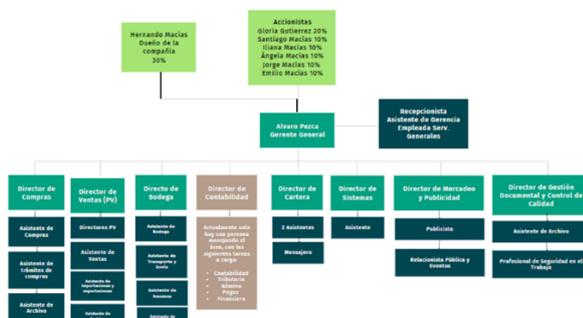
De acuerdo con lo anterior, “el rediseño de la organización ofrece una buena oportunidad para mejorar las prácticas y procesos críticos de la cadena de valor” (Aurys, s.f.). lo que resalta la importancia de la apertura y adaptabilidad al cambio de parte de las organizaciones con el objetivo de la mejora de sus procesos.

CAPÍTULO I: Metodología de la sistematización

Esta investigación está enfocada en el análisis situacional de la empresa Hermagu S.A., compañía importadora y distribuidora mayorista de autopartes, con sede principal en Bogotá, la cual fue seleccionada porque actualmente tiene falencias en su estructura organizacional, puesto que, no existe un departamento financiero, contable y de recursos humanos, debido a que una sola persona se encarga de las actividades de estas tres áreas, por ende se presentan constantes problemáticas derivadas de la sobre carga laboral, de la mala organización interna y de la falta de personal, esto está ocasionando retrasos en la contabilidad, pagos a proveedores, presentación de impuestos y obligaciones tributarias, pagos laborales y carencia de control de cuentas.

Imagen 1 Estructura Organizacional Hermagu S.A.

Muestra el organigrama actual de la empresa, en donde se evidencia que el departamento contable no cuenta con un equipo de soporte y está desarrollando tareas de otras áreas como la financiera y de recursos humanos. (Autoría propia, 2023)



(Autoría propia, 2023)

“La organización funciona bajo una estructura tradicional simple, en donde tiene departamentalizadas sus unidades de acuerdo con sus procesos, con una jerarquía centralizada y una asignación de funciones de manera estandarizada por la organización en la que la conducta del empleado se rige bajo normas y reglamentos” (Deyalit, 2011)

Siete de las ocho departamentalizaciones tienen los resultados esperados en cuanto al objetivo de la empresa, esto se debe a que la empresa ha enfocado sus esfuerzos en fortalecer aquellas áreas que están relacionadas directamente con las ventas de la empresa. En cuanto al departamento contable, se evidencia que es la única área que no tiene un equipo de soporte y que no está especializado en un proceso, actualmente la persona que está como líder, responde por varias tareas como contabilidad, finanzas y recursos humanos.

A continuación, las principales conclusiones del análisis mediante una matriz DOFA (Ver anexo V):

En los últimos 3 años fue prioridad la contratación de asesores comerciales y/o de ventas, ya que la compañía estaba en constante crecimiento y el número de colaboradores no cubrían la totalidad de las zonas donde se estaba requiriendo mercancía. Se hicieron cambios en los presupuestos priorizando lo siguiente: Contratación de personal capacitado con el fin de fortalecer las ventas de la compañía y así abarcar más territorio nacional, contratación de un outsourcing contable y auditoría externa para evaluar situación financiera de la compañía y actualizar los procesos contables que llevan atrasos desde el año 2021, además se realizó una contratación de revisoría fiscal por exigencia de las entidades de control.

En consecuencia, la empresa no ha solucionado su problema de fondo, el cual es que debe ampliar su recurso humano, con personal de planta el que debe estar enfocado en el departamento contable actual, para que sea más eficiente y productivo, con la ventaja de poder especializarlo para que sus tareas aporten al mejoramiento de los procesos.

Por lo tanto, se identificó la necesidad de realizar una investigación que permita encontrar las posibles acciones de mejora para los procesos internos específicamente del área contable, desde la estructura organizacional de Hermagu S.A.

En los últimos 3 años fue prioridad la contratación de asesores comerciales y/o de ventas, ya que la compañía estaba en constante crecimiento y el número de colaboradores no cubrían la totalidad de las zonas donde se estaba requiriendo mercancía. Se hicieron cambios en los presupuestos priorizando lo siguiente: Contratación de personal capacitado con el fin de fortalecer las ventas de la compañía y así abarcar más territorio nacional, contratación de un outsourcing contable y auditoría externa para evaluar situación financiera de la compañía y actualizar los procesos contables que llevan atrasos desde el año 2021, además se realizó una contratación de revisoría fiscal por exigencia de las entidades de control.

En consecuencia, la empresa no ha solucionado su problema de fondo, el cual es que debe ampliar su recurso humano, con personal de planta el que debe estar enfocado en el departamento contable actual, para que sea más eficiente y productivo, con la ventaja de poder especializarlo para que sus tareas aporten al mejoramiento de los procesos.

Por lo tanto, se identificó la necesidad de realizar una investigación que permita encontrar las posibles acciones de mejora para los procesos internos específicamente del área contable, desde la estructura organizacional de Hermagu S.A.

Para dar continuidad al desarrollo de este proyecto y una orientación clara, se establecieron las siguientes preguntas orientadoras para tener una visión clara y estructurada con el fin de facilitar la planificación, implementación, seguimiento y evaluación:

Como pregunta principal a desarrollar de acuerdo con los antecedentes presentados como problemática principal es:

¿Por qué se genera el desequilibrio organizacional en el área contable y financiera en Hermagu S.A.?

Además, establecimos algunos otros interrogantes que nos permitirán orientar el desarrollo de la investigación:

- ¿Qué problema o necesidad específica busca resolver la investigación?
- ¿Cuál es el impacto esperado en la organización?
- ¿Cuál es el alcance de la investigación?
- ¿Qué recursos humanos, financieros y materiales se requieren para llevar a cabo la investigación?
- ¿Cuál será la fuente de los recursos para llevar a cabo la investigación?

De acuerdo con lo anterior, se estableció un objetivo general que permitirá orientar esta investigación: Proponer un plan de mejora para el área contable de Hermagu S.A.

Y unido a esto, se definieron tres objetivos específicos que darán como resultados los productos que darán solución a la problemática que identificada dentro de Hermagu S.A:

1. Interpretar las funciones y responsabilidades del área contable de acuerdo con la normatividad legal vigente a nivel contable y financiero.
2. Desarrollar un diagnóstico de la situación actual del área contable de Hermagu S.A.
3. Proponer un plan de reestructuración para el área contable en el marco de la normatividad legal vigente a nivel contable y financiero

