

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL ENFOCADO EN LA  
APLICACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN  
FINANCIERA (NIIF): CASO DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN DE LAS PYMES  
DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**Autores**

**RUTH MARY RUIZ OLIVO  
EMILIO ALEJANDRO VALENCIA CASSERES  
ENEL JOSÉ LOZANO PRADA**

**Asesor**

**CARLOS ERNESTO ORTIZ B.**

**MBA PROFESIONAL  
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIO  
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
Cartagena de Indias DTC, julio 2015**

## CONTENIDO

	<b>INTRODUCCION</b>	4
<b>1.</b>	<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACION</b>	
1.1.	Descripción del problema	6
1.2.	Formulación del problema	10
1.3.	Objetivos	10
1.3.1.	General	10
1.3.2.	Específico	10
1.4.	Justificación	11
<b>2.</b>	<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	12
2.1.	Estado del arte	12
2.2.	Marco teórico	13
2.2.1.	Sistema Contable	14
2.2.2.	Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF	20
2.2.2.1.	Organismo emisor de las NIIF	20
2.2.2.2.	NIIF aplicables al sector objeto de estudio	20
2.2.2.3.	Marco conceptual de las NIIF para PYMES	23
2.2.2.4.	Comparación entre NIIF y COLGAAP (PCGAC)	25
2.2.2.5.	Transición a NIIF para PYMES	32
2.2.3.	Gestión del Cambio	36
2.2.3.1.	La estructura organizacional y el cambio	38
2.2.3.2.	Modelos clásicos de gestión del cambio en las organizaciones	40
2.3.	Marco Jurídico	46
2.3.1.	Normatividad de Convergencia Contable	46
<b>3.</b>	<b>DISEÑO METODOLOGICO</b>	49
3.1.	Tipo de investigación	49
3.2.	Métodos de investigación	49
3.3.	Población y muestra	50
3.3.1.	Población	50
3.3.2.	Muestra	50
3.4.	Fuentes e instrumentos de recolección de la información	51
3.4.1.	Técnicas de recolección de la información	51

3.4.2.	Tratamiento de datos	51
<b>4.</b>	<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b>	52
4.1.	Cronograma de Actividades	52
<b>5.</b>	<b>CAPITULOS</b>	53
5.1.	Caracterización de los procesos organizacionales y de gestión antes y después de los cambios introducidos por las NIIF	53
5.2.	Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF para las PYMES del sector de la construcción	67
5.3.	El papel que cumplen las NIIF en la gestión estratégica en las PYMES del sector de la construcción de Cartagena	75
5.4.	Estrategias para la gestión del cambio organizacional por la conversión a NIIF de las PYMES del sector de la construcción de Cartagena	83
	<b>CONCLUSION</b>	94
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	97
	ANEXO 1 TABULACION DE LA ENCUESTA - FRECUENCIA	100
	ANEXO 2 ENTREVISTA A CONTADOR PUBLICO	105
	ANEXO 3 ENTREVISTA A ASESOR EN NIIF	108
	ANEXO 4 MATRIZ DE CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS	109

## LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS

<b>Cuadro 1.</b> Comparación entre NIIF y COL GAAP aplicables al sector de la construcción	27
<b>Cuadro 2.</b> Segmentación de empresas inscritas en CCC dedicadas a la construcción	51
<b>Cuadro 3.</b> Matriz DOFA del Diagnóstico del cambio organizacional de las PYMES del sector de la construcción en Cartagena	54
<b>Gráfica 1.</b> Distribución de cargos de la muestra encuestada	57
<b>Gráfica 2.</b> Cambios organizacionales realizados por la conversión a NIIF en las PYMES del sector de la construcción en Cartagena	58
<b>Gráfica 3.</b> Alternativas para la implementación de las NIIF	58
<b>Gráfica 4.</b> Acciones propias del año de conversión a NIIF	59
<b>Gráfica 5.</b> Principales funciones del Contador Público en las PYMES del sector de la construcción de Cartagena	59
<b>Gráfica 6.</b> Interacción de otras áreas con contabilidad en las PYMES del sector de la construcción en Cartagena	60
<b>Gráfica 7.</b> Métodos de facturación de Ingresos por obras o proyectos en las PYMES del sector de la construcción en Cartagena	61
<b>Gráfica 8.</b> Nivel Satisfacción con el sistema contable actual (COLGAAP) en las PYMES del sector de la construcción en Cartagena	62
<b>Gráfica 9.</b> Concepción o uso de la contabilidad actual (COLGAAP) por las PYMES del sector de la construcción en Cartagena	64
<b>Gráfica 10.</b> Principales obstáculos en la conversión a NIIF en el sector de la Construcción en Cartagena.	65
<b>Gráfica 11.</b> Fuentes de Financiamiento de las PYMES del sector de la construcción de Cartagena	65
<b>Gráfica 12.</b> Distribución de las cuentas del activo según su grado de importancia establecido por las PYMES del sector de la construcción en Cartagena	66
<b>Gráfica 13.</b> Organigrama del proyecto de la organización Constructora J.H. & CIA SA	78
<b>Gráfica 14.</b> Organigrama de la Organización Constructora J.H. & CIA SA	79

## INTRODUCCION

El crecimiento acelerado de la economía mundial, la necesidad cada vez más imperante de salir de mercados locales a mercados internacionales, por efectos de la globalización de mercados que también lleva a una competencia global, así como la necesidad de captar inversionistas extranjeros en empresas públicas y privadas, llevaron al Gobierno Nacional plantear estrategias para apoyar a la internacionalización de las relaciones económicas con la expedición en el 2009 de la Ley 1314 donde regula los principios de contabilidad e información financiera y aseguramientos de la información aceptados en Colombia, y de forma obligatoria abre la puerta a la necesidad de converger a Normas Internacionales de Información Financiera.

Este proceso de convergencia genera un cambio organizacional, de diferentes dimensiones (informáticos, humanos, procedimentales, procesales, financieros, etc.), y el mismo proceso amerita una gestión estratégica para evitar que no se impacte negativamente la organización por una reglamentación estatal. Por lo anterior se genera la pregunta: ¿Cuál es la gestión del cambio organizacional requerida por la aplicación de las normas internacionales de información financiera en las PYMES del sector de la construcción de la ciudad de Cartagena, de manera que puedan presentarse estrategias para un manejo exitoso de las mismas?

Por lo anterior, y dado que por la magnitud de los cambios el proceso de convergencia está dado para que se realice en tres años, se desarrolla este proyecto para proponer estrategias de gestión que aporten su exitoso proceso de conversión a NIIF. Para la investigación se decide tomar como objeto de estudio a las PYMES del sector de la construcción de Cartagena. Con la información obtenida se pretende: caracterizar los procesos organizacionales y de gestión antes de los cambios introducidos por las NIIF; determinar los aspectos concretos de las NIIF que deben ser observados para la formulación de sus políticas contables; establecer el papel que cumplen las NIIF en la gestión estratégica; y establecer las estrategias para la gestión del cambio organizacional por la conversión a NIIF.

Para lo anterior, se hizo una revisión de los elementos de la NIIF para PYMES relacionados con la convergencia, así como de las teorías organizacionales relativas al cambio.

Para la obtención de información se aplicó un cuestionario tipo encuesta, aplicando los ejes temáticos relacionados con el tema de estudio. Por su parte, en la etapa cualitativa, se entrevistó a los contadores de dos empresas constructoras, buscando ampliar la información que suministra la encuesta. Ello se complementa con una entrevista amplia y exclusiva a un experto asesor en NIIF con experiencia en ese tipo de empresas en la ciudad.

## **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1. Descripción del Problema**

La economía mundial se globaliza a un ritmo acelerado y, acorde a esto, las empresas con interés de crecimiento se esfuerzan en asegurarse una posición competitiva más fuerte en los mercados mundiales; se observa que las naciones antes cerradas a las empresas extranjeras abren sus mercados, las empresas de países en desarrollo se fortalecen competitivamente y los avances en la tecnología de la información restan importancia a la distancia geográfica.

Lo anterior, ha impulsado un intercambio comercial de bienes y servicios producto del libre mercado y de la integración regional, los avances en ciencia y tecnología se han generalizado en temas tan importantes como las telecomunicaciones y los medios de transporte.

Los gobiernos de forma individual o unidos como comunidades internacionales han implementado políticas económicas que incentiven y faciliten las negociaciones internacionales, creando esquemas uniformes desde el punto de vista monetario, jurídico, financiero y contable, en busca de la transparencia en la política macroeconómica y de los datos, la existencia de una infraestructura institucional y de mercado y la regulación y supervisión financiera global.

En las empresas, indistintamente de si se trata de una doméstica o etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica o geocéntrica, debe guiar sus estrategias hacia la competitividad. Existen tres razones esenciales que conllevan a mirar hacia mercados internacionales: para explotar nuevos mercados; para buscar los mejores costos de mano de obra o materia prima; para el mejoramiento de la imagen.

Bajo esta misma lógica y como respuesta a la crisis financiera global, en 1995 la Organización Mundial del Comercio (OMC) declaró la implementación y adopción de un modelo único de estándares internacionales de Contabilidad y recomendó su adopción a todos los países miembros. Igualmente, en el año 2003, el Banco Mundial (BM) en asocio con el Fondo Monetario Internacional (FMI) publicaron un estudio denominado “Reports

on the Observance of Standards and Codes” (ROSC). En él realizaron un diagnóstico de la situación contable que presentaban varios países latinoamericanos, entre ellos Colombia, y justificaron la necesidad de adoptar estándares que mejoren los flujos y la calidad de la información y fortalecieran la supervisión y regulación financiera. (Gaviria, S. & Luna, D 2007)

Lo anterior, deja en evidencia el impacto de las NIIF<sup>1</sup> en la globalización de los negocios y es imprescindible la actuación de los directivos en procesos de planeación, fijación y control de políticas contables que permitan el desarrollo de los objetivos expuestos anteriormente. Por lo que las empresas deben disponerse a realizar los cambios organizacionales necesarios en este proceso de apertura a estándares internacionales de naturaleza administrativa, financiera y contable.

Colombia desde el año 2009, por medio de la Ley 1314, inicia el proceso de convergencia con la intervención de la economía apoyándose en principios de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional. El propósito de la convergencia a NIIF es fundamentado, por Congreso de la República, en el apoyo a la internacionalización de las relaciones económicas.

Este proceso de convergencia es de carácter obligatorio para todas las personas naturales y jurídicas que estén obligadas a llevar contabilidad. Por lo anterior y dado que el cambio amerita una estrategia organizacional que lleve a mantener o buscar una posición competitiva dentro de la variación de rutinas (métodos, técnicas y formas), actividades, procesos (los canales de energía en la organización para la acción de manera consistente y ordenada) y capacidades dinámicas, es decir, se produce en la organización un cambio en el abordaje de recursos y capacidades y también en la cultura organizacional.

Ahora bien, la contabilidad en las organizaciones es un proceso sistémico liderado por el profesional de la contaduría pública, pero en ese proceso se integran todas las operaciones desarrolladas por la organización, y cualquier cambio en los principios contables aplicados en los procesos tiene incidencia en la empresa y en los *stakeholders*, es más, la responsabilidad de la preparación y presentación de los estados financieros se encuentra en

---

<sup>1</sup> NIIF es la sigla de Normas Internacionales de Información Financiera o International Financial Reporting Standards (IFRS), desarrolladas por el Consejo de Normas Internaciones de Contabilidad (IASB - International Accounting Standards Board ) como organismo normativo independiente de la Fundación IFRS.

cabeza del administrador o gerente de la organización, por mandato normativo presentado en el Decreto Reglamentario 2649 de 1993.

Ahora bien, existen una serie de aspectos problemáticos del modelo contable colombiano actual, bajo la norma legal, que justifican y afectan la convergencia:

1. *Carácter Sociológico:* En Colombia se considera que la contabilidad es un tema exclusivo del área contable, es de naturaleza estructural y sistémica, está regida por normas de obligatorio cumplimiento, pero en el momento de la toma de decisiones se genera información accesoria y muchas veces inútil.
2. *Fiscalización.* La norma fiscal prima a la hora de hacer la información contable, muchas veces tergiversando la realidad. Se le da un manejo legalista y tributario, convirtiéndose en objetivo fundamental la preparación de la información contable con el fin principal de pagar impuestos y así cumplir con la función sustancial del contribuyente ante el Estado, incluso siendo base para la elusión de los tributos.
3. *Responsabilidad.* El responsable de la información contable es el gerente o administrador del ente económico, no solo porque el artículo 19 del Decreto 2649 de 1993 lo consagre expresamente, sino también porque la contabilidad hace parte del sistema organizacional, no como un compilador de la información sino como una unidad estratégica que, unida a las diferentes divisiones, puede planear, proyectar y controlar las operaciones de la empresa, predecir flujos de efectivo y evaluar la gestión.
4. *Actualización.* El modelo contable Colombiano, fue estructurado desde 1993 con los Decretos Reglamentarios 2649 y 2650, que en estos veintiún años sigue estático, rígido y se convirtió en un modelo desactualizado en relación a los avances del mercado, de la tecnología, de las finanzas. Ello la convirtió en un punto de análisis de los capitales extranjeros para efectos de evaluar si invierten o no en el país, y en un “cuello de botella” de empresas colombianas que necesitan internacionalizarse.
5. *Enfoque Temporal.* En Colombia prima la utilización de la contabilidad financiera que reseña el pasado, regulada por normas obligatorias y ejercitadas sólo por contadores públicos titulados. Con la convergencia a NIIF se propone una contabilidad con fines de gestión que se enfoca al futuro y sujeta a las necesidades

de los usuarios de la información; aquí se evidencia el redireccionamiento estratégico mundial para hablar el mismo lenguaje contable y financiero.

En ese orden de ideas, el cambio de normas contables propias a NIIF afecta a las organizaciones desde varias posturas; al citarlas no se quiere categorizarlas en positivas ni negativas, que sin duda se evidencian en la gestión de las empresas. *Primero*, las normas internacionales de información financiera son rigurosas, exigentes y detallistas permitiendo ofrecer, a los grupos de interés, información contable clara, completa, relevante, fidedigna y comparable. *Segundo*, la gerencia es la gestora del proceso contable, siendo la responsable y asumiendo ese rol que, estando contemplado en la normatividad colombiana, delega al profesional de la contaduría pública. *Tercero*, el área contable desarrolla su ejercicio de asesor y ejecutor de las políticas y procesos contables. *Cuarto*, todas las áreas de la empresa se involucran en la ejecución de las políticas y procesos de contabilidad suministrando y recibiendo información que permitirá el mantenimiento de la información contable y la entrega oportuna de informes financieros para el desarrollo de la gestión estratégica de la organización. *Quinto*, la convergencia a NIIF implica un cambio de recursos y capacidades organizacionales que repercute en la cultura de la empresa.

De otro lado, durante el proceso de convergencia se ha evidenciado la falta de participación de los gerentes en los procesos de discusión promovidos por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública –CTCP– quien es un organismo permanente de normalización técnica de normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y turismo. El CTCP, en el plan de trabajo para la convergencia, ha citado a los gerentes y empresarios a vincularse en las mesas sectoriales y la participación ha sido prácticamente nula. Al igual que en los procesos formación, a nivel de cursos, diplomados, etc., el gerente se excluye y, en muchos casos, limita la participación de la empresa sólo al contador público y personal del área de contabilidad. Ello genera dificultades a la gerencia al momento de ejercer su rol como responsable del proceso contable.

Es importante que el gerente asuma el liderazgo del proyecto de conversión y deje a un lado la conformidad o comodidad con la manera actual de hacer la contabilidad (a pesar de sus múltiples fallas), y con las rutinas que se generan en el proceso para que se evidencie la aceptación de la transformación y no una resistencia al cambio.

En ese orden de ideas, la presente investigación toma como población el sector de la construcción de las PYMES de la ciudad de Cartagena que, como obligadas a la conversión a NIIF del grupo 2, y por la deficiencia que presentan en procesos y procedimientos tan importantes como: presupuestos de obra; medición, asignación y asociación de costos en los proyectos, determinación de precios, control de inventarios, manejo de activos fijos, entre otros.

Por lo anterior, deberán modificar sus políticas internas relacionadas con: ciclos de contratos, anticipos de obras, costeo de obras, fuentes de financiamiento, entre otros conceptos para que sean coherentes con los procedimientos contables bajo NIIF. El gremio de constructores, como Camacol para el caso de Colombia, debe promocionar el establecimiento de las estrategias necesarias para que los directivos, y en general toda la organización, gestionen el cambio que produce la conversión.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es la gestión del cambio organizacional requerida por la aplicación de las normas internacionales de información financiera en las PYMES del sector de la construcción de la ciudad de Cartagena, de manera que puedan presentarse estrategias para un manejo exitoso de las mismas?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar los cambios organizacionales y la gestión que implica la aplicación de las normas internacionales de información financiera en las PYMES del sector de la construcción de Cartagena, a fin de presentar estrategias para su manejo exitoso.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Caracterizar los procesos organizacionales y de gestión antes de los cambios introducidos por las NIIF en las PYMES del sector de la construcción de Cartagena
- ✓ Determinar los aspectos concretos de las NIIF que deben ser observados para la formulación de sus políticas contables en las PYMES del sector de la construcción de Cartagena
- ✓ Establecer el papel que cumplen las NIIF en la gestión estratégica en las PYMES del sector de la construcción de Cartagena
- ✓ Establecer las estrategias para la gestión del cambio organizacional por la conversión a NIIF de las PYMES del sector de la construcción de Cartagena

#### **1.4. Justificación**

Las normas que reglamentaron a la Ley 1314 de 2009 han concebido que a nivel de las empresas la transición de normas contables colombianas a NIIF tomara tres años, por lo que se puede medir la magnitud de los cambios. Un proyecto de esta envergadura podría fracasar si no se gestionan adecuadamente las variables que garanticen su éxito, lo que hace a esta investigación más que pertinente, pues ello es preciso su objeto de estudio.

El presente estudio es desarrollado por un equipo de investigadores conocedores del tema, desde su formación académica fortalecida por las experiencias profesionales. Los investigadores cuentan con la base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio de Cartagena, actualizada al mes de agosto de 2014. La investigación no es costosa y con recursos propios de los investigadores contarán con el presupuesto necesario para la ejecución de la misma.

Desarrollar los objetivos de la presente investigación le brinda, directamente al sector de la construcción de las PYMES cartageneras la oportunidad evaluarse y definir los lineamientos concretos para el éxito en la implementación de las NIIF con los ajustes adecuados en la organización, entregándole herramientas necesarias para el manejo exitoso

de la gestión del cambio producto de ello. En ese orden de ideas, y de forma indirecta se beneficia a los demás grupos de interés (*stakeholders*).

El proyecto de investigación se basa en información nueva y relevante para la economía nacional que, si bien es ampliamente estudiada y referenciada, ha sido poco documentada empíricamente. El resultado de la investigación servirá de modelo para otras organizaciones que deseen y necesiten los lineamientos proporcionados en la investigación.

La temática estudiada en el proyecto de investigación está relacionada y es pertinente con la línea de investigación del programa de Maestría en Administración de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Tecnológica de Bolívar denominada *Estrategia y Gestión*, desarrollando el eje temático de: Problemas de la Gestión Organizacional.

## **2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1. Estado del Arte**

Los cambios que consigo traen la conversión a Normas Internacionales de Información Financiera son un tema estudiado desde el punto de vista contable, sesgando el impacto que consigo trae. La preocupación contable sobre el tema de convergencia ha dado para investigar en diferentes líneas, por ejemplo: El Impacto de las NIIF en la determinación de las cargas fiscales, cambio en la mentalidad de contadores y empresarios, cómo impactan las NIIF la enseñanza de la Contabilidad, impactos de las NIIF a rubros específicos de la contabilidad, entre otros.

La conversión es un tema de la organización en pleno, por lo que en el rastreo documental, si bien el mayor número de trabajos y estudios se han realizado desde el punto de vista contable, también se encontraron trabajos donde se analiza la gestión del cambio, como lo

abordaron en el año 2006<sup>2</sup> Tabón y Forero en su proyecto de grado titulado “La gestión del cambio enfocada a la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF: Caso empresa del sector petrolero”. El objetivo del trabajo de grado antes citado fue “aplicar la gestión del cambio a la implementación de las normas internacionales de información financiera – NIIF en una empresa del sector petrolero”. Citando apartes de la conclusión de las autoras textualmente, dice:

“...Se han tratado de exponer el proceso que se debe utilizar para la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en los estados financieros de una empresa del sector petrolero que está utilizando la normativa emanada de los PCGA en Colombia para las cifras financieras locales y las NIC/NIIF para las cifras a reportar a la casa matriz. El resultado del cambio a la aplicación de las NIIF, es la claridad en las cifras financieras al ser consolidadas con las demás compañías del grupo, superar las expectativas al comparar los resultados con las demás filiales y el mejoramiento de la interpretación de los índices financieros. En otro aparte de la conclusión se expresa “La administración del cambio tiene una gran importancia, ya que permite tener el control del proceso de transformación. Pero en la mayoría de las organizaciones, el desafío aún mayor lo constituye dirigir el cambio, que a través del liderazgo permite atacar la inercia corporativa, motivar las acciones necesarias para alterar el comportamiento de una manera significativa y lograr que el cambio se arraigue infundiéndolo en la cultura misma de la organización”.

Otra sección del trabajo plantea “La implementación de la normativa internacional en materia contable es la opción más sensata, práctica y rápida a la solución de nuestros problemas, puesto que todo el mundo al estar jugando con las mismas reglas de juego, se abren las puertas para los mercados eficientes y transparentes que se mueven según las necesidades del entorno mundial, alejándonos de las ya muy acostumbradas soluciones políticas que tienen un carácter eminentemente legalista, que lo único que traen como consecuencia es dejarnos encerrados y muertos para el mundo. El estado Colombiano debe agilizar el pronunciamiento al cambio y ser exigente a través de investigaciones o auditorías en la aplicación de la nueva normatividad”.

---

<sup>2</sup> Cabe anotar que la Ley de convergencia a NIIF fue suscrita en el 2009, pero con el trabajo se evidencia la necesidad y utilización de las NIIF en ciertos grupos económicos

## **2.2. Marco Teórico**

Para el desarrollo de la investigación se identificaron los temas que contribuirán a determinar cuál es la gestión del cambio organizacional por la aplicación de las normas internacionales de información financiera en las PYMES del sector de la construcción de la ciudad de Cartagena, de manera que puedan presentarse estrategias para un manejo exitoso de las mismas.

A continuación se presenta el resultado de una revisión bibliográfica sobre los siguientes temas, que sin pretender darle un orden de importancia, se presentaran así: sistema contable y Normas Internacionales de Información Financiera, gestión del cambio y marco jurídico.

El concepto de sistema contable es crucial para la transición a NIIF, en la medida que permitirá dimensionar los distintos elementos del mismo que puede verse afectados por las nuevas normativas. A su vez, las NIIF se abordarán desde una perspectiva general, pero haciendo luego énfasis en aquellos aspectos de las mismas que afectan principalmente a las empresas objeto de estudio. Por su parte, en la gestión del cambio se abordaran algunas de las posturas teóricas que explican este fenómeno dentro de las organizaciones, dejando claro con cuál de ellas se basará el proyecto. Finalmente, el marco jurídico es clave para la investigación, en cuanto todo este proceso de transición está ampliamente regulado en el país.

### **2.2.1. Sistema Contable**

Dado que el análisis del presente documento tiene como eje temático central los cambios organizacionales, producto de un proceso de estandarización contable desarrollando la conversión de normas propias basadas en los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia a Normas Internacionales de Información Financiera, es importante abordar la temática de sistema contable y se inicia definiendo sistema. La Real Academia Española – RAE (2015) indica que es el “conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetivo”.

Como segundo elemento se define la contabilidad transcribiendo la conclusión a la que llego el Comité Técnico del Sistema Documental Contable, creado por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública – CTCP quienes en su Documento de Orientación Técnica No. 001 concluyen que “la contabilidad es un sistema de control de naturaleza económica que tiene como objetivo regular el tratamiento de la información económica, financiera y social que, en desarrollo del objeto social, se genera en el entorno o al interior de la empresa o ente económico” (2014, pag.3).

Otra definición de contabilidad tomada de Coral L. (2008) dice que “la contabilidad es un sistema de información que permite recopilar, clasificar y registrar, de una forma sistémica y estructural, las operaciones mercantiles realizadas por una empresa, con el fin de producir informes que, analizados e interpretados, permitan planear, controlar y tomar decisiones sobre la actividad de la empresa”.

Y por último, la definición de Legis (2012) dice:

“Es un sistema para el reconocimiento, registro, clasificación y comunicación de información de contenido financiero. La secuencia de este proceso comprende, en síntesis, cuatro etapas: recolección, registro, clasificación y resumen. Hasta este punto, se puede decir que se ha completado el proceso de creación de información, pero la contabilidad tiene como objetivos no solo generarla, sino utilizarla adecuadamente; por esta razón, se encarga de interpretar, analizar y evaluar la información, concluyendo el ciclo en realidad cuando se transmite al usuario” tanto interno como externo.

El sistema contable es el conjunto de elementos que interactúan ordenadamente, contribuyendo a lograr información contable que resumida constituyen los estados financieros que son la base para la toma de decisiones en las distintas áreas organizacionales. Los elementos que integran el sistema contable son principalmente: el hardware donde se procesa la información; el software como herramienta electrónica para el reconocimiento, recopilación y seguridad de la información (los libros manuales han sido reemplazados por la herramienta electrónica por el grado de desarrollo tecnológico actual); el talento humano que utiliza su criterio profesional e independiente para, respetando los principios y normas, desarrollar la conversión de hecho económico a información contable; las políticas y normas contables adoptadas por el ente económico;

los documentos que constituyen el soporte o respaldo para la producción y conservación de la información, también incluye comprobantes, informes y estados financieros.

Así las cosas, el sistema contable encierra subsistemas claramente identificados, para el Consejo Técnico de la Contaduría Pública en el documento de orientación técnica No. 001 detalla los siguientes: “Subsistema conceptual que incorpora un conjunto de conceptos; el subsistema documental que precisa criterios claros para la producción y conservación de documentos; y el subsistema instrumental que abarca lineamientos específicos sobre cómo llevarla, como diligenciar los registros contables y las herramientas manuales o electrónicas que se usarán para este fin“

Entre estos elementos del sistema contable, el de mayor incidencia en la gestión del cambio por la transición a NIIF evidentemente es el talento humano. En particular, las personas del área contable trabajan con un paradigma que a su vez se basa en el modelo normativo actual, que es una mezcla entre normas contables (Decreto 2649 de 1993) y tributarias, teniendo varios años de aplicaciones de lineamientos casi inmutables y demasiado respetuosos de las exigencias fiscales, por temor a sanciones de la autoridad competente (DIAN), llevando incluso a que la contabilidad no refleje la realidad económica. Ese esquema de pensamiento y temor se vuelve en un principal obstáculo para la implementación de los requerimientos y cambios que exigen las NIIF.

Por otro lado, el sistema contable también está de alguna manera influenciado por las entidades de vigilancia, inspección y dirección y en Colombia se encuentran la Junta Central de Contadores - JCC y el Consejo Técnico de la Contaduría Pública - CTCP. La JCC es una unidad administrativa especial con personería jurídica, adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, dentro de su naturaleza actúa como tribunal disciplinario y órgano de registro de la profesión contable, es decir, vigila e inspecciona al recurso humano y a las demás entidades que presten sus servicios al público en general en asuntos propios de la ciencia contable (Decreto 1955 del 31 de mayo de 2010). El CTCP es un organismo permanente de normalización técnica de normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Decreto 691 del 4 de marzo de 2010).

Como se puede concluir de los párrafos anteriores, el producto final del sistema contable es la información contable. Por ello es clave conocer las características de estas. La normatividad colombiana promulga cuales son o deberían ser los objetivos y cualidades de la información contable para que puedan satisfacer adecuadamente las necesidades de los usuarios (internos y externos).

En ese orden de ideas, el Decreto 2649 de 1993, en su artículo 3 dice:

“La información contable debe servir fundamentalmente para:

1. Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo.
2. Predecir flujos de efectivo
3. Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
4. Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito
5. Evaluar la gestión de los administradores del ente económico
6. Ejercer control sobre las operaciones del ente económico
7. Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas
8. Ayudar a la conformación de la información estadística nacional
9. Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica de un ente represente para la comunidad”

Mientras en el artículo 4, del mismo Decreto, menciona las cualidades de la información contable y dice textualmente:

“La información contable debe ser comprensible y útil. En ciertos casos se requiere, además, que la información sea comparable. La información es comprensible cuando es clara y fácil de entender. La información es útil cuando es pertinente y confiable. La información es pertinente cuando posee valor de realimentación, valor de predicción y es oportuna. La información es confiable cuando es neutral, verificable y en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos. La información es comparable cuando ha sido preparada sobre bases uniformes”.

Por otro lado, para efectos de la conversión contable, que básicamente es girar o cambiar de referencial contable, dejar de fundamentar la contabilidad en normas colombianas y utilizar el marco teórico internacional que ofrecen las NIIF. Dado que el impacto de la implementación a NIIF no se puede reducir a la elaboración de un estado financiero de apertura, porque el verdadero cambio radica en la información que se presentara en los Estados Financieros, que lleva a que el proceso de conversión inicie adecuando y ajustando los procesos para el registro de las operaciones, acuerdos, negociaciones y demás transacciones de la empresa.

Para Flórez (2013) la información financiera propuesta por los estándares internacionales difiere de los valores que acostumbramos a registrar en nuestras operaciones diarias donde debemos realizar cambios en distintas áreas, como por ejemplo: proceso, registro y medición de compras nacionales y al exterior; costeo del proceso de producción; despacho de mercancías y facturación; cobranza y edades de cartera; manejo de obligaciones financieras; inversiones de excedentes; proceso de depreciación para gastos y costos de producción que incluye nuevas estimaciones de vidas útiles y valor de salvamento e incluso manejo de activos por partes; efectos en la nómina por beneficios a corto y largo plazo de empleados.

### **Proceso de conversión a NIIF en Colombia**

Para el proceso de conversión, a las Normas Internacionales de Información Financiera, el Gobierno Nacional definió el cronograma de aplicación y clasificó por grupos a las empresas. Las PYMES de la construcción se encuentran, la mayoría de ellas, clasificándolas en el grupo 2. A continuación se amplía este concepto.

Para los usuarios que conforman el grupo II, definidos en el Decreto 3022 de 2013 que son aquellos que no pertenezcan ni al grupo 1 ni al grupo 3. Por lo anterior, es necesario determinarlo en forma inversa, así:

- ✓ No cotizar en Bolsa (No ser emisores de valores)
- ✓ No captar y/o colocar masivamente dineros del Público (No ser Entidad de Interés Público)
- ✓ No ser subordinada o sucursal de una compañía nacional o extranjera que aplique NIIF Plenas y que adicionalmente la entidad cuente con una planta de personal mayor a 200 trabajadores o con activos totales superiores a 30.000 SMMLV

- ✓ No ser matriz, asociada o negocio conjunto de una o más entidades extranjeras que apliquen NIIF Plenas y que adicionalmente la entidad cuente con una planta de personal mayor a 200 trabajadores o con activos totales superiores a 30.000 SMMLV
- ✓ No realizar importaciones o exportaciones que representen más del 50% de las compras o de las ventas respectivamente y que adicionalmente la entidad cuente con una planta de personal mayor a 200 trabajadores o con activos totales superiores a 30.000 SMMLV
- ✓ Tener menos de 200 empleados. Si tiene más de 200 empleados puede pertenecer al grupo 2 si no cumple con los requisitos del artículo 1 del Decreto 2784 de 2012 y sus modificaciones o adiciones (Grupo 1)
- ✓ Tener activos totales inferiores a 30.000 SMMLV (año base 2013 \$17.685.000.000). Si tiene activos superiores a 30.000 SMMLV puede pertenecer al grupo 2 si no cumple con los requisitos del artículo 1 del Decreto 2784 de 2012 y sus modificaciones o adiciones (Grupo 1)
- ✓ Una Microempresa con ingresos superiores a 6.000 SMMLV (año base 2013 \$3.537.000.000)

Los periodos claves para esta transición son explícitamente señalados por las normas así:

1. Periodo de preparación obligatoria: Año 2014
2. Fecha de transición – Balance de apertura: 1° de enero de 2015
3. Fecha de aplicación (primer comparativo): 31 de diciembre de 2015
4. Fecha de reporte – Estados financieros NIIF: 31 de diciembre de 2016

Es importante precisar que los usuarios que conforman los otros dos grupos para realizar una holística del tema. El grupo I, que según el Decreto 2784 de 2012 son: Emisores de valores. Entidades y negocios fiduciarios que tengan valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores – RNVE. Entidades y negocios de interés público; entidades que cuenten con una planta de personal mayor a 200 trabajadores o con activos totales superiores a 30.000 SMMLV y que, adicionalmente, cumplan con cualquiera de los siguientes parámetros: ser subordinada o sucursal de una compañía extranjera que aplique NIIF plenas; ser subordinada o matriz de una compañía nacional que deba aplicar NIIF plenas; ser matriz, asociada o negocio conjunto de una o más entidades extranjeras que apliquen NIIF plenas. Realizar importaciones o exportaciones que representen más del

50% de las compras o de las ventas respectivamente. Establecimientos bancarios, corporaciones financieras, compañías de financiamiento, cooperativas financieras, organismos cooperativos de grado superior y entidades aseguradoras. Sociedades de capitalización, sociedades -comisionistas de bolsa, sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías privadas, sociedades fiduciarias, bolsas de valores, bolsas de bienes y productos agropecuarios, agroindustriales o de otros ‘commodities’, y sus miembros, sociedades titularizadoras, cámaras de compensación de bolsas de bienes, y productos agropecuarios, agroindustriales o de otros ‘commodities’, sociedades administradoras de depósitos centralizados de valores, cámaras de riesgo central de contraparte, sociedades administradoras de inversión, sociedades de intermediación cambiaria y servicios financieros especiales (SICA y SFE), los fondos de pensiones voluntarios y obligatorios, los fondos de cesantías, los fondos de inversión colectiva, y las universalidades.

El grupo III (Decreto 2706 de 2012 reglamenta el marco teórico normativo de información financiera para las microempresas), que corresponden a: Personas naturales o jurídicas que cumplan los criterios establecidos en el art. 499 del Estatuto Tributario (ET) y normas posteriores que lo modifiquen. Para el efecto se tomará el equivalente a UVT, en salarios mínimos legales vigentes. Microempresas que tengan activos totales, excluida la vivienda, por un valor máximo de quinientos (500) SMMLV o planta de personal no superior a los (10) trabajadores que no cumplan con los requisitos para ser incluidas en el grupo 2 ni en el literal anterior.

Es preciso ahora conocer un poco más de las NIIF, para dimensionar los cambios, al menos teóricos, que ellas implican para una organización.

## **2.2.2. Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF**

### **2.2.2.1. Organismo emisor de las NIIF**

Legis (2012), indica:

“El consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) fue procedida por la Junta del comité de Estándares Internacionales de Contabilidad (IASC) la cual opero desde 1973 hasta el 2001. IASC fue fundada en junio de 1973 como resultado de un acuerdo de cuerpos de contadores de Australia, Canadá, Francia,

Alemania, Japón, México, Holanda, Reino Unido, Irlanda y Estados Unidos. En marzo de 2001, la Fundación de Estándares Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Committee (IASC) Foundation, (ahora International Financial Reporting Standards Foundation) fue constituida como una corporación sin ánimo de lucro en el estado de Delaware, US. La Fundación IASC (ahora Fundación IFRS) es la entidad matriz de la Junta de Estándares internacionales de contabilidad (International Accounting Standards Board – IASB) que actúa como un emisor independiente de estándares de contabilidad, con sede en Londres, Reino Unido”.

#### **2.2.2.2. NIIF aplicables al sector objeto de estudio**

Sin pretender agotar un concepto, es importante presentar percepciones sobre cómo se pueden entender las NIIF y por ello a continuación se citan opiniones referentes del tema. Con base en el criterio de Mantilla (2012), existen tres enfoques para entender que son las IFRS (NIIF), “el primero se refiere al vocablo, IFRS es el acrónimo de International Financial Reporting Standards, que al español es traducido como Estándares Internacionales de Información Financiera, oficialmente con el acrónimo de NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera).