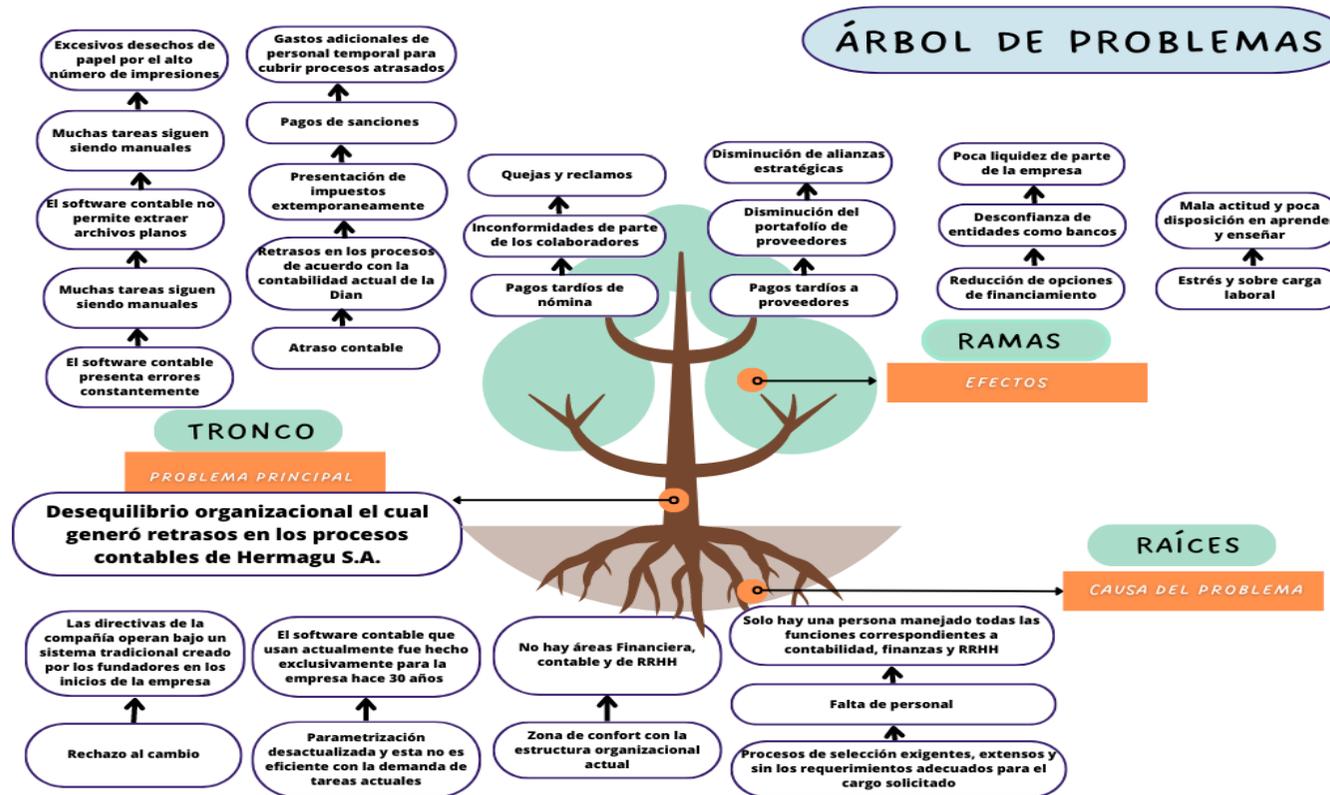
El trabajo que se esboza está justificado como parte de una experiencia personal en donde la empresa Hermagu S.A se vio en la necesidad de contratar un outsourcing con el fin de apoyar sus procesos contables. En este acompañamiento se evidenciaron varios problemas provenientes de este departamento, en donde se identificó que solo hay una persona como directora contable, la cual, además de responsabilizarse de tareas correspondientes a su cargo, realiza labores financieras y de recursos y talento humano, lo que ha conllevado a una sobre carga laboral que al día de hoy tiene como consecuencia un atraso de más de un año de operaciones contables; por esta razón, la empresa se vio en la necesidad de incurrir en gastos adicionales al contratar a terceros para poner al día sus obligaciones.

Dentro de la labor del outsourcing, se ha podido identificar que estos atrasos han generado varios problemas en la empresa, como la presentación de impuestos de forma incorrecta y extemporáneamente, lo que ha llevado a la organización a pagar sanciones, esto ha causado la reducción de opciones de financiamiento de parte de entidades como los bancos y aumento en la desconfianza de parte de proveedores por la demora en los pagos, así mismo, el retraso en pagos de nómina y por ende el inconformismo de parte de los empleados; todo esto ha hecho que la empresa actualmente esté con poca liquidez.

Teniendo en cuenta lo anterior, la contabilidad es quizás el elemento más importante en toda empresa o negocio, por cuanto permite conocer la realidad económica y financiera de la empresa, su evolución, sus tendencias y lo que se puede esperar de ella. (ICEI, n.d.). Por lo tanto, se hace necesario realizar esta investigación con el objetivo de establecer las medidas necesarias que se deberían tomar, para mejorar los procesos internos de la empresa y que permitirían poner al día sus atrasos contables y por consiguiente, se lograría fortalecer su estructura organizacional para ser más eficientes en el desarrollo de las funciones que hoy tiene la directora contable, con el fin de que las tareas sean asignadas de forma más equitativa y correspondientes a los conocimientos, habilidad y capacidad del número de colaboradores.

El diseño metodológico a partir de la herramienta del árbol de problemas comprende reflexiones en torno a las falencias dentro del área contable.

Imagen 2 Árbol de Problemas (Autoría propia)



De acuerdo con la información recolectada en las visitas de campo, contacto con el empresario y la colaboradora contable, a través de herramientas de recolección de fuentes primarias se identificaron las siguientes problemáticas:

Dualidad de funciones; desde el área contable se desempeñan funciones inherentes a otras áreas tales como recursos y talento humano, generando sobre carga laboral.

Lo anterior a nivel externo, incide en incumplimientos con compromisos tributarios, comerciales en términos de cancelación de facturas tanto para proveedores como clientes, y así mismo, a nivel interno atrasos en la liquidación de pagos de nómina.

Es de anotar que, durante el trabajo de campo, se evidencia la existencia de un software contable creado hace 30 años, lo que conlleva a hacer muchas tareas de forma manual lo que genera un impacto ambiental.

Ahora se formula la pregunta: ¿Cuáles son las variables que conlleva un plan de mejora para el área contable y financiera en Hermagu S.A.?

Para dar respuesta a esta pregunta se optó por el tipo de investigación explicativo y descriptivo ya que se corresponde a la realización del análisis ante la problemática del desequilibrio organizacional y administrativo de la empresa Hermagu S.A. donde se pretende encontrar las causas de esta situación. Así mismo se aplicó el enfoque cualitativo, donde se realiza una recolección de información para su posterior análisis y con esto dar respuesta a la problemática de la investigación.

En cuanto al diseño muestral para el desarrollo de esta investigación, se tomó como muestra la población interna de Hermagu S.A., ubicada en su sede principal en la ciudad de Bogotá, la cual está conformada por 37 personas, distribuidos de la siguiente manera: Dueño de la compañía, seis accionistas, gerente general, recepcionista, ocho directores y veinte colaboradores distribuidos en las diferentes áreas.

CAPÍTULO II: Descripción de la experiencia

Este capítulo consta de: En primer lugar, tiene un enfoque bajo las líneas de investigación productiva; en segundo lugar, se comparte una reflexión del contexto temático basados en los antecedentes, en tercer lugar, se describe el proyecto y el producto de esta sistematización. En consideración al aprendizaje adquirido en el proceso de reingeniería a la estructura organizacional de la compañía Hermagu SA, se denota que la mejora continua, conlleva a la identificación de falencias en los procesos y procedimientos contables, tributarios y financieros, alineados a las funciones de los cargos creados en esta área.