El segundo enfoque se refiere a conjunto: el sistema IFRS está compuesto por: los estándares internacionales de información financiera (IFRS/NIIF), los estándares internacionales de contabilidad (IAS – International accounting standards/NIC) y las interpretaciones (IFRIC – interpretations developed by the international financial reporting interpretations committee or SIC – the former standing interpretations committee/CNIIF – interpretaciones emanadas por el comité de interpretaciones de las normas internacionales de información financiera). Y el tercer enfoque se refiere al usuario. Dependiendo de quienes lo apliquen, se encuentran tres grandes grupos: IFRS plenos, IFRS para PYMES e IPSAS (IFRS para el sector público).

Sobre el tema, el Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su documento de orientación No. 001, indica que no habiendo una definición oficial sobre NIIF y en aras de demarcar un criterio claro, proceden a intentar definir NIF – Normas de Información Financiera, como: “Las normas de información financiera son un conjunto de estándares técnicos que reconocer, medir, presentar y revelar información financiera en los estados

financieros de propósito general de una entidad que se encuentra bajo la hipótesis de negocio en marcha”. Si se analiza el pronunciamiento del CTCP lo primero que encontramos es que en su definición le obvian la connotación de internacional, dejando su esclarecimiento abierto a cualquier norma sobre el tema. Para efectos de su aplicación, la IFRS Foundation encontró oportuno clasificar las normas en: NIIF plenas y en NIIF para pymes; estos son marcos normativos autónomos y poseen estándares totalmente propios.

Las normas internacionales de información financiera se clasifican según los tipos de empresas que las van a utilizar, en este sentido se encuentran: a) Las **NIIF Plenas** que serán aplicadas, principalmente, por el Grupo 1 (definido anteriormente) por ser empresas que cotizan en bolsa o que deben dar información pública porque son de interés público. Las NIIF plenas vigentes a enero 1 de 2012, se encuentran conformadas por: 13 NIIF y 31 NIC (Normas internacionales de contabilidad). b) Las **NIIF para Pymes** (IFRS for SMEs) ha sido diseñada para satisfacer las necesidades y capacidades de las pequeñas y medianas empresas, son utilizadas por el Grupo 2 (anteriormente definido). Las NIIF para Pymes está dividida en secciones y a continuación se relacionan las que de forma general van a ser utilizadas por las PYMES del sector de la construcción:

***Generalidades y conceptos***

<i>Sección 1</i>	Pequeñas y medianas entidades
<i>Sección 2</i>	Conceptos y principios generales
<b><i>Estados Financieros</i></b>	
<i>Sección 3</i>	Presentación de estados financieros
<i>Sección 4</i>	Estado de situación financiera
<i>Sección 5</i>	Estado de resultado integral y estado de resultados
<i>Sección 6</i>	Estado de cambios en el patrimonio y estado de resultados y ganancias acumuladas
<i>Sección 7</i>	Estado de flujo de efectivo
<i>Sección 8</i>	Notas a los estados financieros
<i>Sección 9</i>	Estados financieros consolidados y separados
<i>Sección 10</i>	Políticas contables
<b><i>Instrumentos financieros</i></b>	
<i>Sección 11</i>	Instrumentos financieros básicos
<i>Sección 12</i>	Otros temas relacionados con los instrumentos financieros
<b><i>Activos</i></b>	
<i>Sección 13</i>	Inventarios
<i>Sección 14</i>	Inversiones en asociadas
<i>Sección 15</i>	Inversiones con negocios conjuntos

<i>Sección 16</i>	Propiedades de inversión
<i>Sección 17</i>	Propiedad, planta y equipo
<i>Sección 18</i>	Activos intangibles distintos de la plusvalía
<i>Sección 19</i>	Combinación de negocios y plusvalía
<i>Sección 20</i>	Arrendamientos
<i>Sección 21</i>	Provisiones y contingencias
<b><i>Pasivos y Patrimonio</i></b>	
<i>Sección 22</i>	Pasivos y patrimonio
<b><i>Ingresos</i></b>	
<i>Sección 23</i>	Ingresos por actividades ordinarias
<i>Sección 24</i>	Subvenciones del gobierno
<b><i>Costos y gastos</i></b>	
<i>Sección 25</i>	Costos por prestamos
<b><i>Otros</i></b>	
<i>Sección 26</i>	Pagos basados en acciones
<i>Sección 27</i>	Deterioro del valor de los activos
<i>Sección 28</i>	Beneficios a los empleados
<i>Sección 29</i>	Impuestos a las ganancias
<i>Sección 30</i>	Conversión de la moneda extranjera
<i>Sección 31</i>	Hiperinflación
<i>Sección 32</i>	Hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa
<i>Sección 33</i>	Informaciones a revelar sobre partes relacionadas
<i>Sección 34</i>	Actividades especiales
<i>Sección 35</i>	Transición a NIIF para PYMES

Cabe anotar que para el Grupo 3 donde se ubican las pequeñas y microempresas, según la clasificación legal colombiana, el gobierno autorizará de manera general que ciertos obligados lleven contabilidad simplificada, emitan estados financieros y revelaciones abreviadas.

### **2.2.2.3. Marco Conceptual de las NIIF para PYMES**

Existe la necesidad de profundizar un tanto sobre las NIIF para PYMES, dado que las empresas del sector de la construcción de Cartagena que han sido consideradas en este estudio, pertenecen principalmente al grupo 2.

Para efectos de profundizar sobre el tema de las Normas Internacionales de Información Financiera se extrae de la norma, emitida por el Consejo de Normas Internacionales de

Información Financiera (IASB en inglés) y traducida al español por un comité de revisión, conformado por expertos, contratados por la IASB y publicadas por la IFRS Foundation, la temática necesaria para el desarrollo contable y financiero del sector de la construcción. Para lo cual se utiliza, como base, la traducción de las NIIF emitidas a 1 de enero de 2012.

El documento emitido por la Fundación IFRS consta de dos partes: el marco conceptual para la información financiera y las secciones que abarcan temas específicos, tal como se relacionaron anteriormente. Algunos elementos del marco conceptual son los siguientes:

- ✓ El objetivo de la información financiera con propósito general, es proporcionar información financiera sobre la entidad que informa que sea útil a los inversores, prestamistas y otros acreedores existentes y potenciales para tomar decisiones sobre el suministro de recursos a la entidad. Esas decisiones conllevan, comprar, vender o mantener patrimonio e instrumentos de deuda y proporcionar o liquidar préstamos y otras formas de crédito.
- ✓ Las características cualitativas de la información financiera útil,
- ✓ La definición, reconocimiento y medición de los elementos que constituyen los estados financieros y,
- ✓ Los conceptos de capital y de mantenimiento del capital.

Cabe anotar que el marco conceptual no es una NIIF, y por lo anterior no define normas para ninguna cuestión particular de medida o información a revelar. El Consejo reconoce que en un limitado número de casos puede hacer un conflicto entre el marco conceptual y una NIIF. En esos casos en que exista conflicto, los requerimientos de la NIIF prevalecerán sobre los del marco conceptual.

El marco conceptual establece los conceptos que subyacen en la preparación y presentación de los estados financieros para usuarios externos y se emiten con los siguientes propósitos:

De ayudar al Consejo y a organismos nacionales de emisión de normas en:

- ✓ El desarrollo de futuras NIIF y en la revisión de las existentes
- ✓ La promoción de la armonización de regulaciones, normas contables y procedimientos asociados con la presentación de estados financieros.
- ✓ En el desarrollo de las normas nacionales

De ayudar a los preparadores y a los auditores:

- ✓ En la aplicación de las NIIF y en el tratamiento de algunos aspectos que todavía no han sido objeto de una NIIF.
- ✓ En la formación de una opinión acerca de si los estados financieros están de acuerdo con las NIIF.

De ayudar a los usuarios y a todos los interesados en la información financiera:

- ✓ En la interpretación de la información contenida en los estados financieros preparados de acuerdo con las NIIF.
- ✓ Suministrar información acerca de su enfoque para la formulación de las NIIF.

#### **2.2.2.4. Comparación entre NIIF y PCGA (COL GAAP<sup>3</sup>) aplicables al sector de la construcción**

El sector de la construcción se caracteriza operativamente por: largos procesos de producción, desarrollar proyectos por etapas, recibir anticipos según el grado de avance de las obras, utilización de diversas fuentes de financiamiento, utilización de maquinaria para el desarrollo de los proyectos, contratación y sub-contratación de personal, principalmente mano de obra, análisis de costos y asignación de costos y gastos, cambios en precios y condiciones del contrato, desarrollo de actividades complementarias (estudio y desarrollo de proyectos, actividades inmobiliarias), subcontratación de partes de la obra a realizar (Polo, 2006)

Por lo anterior, es importante comparar el tratamiento contable al que estaban obligados bajo los principios contables colombianos y los que presenta las Normas Internacionales de Información Financiera, realizando una validación del cambio en la organización que la diferencia entre las dos normas contables obliga.

---

<sup>3</sup> GAAP: Generally Accepted Accounting Principles, su traducción es Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y son de uso general en el mundo. Los COL GAAP son los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Colombia.

En ese orden de ideas, para efectos de la comparación se citarán las temáticas que tienen relación directa con la operatividad del sector de la construcción, considerando las características, para cada temática, planteadas en el Decreto 2649/93 y en las secciones específicas de las NIIF para PYMES correspondiente al mismo concepto. Solo se tomarán los rubros que, por la conversión a NIIF, presentan tratamientos diferentes.

**CUADRO 1. COMPARACION ENTRE NIIF Y COL GAAP APLICABLES AL SECTOR DE LA CONSTRUCCION**

NIIF para PYMES	COL GAAP	Cambio Organizacional
<b>Marco Conceptual</b>		
<p><b>Uribe (2011) enfatiza en la necesidad de información que satisface a los diferentes usuarios, establece los objetivos de los EF<sup>4</sup>, las hipótesis sobre las que se fundamenta, las características cualitativas, los elementos de los EF, el reconocimiento y medición y los conceptos de capital. El marco conceptual tiene un carácter orientador. Se establece unas características cualitativas que son: comprensibilidad, relevancia, confiabilidad y comparabilidad. El reconocimiento de los hechos se basa en su realidad económica. Presentan un enfoque basado en principios.</b></p>	<p>Establecidas por la normatividad (Decreto 2649/93) con carácter obligatorio. La misma norma establece unas cualidades de la información, que son: comprensibilidad, utilidad, pertinencia, confiabilidad y comparabilidad (la esencia sobre la forma es considerada una norma básica). Es aplicada para las personas que de acuerdo con la Ley están obligadas a llevar contabilidad. El reconocimiento de los hechos económicos contempla la posibilidad de utilizar las denominadas normas superiores, aun en el evento en que se alejen de su realidad económica. En Colombia la contabilidad surge y se mantiene en mayor medida para cumplir normas legales. (Uribe, 2011)</p>	<p>La gerencia de la entidad utilizará su juicio para desarrollar y aplicar una política contable que dé lugar a información que sea relevante y fiable. El enfoque a brindar información a diferentes usuarios, hará que no solo se prepare la información con fines de impuestos.</p>
<b>Estados financieros</b>		
<p><b>Uribe (2011), indica que: los conceptos de EF de propósito general y especial no están contemplados. El objeto es presentar información uniforme y bajo unos mismos principios. Para efectos de preparar estados financieros se prescribe una lista de ítems mínimos. Con relación a la presentación del estado de resultados existen dos métodos (se adopta el que sea pertinente): naturaleza y función y debe revelar el</b></p>	<p>Los EF pueden ser de propósito general o especial. Los EF de propósito general se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indeterminados, y tales estados son clasificados según el plan único de cuentas. Los estados financieros de propósito general, se clasifican en EF básicos y los EF consolidados. Los básicos son: balance general, estado de resultados (presentado</p>	<p>Evaluación, control y el rol de los EF en la toma de decisiones por la credibilidad de la información. Se destacará el papel de los EF en la toma de decisiones toda vez que los gerentes podrán confiar</p>

<sup>4</sup> EF – sigla de Estados Financieros

<p><b>detalle de las partidas que lo conforman. El estado de cambios en la situación financiera no se debe presentar. Con relación a las revelaciones en las notas la exigencia es amplia y detallada.</b></p>	<p>bajo el método de la función), estado de cambios en el patrimonio, estado de flujo de efectivo y estado de cambios en la situación financiera. Con relación a las revelaciones en notas es muy general sin muchos detalles.</p>	<p>en que reflejan mejor la evolución económica del negocio y no tanto las exigencias tributarias.</p>
<p><b>Activos Móviles</b></p>		
<p><b>Según Estupiñan (2013) los principales cambios están relacionados con los inventarios, son: no se puede utilizar el método UEPS (primeras en entrar, primeras en salir) para medir el costo de los inventarios; algunos activos biológicos no se clasifican como inventarios; hay que valorizar la diferencia entre el precio de compra en condiciones normales de crédito y las compras mediante acuerdo diferidos de pagos; se cargan a gastos financieros durante el periodo de financiamiento; las diferencias de cambios en adquisiciones recientes de inventarios facturados en una moneda extranjera, no pueden ser incluidas en el costo de los inventarios y se deben reconocer como gastos del periodo.</b></p>	<p>El tratamiento de los inventarios se describe en el artículo 63 del Decreto 2649/93 de una forma muy general. No establece la metodología para determinar el valor neto de realización. Se permite el uso del método últimas en entrar primeras en salir (UEPS o LIFO)</p>	<p>La empresa tendrá que implementar procesos de monitoreo del inventario más rigurosos, que le permitan calcular oportunamente su deterioro económico.</p>
<p><b>Activos fijos</b></p>		
<p><b>Se clasifican en propiedades de inversión y propiedad, planta y equipo. Las propiedades de inversión son terrenos y edificios mantenidos para obtener rentas o ganancias de capital.</b> <b>La medición inicial se realiza al costo (si el pago se aplaza por fuera de condiciones normales el costo es el valor presente de los pagos futuros), incluyendo todas</b></p>	<p>Todo bien de posesión de la empresa sin intención de venta. La medición inicial se hace al costo (si el pago se aplaza el componente financiero queda incluido en el costo) incluyendo todos las erogaciones y cargos hasta dejar el bien en condiciones de uso, no se incluyen los costos por desmantelamiento. Para la medición posterior se</p>	<p>Deberán establecerse controles para el monitoreo del deterioro, así como fichas de activos fijos para informar las vidas útiles, métodos de depreciación, valores residuales, incluso</p>

<p>las erogaciones y cargos necesarios para colocar el activo en condiciones de uso, excluyendo la diferencia en cambio y los intereses e incluyendo costos de desmantelamiento. La medición posterior se realiza al valor razonable con cambios en las cuentas de resultado. Las propiedades de inversión no se deprecian.</p> <p>Los repuestos mayores se clasifican como propiedad, planta y equipos.</p>	<p>ajusta al valor realizable, presente o actual, mediante avalúo cada tres años; el ajuste se lleva al resultado (si es pérdida) o al patrimonio (si es una valorización). Todas las propiedades, planta y equipos se deprecian con excepción de los terrenos. En Colombia los repuestos se clasifican como inventarios.</p>	<p>por partes significativas.</p>
<p><b>Arrendamientos</b></p>		
<p>Se describen los requisitos para considerar un arrendamiento operativo o uno financiero, siendo la más importante y no la única, la transferencia de los beneficios y riesgos inherentes al bien del arrendador al arrendatario. Aspectos claves como el valor razonable a la hora de evaluar la opción de compra del activo, así como el valor presente de los cánones de arrendamiento, son importantes en el momento de clasificación del contrato de arrendamiento. Al comienzo del arrendamiento financiero, el arrendatario, deberá reconocer sus derechos de uso (activos) y obligaciones (pasivos) asociadas con el activo, al valor razonable de la propiedad arrendada o el valor presente de los pagos, el menor de los dos. Por su parte, el arrendador reconoce el activo bajo arrendamiento y lo presenta como el neto de la inversión en el arrendamiento. Para el arrendamiento operacional, el arrendatario reconoce el gasto lineal en</p>	<p>Las pautas para la clasificación, registro y presentación del leasing en la normatividad colombiana, están dadas por normas de carácter fiscal. Para los casos del arrendador, las entidades autorizadas para realizar este tipo de transacciones, se encuentran vigiladas por la Superintendencia Financiera, entidad que dicta las regulaciones en la materia.</p>	<p>Se requiere un procedimiento y personas encargadas de evaluar si se está frente a un arrendamiento operativo y uno financiero.</p>

<b>la parte operacional, excluyendo costos de servicios adicionales como seguros y mantenimiento.</b>		
<b>Instrumentos financieros básicos</b>		
<b>La medición inicial se realiza al costo, excepto los que se miden a valor razonable (si el costo no es equivalente al precio de contado, el costo se mide al valor presente de los flujos futuros); para mediciones posteriores se pueden utilizar los métodos: al costo o costo amortizado (se utiliza el método de la tasa de interés efectiva para instrumentos de deuda largo plazo para activos y pasivos, principalmente) y al valor razonable.</b>	La medición inicial se realiza al costo. No se utiliza el valor presente. Las cuentas por cobrar pueden medirse a su valor presente. En las mediciones posteriores se pueden utilizar los métodos: al costo o costo amortizado (no especifica el método a utilizar) y a valor de realización.	Se requiere solicitar al proveedor que informe los precios de contado, así se compre a crédito; monitorear las tasas de interés del mercado, incluso en operaciones a crédito de largo plazo sin intereses explícitos.
<b>Provisiones y contingencias</b>		
<b>Los pasivos con incertidumbre en su cuantía o vencimiento. Hay una obligación presente, como resultado de un evento pasado. Es probable la salida de beneficios económicos. La obligación puede ser estimada fiablemente. Se requiere la inclusión del descuento de valores futuros para reconocer el valor del dinero en el tiempo.</b>	El término provisión es utilizado para el reconocimiento de pasivos estimados y el reconocimiento de contingencias de pérdidas probables. También es utilizado para el reconocimiento de correcciones valorativas a los activos. El reconocimiento y la medición se realizan con criterios generales de reconocimiento.	Deberán implementarse soportes que validen el cumplimiento de la definición de pasivos, de una provisión, y la fiabilidad de las estimaciones.
<b>Ingresos por actividades ordinarias</b>		
<b>La medición de los ingresos se realiza a valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir. El aplazamiento en el pago se mide por el valor razonable, el cual será el valor presente de los flujos futuros descontados a una tasa de interés de mercado.</b>	En los contratos de construcción se reconoce según el grado de avance o contrato terminado pero no se desarrolla el concepto. En la norma colombiana se nombra el método de porcentaje de avance pero no se desarrolla. Se pueden tomar diferentes criterios de interpretación. Por ejemplo, no se establece cómo	Reconocimiento de los ingresos y gastos, con referencia a las etapas y avances del contrato de construcción, y no solamente cuando se