Para Peter Drucker en su teoría neoclásica afirma que “la organización es el proceso por el cual los gerentes ordenan el caos, resuelven conflictos entre personas referentes a trabajos y responsabilidades y establecen un ambiente satisfactorio para el grupo de trabajo; implícitamente quedan reconocidos los factores humanos, el trabajo debe asignarse con ajuste a las personas, y esas personas deben ser alentadas a través de sus roles para contribuir efectivamente a los objetivos de la empresa”. (Tareas, 2012)

Como primera medida, “se ha comprendido que la sobrecarga laboral, el agotamiento mental extremo por exceso de funciones, desencadenan en problemas psicológicos que afecta la calidad de vida de los trabajadores y a su vez la calidad de su trabajo” (Vélez, Repositorio Pontifica Bolivariana, 2021, pág. 6) Y esto se ve reflejado en la única persona que desarrolla las tareas contables de Hermagú S.A, quien, además responde por labores como de recursos humanos y financieros, por lo

tanto, estas “circunstancias laborales que están llenas de estrés, de trabajo y rutinarias, lo que lleva a no sentirse cómodo, satisfecho, ni motivado en su trabajo, puesto que puede encontrarse en la situación de asumir más de un rol del que desempeña” (Vélez, Repositorio Pontificia Bolivariana, 2021, pág. 6) , lo que al final conlleva a un retraso de procesos y tareas que estarán acumuladas, en consecuencia, esta persona le dará prelación a las prioridades o simplemente responderá antes esos atrasos con resultados sin calidad.

Ahora desde el contexto de la experiencia en la innovación productiva, el seguimiento, control, evaluación y estudio continuo de los procesos contables, tributarios y financieros que se desean mejorar, teniendo en cuenta los avances tecnológicos y los cambios constantes a los que se ven enfrentadas las organizaciones el día de hoy.

Cuando hablamos de innovación, “es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad” (Eduardo, 2013, pág. 15) lo que significa que es un pensamiento errado, creer que la innovación es solo tecnología, máquinas o software, si no el conocimiento que hay dentro de ellos y de las personas (Bermúdez, 2013), por esto se busca que Hermagu S.A aproveche los recursos existentes para sacarles el mayor potencial y poder transformar los procesos que carecen de atención.

Con relación al segundo lugar, de los antecedentes podemos decir que "la contabilidad es la ciencia y/o técnica que enseña a clasificar y registrar todas las transacciones financieras de un negocio o empresa para proporcionar informes que

sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad" (Solis H, 2022, pág. 61), por otra parte, se define que "la parte de las finanzas que estudia las distintas partidas que reflejan los movimientos económicos y financieros de una empresa o entidad" (Solis H, 2022, pág. 61). Por consiguiente, se reafirma la importancia de que las tareas contables y financieras de la empresa estén diseñadas de manera clara y sean comunicadas de forma asertiva. En este caso, es importante que el gerente reconozca la relevancia de hacer un cambio dentro del área contable en beneficio de la mejora de sus procesos, agregando a lo anterior la "administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz." (Solis H, 2022, pág. 61).

Así mismo, la información que allí se recopila es de suma importancia para la toma de decisiones dentro de la organización, así como se afirma a continuación "la contabilidad es una disciplina económica cuyo principal objetivo es elaborar y comunicar información útil para la toma de decisiones de los usuarios de esta. La información versará sobre aspectos básicos de la realidad económico-financiera de la empresa, tales como la composición del patrimonio y su evolución a lo largo del tiempo, los resultados obtenidos con la actividad desarrollada y servirá de base para predecir la evolución futura." (Solis H, 2022, pág. 61).

En resumen, "Una organización visionaria que busca desde un nuevo enfoque crecer, destacar y aumentar su capacidad rentable debe aplicar estrategias para mejorar en puntos deficientes que le permitan encontrar oportunidades para sostenerse y mejorar su capacidad competitiva.", (Solis H, 2022, pág. 66). igualmente, "El uso de una contabilidad administrativa les proporcionara la

información pertinente para facilitar a la organización mejorar sus funciones y una toma de decisiones acertada así como la capacidad de ser competitiva” (Solis H, 2022, pág. 67).

Dando repuesta al tercer lugar, se busca obtener un impacto en la compañía Hermagu S.A. a fin de mejorar la productividad, gestionar de manera eficaz los procesos específicos del área contable, así como el ahorro de gastos a nivel operativo, mejorar la comunicación entre las diferentes áreas a través de la articulación de procesos en donde los colaboradores tengan mayor participación.

Por tal razón, se mantendrá la misma estructura teniendo en cuenta las ventajas que sigue teniendo para la empresa como son la “delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los cargos involucrados, su facilidad de implantación y estabilidad” (Pérez, 2007) pero con el foco de atención en el área contable actual, en donde se propone la distribución de las tareas que actualmente realiza la directora contable en tres departamentos nuevos, los cuales son departamento contable, financiero y de recursos humanos. Para este cambio será necesario ampliar la capacidad del recurso humano, contratando a 5 colaboradores más los cuales tendrán perfiles de acuerdo a los nuevos cargos requeridos: (director contable, asistente contable, asistente financiero, asistente financiero, director de recursos humanos y asistente de recursos humanos), en este caso la persona que actualmente maneja el área contable sería la nueva directora financiera, ya que por los años de trayectoria que tiene dentro de Hermagu S.A. le ha permitido tener la experiencia suficiente y contar con la confianza necesaria para desempeñarse en este cargo.

CAPÍTULO III: Recuperación del proceso

Este capítulo comprende los aportes conceptuales; el análisis del contexto organizacional que para efectos de esta sistematización es la empresa Hermagu S.A. y se cierra con el análisis de impactos esperados desde esta sistematización para dicha empresa.

Con relación a posturas teóricas; se parte del concepto de administración como ciencia surgió a “principios del siglo XX por el ingeniero Frederick Taylor. Su primer enfoque conocido como escuela de la administración científica se basa en la importancia que se atribuye a la racionalización de las tareas, obedece al intento por aplicar los principales elementos del método científico observación y medición a los problemas administrativos con el fin de aumentar la eficiencia industrial” (Vásquez, 2002), así mismo, para Peter Drucker en su teoría neoclásica afirma que “la organización es el proceso por el cual los gerentes ordenan el caos, resuelven conflictos entre personas referentes a trabajos y responsabilidades y establecen un ambiente satisfactorio para el grupo de trabajo; implícitamente quedan reconocidos los factores humanos, el trabajo debe asignarse con ajuste a las personas, y esas personas deben ser alentadas a través de sus roles para contribuir efectivamente a los objetivos de la empresa”. (Tareas, 2012)

Otra temática como aporte teórico es el diseño organizacional, su importancia radica en que permite que los procesos se realicen de una forma estandarizada y formal, así mismo, posibilita que el recurso humano conozca sus funciones de acuerdo con sus capacidades y permite controlar cada una de las

tareas, actividades y resultados. Normalmente la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales de autoridad, los grupos de trabajo, los departamentos y las líneas formales de responsabilidad” (Carlos Parra, 2009)

Con relación a la estructura organizacional en la empresa Hermagu S.A. se establece una estructura lineal⁴; “tradicionalmente, las organizaciones son gestionadas bajo el enfoque funcional (organigrama), de forma tal que no se considera relevante la interacción e impacto de las actividades realizadas en un área y otra” (Bermúdez García, 2013, pág. 6). lo que ha causado que la organización sea inflexible al cambio y solo el dueño defina las condiciones y normatividad de trabajo, por lo tanto, no posibilita a que los colaboradores aporten nuevas estrategias de acuerdo con sus conocimientos y capacidades, sino además también limita el ingreso de innovación para procesos de la empresa.

Para cerrar lo referente a posturas teóricas, se habla de innovación, “es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad” (Eduardo, 2013, pág. 15) lo que significa que es un pensamiento errado, creer que la innovación es solo tecnología, máquinas o software, si no el conocimiento que hay dentro de ellos y de las personas (Bermúdez, 2013), por esto se busca que Hermagu S.A. aproveche los recursos existentes para sacarles provecho y poder transformar los procesos que carecen de atención.

En cuanto al análisis organizacional, Hermagu s.a es una compañía importadora y distribuidora mayorista de autopartes para el mantenimiento de

cualquier tipo de vehículo que cumpla con los estándares del territorio nacional, como bien se especifica en su actividad económica descrita en el Registro Único Tributario RUT con número 4530 *“comercio de autopartes”*

Hermagu S.A fue una empresa constituida en abril de 1971 bajo el nombre de HERNANDO MACIAS G Y CIA LTDA, razón social que ha cambiado a través de los años por su crecimiento económico. Hermagu S.A cuenta con una única sede administrativa situada en la ciudad de Bogotá en la calle 17 # 28a - 27 (Hermagu, s.f.), la empresa cuenta con una capacidad de talento humano de 35 profesionales para el área administrativas, 40 empleados para área de bodega y un total de 30 asesores comerciales que viajan por todo el país ofreciendo la mercancía a puntos de venta de autopartes, pequeñas y medianas empresas y venta de mercancía al detal, en lo denominado como correría de ventas.

Hermagu S.A funciona bajo una estructura lineal; “tradicionalmente, las organizaciones son gestionadas bajo el enfoque funcional (organigrama), de forma tal que no se considera relevante la interacción e impacto de las actividades realizadas en un área y otra” (Bermúdez García, 2013, pág. 6). lo que ha causado que la organización sea inflexible al cambio y solo el dueño defina las condiciones y normatividad de trabajo, por lo tanto, no posibilita a que los colaboradores aporten nuevas estrategias de acuerdo con sus conocimientos y capacidades, sino además también limita el ingreso de innovación para procesos de la empresa.

El Gerente General de la compañía Hermagu S.A ha identificado desde el año 2022 que efectivamente hay falencias en el área de contabilidad y finanzas, tal y como lo hemos descrito anteriormente, presentando como hecho directo que una sola

persona es la encargada de manejar las funciones de tres departamentos los cuales son contabilidad, finanzas y recursos humanos y que la sobre carga laborar hacia dicha persona es bastante grande y de responsabilidad excesiva, sin embargo, también ha sido difícil que esta persona facilite la información de manera adecuada a terceras personas y la comunicación es tediosa, tensionaste y tardía.

Basados en estos hechos el Gerente General de la compañía Sr Alvaro Pezca, y en concordancia con la junta directiva, tomaron la decisión de hacer la contratación de un Outsourcing que presta los servicios de contabilidad, auditoría, revisoría fiscal y asesorías tributarias, con el fin de que un agente externo a la compañía se haga cargo de la contabilidad de la empresa y seguidamente realice un trabajo de auditoría externa para verificar los procesos que se llevan a cabo actualmente y dar explicación del porqué la persona que realiza las funciones de los tres departamentos no facilita información y se reúsa a entregar lo necesario para que otros profesionales puedan aliviar la carga de trabajo y mejorar las condiciones contables y financiera de la compañía.

De acuerdo al análisis de impacto esperado, se busca obtener mejorar la productividad en los procesos internos en el área contable de Hermagu S.A, gestionado de manera eficaz las tareas que aplican a dicho departamento y distribuyendo adecuadamente aquellas que no hacen parte de esta área, generando un impacto directo en el ahorro de gastos a nivel operativo, la mejora de la comunicación entre las diferentes áreas, a través de la articulación de procesos en donde los colaboradores tengan mayor participación por tal razón se diseña para

conformar equipos de trabajo especializados para obtener una organización fortalecida y estandarizada con calidad en sus procesos internos.

Por lo tanto, se pretende alinear la visión de la organización con la del personal al aportar considerablemente a los objetivos organizacionales, dando cumplimiento a sus propios objetivos.

CAPÍTULO IV: Análisis y reflexión

El presente capítulo incluirá reflexiones sobre los resultados que se obtuvieron sobre la experiencia, seguido de una evaluación de impactos, en tercer lugar, se describirán las lecciones aprendidas durante el proceso y para finalizar se darán algunas recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación.

Dando respuesta a los resultados esperados de esta experiencia, se identificó la importancia de mejorar la comunicación entre las diferentes áreas, a través de la articulación de procesos en donde los colaboradores tengan mayor participación de acuerdo con sus capacidades y experiencias para generar equipos de trabajo interdisciplinarios.

En cuanto a la propuesta de solución referente a los cambios dentro de la estructura organizacional en Hermagu S.A, los departamentos quedarían distribuidos de acuerdo con las tareas y actividades que deben desarrollar de manera especializada, en donde el gerente general será de gran ayuda para motivar la cooperación de los equipos de trabajo, con el fin de fortalecer conocimientos y aprendizajes que permitirán una mayor eficiencia operativa.

Se espera que, con estas propuestas de mejora, Hermagu S.A. mejore la coordinación y enfoque de sus objetivos estratégicos, teniendo una visión sistémica de la organización donde se integren las capacidades, conocimientos y experiencias de las personas que conforman las áreas, lo cual generará soluciones innovadoras de forma más eficiente ante los problemas existentes.

Dentro del análisis y aplicación de costos y presupuestos el Gerente General de la compañía Hermagu S.A ha identificado desde el año 2022 que efectivamente hay falencias en el área de contabilidad y finanzas, tal y como se ha descrito anteriormente, presentando como hecho directo que una sola persona es la encargada de manejar las funciones de tres departamentos los cuales son contabilidad, finanzas y recursos humanos y que la sobre carga laborar hacia dicha persona es bastante grande y de responsabilidad excesiva, sin embargo, también ha sido difícil que esta persona facilite la información de manera adecuada a terceras personas y la comunicación es tediosa, tensionaste y tardía.

De acuerdo a lo anterior, el gerente general de la compañía Sr Álvaro Pezca, y en concordancia con la junta directiva, tomaron la decisión de hacer la contratación de un Outsourcing que presta los servicios de contabilidad, auditoría, revisoría fiscal y asesorías tributarias, con el fin de que un agente externo a la compañía se haga cargo de la contabilidad de la empresa y seguidamente realice un trabajo de auditoría externa para verificar los procesos que se llevan a cabo actualmente y dar explicación del porqué la persona que realiza las funciones de los tres departamentos no facilita información y se reusa a entregar lo necesario para que otros profesionales puedan aliviar la carga de trabajo y mejorar las condiciones contables y financiera de la compañía.

Basados en el análisis del presupuesto que Hermagu S.A está gastando actualmente en los servicios que contrata al Outsourcing contable Soluciones Contables Integrales M y G S.A.S, se propuso realizar una proyección presupuestal

(ver anexo VI) para la implementación de dos departamentos nuevos en la estructura organizacional de la compañía y la contratación de 5 personas capacitadas con perfiles específicos para llevar a cabo las funciones de tales departamentos.