<p><b>Cuando el resultado de un contrato de construcción puede ser estimado con suficiente fiabilidad, la entidad reconocerá los ingresos ordinarios del contrato y los costos asociados con el contrato de construcción como los ingresos y gastos, con referencia a la etapa de finalización de la actividad del contrato al final del período de Información. Se utiliza el método de porcentaje de avance para reconocer los ingresos provenientes de la prestación de servicios y de los contratos de construcción.</b></p>	<p>determinar el grado de avance del contrato o proyecto</p>	<p>facture.</p>
<p><b>Costos por prestamos</b></p>		
<p><b>La entidad reconocerá todos los costos por intereses como un gasto en el resultado del período en el que se incurre en ellos. Se requiere la revelación de los costos de financiación. La revelación total de los gastos por intereses (utilizando el método de interés efectivo) para los pasivos financieros que no están a valor razonable con cambios en resultados.</b></p>	<p>Los gastos financieros en los cuales se incurra para la adquisición o construcción de activos, se deben capitalizar hasta tanto no concluya el proceso de puesta en marcha, o que tales activos se encuentren en condiciones de utilización o enajenación.</p>	<p>Deberá considerarse en el procedimiento los costos de la transacción como parte del pasivo y el diferencial de la tasa de interés de la deuda en relación con la del mercado, para recalcular las tasas de amortización.</p>
<p><b>Tratamiento de unidades de medida distintas al peso colombiano.</b></p>		
<p><b>Estupiñan (2013) conceptúa que el patrimonio es convertido a tasas históricas. No se debe decir moneda de reporte, sino moneda funcional y moneda de presentación. La moneda funcional es la moneda de la medición. Las NIIF para PYMES ofrecen guías para la determinación de la moneda funcional. Se elimina el tratamiento alternativo de capitalizar las diferencias en cambio resultantes de una severa</b></p>	<p>Las transacciones realizadas en otras unidades de medida deben ser reconocidas en la moneda funcional, utilizando la tasa de conversión aplicable en la fecha de su ocurrencia. Sin embargo, normas especiales pueden autorizar o exigir el registro o la presentación de información contable en otras unidades de medida, siempre que éstas puedan convertirse en cualquier momento a la moneda</p>	<p>Debe llevarse un control de las diferencias en cambios que no serán parte del costo de los activos, las cuales pueden generar incluso impuesto de renta diferido.</p>

<b>devaluación de la moneda.</b>	funcional.	
<b>Tratamiento de la información ocurrida después de la fecha de cierre</b>		
<b>Llegado el caso de situaciones que no requieren ajuste pero afectan la liquidación de dividendos, no puede reconocer dividendos afectados por el insuceso; se revelan en las notas a los estados financieros. Estupiñan (2013).</b>	Debe reconocerse en el período objeto de cierre el efecto de las informaciones conocidas con posterioridad a la fecha de corte y antes de la emisión de los estados financieros, cuando suministren evidencia adicional sobre condiciones que existían antes de la fecha de cierre	Los cierres anuales de la contabilidad no solo basarán sus datos en las cifras del periodo, debiéndose implementar procesos de monitoreo de eventos posteriores que requieran ser reconocidos dentro del periodo a cerrar.

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, las normas que mayor impacto generan en la organización por el cambio son las referentes a la sección 35 de la NIIF para PYMES (NIIF 1, en las plenas), pues ellas determinan las acciones concretas a realizar durante esa etapa. Por ello se estudiarán a continuación.

#### **2.2.2.5. Transición a NIIF para PYMES**

La NIIF para las PYMES tiene como objeto aplicarse a los estados financieros con propósito de información general de entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas. El proceso de convergencia es el periodo necesario para realizar los ajustes organizacionales necesarios para la implementación a NIIF. El proceso consta de tres fases: preparación, transición y aplicación. La preparación inicia con la elaboración de un plan de acción basado en: a) realizar un diagnóstico general que incluya revisión de procesos, revisión de cumplimiento de obligaciones (comerciales y fiscales) y revisión de políticas contables de la organización; b) obligaciones reales, que es definir las normas que hay que acatar de acuerdo al tipo, tamaño y actividades que desarrolla la organización. c) obligaciones profesionales, que hace referencia a contar con un profesional capacitado que puede ser interno o asesor externo, para efectos de la convergencia.

En esta fase de preparación se requiere que la organización instaure un equipo interdisciplinario de implementación que se capacite en NIIF y puede establecer las diferencias principales entre NIIF y las normas colombianas y detectar cuáles son las normas principales que afectan a la empresa y que logren distinguir cuáles son los cambios organizacionales principales necesarios para una implementación y aplicación exitosa.

Para el proceso de transición para adoptar por primera vez las NIIF en empresas pequeñas y medianas, donde se encuentran las empresas objeto de estudio en esta investigación, las NIIF para PYMES presentan un módulo denominado “Sección 35” que se centra en los procedimientos contables que sigue una entidad que adopta por primera vez la NIIF para las PYMES.

El objetivo de la Sección 35 es proporcionar un punto de partida adecuado para la contabilización de acuerdo con la NIIF para las PYMES, y también garantizar que los estados financieros contengan información de excelencia que sea clara para los usuarios, que se pueda comparar a lo largo de todos los periodos presentados y que puedan generarse a un costo que no supere los beneficios de los usuarios. Por lo tanto, la Sección 35 define el tratamiento

contable y los requerimientos de información a revelar para las entidades que adoptan por primera vez la NIIF para las PYMES.

En la sección 35, se plantea textualmente:

“Al momento de concretar exitosamente el proceso de transición a NIIF se deben tener en cuenta, en el contexto de la NIIF para las PYMES, concretamente debe lograr lo siguiente:

- ✓ distinguir cuándo una entidad constituye una entidad que adopta por primera vez la NIIF para las PYMES;
- ✓ identificar la fecha de transición a la NIIF para las PYMES;
- ✓ comprender lo que se requiere, lo que se permite y lo que se prohíbe al seleccionar las políticas contables de una entidad por primera vez de acuerdo con la NIIF para las PYMES;
- ✓ preparar un estado de situación financiera de apertura;
- ✓ demostrar comprensión de las excepciones obligatorias y las exenciones opcionales que se detallan en la Sección 35 respecto de la aplicación retroactiva de la NIIF para las PYMES al adoptar la norma por primera vez;
- ✓ brindar la información a revelar que se requiere a las entidades que adoptan por primera vez la NIIF para las PYMES; y
- ✓ demostrar comprensión de los juicios significativos que se requieren al contabilizar la transición a la NIIF para las PYMES”

Una entidad solo puede adoptar por primera vez la NIIF para las PYMES en una única ocasión. Los primeros estados financieros de una entidad que cumplen con la NIIF para las PYMES se elaboran acorde a los requerimientos incluidos en la versión de la NIIF para las PYMES que se encuentre vigente a la fecha de los estados financieros iniciales de la entidad, tal como haya sido modificada por cualquier exención específica. Los primeros estados financieros que una entidad elabore en conformidad con la NIIF para las PYMES deben incluir una declaración explícita y sin reservas de cumplimiento con la NIIF para las PYMES, información comparativa de un periodo como mínimo y una explicación del impacto de la

transición de un marco contable anterior a la NIIF para las PYMES en su situación financiera, rendimiento financiero y flujos de efectivo sobre los que informa.

La Sección 35 determina los requerimientos para elaborar el estado de situación financiera de apertura de una entidad a partir de la fecha de transición a la NIIF para las PYMES, que se prepara como punto de partida para su contabilización conforme a esta NIIF. La fecha de transición a la NIIF para las PYMES es el comienzo del primer periodo para el cual se presenta información comparativa completa de acuerdo con esta NIIF. Por ejemplo, si los primeros estados financieros anuales de una entidad que cumplen con la NIIF para las PYMES corresponden al año finalizado el 31 de diciembre de 2015 y la entidad presenta información comparativa sólo por un año, su fecha de transición es el 1 de enero de 2015 (equivalente al cierre de actividad el 31 de diciembre de 2014).

#### Estructura de la Sección 35

Las mismas políticas contables se utilizan a través de todos los periodos presentados (es decir, incluyen información comparativa) en el primer conjunto de estados financieros que cumpla con la NIIF para las PYMES. Esas políticas contables deben aplicarse retroactivamente, salvo como en los siguientes casos (se comentará aquellos que son aplicables a las empresas objeto de estudio):

- ✓ Los activos y pasivos financieros que, según el marco de contabilidad anterior de la entidad, se hayan dado de **baja** antes de la fecha de transición, no deben reconocerse tras la adopción de la NIIF para las PYMES.
- ✓ **Contabilidad de coberturas**
- ✓ Se debe evitar que la entidad utilice el beneficio de los ajustes retroactivos para ajustar las **estimaciones contables** sobre la base de información que no estaba disponible al momento en que se estimaron los importes por primera vez, de acuerdo con el marco de información financiera anterior.
- ✓ **Operación discontinuada.**
- ✓ **Participaciones no controladas.**
- ✓ **Combinaciones de negocios**

- ✓ **Transacciones con pagos basados en acciones.**
- ✓ Una entidad que adopta por primera vez la NIIF puede optar por medir una partida de propiedades, planta y equipo, una propiedad de inversión o un activo intangible en la fecha de transición a esta NIIF por su valor razonable, y utilizar este **valor razonable como el costo atribuido** en esa fecha.
- ✓ Una entidad que adopta por primera vez la NIIF puede optar por utilizar una revaluación según los PCGA anteriores (es decir, su marco de información financiera anterior), de una partida de propiedades, planta y equipo, una propiedad de inversión o un activo intangible en la fecha de transición a esta NIIF o en una fecha anterior, como el **costo atribuido** en la fecha de revaluación.
- ✓ La Sección 30 Conversión de Moneda Extranjera requiere que una entidad clasifique algunas diferencias de conversión como un componente separado del patrimonio. Una entidad que adopta por primera vez la NIIF puede optar por considerar nulas las **diferencias de conversión acumuladas** de todos los negocios en el extranjero en la fecha de transición a la NIIF para las PYMES (es decir, aplicar el método de “nuevo comienzo”).
- ✓ Cuando una entidad prepara **estados financieros separados**, el párrafo 9.26 requiere que contabilice sus inversiones en subsidiarias, asociadas y entidades controladas de forma conjunta de alguna de las formas siguientes:
  - al costo menos el deterioro del valor, o
  - al valor razonable con los cambios en el valor razonable reconocidos en resultados.

Si una entidad que adopta por primera vez la NIIF mide esta inversión al costo, medirá esa inversión en su estado de situación financiera separado de apertura, preparado conforme a esta NIIF, mediante uno de los siguientes importes:

- el costo determinado de acuerdo con la Sección 9 Estados Financieros Consolidados y Separados, o
- el costo atribuido, que será el valor razonable en la fecha de transición a la NIIF para las PYMES o el importe en libros de los PCGA anteriores [marco de información financiera anterior] en esa fecha.

Las políticas contables pueden diferir de aquellas utilizadas conforme al marco de información financiera anterior de la entidad. Los cambios en las políticas contables al adoptar por primera vez la NIIF para las PYMES pueden dar lugar a ajustes a las cifras informadas anteriormente para el o los periodos comparativos. Todos los ajustes relacionados con los periodos sobre los que se informa antes de la fecha de transición (es decir, al 1 de enero de 2015) se reconocen directamente en las ganancias acumuladas (o, si es pertinente, en otra categoría de patrimonio) a la fecha de transición a la NIIF para las PYMES.

### **2.2.3. GESTION DEL CAMBIO**

Analizado algunos aspectos de las NIIF que influyen en el cambio de las organizaciones, es preciso abordar las posturas que sobre dicho cambio, existen en la actualidad, iniciando con una definición del concepto.

Dice Jellison (2007) “el cambio asusta y al mismo tiempo excita, y con frecuencia se siente como algo divertido una vez que ha terminado más que cuando está uno ahí. El cambio sugiere proceso... crecimiento... éxito... y también la posibilidad de lo incierto, el fracaso y el miedo”.

Cambio es la constante del universo, todo cambia, las constelaciones cambian, las distancias, la energía, la descomposición atómica de las estrellas, la materia, la vida. Soto, (2001). El proceso de cambio tiene un costo esencial, debemos dejar muchas cosas atrás, cosas que si no se dejan pueden convertirse en un equipaje demasiado pesado para llevar, en un obstáculo para transitar con libertad. Cambiar es tomar, pero antes es soltar, teniendo en cuenta que la esencia no cambia, pero es la que invita a cambiar.

El cambio tiene dos connotaciones importantes: primero es omnipresente por la constante frecuente de ocurrencia y segundo, es indeseado por el temor irracional a los cambios. Soto (2001), nos indica que en los cambios se pueden analizar dimensiones que permiten tipificar o clasificarlos:

- De acuerdo con su dirección hacia la meta, pueden ser:
  - Completos, cuando el cambio se ha cumplido antes de lo planeado
  - Incompletos, si terminado el plazo se encuentra de que no ha sido cumplido
- De acuerdo con su magnitud, pueden ser:
  - Totales, cuando según la planeación estratégica abarcan toda la organización.
  - Parciales, cuando abarcan solo a ciertas áreas de la empresa.
- De acuerdo con su inicio, pueden ser:
  - Planeados, cuando se inician con una cuidadosa planeación, una evaluación de los acontecimientos por venir y una adecuación de la estrategia para adherirse a ellos. A su vez se sub-clasifican en: cambios cosméticos (para que se vean bien las cosas) y cambios de fondo (en personas y en procesos)
  - Obligatorios, ocurren provocados por circunstancias externas advertidas o inadvertidas.
- De acuerdo con su duración, pueden ser:
  - Rápidos, va ligado con la conducción de los procesos.
  - Lentos, en los cambios lentos no deseados ocurre un doble desgaste, el primero es por el enfrentamiento del cambio que no se desea, y el segundo, por la enorme espera para las determinaciones de ese cambio.

En ese mismo orden de ideas, otra dimensión de cambio que surge es teniendo en cuenta el impacto global del cambio, se encuentran los cambios individuales y los cambios cíclicos. Individuales cuando se presentan cambios productos de procesos o actividades internas de la organización. Y cíclicos o de “efecto dominó” cuando producto de cambios externos a la organización (en aspectos macroeconómicos, de mercados globalizados, financieros) promueven cambios organizacionales en busca del sostenimiento y sustentabilidad de la misma.

Antes de abordar el tema de gestión del cambio es importante conceptualizar sobre las estructuras organizacionales, dado que al final la gestión va ser fundamental para que un rediseño estructural tenga buenas probabilidades de éxito.

### **2.2.3.1. Estructura organizacional y el cambio**

Soto (2001), dice que hay organizaciones muy simples en las cuales la estructura se reduce a un organigrama simple con descripciones sencillas de puestos. Hay otras organizaciones que le dan un peso muy grande a la estructura, porque saben que de ella depende el buen funcionamiento de las estrategias para el logro de las metas. Por sentido común se sabe que la interacción entre los diferentes departamentos llevará al logro de la estrategia. Cada pequeña, mediana y gran empresa tiene su estructura reflejada en su organigrama; sin embargo, pocas veces se plantean si esas estructuras sirven o no para el logro de las metas establecidas. En otras palabras, a veces la planeación exige retos que pueden ser mermados por una estructura que no permite que las cosas relevantes fluyan.

La estructura organizacional puede ser diseñada para responder a los siguientes factores: entorno, tamaño de la empresa, talento humano, tecnología, estrategia de la organización y las operaciones globalizadas. La efectividad de la organización dependerá de su respuesta rápida y adecuada a las contingencias que puedan surgir en esos factores.

Un factor que se puede catalogar como muy importante es el talento humano, dado que la parte viva de empresa es la gente (dueños, directivos, mandos medios, supervisores, operarios). La gente crea la cultura de la organización y de su adecuación a los cambios, de su preparación continua, de su motivación dependerá también el logro de la eficacia organizacional.

Por otro lado, Guizar (1998) se basa en la teoría de la contingencia de Laurence y Lorsch, y resalta dentro de los factores que pueden afectar el diseño de la estructura el ambiente. Menciona que dentro del medio pueden contemplarse factores políticos, económicos y sociales que marcan la pauta acerca de la estrategia que debe adoptar una organización. Guizar (1998) menciona que debe haber una relación causa-efecto entre las demandas ambientales y el grado de acoplamiento de la estructura interna de una empresa, lo que quiere decir que si las demandas ambientales encuentran una organización mal alineada, con una estructura que no responde a esas demandas, lo más probable es que disminuya la eficacia organizacional, con todas las consecuencias que ello implica. De ahí la importancia de que toda estructura sea

matricial, funcional y lo suficientemente adaptable a las contingencias medioambientales, porque de lo contrario se producirá una empresa rígida dentro de un ambiente cambiante y por lo tanto destinada a tardar sus respuestas a las demandas del medio ambiente, y al hacerlo, a perder ventajas competitivas.

Los cambios planeados en la estructura formal de una empresa consisten en alterar el grado de complejidad, alterar su formalización y la centralización. Alterar la complejidad tiende a organizar las tareas de manera menos complicada; la formalización tiende a hacer más sencillas las políticas, los procedimientos y las reglas sobre las tareas, y la centralización tiende a disminuirse, es decir, a descentralizarse para trasladar la toma de decisiones al lugar de los hechos y no a las oficinas de los ejecutivos.