De acuerdo con la definición de roles se especificaron los siguientes:

1. Perfil del director contable:
2. Perfil del asistente contable:
3. Perfil del director financiero
4. Perfil del asistente financiero
5. Perfil director de Recursos Humanos
6. Perfil del asistente de recursos humanos

Así mismo, como medida para establecer las tareas que deben estar a cargo del departamento contable, se tomó en cuenta las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para delimitar las obligaciones tributaria que Hermagu S.A. debe aplicar de acuerdo con su actividad económica y tipo de sociedad.

- Presentación oportuna de impuestos
- Presentación oportuna de información a Super-Sociedades
- Presentación oportuna de información a Secretaría de Hacienda departamental y distrital
- Reportes de contabilidad al día
- Pagos oportunos a proveedores

- Entrega oportuna de Estados Financieros

Conclusiones

Cuando se realizó la propuesta de investigación, ya se habían evidenciado problemas al interior del área financiera de Hermagu S.A., por lo tanto, se inició el levantamiento de información para proponer el diseño de una estructura organizacional que ayude a la compañía a mejorar sus procesos administrativos empleando métodos que proveerán aportes importantes para que exista una distribución del área contable con objetivos y funciones claras.

En este proyecto de investigación se basa en la propuesta de implementación de una estructura organizacional más eficiente, donde la compañía podría lograr optimizar sus procesos, reducir redundancias y mejorar la utilización de recursos.

Así mismo una mayor adaptabilidad y flexibilidad donde la investigación ha demostrado que la compañía adoptando una estructura organizacional más flexible y adaptable estaría mejor preparada para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades futuras y poder optimizar la comunicación y colaboración entre los diferentes niveles y departamentos de la compañía eliminando barreras y fomentando un ambiente de trabajo más cohesionado y colaborativo.

Por último, esta investigación arroja que la compañía podría lograr implementar una estructura organizacional que facilita el flujo de información y la toma de decisiones en todos los niveles.

Referencias

- Aguado, S. D. (s.f.). *Instituto de Ingeniería del Conocimiento*. Obtenido de iic.uam.es: <https://www.iic.uam.es/rr-hh/capacidad-adaptacion-organizaciones/>
- Aida, B. (20 de octubre de 2022). *Novicap*. Obtenido de Novicap: <https://novicap.com/blog/8-habilidades-imprescindibles-que-debe-tener-tu-equipo-financiero/#:~:text=Los%20perfiles%20laborales%20id%C3%B3neos%20re%C3%BAnen,los%20trabajadores%20del%20sector%20financiero.>
- Antioquia, F. U. (19 de julio de 2018). *Fundación Universidad de Antioquia*. Obtenido de fundacionudea: <https://www.fundacionudea.com/sitio/img/22.%20asistente%20contable.pdf>
- Atik, D. (2022). *Nubox*. Obtenido de Nubox: <https://blog.nubox.com/software/software-contable#h0>
- Aurys. (s.f.). *Aurys Consulting*. Obtenido de Aurys Consulting: <https://aurysconsulting.com/como-lograr-una-reestructuracion-organizacional-exitosa-y-no-fallar-en-el-intento/>
- BBVA. (s.f.). *BBVA*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-la-liquidez-financiera-y-por-que-es-tan-importante/>
- Bermúdez García, J. E. (2013). *Repositorio Académico UPC*. Obtenido de Repositorio Académico UPC: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/333155/66-219-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bermúdez, J. (2013). *Repositorio Académico UPC*. Obtenido de Repositorio Académico UPC: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/333155/66-219-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cardona, W. P. (2006). *Univeridad de Navarra*. Obtenido de Univeridad de Navarra: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36256917/Trabajo_En_equipo-libre.pdf?1421185328=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTrabajo_En_equipo.pdf&Expires=1677125395&Signature=Kr6uEN2eeYh8VtqWfbwKldVjjqLm5wHtSv1sazd9ESTStam34ee4ZAdk1lyumWjMjYL
- Cardona, W. P. (12 de 2006). *Universidad Navarra*. Obtenido de Universidad Navarra: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36256917/Trabajo_En_equipo-libre.pdf?1421185328=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTrabajo_En_equipo.pdf&Expires=1677125395&Signature=Kr6uEN2eeYh8VtqWfbwKldVjjqLm5wHtSv1sazd9ESTStam34ee4ZAdk1lyumWjMjYL
- Cardona, W., & Pablo, H. (12 de 2006). *Universidad Navarra*. Obtenido de Universidad Navarra: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36256917/Trabajo_En_equipo-libre.pdf?1421185328=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTrabajo_En_equipo.pdf&Expires=1677125395&Signature=Kr6uEN2eeYh8VtqWfbwKldVjjqLm5wHtSv1sazd9ESTStam34ee4ZAdk1lyumWjMjYL
- Carlos Parra, A. L. (01 de 06 de 2009). *Ciencia la Salle*. Obtenido de ciencia.lasalle.edu: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>

- Carmen, C. C. (2012). *Aliat*. Obtenido de Aliat:
https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf
- Deyalit, G. (11 de Febrero de 2011). *Prezi*. Obtenido de Prezi:
<https://prezi.com/p/o8yy3tnwa8ck/estructura-organizacional-tradicional/>
- Díaz, Q. G. (2021). *El Criterio*. Obtenido de El Criterio:
http://elcriterio.com/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- Díaz, Q. G. (2021). *El Criterio*. Obtenido de El Criterio:
http://elcriterio.com/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- Eduardo, B. J. (2013). *Repositorio Académico UPC*. Obtenido de Repositorio Académico UPC:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/333155/66-219-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- empleo, O. p. (s.f.). *Orientación para el empleo*. Obtenido de Orientación para el empleo:
<https://www.orientacionparaempleo.com/funciones-del-director-financiero/#:~:text=el%20Director%20Financiero%3F-,Perfil%20y%20Rol%20dentro%20de%20la%20empresa,las%20inversiones%20y%20pol%3%ADticas%20expansivas.>
- empleo, O. p. (s.f.). *Orientación para el empleo*. Obtenido de Orientación para el empleo:
<https://www.orientacionparaempleo.com/funciones-del-director-de-recursos-humanos/>
- employers, R. f. (s.f.). *Resources for employers*. Obtenido de Resources for employers:
<https://resources.workable.com/es/gerente-de-contabilidad-descripcion-de-puesto>
- Employers, R. f. (s.f.). *Resources for Employers*. Obtenido de Resources for Employers:
<https://resources.workable.com/es/asistente-financiero-descripcion-del-puesto>
- Gil Monte, P. R. (25 de julio de 2001). *Researchgate*. Obtenido de Researchgate:
https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Gil-Monte/publication/242114408_El_sindrome_de_quemarse_por_el_trabajo_sindrome_de_burnout_aproximaciones_teoricas_para_su_explicacion_y_recomendaciones_para_la_intervencion/links/0deec534528db5d80e000000/El-sind
- González, L. (abril de 2017). *Repositorio Universidad Militar*. Obtenido de repository.unimilitar.edu:
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16240>
- Hermagu. (s.f.). *Hermagu Importador Mayorista de Autopartes*. Obtenido de Hermagu:
<http://hermagu.com.co/index.php/quienes-somos>
- Heydi Joselin Solis, G. H. (2022). La importancia de la contabilidad administrativa y la competitividad en las empresas . *Revista de Finanzas, ISSN, 61*.
- ICEI. (s.f.). *ICEI*. Obtenido de ICEI: <https://icei-formacion.com/blog/la-importancia-de-la-contabilidad#:~:text=%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20la%20contabilidad%20es,se%20puede%20esperar%20de%20ella.>
- Liliana, P. d. (abril de 2017). *Repositorio Universidad Militar*. Obtenido de repository.unimilita.edu :
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16240>

- Lisboa, R. (s.f.). *Rockcontent*. Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-outsourcing/>
- Mora Espejo, M. C. (2014). *Declive organizativo, fracaso y reestructuración organizacional en empresas colombianas*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD Colombia-USA.
- Orellana, P. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/organigrama.html>
- P.M, S. (2019). *Fundación Universitaria Católica del Norte*. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/journal/1942/194260979003/html/>
- Panhispanico. (s.f.). *Panhispanico*. Obtenido de Panhispanico: <https://dpej.rae.es/lema/organizaci%C3%B3n>
- Pérez, P. (2007). *SCIELO*. Obtenido de scielo.sld: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010
- Pico, N. E. (2018). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6353057>
- Pilco, M. B. (2019). Plan de reestructuración y gestión del cambio en la división de cobranzas de una empresa financiera en la ciudad de Quito - Ecuador. *Plan de reestructuración y gestión del cambio en la división de cobranzas de una empresa financiera en la ciudad de Quito - Ecuador*, 5.
- Ponce, A. (24 de octubre de 2022). *APD*. Obtenido de APD: <https://www.apd.es/perfil-director-financiero/>
- Roberto, H. S. (2016). *Metodología de la Investigación*. México D.F: MC Graw Hill.
- Solis H, H. N. (Agosto de 2022). La importancia de la contabilidad administrativa y la competitividad en las empresas. *Revista de Finanzas, ISSN*, pág. 61.
- Tareas, B. (2012). *Buenas Tareas*. Obtenido de Buenas Tareas: <https://www.buenastareas.com/ensayos/El-Control-De-Gesti%C3%B3n-En-La/3334639.html>
- Vásquez, F. V. (2002). *Scielo*. Obtenido de scielo.org: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200002
- Vélez, M. A. (2021). *Repositorio Pontifica Bolivariana*. Obtenido de repository.upb.edu: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8180/La%20sobrecarga%20aboral%20en%20la%20vida%20personal%20y%20familiar%20de%20los%20trabajadores.pdf?sequence=1>
- Vélez, M. A. (2021). *Repositorio Pontifica Bolivariana*. Obtenido de repository.upb.edu: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8180/La%20sobrecarga%20aboral%20en%20la%20vida%20personal%20y%20familiar%20de%20los%20trabajadores.pdf?sequence=1>

Anexos

Anexo I: Entrevista Primer acercamiento

Declaraciones del gerente general de la compañía Sr Alvaro Pezca

Después de la aplicación de la lista de chequeo que se practicó en el área contable actual de la compañía y una vez identificadas las falencias de esta, se realizó una breve entrevista al gerente de la compañía Alvaro Pezca, con el fin de conocer su punto de vista acerca de la situación actual que enfrenta el área contable de la compañía.

Él manifiesta la siguiente afirmación “Efectivamente la compañía está cruzando por una crisis en el área contable, donde se puede evidenciar que la condición del departamento no es la mejor y es un tema que debe ser evaluado con el fin de implementar la mejor solución para salir avante a la situación actual”

El señor Alvaro Pezca nos comenta que se ha tenido en cuenta la problemática de la compañía y que por tal motivo se ha tomado la decisión de contratar un Outsourcing contable para que se hagan cargo en la totalidad de la contabilidad y de hecho, es la solución que actualmente se está implementando la compañía, sin embargo, él como los miembros de la junta directiva consideran que los costos del Outsourcing son elevados y al mismo tiempo innecesarios, sin embargo por la premura de la información que deben reportar a entes de control fue necesario tomar medidas prontas, para poder cumplir los plazos que interponen las entidades de control y entidades bancarias.

Como conclusión a la conversación y/o entrevista sostenida con el Sr Alvaro Pezca, su propósito es terminar la contratación del Outsourcing para seguidamente considerar nuestra propuesta para la reestructuración del área contable y financiera con el fin de no contratar terceras personas o entidades cuando la empresa puede salir adelante por sí misma.

Declaraciones de la contadora de la compañía Sra. Amparo Arias

Luego de la corta entrevista con el Gerente de la compañía, él nos autorizó para poder entrevistar brevemente a la contadora Sra. Amparo Arias la cual manifiesta ´ ´ Ha sido un proceso difícil tener la responsabilidad de tres departamentos encima, sin embargo no ha habido apoyo por parte de las directivas de la compañía, y toca responder por los procesos de la misma, los empleados no se pueden quedar sin pago y los proveedores tampoco y aunque sé que no cumplo con todo los procesos a tiempo hago el mayor esfuerzo para cumplir con lo urgente, pero es imposible llevar una contabilidad al día cuando debo responder por infinidad de cosas y sola ´ ´

Ella manifiesta su cansancio por la responsabilidad, por los horarios extra laborales que trabaja para poder cumplir, el agotamiento físico y el estrés laboral diario, sin embargo es consciente que su propia actitud es exigente y que no está en disponibilidad de ponerse a enseñar procesos que han habido renuncias cuando se contrata personal porque no es personal calificado y eso genera para ella reprocesos que no quiere corregir, aun así considera que es necesario una reestructuración organizacional al área contable con el fin de sacar adelante los procesos atrasados,

cumplir con las entidades de control y cumplir con las exigencias propias de la compañía.

Anexo II: Entrevista segundo acercamiento

Declaraciones del gerente general de la compañía Sr Alvaro Pezca

Luego del primer acercamiento que se tuvo con el gerente general de la compañía Hermagu S.A Sr. Álvaro Pesca y luego de identificar las falencias que tiene la compañía en su estructura organizacional, se vio la necesidad de continuar evaluando e indagando un poco más acerca de las proyecciones que se tienen a futuro para eventuales mejoras.

Para tal finalidad se llevó a cabo la segunda entrevista que a continuación se relata:

Antes de empezar con las preguntas, el Gerente afirma y reconoce que el fortalecimiento que se desea plantear en la compañía es necesario para el cambio y la mejora de los métodos y procesos de la compañía con el fin de impulsar el éxito de esta.

Luego de tal apretura se pregunta al gerente como primera medida

1. ¿Qué ideas a futuro considera implementar con el fin de aumentar su nivel de producción? A lo que él afirma que la producción es acorde a los lineamientos de la compañía, la producción sigue en marcha y no se detiene, los procesos en cuanto a la parte operativa son acordes para mantener la oferta y demanda de las necesidades del cliente, afirma que la parte productiva de la compañía es su fortaleza y que se planea incrementar la capacidad instalada para generar más capacidad de bodegaje para la mercancía de origen extranjero.

2. ¿La empresa cuenta con medición del desempeño basado en indicadores para con sus colaboradores? El gerente afirma que esta medición no es aplicable en la compañía, asevera que el proceso de contratación es exigente y que consideran que el personal que tienen en la compañía es competente e idóneo para llevar a cabo los procesos de manera apropiada, sin embargo cree y piensa que no es necesario, dado que el personal responde adecuadamente a las necesidades de la compañía y estos procesos están siempre vigilados y monitoreados para cumplir las metas y requerimientos de los clientes, sin embargo no se hace medición del desempeño del personal.