En todo caso, un cambio en la estructura organizacional debe ser apoyado por los recursos humanos, porque son ellos los usuarios de los cambios propuestos. Así las cosas un cambio en la estructura encierra un cambio en las personas que constituyen el elemento central. Las personas con una actitud inapropiada perjudican los logros esperados de una mejor organización del trabajo. La resistencia al cambio, el miedo a cambiar, o la renuencia a hacerlo, son problemas cotidianos en las empresas.

El cambio objeto de estudio en esta investigación es del tipo obligatorio, de carácter nacional respaldado por los principios de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional, como lo indica la Ley 1314 de 2009, con el propósito de apoyar la internacionalización de las relaciones económicas, se convergen las normas de contabilidad colombianas a normas de información financiera y de aseguramiento de la información con estándares internacionales de aceptación mundial, en busca de mejores prácticas contables dada la rápida evolución de los negocios. Este cambio debe prepararse por el impacto en los procesos y procedimientos organizacionales y se debe utilizar los tiempos dados por la Ley de convergencia para que se planee el proceso por etapas. Es un cambio que nace por la globalización de la economía, por la necesidad de competitividad internacional de empresas públicas y privadas, por la necesidad de captar inversionistas extranjeros y se ve manifiesta en un cambio de referente contable.

### **2.2.3.2. Modelos clásicos de gestión del cambio en las organizaciones**

Los cambios al interior de las organizaciones se producen como consecuencia del impacto que tienen en la empresa las modificaciones del ambiente, entendiéndose por tal el sistema social más amplio, el estado, la cultura, otras organizaciones, los propios miembros de la empresa en tanto ambiente interno de esta con el cual la organización se encuentra en una relación de acoplamiento estructural con su entorno (interno y externo).

La necesidad de responder en forma planificada a los impulsos de cambio lleva a plantearse el problema del desarrollo organizacional y de las estrategias de implementación de cambios. Estos se planean para: resolver problemas actuales, aprender de la experiencia y adaptarse a los nuevos requerimientos e impulsar futuras transformaciones.

Existen modelos de desarrollo organizacional que parten de un proceso de cambio:

- Modelo de cambio de Kurt Lewin;
- Modelo de cambio de los tres grandes, de Kanter y sus colaboradores
- Reingeniería, de Michael Hammer y James Champy

Cada modelo implica un proceso de implantación y de cambio. Se hace un diagnóstico antes de cada intervención para rediseñar un proceso de cambio.

#### *2.2.3.2.1. Modelo de los tres pasos de Kurt Lewin*

Según Rodríguez (2006) Kurt estima que en la organización se produce un campo de fuerzas que logra la estabilidad y el equilibrio. Para que el cambio pueda ocurrir, es necesario que se descongele este estado de cosas. El antiguo equilibrio puede ser entonces alterado, al ocurrir el cambio. Las fuerzas favorables al cambio podrán vencer a las fuerzas que se oponen a él. La organización buscará y encontrará un nuevo equilibrio, que volverá a estabilizarse en un momento de recongelamiento.

Según García (2013), Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento

es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resiste a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas, que desean mantener el *status quo*). Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio “casi estacionario”. Para modificar ese estado casi estacionario se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas. Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

Los tres pasos definidos por Lewin son:

**Descongelar:** este paso comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá por tanto, en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores.

**El cambio:** consiste en alterar la situación de la organización. En esta etapa se fomentarán nuevos valores actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera más efectiva están los siguientes: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio, comunicarlo a todos los afectados; plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse; formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas, y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.

**Congelamiento:** aquí se debe estabilizar a la organización después de que se ha operado el cambio. Convertir en regla general el nuevo patrón de comportamiento para que pueda arraigarse en los individuos y la nueva situación sea permanente.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

- Determinar el problema
- Identificar su situación actual
- Identificar la meta por alcanzar
- Identificar las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Desarrollar una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta

Para efectos de esta investigación, el modelo de Lewin es el que mejor se ajusta a un proceso de cambio para las NIIF. Sin embargo, a continuación se conocerán otras posturas que pueden aportar también a una mejor gestión en este escenario.

#### 2.2.3.2.2. *Modelo de cambio de los tres grandes*

Es elaborado por Rosabeth Kanter, Barry Stein y Todd Jick (1992). Este modelo considera: a) *tres tipos de movimiento*: el movimiento de la organización como un todo, en referencia al movimiento del entorno; el movimiento de las partes de la organización en relación de unas con otras, durante el crecimiento y envejecimiento de la organización en su ciclo de vida; el movimiento que resulta de la lucha por el poder y el control entre individuos y grupos de la organización. b) *tres formas de cambio*: cambios de identidad en la relación entre la organización su entorno; cambios de coordinación que se refieren al ordenamiento interno de las partes que conforman la organización; cambios en el control, referidos a la dimensión política, las coaliciones dominantes, los intereses que se imponen, etc. c) tres roles de acción en el proceso de cambio: estrategia de cambio, preocupado de la vinculación entre la organización y su entorno y de orientar el movimiento de la organización en ese entorno (generalmente altos ejecutivos); gestor y ejecutor del cambio, que es un rol dedicado a la implementación del cambio y la coordinación interna de las partes (normalmente mandos medios); receptor del cambio, personas que son afectadas por los cambios, pero que no tienen

muchas posibilidades de influir sobre ellos (habitualmente personas de los últimos escalones de la jerarquía).

El modelo de Kanter y colaboradores se ocupa de mostrar la complejidad de los cambios y las dificultades que pueden surgir en su implementación.

#### 2.2.3.2.3. *Reingeniería*

En 1993, Michael Hammer y James Champy publicaron un libro que, en su subtítulo, recomendaba: “olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!”. El libro en referencia se llamaba Reingeniería, la que se definía como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. Los mismos autores añaden: “lo que importa en la reingeniería es como queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados y el potencial de las tecnologías actuales”. Hammer agrega cinco comentarios, que resultan básicos para su concepto:

- ✓ Reingeniería es el rediseño radical de los procesos de negocios
- ✓ Es repensada la forma en la que la organización realiza su trabajo básico.
- ✓ Es una profunda consideración de las necesidades de los consumidores
- ✓ Es una significativa creatividad en los diseños
- ✓ Es la obtención de enormes avances en la ejecución de tareas, por medio del reemplazo de los viejos procesos por nuevos.

La reingeniería pretende realizar un rediseño global de los procesos de una organización. En este sentido es una propuesta radical que, en términos generales busca definir los procesos organizacionales a partir de una base sustancialmente diferente a la que subyacía al modelo de la Escuela Clásica de la administración. El modelo que surge de la reingeniería se basa en terminar con la estandarización, al reconocerse la variedad de los procesos que hace que sea necesario que un proceso dado pueda tener múltiples versiones, según sus especificaciones. El trabajo que se realiza en la organización deja de ser diseñado en términos de su simplificación; por el contrario, se espera que las labores de una persona involucren más de una dimensión. La secuencia de las tareas ya no es lineal, sino que muchas de ellas ocurren simultáneamente,

eliminándose demoras innecesarias en el proceso total. Se reduce el control de manera significativa, dado que gran parte de él no se justifica económicamente. La toma de decisiones se encuentra distribuida a lo largo de toda la organización: hay menos reglas que seguir y más decisiones que adoptar. Por la misma razón la jerarquía se aplanan. Con todo esto se busca disminuir la incidencia que tienen los niveles administrativos y aumentar el peso relativo de los roles productivos.

García (2013), indica que existen otros modelos de desarrollo organizacional que pueden ser adaptados a procesos de cambios planeados:

- Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westlev, cuyo proceso consiste en:
  - Exploración, el agente de cambio y el sistema-cliente exploran juntos
  - Entrada, desarrollo de un contrato y expectativas mutuas
  - Diagnóstico, identificación de metas específicas de mejoramiento
  - Planeación, identificación de pasos para la acción y posible resistencia al cambio.
  - Acción, implantación de los pasos para la acción
  - Estabilización y evaluación, evaluación para determinar el éxito del cambio y las necesidades de la acción posterior
  - Terminación, dejar el sistema o suspender un proyecto e iniciar otro.
  
- Modelo de investigación y acción de French, que básicamente consisten en:
  - Percepción de problema por parte de los administradores clave
  - Consulta con experto en ciencias del comportamiento
  - Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor
  - Retroalimentación al grupo clave de la organización
  - Diagnóstico conjunto del o los problemas
  - Planeación y acción conjunta
  - Acción
  - Recopilación de datos después de la acción
  - Retroalimentación al grupo de clientes por el consultor

- Rediagnóstico y planeación de la acción entre el cliente y el consultor
  - Nueva acción
  - Nueva recopilación de datos como resultado de la acción
  - Rediagnóstico de la situación
- Modelo de Faria Mello, que se simplifica en los siguientes pasos:
    - Contacto, exploración entre consultor y cliente
    - Contrato, contrato general, objetivo-plan, expectativas y compromisos mutuos
    - Entrada, sistema-meta, hacer contacto con personas, sondear problemas insatisfacciones
    - Recolección de datos, entrevistas, observación, convivencias, cuestionarios, reuniones, documentos.
    - Diagnóstico, definir situación y necesidades de cambio. Identificar y evaluar problemas. Definir objetivos de cambio y metas. Considerar alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia.
    - Planeación de intervenciones, definir estrategias, puntos de acción, apoyo, tácticas.
    - Programar actividades, participaciones, secuencia, tiempos, recursos.
    - Acción, implantar el plan, actuar sobre/con el sistema-meta
    - Acompañamiento y evaluación, control de resultados. Autoevaluaciones del cliente. evaluación consultor.

García (2013) manifiesta que en la implementación de un modelo de desarrollo organizacional se pueden presentar los siguientes obstáculos:

- ✚ Especialización de alguna técnica en particular hasta llegar al punto de ignorar las otras
- ✚ Especialización en algunas de las etapas del proceso
- ✚ Un diagnóstico exhaustivo requiere tiempo y dinero y en ocasiones las organizaciones no desean realizar esa inversión y además requieren resultados inmediatos.
- ✚ A veces los directivos, gerentes, administradores, de las organizaciones piensan que la investigación de diagnóstico no es necesaria ya que suponen que conocen el problema y que esta etapa significa pérdida de tiempo y un gasto innecesario.

### **2.3. Marco Jurídico**

La práctica la contabilidad tuvo una concepción moderna como elemento de información a partir de la década del sesenta, para esa época la misma no tenía soporte jurídico sino que era derivada del desarrollo internacional de normas o la adaptación de norma de otros países más adelantados. Sin embargo, la contabilidad en Colombia se fundamenta sobre un marco normativo desde el año de 1986 con el Decreto 2160, que reglamento la contabilidad mercantil y se expidieron las normas de contabilidad generalmente aceptadas.

En 1993, con el Decreto 2649, deroga el citado Decreto 2160 de 1986 y se reglamenta la contabilidad en general y se expide los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Con esta nueva reglamentación se armonizó en el país las normas de contabilidad y la presentación de los estados financieros, pues hay que reconocer las diferencias anteriores en la aplicación de algunas normas, pero especialmente en la presentación de los estados financieros donde la situación era caótica, sin que hubiera una norma legal de referencia que unificara los registros y presentaciones.

De otra parte, con fecha 13 de julio del 2009, fue expedida la Ley 1314 que fundamenta el nuevo marco regulatorio de la contabilidad, la información financiera y el aseguramiento de la información mediante los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia.

#### **2.3.1. Normatividad de Convergencia Contable**

Como la base del problema de investigación es la convergencia a normas internacionales que se produce obligatoriamente en las organizaciones, el Estado colombiano ha suscrito varias normatividades, las cuales serán citadas en orden cronológico:

- ✚ *Ley 1314 del 13 de julio de 2009* Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

- ✚ *Decreto 691 del 4 de marzo 2010* Por el cual se modifica la conformación del Consejo Técnico de la Contaduría Pública y se dictan otras disposiciones.
  
- ✚ *Decreto 3048 del 23 de agosto 2011* Por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información.
  
- ✚ *Decreto 4946 del 30 de diciembre 2011* Por el cual se dictan disposiciones en materia del ejercicio de aplicación voluntaria de normas internacionales de contabilidad e información financiera (modificado por Decreto 403 de 2012 y Decreto 1618 de 2012).
  
- ✚ *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 la 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 parágrafo del artículo 10 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, anexo al Decreto 2706 de 2012.
  
- ✚ *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, contenido en el anexo del Decreto 2784 de 2012.
  
- ✚ *Decreto 3024 del 27 de diciembre de 2013* Por el cual se modifica el Decreto 2784 de 2012 y se dictan otras disposiciones.

Tal como se había indicado, la anterior modificación contable en Colombia se produjo en el año 1993 y con el paso de los años fue perdiendo vigencia en relación a reconocimiento, medición y rendición de cuentas. En 2009, 16 años después, el Congreso de la Republica expide la Ley de convergencia contable hacia estándares internacionales, promulgando la Ley 1314 de 2009 que textualmente en el artículo 1 planteo el objetivo de la convergencia cuando dice:

“Por mandato de esta Ley, el Estado intervendrá la economía, limitando la libertad económica, para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras”.

Otro párrafo del citado artículo demarca que la influencia no solo es en lo contable si no en la organización como estructura o unidad de negocios, es afirmando: “Con observancia de los principios de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional, con el propósito de apoyar la internacionalización de las relaciones económicas. La acción del Estado se dirigirá hacia la convergencia de tales normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento

de la información, con estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios”.

Como se ha evidenciado, la Ley de convergencia contable es un instrumento para el desarrollo empresarial, para la globalización e internacionalización de relaciones económicas, para la atracción de inversionistas extranjeros. Por lo anterior, es claro que no solo es un asunto contable.

### **3. DISEÑO METODOLOGICO**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

Esta investigación es de corte descriptiva, en la medida que se centrará en caracterizar a las empresas dedicadas a la construcción en la ciudad de Cartagena, haciendo énfasis en aquellos aspectos que se verán influenciados o incluirán en el proceso de convergencia de normas contables colombianas a NIIF.

A su vez, se manejará un enfoque mixto: inicialmente cuantitativo, dado que se trabajará con un número amplio de estas empresas, mediante una encuesta, que será procesada estadísticamente para extraer rasgos generales de la población estudiada. Posteriormente se analizará la realidad de dos empresas constructoras, para lo cual el enfoque necesariamente será cualitativo, mediante la aplicación de una entrevista.

#### **3.2. Métodos de Investigación**

Como métodos se emplearán:

- La deducción, en tanto se tomará la teoría antes descrita, para evidenciar los procesos de cambio por las NIIF en las empresas a analizar,
- Inducción: especialmente en la fase cuantitativa, se harán generalizaciones a partir de los resultados de la encuesta.
- Análisis: el problema del cambio organizacional por las NIIF se estudiará por las diferentes áreas y procesos que afectan en la organización.
- Síntesis: los resultados de los análisis serán sintetizados, para llegar a conclusiones que permitan establecer estrategias para afrontar exitosamente el cambio que implica las NIIF.

### 3.3. Población y Muestra

#### 3.3.1. Población

Como ha quedado descrito en la investigación se ha tomado como población el sector de la construcción de la Ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C. Según información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena (CCC), al 28 de agosto de 2014 las empresas que desarrollan actividades como seguidamente se especifican en el cuadro 2:

**Cuadro 2. Segmentación de empresas inscritas en CCC<sup>5</sup> dedicadas a la construcción**

Descripción CIU <sup>6</sup>	No. De empresas inscritas en CCC
Construcción de edificios residenciales	23
Construcción de edificios no residenciales	3
Construcción de carreteras y vías de ferrocarril	5
Construcción de proyectos de servicio público	2
Construcción de otras obras de ingeniería civil	22
Preparación de terrenos	3
Instalaciones eléctricas	1
Instalaciones de fontanería, calefacción y aire acondicionado	1
Otras actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil	5
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: Elaboración Propia con información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena, en reporte del 28 de agosto de 2014

<sup>5</sup> Sigla de Cámara de Comercio de Cartagena

<sup>6</sup> Sigla de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme

### **3.3.2. Muestra**

Para definir la muestra se utiliza un muestreo intencional enfocado en las empresas registradas en la Cámara de Comercio con dos características principales:

- a) Pertenecientes al sector de la construcción desarrollando las actividades descritas en el párrafo anterior, y
- b) que estén clasificadas como PYMES.

Dado que el sector de la construcción encierra una serie de actividades necesarias para desarrollar los proyectos, como: preparación de terrenos, instalaciones sanitarias, instalaciones eléctricas y la construcción; y de igual manera hablar del sector implica especificar los subsectores que van de acuerdo a la segmentación del mercado por el tipo de construcción que se inscribe como actividad económica principal, por ejemplo: construcciones residenciales y no residenciales, construcción de carreteras, etc. Para la investigación se delimita del total de las empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Cartagena pertenecientes al sector de la construcción a las empresas dedicadas a la construcción de edificios residenciales y no residenciales y construcción de otras obras de ingeniería civil; estudiando estos subsectores se obtiene una muestra significativa de todo el sector de la construcción.

### **3.4. Fuentes e instrumentos de recolección de la información**

Para la obtención de la información, los datos se trabajaron desde lo documental y trabajo de campo. Los primeros como datos secundarios, en cuando a corresponden a libros y documentos (trabajos de grado, artículos de revistas indexadas, artículos de revistas, etc.). Por otra parte, se trabajó con datos de campo primarios, pues se consultaron directamente a las empresas a través de una encuesta y entrevista.

#### **3.4.1. Técnicas de recolección de información**

Para la aplicación de los instrumentos con los que se recolecta la información se han determinado cuatro ejes temáticos, que son: procesos y estructura organizacional, gestión del cambio, cultura contable y normas internacionales de información financiera. Así, para datos

secundarios se desarrollaron fichas o cuadros de análisis documental, donde se extraen los aspectos relevantes para el proyecto.

Para los datos primarios, se diseñó y aplicó un cuestionario tipo encuesta, aplicando el mismo criterio de ejes temáticos (ver anexo). Por su parte, en la etapa cualitativa, se entrevistó a los contadores de dos empresas constructoras, buscando ampliar la información que suministra la encuesta, pero también validando los resultados de la misma. Ello se complementa con una entrevista amplia y exclusiva a un experto asesor en NIIF con experiencia en ese tipo de empresas en la ciudad.

### 3.4.2. Tratamiento de datos

Para el procesamiento de los datos, principalmente de la fase cuantitativa, se empleará la matriz DOFA, a fin de comprender estructuradamente el problema. Ello a partir de los datos que arroje el procesamiento estadístico de la información, lo cual se realizará empleando las herramientas de MS-Excel. Las entrevistas y los análisis de otras fuentes se realizarán principalmente en MS-Word, empleando matrices de análisis documental.

Lo anterior es insumo clave para la comprensión de los cambios organizacionales producto de las NIIF, pero fundamentalmente para definir las estrategias para afrontar dicho cambio con éxito.

## 4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### 4.1. Cronograma de Actividades

Actividades/Meses	2014												2015						
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	
Conocimiento y análisis de procesos y proyectos en la Universidad Tecnológica de Bolívar																			
Análisis y presentación del Problema de Investigación: Descripción del problema, formulación del problema, objetivos, justificación.																			



## 5. CAPITULOS

### 5.1. Caracterización de los procesos organizacionales y de gestión antes y después de los cambios introducidos por las NIIF

En busca de la información necesaria para caracterizar los procesos organizacionales de las PYMES del sector de la construcción en Cartagena se aplicó un instrumento para la obtención de la información utilizado con la intención de determinar los cambios organizacionales, potenciales, y la gestión que implica la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES, a fin de presentar estrategias para su manejo exitoso. Para lo anterior se aplicaron 42 encuestas a una población total de 65 empresas, obteniendo la siguiente información, consolidada en una matriz DOFA:

**Cuadro 3: Matriz DOFA del Diagnóstico del cambio organizacional de las PYMES del sector de la construcción en Cartagena**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="272 1136 813 1234">✚ Han diagnosticado en su compañía el impacto y los recursos requeridos para la conversión a NIIF</li><li data-bbox="272 1241 813 1381">✚ Han implementado cambios en las rutinas organizacionales como preparación a la conversión de sistema contable</li><li data-bbox="272 1388 813 1455">✚ Los cambios realizados son administrativos</li><li data-bbox="272 1461 813 1560">✚ Consideran que su estructura organizacional le permitirá un proceso exitoso de conversión.</li><li data-bbox="272 1566 813 1633">✚ Han sido, o buscan ser, asesorados para la implementación de las NIIF</li><li data-bbox="272 1640 813 1749">✚ Elaboran planes de implementación, como actividad propia del año de preparación a la conversión.</li><li data-bbox="272 1755 813 1822">✚ Contador público es empleado de planta</li><li data-bbox="272 1829 813 1896">✚ El contador tiene actividades de asesoría, financiera y organizacional,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="891 1136 1416 1234">✚ Consideran que el cambio de sistema contable contribuirá a fortalecer su posición competitiva</li><li data-bbox="891 1241 1416 1381">✚ Consideran importante el papel que cumplen las NIIF en la gestión estratégica organizacional de su empresa.</li></ul>

<p>a la gerencia y en segundo plano tiene el registro de operaciones y la presentación de informes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ La interacción de las demás áreas con la contabilidad se basa en: cada área provee de información para la contabilidad y reciben información del área de contabilidad, cada dependencia hace captura de datos.</li> <li>✚ Conocen las políticas contables, bajo principios colombianos, que se han desarrollado en la empresa</li> <li>✚ Han diseñado las políticas contables bajo NIIF que se implementarán a partir del 2015.</li> <li>✚ Conocen el impacto en el reconocimiento y la asignación de ingresos, costos y gastos que traen las NIIF para su sector.</li> <li>✚ Los ingresos que facturan por las obras de construcción que realizan de acuerdo al grado avance de la obra.</li> <li>✚ Utilización de maquinaria propia para la realización de sus proyectos</li> <li>✚ La mayor parte de los encuestados son del área administrativa (gerentes, asistentes administrativos y director financiero).</li> </ul>	
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Consideran obstáculo la falta de personal capacitado y actualizado en el tema.</li> <li>✚ Consideran obstáculo la inversión en tiempo y dinero para realizar la conversión</li> <li>✚ Se encuentran muy familiarizados y/o satisfechos con el sistema o modelo contable que actualmente usa.</li> <li>✚ Están poco informados y/o seguros sobre los ajustes que deberán hacerse en su interior por el cambio a NIIF.</li> <li>✚ El 54% han conformado grupos multidisciplinaria para la implementación a NIIF.</li> <li>✚ Del 46% que han conformado grupos,</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Consideran obstáculo el acceso a la información disponible de NIIF</li> <li>✚ Consideran obstáculo la complejidad de la nueva norma</li> <li>✚ Utiliza fuentes de financiamiento externo, diferente a proveedores, en el giro ordinario de operaciones.</li> </ul>

los miembros de ese grupo tienen poco poder de decisión, liderazgo y credibilidad en las áreas que representan

- ✚ Entre el 30% - 50% de los departamentos están involucrados en el proceso de cambio a NIIF.
- ✚ Poca participación en mesas de trabajo sobre el tema
- ✚ Considera que la conversión a NIIF le permitirá, parcialmente, a su cadena de valor el desarrollo de las actividades empresariales que generan valor al consumidor final.
- ✚ La concepción y/o uso que la empresa tiene actualmente de la contabilidad es que es una herramienta para la toma de decisiones.
- ✚ Están satisfechos con el modelo contable actual
- ✚ Tienen la concepción de que la contabilidad actual es una herramienta para la toma de decisiones
- ✚ Consideran que la conversión a NIIF le permitirá a su cadena de valor desarrollar parcialmente de las actividades empresariales que generan valor al consumidor final
- ✚ Las valoraciones tienen una representatividad importante dentro de sus activos y es utilizada para el fortalecimiento del activo y del patrimonio

Fuente: elaboración propia

## **FORTALEZAS**

Dado que se han establecido los componentes: procesos y estructura organizacional, gestión del cambio, cultura contable y Normas Internacionales de Información Financiera; a continuación se explicara con relación a los componentes cual es el diagnóstico de las PYMES del sector de la construcción.

La encuesta fue respondida en un 76% por responsables del área administrativa, como: gerentes, asistentes administrativos y gerentes financieros, tal como lo ilustra la gráfica 1.

**Gráfica 1.** Distribución de cargos de la muestra encuestada

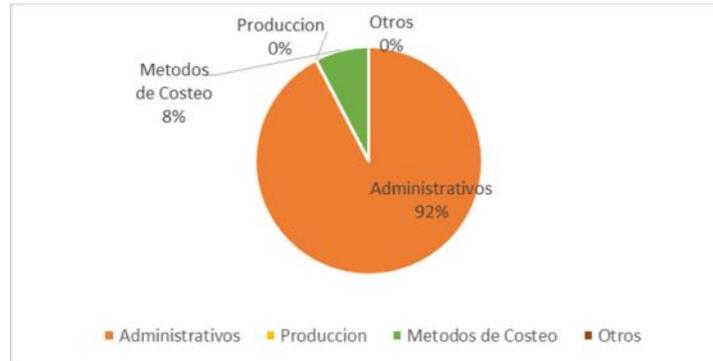


Fuente: elaboración propia

### ***Procesos y estructura organizacional***

En el año de preparación a la conversión a NIIF el primer programa a desarrollar por las organizaciones es el diagnóstico general de los procesos y procedimientos. En la muestra encuestada se evidencia que el 64% han diagnosticado en su compañía el impacto y los recursos requeridos para la conversión a NIIF. El 62% de las PYMES de la construcción de Cartagena, ha implementado los cambios en las rutinas organizacionales como preparación a la conversión de sistema contable para la conversión. Los cambios organizacionales, del punto anterior, se dan en las áreas administrativas, producción, en los métodos de costeo y en cualquier otra área. De los encuestados el 92% indica que ha realizado cambios administrativos. En el año de preparación, después del diagnóstico se implementan correcciones y se proveen los recursos (humano, financieros, físicos, etc.) para la conversión; la encuesta evidenció que el 93% de las empresas encuestadas creen que la estructura actual de su organización le permitirá una conversión a NIIF exitosa. La siguiente gráfica lo plantea:

**Gráfica 2.** Cambios organizacionales realizados por la conversión a NIIF en las PYMES del sector de la construcción en Cartagena

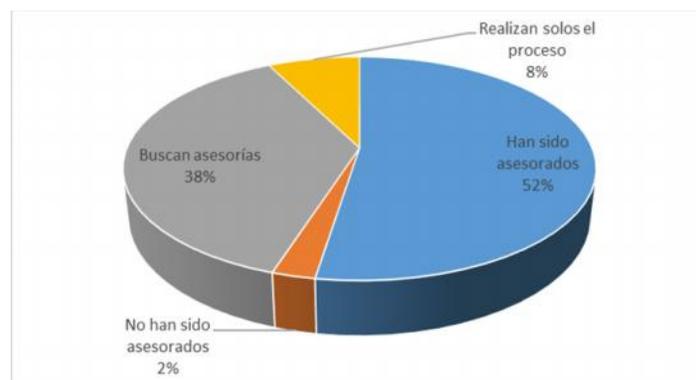


Fuente: elaboración propia

### Gestión del cambio

El cambio es un proceso transicional que implica pasar de una situación (A) a una nueva situación (B). Ahora bien, el proceso de cambio organizacional debe garantizar que la transición se realice mediante una salida exitosa de la situación actual y la pronta estabilización de las operaciones en la nueva situación. A la pregunta respecto a si han recurrido a consultores o asesores para la implementación de las NIIF, o si realizarán solos el proceso, la alternativa en la que se encuentran las empresas encuestadas es: en un 53% han sido asesoradas y un 38% están en proceso de buscar ser asesoradas (Gráfica 3).

**Gráfica 3.** Alternativas para la implementación de las NIIF

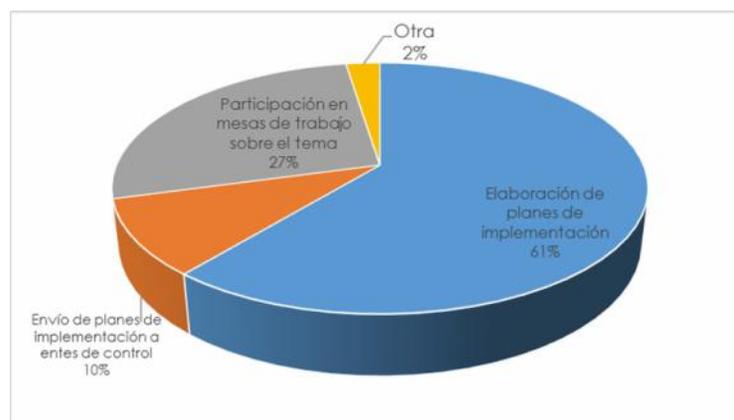


Fuente: elaboración propia

La conversión a NIIF inicia con un año de preparación en el que se deben realizar actividades como: elaborar planes de implementación, enviar planes de implementación a entes de control,

participar en mesas de trabajo sobre el tema, entre otras. De las empresas encuestadas el 61% han elaborado planes de implementación (Gráfica 4).

**Gráfica 4.** Acciones propias del año de conversión a NIIF



Fuente: elaboración propia

### *Cultura contable*

En cuanto al papel del contador dentro de la empresa, actualmente el 76% precisa que el tipo de vinculación que tiene es el de empleado de planta, con las siguientes funciones organizadas en orden de importancia, según el resultado de la encuesta: asesorías financieras y organizacionales (38%), registro de operaciones y presentación de informes (32%), asesorar a la empresa en la definición de políticas contables (25%). La gráfica 5 da cuenta de ello.

**Gráfica 5.** Principales funciones del Contador Público en las PYMES del sector de la construcción de Cartagena



Fuente: elaboración propia

La contabilidad es un sistema donde interactúan todas las áreas. Para las empresas encuestadas actualmente, cada área provee información del departamento contable y las demás áreas reciben información del área contabilidad e indican que cada dependencia se hace captura de datos contables (Gráfica 6)

**Gráfica 6.** Interacción de otras áreas con contabilidad en las PYMES del sector de la construcción en Cartagena



Fuente: elaboración propia

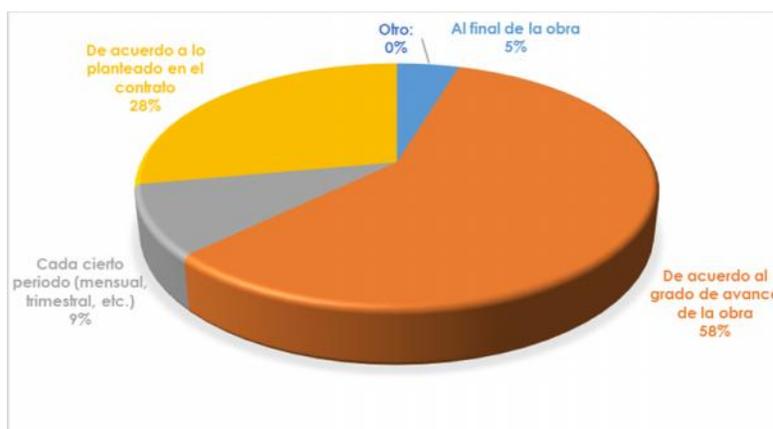
### ***Normas internacionales de información financiera***

Se indagó si conocen cuáles son las políticas contables, que bajo principios contables colombianos, se han desarrollado en su compañía, a lo que el 83% respondió que sí las conoce. Dado que la definición de políticas contables bajo los estándares de NIIF, hace parte del proceso preparatorio de la conversión y se implementarán a partir del 2015, se les preguntó sobre diseñado de dichas políticas y el 56% de los encuestados manifiesta haberlas diseñado en la etapa de preparación.

En ese orden de ideas y entrando en conceptos propios del sector de la construcción, como es la asociación del ingresos, costos y gastos, se les preguntó si conocían el impacto en el reconocimiento y la asignación de ingresos, costos y gastos que traen las NIIF para el sector, a lo que el 64% indicó sí conocerlo. Sobre el mismo tema, el 58% indica que están facturando los ingresos por las obras de construcción que realizan de acuerdo al grado de avance de la misma (ver gráfica 7). Por otro lado, el 67% de los encuestados aducen que la maquinaria utilizada para el desarrollo de los proyectos es propia.

En lo relacionado con la fuente de obtención de recursos, el 93% precisa que recibe anticipos de los proyectos para el desarrollo de las obras y dichos anticipos oscilan entre un 21% y un 50% (porcentaje promedio) en relación al total del contrato, esto lo manifiestan el 86% de los encuestados.

**Gráfica 7.** Métodos de facturación de Ingresos por obras o proyectos en las PYMES del sector de la construcción en Cartagena



Fuente: elaboración propia

## OPORTUNIDADES

### *Gestión del Cambio*

Las empresas del sector de la construcción manifiestan que la clave del crecimiento se encuentra en los sistemas de costeo que pueden apalancar o limitar las operaciones según el grado de seriedad y oportunidad con el que se lleve. Si el sistema de costeo no es serio conlleva a la formulación de precios subjetivos y a la toma de decisiones sin fundamentación. Uno de los fuertes de las NIIF es la aplicación de métodos de costeo rigurosos que permiten, por no decir obligan, a un trabajo en equipo entre producción y contabilidad, esto permite que los estados financieros reflejen la realidad de la organización. Por lo anterior, el 67% de los encuestados considera que el cambio de sistema contable contribuirá a fortalecer su posición competitiva y el 86% consideran importante el papel que cumplen las NIIF en la gestión estratégica organizacional de su empresa.

## DEBILIDADES

### *Procesos y estructura organizacional*

Cuando se inicia un transcurso del cambio uno de los procesos o ciclos que consisten en terminar, explorar e iniciar, se presentan obstáculos de todo tipo. Para los encuestados los obstáculos que consideran más importantes son: personal capacitado y actualizado en el tema (23%), inversión en dinero para realizar la conversión (17%), inversión en tiempo para realizar la conversión (12%).

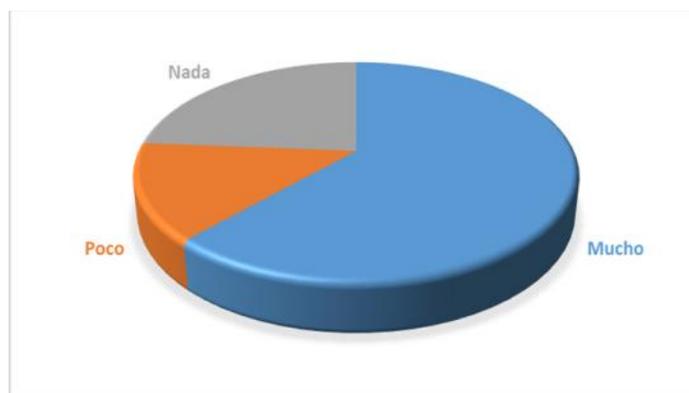
### *Gestión del cambio*

El cambio implica dejar procesos, normas, decretos, políticas, etc. para adoptar otras. Ahora bien, al indagar qué tan familiarizada y/o satisfecha se encuentra la organización con el sistema o modelo contable que actualmente usa, el 62% precisa estar muy satisfechos.

Por otro lado, en el momento de la formulación de la encuesta el 64% de las empresas manifiestan que están poco informados y/o seguros de los ajustes que deben hacerse en su interior por el cambio a NIIF.

Ello puede verse en la gráfica 8, y se considera debilidad por cuanto esta satisfacción entorpece la apertura hacia el nuevo modelo.

**Gráfica 8.** Nivel Satisfacción con el sistema contable actual (COLGAAP) en las PYMES del sector de la construcción en Cartagena



Fuente: elaboración propia

En la fase de preparación, las organizaciones deben analizar el impacto de las NIIF y los cambios que traerá en los procesos, rutinas y procedimientos y proponer las políticas, bajo NIIF, que mejor se ajusten a la realidad de la empresa, por lo que deben conformar grupos multidisciplinaria para la implementación de las NIIF con poder de decisión, liderazgo y credibilidad en las áreas que representan. En ese orden de ideas, se precisa que el 54% de los encuestados no ha conformado dichos grupos y del 46% que si lo han hecho, el 50% no tiene poder de decisión, liderazgo y credibilidad, y de las empresas encuestadas el 50% involucra entre el 30% - 50% de las departamentos en el proceso de cambio a NIIF.