3. ¿Qué modificaría para el manejo administrativo y organizacional que tiene actualmente? Si bien la compañía cuenta con un excelente personal, capacitado y profesional, debo afirmar que hemos descuidado la parte organizacional se ha sobrecargado de trabajo a algunos colaboradores con el fin de recortar presupuesto y en vista de que los trabajadores que hay en la compañía cumplen con los procesos, la gerencia no piensa en contratar más personal, sin embargo estas decisiones afectan el bienestar de los empleados y de la compañía misma, se ha identificado que el área contable está en declive y que se están retrasando procesos por sobre carga laboral y falta de personal, por ende se está pensando en la idea de reestructura el área contable, financiera y de recursos humanos con el fin de repartir adecuadamente las funciones y labores de cada departamento para cumplir apropiadamente con los métodos y procesos de las áreas administrativas señaladas, se desea contratar más personal y habilitar dos departamentos nuevos como el financiero y el de recursos humanos.

4. ¿Cuáles procesos de la compañía presentan falencias o debilidades? Como bien lo describo anteriormente considero que los procesos que están mal se deben al área administrativa por la falta de personal y por la sobre carga laboral, esto ha incurrido que el área contable sea uno de los departamentos administrativos que más afectado se ha visto, ya que se han pagado sanciones y moras por pagos extemporáneos de impuestos y otras obligaciones financieras y tributarias, así mismo nos hemos visto afectados en la expedición oportuna de estados financieros ya que es nuestro soporte para apalancamiento financiero ante entidades bancarias y al tener atrasada la contabilidad genera atrasos en nuestros estados financieros y un sin número de inconvenientes financieros.

Sin duda debemos prestar atención a los procesos contables de la compañía ya que es evidente que están mal y requieren atención, por ende, se reafirma lo dicho anteriormente, es necesario contratar personal y adecuar nuevos departamentos administrativos.

5. ¿Sigue una política de mejora de los productos o servicios existentes, y de creación de otros nuevos? Si existen políticas de mejora de productos y servicios, sin embargo no han tenido reforma alguna hace aproximadamente 15 o 20 años, los procesos que se siguen actualmente funcionan y son adecuados para la compañía y han demostrado éxito sin lugar a duda ya que nuestra marca está posicionada en el mercado, me refiero a los procesos que son directamente relacionados con la actividad económica de la compañía, sin embargo en la parte administrativa es necesario mejorar los procesos y tal vez reestructurar y añadir algunos nuevos ya que la parte administrativa está un poco desordenada y ha carecido de atención, se

está evaluando los procesos activos actualmente para identificar aquello que debe ser modificado y/o cambiado, aún estamos en la evaluación de identificar lo que se debe reestructurar con el fin de mantener la esencia de la compañía.

6. ¿Considera usted que la compañía es exitosa y que solo debe tener una actualización en procesos e innovar en su imagen corporativa? Sin lugar a duda la compañía es fuerte en el mercado en el que compite y para el cual fue formada sin embargo es necesario cambiar procesos y como bien lo estructura su pregunta hacer actualizaciones en cuanto a innovación e imagen, es necesario ir acorde a la actualidad y brindar mejores servicios y productos, la compañía es una compañía familiar, en donde sus directivos ya somos de avanzada edad es necesario dejar atrás los pensamientos viejos y dar lugar a la innovación y nuevas ideas que permitan que la compañía sea más competitiva en el mercado y potencialmente fuerte ante nuestra competencia.

Así mismo, se aplicó una lista de chequeo como técnica de recolección de información a los funcionarios primarios de la organización basadas en los procesos del área financiera.

Anexo III: Entrevista tercer acercamiento

Entrevista realizada al Subgerente de Hermagu S.A

Sr. Álvaro Pesca

Preguntas relacionadas con Normas Internacionales de Información

Financiera – NIIF aplicadas a la compañía Hermagu S.A.

1. ¿Qué impacto ha tenido la compañía en la transición de la contabilidad a las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF?

Si bien no ha sido un proceso fácil, debo confesar que se ha gestionado la labor, aunque con falencias y aspectos a mejorar, lastimosamente no hemos prestado atención a los métodos y procesos que exigen las normas, dado que no contamos con el personal idóneo ni capacitado para aplicar al pie de la letra la normatividad contable internacional, aun así, nuestra actual contadora la Sra. Amparo Arias se ha capacitado en el tema y ha logrado mantener al tanto a la compañía de los deberes que debe cumplir la misma aunque como lo mencione anteriormente con aspecto a mejorar.

2. ¿A nivel gerencial, han tomado alguna decisión para actualizar a la compañía en el tema relacionado con Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF?

Actualmente a nivel contable, y con el fin de adelantar la contabilidad de la empresa, se tiene contratado un Outsourcing Contable el cual está encargado de todos los procesos contables de la compañía para que la profesional contable que actualmente hace parte de nuestra organización, dedique tiempo al tema financiero y de recursos humanos, si bien el tema de NIIF es un punto específico contable, no

hace parte de los servicios contratados al Outsourcing, motivo por el cual se está negociando honorarios adicionales para asesoría en NIIF con el mismo Outsourcing y evaluando otras propuestas.

3. ¿Al ser una compañía que cuenta con proveedores en el exterior, considera usted que la diferencia en cambio ha afectado monetariamente a la compañía de acuerdo con la nueva normatividad NIIF para este rubro en específico?

Efectivamente la diferencia en cambio ha sido radical en las transacciones que se generan en moneda extranjera, dado que esta puede significar un ingreso o un gasto dependiendo de la TRM del día en que se negocia la mercancía Vs la TRM del día en que se cancela dicha obligación, la norma cita en la sección 30 del Estándar para Pymes, párrafos 9 y 10: *“la diferencia en cambio no se genera sobre partidas no monetarias, tales como propiedades, planta y equipo, los inventarios, o los anticipos recibidos o entregados en moneda extranjera”* dicho esto, hemos tenido que revisar nuestra diferencia en cambio y reestructurar la contabilidad de esta cuenta en específico, dado que nosotros aplicábamos diferencia en cambio para cualquier pago emitido bien sea un anticipo o la liquidación total de la importación y según NIIF solo se debe generar de acuerdo a la tasa de cambio existente al cierre del periodo contable o al momento de la liquidación de la obligación; por ende la diferencia en cambio que se tenía contablemente ha cambiado abruptamente evidenciando en algunos meses ingresos pero lastimosamente más gasto que beneficio.

4. ¿Se ha aplicado NIIF en ámbitos diferentes al entorno contable?

Realmente no, si bien sabemos que estas normas no solo generan impacto en el ámbito contable, si no en el financiero y organizacional de una compañía, actualmente no hemos generado el estudio pertinente para tal fin, en este momento estamos tratando en reestructurar funciones y departamentos para equilibrar cargas y mejorar procesos internos de nuestra empresa, y tal como lo mencione anteriormente, se está pensando el contratar servicios especializados en NIIF para que actualice nuestra compañía este tema tan importante y para que dé igual manera brinde capacitación nuestros empleados.

5. ¿Desde el punto de vista de Revisoría Fiscal, ellos han enfatizado o exigido aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF?

Totalmente, sin embargo, ellos saben el proceso de cambio y orden por el cual estamos pasando actualmente, a lo que la gerencia ha solicitado un tiempo prudencial para actualizar a la compañía en este tema que no es solo nacional si no a nivel internacional y más para una compañía que maneja transacciones y operaciones en el exterior, a lo que ellos nos has dado un tiempo para estandarizar a la compañía en el tema de NIIF, en cuanto a la información que se presenta a entidades de control y que exigen normatividad NIIF debo confesar que el Outsourcing contable ha sido colaborativo y nos ha apoyado con la gestión parcial, en calidad de valor agregado a los servicios contratados, sin embargo se ha estado cumpliendo con los entes de control del estado con el fin de minimizar al máximo posibles sanciones y/o requerimientos que puedan surgir a largo plazo.