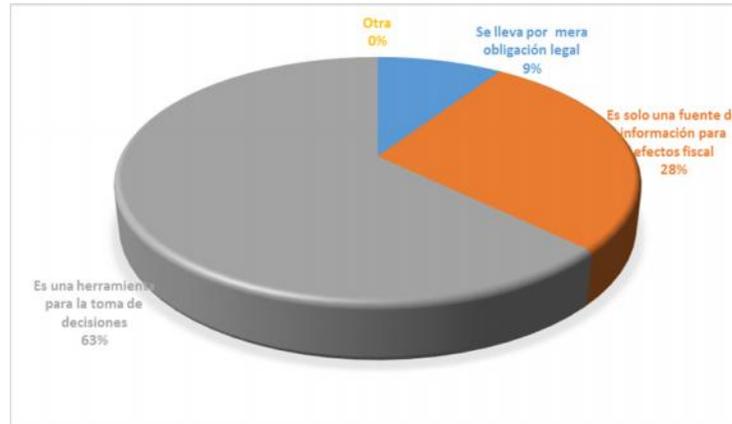
Se encuentra como debilidad que de las acciones propias del año de preparación a NIIF, solo el 27% han participado en mesas de trabajo sobre el tema.

El 60% de los encuestados, considera que la conversión a NIIF le permitirá a su cadena de valor (mercado, logística, operaciones, ventas, marketing, servicios, proveedores, clientes) el desarrollo parcial de las actividades empresariales que generan valor al consumidor final.

### ***Cultura Contable***

Dado que el modelo contable colombiano data del año 1993 y se le reconocen falencias importantes que impiden la toma de decisiones solo con la información contable y se deben utilizar técnicas y metodologías financieras para lograr alcanzar los objetivos propuestos para la información contable, por lo anterior se indaga sobre la satisfacción con el modelo contable actual al que los encuestados manifiestan que en un 62% están satisfechos y el 38% tiene la concepción de que la contabilidad actual es una herramienta para la toma de decisiones (ver gráfica 9).

**Gráfica 9.** Concepción o uso de la contabilidad actual (COLGAAP) por las PYMES del sector de la construcción en Cartagena



Fuente: elaboración propia

### ***Normas internacionales de información financiera***

Y por último en presentar debilidad, el 76%, de las PYMES del sector de la construcción en Cartagena aseguran que realizan valorizaciones (avalúos) de activos de la organización.

## **AMENAZAS**

### ***Procesos y estructura organizacional***

Las NIIF son desarrolladas por la Fundación IFRS en el idioma inglés con traducción a distintas lenguas, incluida el español; la traducción es realizada directamente por la Fundación IFRS y suministrada por ellos mismos a los interesados. En la actualidad existe mucha información a nivel impreso y de la web, a nivel de formación de posgrados (principalmente en seminarios) que tratan principalmente las NIIF Plenas y las NIIF para PYMES las dejan en un plano muy superficial. Al preguntar sobre los obstáculos que consideran serán los más importantes la respuesta con mayor escogencia (34%) fue el acceso a la información disponible de NIIF, y la complejidad de la nueva norma (15%) (Vea la siguiente gráfica).

**Gráfica 10.** Principales obstáculos en la conversión a NIIF en el sector de la Construcción en Cartagena.



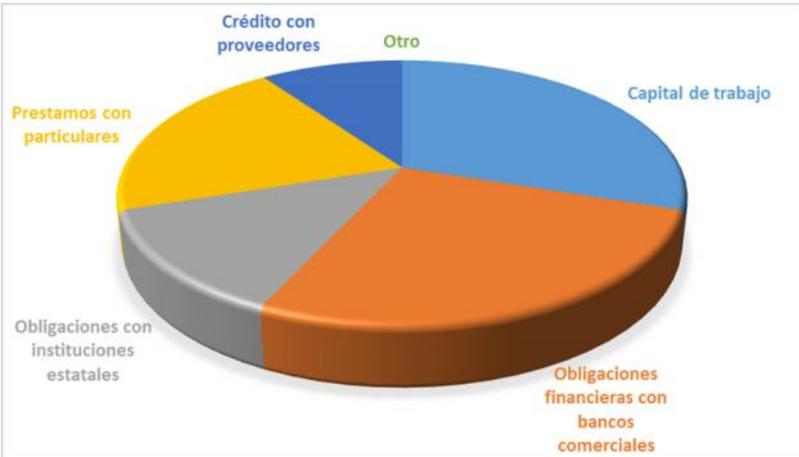
Fuente: elaboración propia

**Normas internacionales de información financiera**

Las fuentes de financiamiento más importantes, para el giro normal de operaciones, ordenadas de más importantes a la de menor importancia son (ver gráfica No.11):

Capital de trabajo	30%
Obligaciones financieras con bancos comerciales	27%
Obligaciones con instituciones estatales	13%
Prestamos con particulares	20%
Crédito con proveedores	10%

**Gráfica 11.** Fuentes de Financiamiento de las PYMES del sector de la construcción de Cartagena



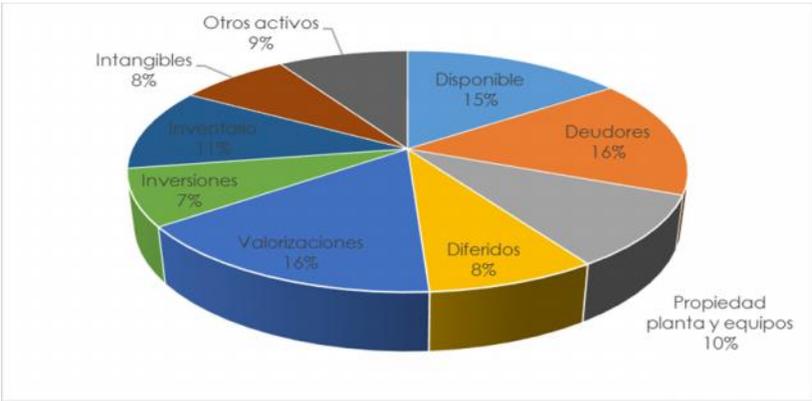
Fuente: elaboración propia

Como se observa (gráfica 11), las fuentes de financiamiento externas con costo explícito llegan al 60%, donde por factores de mercado financiero y condiciones pactadas hay un costo que según NIIF para PYMES no podrá ser capitalizado y engrosará el gasto financiero de la organización.

Como resultado de la encuesta, se establece el orden de los activos según el grado de importancia en sus balances, quedando así:

Deudores	16%
Valorizaciones	16%
Disponible	15%
Inventario	11%
Propiedad planta y equipos	10%
Otros activos	9%
Diferidos	8%
Inversiones	8%
Intangibles	8%

**Gráfica 12.** Distribución de las cuentas del activo según su grado de importancia establecido por las PYMES del sector de la construcción en Cartagena



Fuente: elaboración propia

De la anterior información se resaltarán dos cosas (gráfica 12), primero, que los tipos de intangibles (de ese 9%) que reportan en sus balances son: gastos pagados por anticipado, en un

91%, y cargos diferidos, en un 9%. Y segundo, ya se había establecido que las valorizaciones eran una debilidad en la medida que la NIIF para PYME no permite hacer estos avalúos para propiedad, planta y equipo, excepto en el balance de apertura, de manera que no podrán seguir fortaleciendo el activo y el patrimonio a través de esta vía; y se observa el grado alto de importancia que con la norma anterior se manejan las valorizaciones.

## **5.2. Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF para las PYMES del sector de la Construcción**

Como se ha estudiado en el marco conceptual, las NIIF para PYMES integran 35 módulos o secciones en donde se encuentran las normas contables que deben implementar las empresas pertenecientes al grupo 2, estas normas contemplan: conceptos y principios generales, definiciones y características de los estados financieros (incluyendo notas a los estados financieros y políticas contables), clasificación, medición y reconocimiento de los instrumentos financieros, clasificación, medición y técnicas de reconocimiento de activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, gastos y otros conceptos. Son normas aplicables a todo tipo de organización, de cualquier actividad económica, es decir, son normas marco. Cabe anotar que en el módulo 23 por tratarse del tema de los ingresos ordinarios la norma discrimina, por actividades económicas, el tratamiento de medición, reconocimiento, asociación y control específico.

A consideración de los investigadores y con la intención de ser específicos con la naturaleza propia de la actividad y sector objeto de estudio, se plantea que la normativa de la NIIF para PYMES propia del sector de la construcción se encuentra contemplada en la Sección o Módulo 23 - Ingresos en Actividades Ordinarias. Cabe anotar que el contenido de esta sección incluye, de forma general, el tratamiento contable de los ingresos de actividades ordinarias y los costos relacionados con actividades de construcción, al igual que el tratamiento contable de todos los ingresos según las actividades desarrolladas. Así las cosas para el estudio de la presente investigación se incluye la norma internacional de contabilidad (NIC) 11 que se aplica para la contabilización de los contratos de construcción, de forma específica, en los estados financieros de los contratistas, de las empresas pertenecientes al grupo 1 que aplican las NIIF plenas.

Según queda definido en la sección 23 NIIF para PYMES, “un contrato de construcción es un contrato, específicamente negociado, para la fabricación de un activo o un conjunto de activos, que están íntimamente relacionados entre sí o son interdependientes en términos de su diseño, tecnología y función, o bien en relación con su último destino o utilización. Generalmente, los

contratos de construcción se establecen por un periodo superior a un año. Estos contratos incluyen: prestación de servicios, construcción o restauración de activos y restauración de ambientes”.

De acuerdo a lo establecido por la NIC 11 se distinguen dos tipos de contratos, a saber:

- a) Contratos a precios fijos, el contratista acuerda un precio fijo, o una cantidad fija por unidad de producto, y en algunos casos tales precios están sujetos a cláusulas de revisión si aumentan los costos.
- b) Contrato de margen sobre el costo, es en el que se reembolsan al contratista los costos satisfechos por él y definidos previamente en el contrato, más un porcentaje de esos costos o una cantidad fija.

#### **Tratamiento contable de los contratos de construcción**

Cuando el resultado de un contrato de construcción pueda estimarse con fiabilidad, una entidad reconocerá los *ingresos de actividades ordinarias* del contrato y los *costos del contrato asociados* con el contrato de construcción como ingresos de actividades ordinarias y gastos por referencia al grado de terminación de la actividad del contrato al final del periodo sobre el que se informa. La estimación fiable del resultado requiere estimaciones fiables del grado de terminación, costos futuros y cobrabilidad de certificaciones. Los principios contables son aplicados en forma separada a cada contrato negociado específicamente.

##### ✓ ***Ingresos de actividades ordinarias del contrato.***

Los ingresos de las actividades ordinarias del contrato incluyen el monto inicial de los ingresos de actividades ordinarias establecidos en el contrato, además de variaciones o modificaciones en el trabajo, las reclamaciones y los pagos de incentivo establecidos, en la medida en que sea probable que generen ingresos de actividades ordinarias y puedan medirse con precisión.

##### ✓ ***Costos del contrato.***

Los costos del contrato incluyen costos directamente relacionados con el contrato específico, costos atribuibles a la actividad contractual general y que pueden asignarse al contrato, y otros costos que pueden cargarse específicamente al cliente según las condiciones del contrato. Los costos que se relacionan directamente con cada contrato específico incluirán:

- Costos de mano de obra en el lugar de la construcción, comprendiendo también la supervisión que allí se lleve a cabo;
- Costos de los materiales usados en la construcción;
- Depreciación de las propiedades, planta y equipo usados en la ejecución del contrato;
- Costos de desplazamiento de los elementos que componen las propiedades, planta y equipo desde y hasta la localización de la obra;
- Costos de alquiler de las propiedades, planta y equipo;
- Costos de diseño y asistencia técnica que estén directamente relacionados con el contrato;
- Costos estimados de los trabajos de rectificación y garantía, incluidos los costos esperados de las garantías; y
- Reclamaciones de terceros.

Algunos costos pueden ser atribuibles a la actividad contractual en general (costos indirectos de la construcción), y pueden ser imputados a cada contrato específico. Los costos que no puedan ser atribuidos a la actividad de contratación, o no puedan ser distribuidos a los contratos específicos, se excluirán de los costos del contrato de construcción. Entre tales costos a excluir se encuentran:

- Los costos generales de administración, para los que no se haya especificado ningún tipo de reembolso en el contrato;
- Los costos de venta;
- Los costos de investigación y desarrollo para los que, en el contrato, no se especifica reembolso alguno; y
- La depreciación que corresponde a infrautilización, porque las propiedades, planta y equipo no han sido utilizados en ningún contrato específico.

Generalmente, los requerimientos se aplicarán por separado a cada contrato de construcción. No obstante, ante ciertas circunstancias, es necesario utilizar el mismo criterio a los componentes identificables por separado de un único contrato o a un grupo de contratos para reflejar los aspectos fundamentales de un contrato o un grupo de contratos.

Si un contrato cubre varios activos, la construcción de cada activo deberá tratarse como un contrato de construcción separado cuando:

- Se han presentado propuestas económicas separadas para cada activo;
- Cada activo ha estado sujeto a negociación separada, y el constructor y el cliente tienen la posibilidad de aceptar o rechazar la parte del contrato relacionada con cada activo; y
- Pueden identificarse los ingresos de actividades ordinarias y los costos de cada activo.

Un grupo de contratos, con uno o más clientes, deberá tratarse como un único contrato de construcción cuando:

- El grupo de contratos se negocia como un único paquete;
- Los contratos están tan estrechamente relacionados que son, efectivamente, parte de un único proyecto con un margen de beneficios global; y
- Los contratos se ejecutan simultáneamente, o bien, en una secuencia continua.

### **Reconocimiento de ingresos de actividades ordinarias y gastos del contrato**

La cuestión fundamental al contabilizar los contratos de construcción es la distribución de los ingresos de actividades ordinarias y los costos que cada uno de ellos genere, entre los periodos contables a lo largo de los cuales se ejecuta. En particular, determinar cuándo el resultado del contrato puede calcularse con precisión.

El reconocimiento de ingresos de actividades ordinarias y gastos con referencia al grado de realización del contrato es, a menudo, denominado método del porcentaje de terminación. Bajo este método, los ingresos derivados del contrato se comparan con los costos del mismo incurridos en la consecución del grado de realización en que se encuentre, con lo que se revelará el importe de los ingresos de actividades ordinarias, de los gastos y de las ganancias

que pueden ser atribuidas a la porción del contrato ya ejecutado. Este método suministra información útil sobre la evolución de la actividad del contrato y el rendimiento derivado del mismo en cada periodo contable.

#### **Métodos de reconocimiento de ingresos de actividades ordinarias y gastos del contrato.**

Una entidad determinará el grado de realización de un contrato de muchas formas. La entidad utilizará el método que mida con mayor fiabilidad el trabajo ejecutado. Dependiendo de la naturaleza del contrato, los métodos posibles incluyen:

- a) La proporción de los costos incurridos por el trabajo ejecutado hasta la fecha, en relación con los costos totales estimados. Los costos incurridos por el trabajo ejecutado no incluyen los costos relacionados con actividades futuras, tales como materiales o pagos anticipados.
- b) Inspecciones del trabajo ejecutado.
- c) La terminación de una proporción física de la transacción del servicio o del contrato de trabajo.

Otras consideraciones para el reconocimiento de los contratos de construcción:

- ✓ Una entidad reconocerá los costos relacionados con la actividad futura de la transacción o el contrato, tales como materiales o pagos anticipados, como un activo si es probable que los costos se recuperen.
- ✓ Una entidad reconocerá inmediatamente como gasto cualquier costo cuya recuperación no sea probable.
- ✓ Cuando el desenlace de un contrato de construcción no pueda estimarse con suficiente fiabilidad:
  - a) una entidad reconocerá los ingresos de actividades ordinarias solo en la medida en que sea probable recuperar los costos del contrato incurridos, y
  - b) la entidad reconocerá los costos del contrato como un gasto en el periodo en que se hayan incurrido.

- ✓ Si la cobrabilidad de un importe ya reconocido como un ingreso de actividades ordinarias de un contrato deja de ser probable, la entidad reconocerá el importe incobrable como un gasto y no como un ajuste del importe de ingresos de actividades ordinarias del contrato.

### **Ejemplo de medición en los contratos de construcción**

A continuación se presenta ejemplo práctico tomado de Greuning (2005), basado en supuestos sobre el tema de ingresos de actividades ordinarias por contratos de construcción para analizar el reconocimiento de ingresos de actividades ordinarias y gastos del contrato.

La empresa Constructora Omega Inc. inició un contrato a 4 años para construir una represa. Las actividades comenzaron en febrero de 2013.

#### **Constructora Omega Inc.**

##### **Características del contrato**

Duración	4 años
Inicio actividades	Febrero 2013
Precio total del contrato	\$12.000.000
Costo presupuestado	\$9.500.000
Información adicional:	En el acuerdo de construcción el cliente acordó aceptar aumentos de las tarifas salariales adicionales al precio del contrato.

La siguiente información se refiere a actividades del contrato para el año financiero terminado el 31 de diciembre de 2013

**Costos para el año 2013**

Materiales	\$1.400.000
Mano de obra	\$800.000
Gastos generales de operación	\$150.000
Subcontratistas	\$180.000

Estimaciones actual de los costos de contrato totales indica lo siguiente:

Materiales	\$180.000 más de lo esperado
Costos Laborales	\$60.000 más de lo esperado
Tasas salariales mayores	\$240.000 más de lo esperado
Gastos operacionales	\$30.000 ahorro esperado

Variación al contrato original solicitado por el cliente

Aumento al precio del contrato	\$900.000
Costo total extra	\$750.000

Para finales de 2013, el certificado indica que el contrato se encuentra en una etapa de realización del 25%

Se requiere: determine la utilidad a la fecha, con base en:

- ✓ Opción 1: La proporción de los costos incurridos por el trabajo ejecutado hasta la fecha, en relación con los costos totales estimados.
- ✓ Opción 2: Inspecciones del trabajo ejecutado.