Anexo IV: Lista de chequeo

Tabla 1 Lista de chequeo Procesos Financieros Hermagu S.A.

COMPONENTE PARA EVALUAR	SI	NO
1. ¿El departamento de contabilidad cumple con estructura física para la labor correspondiente?	x	
2. ¿El departamento de contabilidad cuenta con más de dos trabajadores para el cumplimiento de las funciones?		x
3. ¿El departamento de contabilidad se encuentra al día en la contabilidad diaria de la compañía?		x
4. ¿El departamento de contabilidad se encuentra al día en presentación de impuestos?		x
5. ¿La compañía ha pagado sanciones de mora o por extemporaneidad en presentación de impuestos?	x	
6. ¿Las conciliaciones bancarias se encuentran al día a fecha actual?		x
7. ¿Ya se realizó el cierre contable del año 2022?		x
8. ¿Existe represamiento de información en el área contable?	x	
9. ¿Se encuentran conciliadas las cuentas del balance año 2022?		x
10. ¿Ya existen estados financieros consolidados del año 2022?		x
11. ¿Los pagos a los proveedores se encuentran al día?		x
12. ¿El pago de la nómina interna de la compañía se realiza puntualmente?		x
13. ¿Existe un plan de salud y seguridad en el trabajo?		x
14. ¿Existe caja menor y caja mayor por separado?		x
15. ¿Se lleva control contable de la caja menor y caja mayor?		x
16. ¿Los egresos de la compañía están contabilizados al día?		x
17. ¿Existe división de departamentos financiero, contable y recursos humanos por aparte?		x
18. ¿Existe control de los procesos que gestiona o realiza actualmente la señora Amparo Arias?		x
19. ¿El archivo de la información se lleva en orden?		x
20. ¿El ambiente laboral es ameno y confortable en la compañía?		x
21. ¿La contadora Amparo Arias trabaja en horarios extralaborales?		x
22. ¿Son remuneradas las horas extra que la señora Amparo Arias labora fuera de los horarios laborales?		x
23. ¿La contabilidad de la compañía registra movimientos dudosos y de difícil entendimiento?		x
24. ¿La contabilidad es asequible para terceras personas? Es decir, si el gerente de la compañía quisiera revisar los movimientos, ¿podría acceder a la información con facilidad?		x
25. ¿Ha existido auditorías internas y externas en los últimos 5 años?		x
26. ¿Existe cierre contable del año 2021?		x
27. ¿Existe apalancamiento financiero por parte de entidades financieras?	x	
28. ¿Ha disminuido el apalancamiento financiero al no tener cierre contable del año 2021?	x	
29. ¿Existen nuevos aliados estratégicos?		x
30. ¿La compañía ha perdido confiabilidad por pagos tardíos a proveedores?	x	
31. ¿Se ha realizado auditorías internas o externas a la información pertinente al año 2021?		X

Anexo V: Matriz DOFA

Tabla 2 Matriz DOFA: Hermagu S.A: Análisis interno y externo de Hermagu S.A.

<p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS-F</p> <p>Calidad en los productos</p> <p>Tiempos de entrega al cliente</p> <p>Disponibilidad de Stock</p> <p>Fortalecimiento en el área de ventas y distribución</p> <p>Posicionamiento en el mercado</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <p>Personal no calificado para las tareas administrativas actuales de la empresa.</p> <p>Estructura organizacional tradicional con autoridad normativa</p> <p>Sobre carga laboral en el departamento contable y falta de preocupación por el bienestar del empleado</p> <p>Obsolescencia en los sistemas de información</p> <p>Variación del costo de la mercancía</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <p>Con la apertura de nuevos puntos de venta, tener más cobertura en el mercado</p> <p>Aprovechamiento de la tecnología para la comercialización de sus productos</p> <p>Diversificar su catálogo de productos</p> <p>Nuevas alianzas</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FO</p> <p>Aprovechamiento del posicionamiento en el mercado para crear nuevas alianzas</p> <p>Seguir fortaleciendo el área de ventas y distribución, incluyendo tecnologías que permitan abrir nuevos canales de ventas digitales</p> <p>Mantener el stock con el fin de cubrir la demanda del mercado en la apertura de nuevos PV.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-DO</p> <p>Aprovechar la nueva tecnología para implementar nuevos sistemas de información</p> <p>Implementar programas de capacitación para especializar al personal según las necesidades de la empresa</p> <p>Contratar personal que fortalezcan los procesos del área contable.</p> <p>Identificar los procesos de RRHH, contabilidad y finanzas para crear áreas especializadas que eviten retrasos y consecuencias para la empresa a largo plazo.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS - A</p> <p>Competencia del mercado</p> <p>Cambios en leyes tributarias y aduaneras</p> <p>Robo de autopartes que genera contrabando</p> <p>Aumento en el costo de autopartes en el mercado</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FA</p> <p>Aprovechar el posicionamiento en el mercado para seguir ofreciendo productos competitivos.</p> <p>Mantener un stock estimado durante un tiempo de recesión en el que la empresa no pueda comprar mercancía; esto le permitirá mantener los precios temporalmente.</p> <p>Generar alianzas con nuevos proveedores para la importación de repuestos de calidad a menor costo.</p> <p>Dentro del fortalecimiento del área de ventas, se puede generar una estrategia para promocionar repuestos que estén al alcance de todos.</p>	

Anexo VI: Análisis de costos

Tabla 3 Análisis de costos: Muestra el costo de aplicar la propuesta en la organización.

Outsourcing Soluciones Contables Integrales M y G S.A.S				
Meses de contratación	Funciones por realizar	Personal requerido por la empresa	Costo por mes	Costos totales
12 meses contados a partir de octubre de 2022 hasta octubre de 2023	<p>1. Realización de impuestos, Mensuales Bimestrales, cuatrimestrales, faltantes del año 2022 y del año 2023</p> <p>2. adelanto de la contabilidad atrasada del año 2022 desde junio de 2022.</p> <p>3. realizar cierre contable del año 2022</p>	<p>La Compañía requiere que para la realización de las funciones mencionadas el Outsourcing disponga de un profesional Contador público y dos asistentes fijos en las instalaciones propias de la</p>	<p>Para inicio de actividades el Outsourcing solicita un anticipo inicial del 15% sobre el costo total del contrato sumando la cifra de</p>	<p>El valor total del contrato suma la totalidad de \$160.000.000</p>

	<p>4. llevar al día la contabilidad diaria de la compañía</p> <p>5. Realizar auditoria del cierre contable y estados financieros del año 2021.</p> <p>6. presentar estados financieros consolidados y dictaminados del año 2022</p> <p>7. presentar información exógena año 2022</p> <p>8. Realizar auditoria de todo el año 2022</p>	<p>compañía en horario laboral de lunes a viernes de 8 AM hasta 5:30 PM, bajo supervisión de las directivas del mismo Outsourcing</p>	<p>\$24.000.000</p> <p>pagaderos en octubre de 2022 y el excedente del contrato en pagos mensuales de</p> <p>\$12.363.636</p> <p>a partir de noviembre de 2022 hasta octubre de 2023</p>	
--	---	---	--	--