Cálculos:

**Costos del contrato a la fecha**

Materiales	\$1.400.000
Mano de obra	\$800.000
Gastos generales de operación	\$150.000
Subcontratistas	<u>\$180.000</u>
<b>Total</b>	<b><u>\$2.530.000</u></b>

**Costos totales estimados revisados**

Estimación original	\$9.500.000
Materiales	\$180.000
Mano de obra	\$300.000
Gastos generales de operación	-\$30.000
Costo total extra	<u>\$750.000</u>
<b>total</b>	<b><u>\$10.700.000</u></b>

**Ingresos ordinarios del contrato (estimación revisada)**

Monto Original	\$12.000.000
Mano de obra (aumentos laborales)	\$240.000
Aumento al precio del contrato	<u>\$900.000</u>
<b>Total</b>	<b><u>\$13.140.000</u></b>

**Reconocimiento de ingresos de actividades ordinarias y gastos del contrato.**

Basado en la proporción de los costos incurridos por el trabajo ejecutado hasta la fecha, en relación con los costos totales estimados:

Se utiliza la formula: (costos a la fecha/costos totales)\*ingresos ordinarios del contrato

Costos del contrato a la fecha	\$2.530.000
Costos totales estimados revisados	\$10.700.000
Ingresos ordinarios del contrato	<u>\$13.140.000</u>
<b>Ingresos ordinarios del contrato a 31/12/ 2013</b>	<b><u>\$3.106.935</u></b>

Basados en la inspecciones del trabajo ejecutado.

Ingresos ordinarios del contrato	\$13.140.000
Porcentaje certificado de ejecución	<u>25%</u>
<b>Ingresos ordinarios del contrato</b>	<b><u>\$3.285.000</u></b>

La **utilidad del contrato** reconocido para el año terminado el 31 de diciembre de 201:

	<b>Opción 1</b>	<b>Opción 2</b>
Ingresos ordinarios del contrato	\$3.106.935	\$3.285.000
Cotos del contrato a la fecha	<u>\$2.530.000</u>	<u>\$2.530.000</u>
<b>Utilidad del contrato</b>	<b><u>\$576.935</u></b>	<b><u>\$755.000</u></b>

Como se observa en el ejemplo anterior se determina el grado de realización de un contrato de dos formas. En la opción 1 se utiliza el método basado en la proporción de los costos incurridos por el trabajo ejecutado hasta la fecha, en relación con los costos totales estimados, el ingreso ordinario es menor dado que se tienen en cuenta los costos totales estimados (revisados). Para calcular el ingreso ordinario del contrato según la opción 1, se toman los costos del contrato a la fecha de corte y se divide entre los costos totales estimados revisados obteniendo un factor que se multiplica a los ingresos ordinarios del contrato.

En la opción 2 se mide el ingreso ordinario por el método basado en la Inspecciones del trabajo ejecutado. Para lo cual se necesita la certificación del grado de avance o etapa de realización de la obra en la fecha de corte. En ese orden de ideas, al ingreso ordinario del

contrato se le aplica el porcentaje de la inspección del trabajo ejecutado y se obtendrá el ingreso ordinario del contrato a la fecha de cierre.

Como se mencionó anteriormente, la empresa utilizará el método que mida con mayor fiabilidad el trabajo ejecutado.

### **5.3. El papel que cumplen las NIIF en la gestión estratégica en las PYMES del sector de la construcción de Cartagena**

Para definir la gestión que desarrollan por las PYMES del sector de la construcción de la ciudad de Cartagena se practicaron entrevistas dirigidas a detallar la gestión y los procesos organizacionales que desarrollan, actualmente, las empresas pertenecientes a ese sector de la economía cartagenera, haciendo énfasis en los procesos y procedimientos que sufrirán cambios significativos por la conversión a normas contables internacionales. Por lo cual se entrevistaron a dos contadores públicos y a un asesor externo para la conversión a NIIF vinculados a empresas constructoras.

Con toda la información obtenida y los apartes de las entrevistas se hará una aproximación que permita determinar el papel que cumplen las NIIF en la gestión estratégica de las empresas PYMES del sector de la construcción; la información se ha subdividido por áreas y procesos claves en la organización para efectos de alcanzar los objetivos propuestos.

#### Área de planeación y presupuesto de Obra

El proceso de planeación y presupuesto de las obras es manejado por los arquitectos, ingenieros, el director general de obras o gerente. Cuando hay financiación externa con tipos de créditos específicos para los constructores se incluyen personal externo y peritos que evalúen el presupuesto contra el valor desembolsado. En la fase de ejecución, se miden las etapas de las obras desde el presupuesto donde dividen en dos grandes etapas: pre operativo y la ejecución de la obra.

Los presupuestos de obra son detallados, cada producto físico es costado y se maneja: valor unitario, cantidad y valor total. Los avances son analizados, de forma manual o por medio de sistemas especializados – según el manejo operacional de la empresa - que de acuerdo a la programación de fechas permiten evaluar qué cantidades y qué valores se han utilizado.

La información que se emplea para la confección de los presupuestos se subdivide por los tres elementos del costo (mano de obra, material directo y costos indirectos de fabricación), donde

para el caso de la mano de obra cuentan con el personal de planta y los contratistas, con los que han trabajado en otras obras, que a su vez tienen su propio personal. Para el material directo cuentan con proveedores específicos con convenios de precios, descuentos especiales, formas de pago flexibles y manejan las compras anticipadas para garantizar precios favorables. En el caso de los costos indirectos se incluyen: depreciación y gastos financieros por intereses sobre créditos.

El seguimiento al presupuesto es permanente, indistintamente de la forma de hacerlo; se va controlando cada etapa de la obra, con relación a los insumos y materiales utilizados en cada etapa, personal necesario, etc. Y se va evaluando la etapa de acuerdo con el avance de la obra. Cuando el proyecto es financiado por bancos hay doble control porque la entidad financiera envía a un personal especializado a evaluar el avance de la obra contra el proyecto de inversión y el presupuesto presentado inicialmente al establecimiento de crédito.

#### Área de Administración del proyecto

En un contrato de construcción se incluyen presupuestalmente un rubro para la administración del proyecto que varía según la estructura de la organización y las políticas internas de la empresa, por ejemplo, en una de la empresa entrevistada que maneja proyectos propios sí incluyen en el presupuesto el rubro de administración. La otra empresa entrevistada no incluye en el presupuesto el rubro de administración.

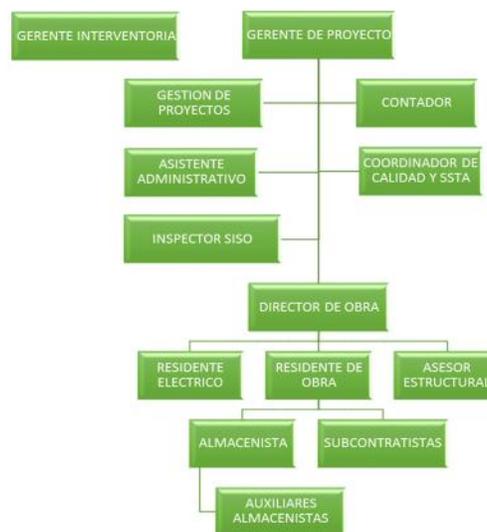
El rubro de administración se materializa en la ejecución de la obra incluyendo conceptos como: honorarios de los arquitectos, servicios públicos, parte de papelería, arrendamiento, seguridad social de los trabajadores que están en el proceso.

Para la administración de los proyectos las organizaciones manejan un software especializado para el sector de la construcción, algunas solo manejan programas de diseño y otras, además, también manejan sistemas de control de obra. Cuando las empresas no tienen software especializado, de ningún tipo, como el caso de una de las empresas entrevistadas, gestionan la información de las obras en ejecución a través de plantillas de Excel diseñadas según el criterio y la necesidad de la empresa.

En cuando a la estructura organizacional establecida para la ejecución de un proyecto de construcción, se encuentran variados modelos entre las empresas entrevistadas, como seguidamente se detalla:

- ✓ Director de obra, arquitectos e ingenieros residentes, compras, ingeniero de control de costos y presupuesto, obreros, oficiales de obra. Administrativamente: administrador, secretarias, contador, revisor fiscal, nomina, asistente contable.
- ✓ El gerente tiene arquitectos y diseñadores que hacen el diseño y después se lleva la propuesta a la constructora, donde se reúnen con la arquitecta - gestora de proyectos, le exponen la idea, ella comienza hacerle las recomendaciones y se reestructura la idea y en equipo con el ingeniero eléctrico y el ingeniero civil (ese es el grupo y el gerente) son los que arman un proyecto y lo presupuestan. La administración de la obra incluye: área contable, calidad y administración, que se involucra en la obra en la etapa de ejecución del proyecto. Esta empresa tiene el siguiente organigrama de proyecto:

**Gráfica 13.** Organigrama del proyecto de la organización Constructora J.H. & CIA SA

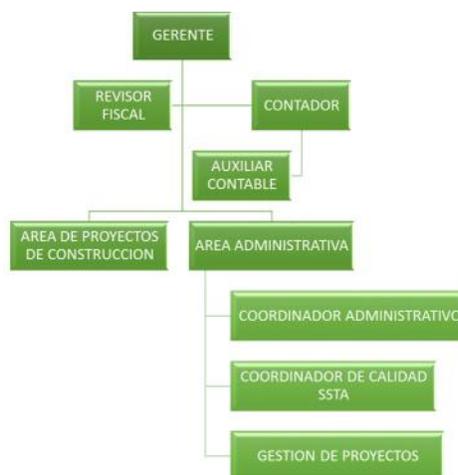


Fuente: Constructora J.H. & CIA SA

Cabe anotar que el organigrama de proyectos (grafica No.13) varía de acuerdo con la naturaleza del proyecto, según información suministrada por la empresa.

Por otro lado, el organigrama de esta empresa es el siguiente:

**Gráfica 14.** Organigrama de la Organización Constructora J.H. & CIA SA



Fuente: Constructora J.H. & CIA SA

#### 📌 Área de Inventarios de materiales e insumos

El proceso de control de inventarios se realiza de diferentes maneras, según la organización de la empresa: Cuando la empresa maneja software especializado el sistema es alimentado y es la base para la realización de inventarios físicos, periódicos. Y en las empresas que no tienen software manejan formatos para el control de materiales y son la base para la realización de los inventarios físicos. Cabe anotar, que en las empresas entrevistadas no está establecida la frecuencia de tiempo de los inventarios físicos y quedan a libre decisión de la persona responsable del área.

En el control de materiales e insumos se discriminan los consumos por centros de costo y en algunas empresas constructoras también utilizan subcentros de costos para especificar los materiales e insumos de acuerdo al nivel de avance de la obra y las partes de la obra.

La información de los inventarios de materiales e insumos se reporta por medio de informes, que si la empresa tiene un software de control de obras, este generara el informe, y en caso de no tenerlo el informe se realiza manual. El reporte de los inventarios de materiales e insumos

que debe realizarse de forma oportuna para que sea una herramienta para la toma de decisiones, por ejemplo una de las empresas entrevistadas lo reporta semanal a contabilidad y en la otra empresa entrevistada el reporte es solicitado por contabilidad cada vez que se van a revelar estados financieros (seis meses o anual) o al finalizar el proyecto.

#### Área de Contabilidad

De acuerdo con la información obtenida de las empresas constructoras entrevistadas, según su organización interna así serán los registros contables desarrollados. Por ejemplo, si se desea ilustran los registros contables que se desarrollan en su empresa durante todo un proyecto de construcción propio manejado directamente sería: Se maneja la 14 - Inventarios de Contrato de construcción, discriminando el IVA, practicando retención en la fuente retención según el caso y se causa la 22 - Proveedores. En el momento del pago si existe un anticipo se cruza. Y cuando ya se vende el proyecto, todo a la 61 - Costo de Venta, proporcionalmente. Ahora bien, cuando la administración de los proyectos está a cargo de una fiducia, no se manejan cuentas de resultado y por lo tanto no tienen el estado de pérdidas y ganancias.

El Flujo de los soportes e información desde y hacia el área contable cuando inicia y termina un contrato de construcción, es el siguiente: todo proyecto es producto de un contrato de obra y de él se desprenden una serie de soportes, tales como: facturas, cuentas de cobro, contratos con contratistas, planillas de liquidación de aportes a seguridad social y aseguradora de riesgos laborales. Cada soporte es recibido en distintas áreas, por ejemplo, las empresas pequeñas facturan y entregan los bienes en el lugar de la obra y las empresas grandes, por lo general, entregan los bienes con remisión en el sitio de la obra y la factura la entregan en la sede principal de la constructora. Para finalizar el proceso contable, al terminar la obra, todos los costos deben estar legalmente soportados. En una de las empresas entrevistadas se presenta la pérdida de las facturas de venta que son recibidas en obra generando dificultades legales desde el punto de vista contable y fiscal.

#### Proceso de ingresos y costos

La manera como se causan y la frecuencia de los ingresos en las empresas de construcción varían de acuerdo con las políticas internas de las mismas y de acuerdo al tipo de proyecto que se esté ejecutando.

Cuando son proyectos propios, se observó en las empresas entrevistadas, que se dan dos maneras de causación: la primera es causar todo al costo y al vender el proyecto, se asocian el costo con el ingreso obtenido. La segunda, se financia el proyecto por medio de créditos constructores y los recursos se manejan por medio de una fiduciaria. Al final del proyecto se procede a la facturación y solo hasta esa fecha (entrega de apartamentos), es que la fiducia les da el rendimiento final del proyecto. Ahora bien, cuando existe un contrato de construcción con un tercero, se va cargando al costo todos los pagos realizados por materiales, mano de obra y CIF y cuando se factura se da de baja todo el costo.

El reporte de los costos de la ejecución del proyecto varía de acuerdo a los procedimientos de la constructora. Según las empresas entrevistadas, en una no incluye la especificidad de los elementos del costo; y en la otra empresa entrevistada, la gerencia, hace un reporte que no solo incluye los tres elementos del costo si no que llega a un grado de detalle, clasificando por centro de costo y subcentros de costos.

Un costo indirecto de fabricación, como lo es la depreciación de los activos fijos, se manejan de varias formas, desde su parte operativa, que pueden ser por liquidación manual o por liquidación a través del software. En las empresas entrevistadas la depreciación se calcula y se incluye como costo de la producción de forma global.

Los ingenieros y demás personal operativo clave de los proyectos no conocen sobre el sistema de costeo que ellos mismos manejan y controlan muy bien. Los costos desde el presupuesto hasta la ejecución de los mismos, son monitoreados según el estado de avance en obra contra lo presupuestado. Pero al preguntar si conocen los sistemas de costo que se reconocen en la contabilidad y que irán a ser revelados en los estados financieros, los desconocen totalmente.

Para el proceso y los insumos que se emplean en la organización para establecer el precio de un contrato de construcción de una obra propia, el gerente o director de la obra hace el análisis del costo de los materiales, contratistas, financiación, mano de obra y define el precio del contrato. En una de las empresas entrevistadas se analiza también el tercero que solicita la obra. En caso de que el contrato es por medio de participación en una licitación se presenta el presupuesto manejando un margen de contribución antes de IVA, que viene siendo su ganancia.

#### Proceso de control de información de los proyectos

Los controles de información de los proyectos, tales como: inventarios de materiales e insumos, averías y mantenimientos de maquinarias, reporte de personal que labora en la obra, cambio de proyectos para las maquinarias empleadas, avances en la construcción propiamente, etc. varía de acuerdo con la estructura organizacional empleada en la empresa, por ejemplo, en una de las empresas entrevistadas el manejo de las maquinarias es realizado por una persona calificada, quien se encarga de los mantenimientos, traslado y arrendamientos de las mismas.

Los reportes de personal, dado que se trabaja con contratistas, es manejado de forma simultánea por los contratistas para efectos del pago de salarios como por la arquitecta residente y el personal encargado de seguridad física para efectos de seguridad social. En ambas empresas encuestadas los controles de información de proyectos son manejados por personal capacitado, como: ingenieros, arquitectos y los mismos contratistas.

Ahora bien, se concluyó que los cambios que consideran se deben realizar su organización para hacer frente a los requerimientos que traen consigo las NIIF, son las siguientes:

1. Hay que armar toda la contabilidad de nuevo.
2. Disposición al cambio, comenzando por la gerencia
3. Implementación de procesos relacionados con calidad.
4. Cambio del software con módulos amplios adaptados para una constructora
5. Evaluar la alta contratación a través de administración delegada.
6. Los sistemas de medición de costos.
7. Definición de políticas contables.

8. Concientización al empresario que el valor que prima es a precio de mercado.
9. La parte tributaria a mediano plazo es un tema de mucho análisis y cambios.

Con base en lo anterior se puede precisar que la conversión a Normas Internacionales de Información Financiera es un proceso que ha servido, desde su fase preparatoria, para diagnosticar y evaluar la gestión administrativa y contable de las PYMES del sector de la construcción en Cartagena y evidenciar que muchos de los procesos y operaciones tienen falencias significativas que, para no evidenciarla en los estados financieros actuales, alejan a la información contable de la realidad económica, administrativa y financiera de la empresa. Quedan en evidencia la falta de controles y salvaguardas de los activos de la organización, por ejemplo de los inventarios. De igual forma en el proceso de implementación de la conversión a NIIF permite, antes que implementar las políticas contables establecidas por la gerencia, reestructurar procesos, procedimientos y rutinas organizacionales que contribuyan a un manejo armonioso y provechoso de las nuevas normas contables, aprovechando al máximo la inversión en tiempo, dinero y recursos humanos, físicos, incluidos los tecnológicos, que han tenido la oportunidad de hacer para hacer frente a la transición a NIIF.

#### **5.4. Estrategias para la gestión del cambio organizacional por la conversión a NIIF de las PYMES del sector de la construcción de Cartagena**

De acuerdo con el análisis realizado a distintos modelos de gestión del cambio organizacional, se decide aplicar el modelo de Kurt para analizar el cambio organizacional que produce la conversión a normas internacionales de contabilidad y presentar las estrategias necesarias para que la organización se establezca, ajuste sus áreas y al implementar las NIIF puedan lograr “mejorar la productividad, la competitividad, y el desarrollo armónico de la actividad empresarial”, tal como lo consagra la Ley 1314 de 2009 en su artículo 1°.

Según Kurt, en las organizaciones cuando se produce un cambio es porque se presentó una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema de forma estable. Existen fuerzas que favorecerán o no el proceso de cambio. Con relación al tema en estudio se identifican las siguientes variables:

- Situación actual: Sistema contable bajo normas contables colombianas – COLGAAP
- Cambio: Conversión a Normas Internacionales de Información Financiera
- Fuerzas impulsoras: Estado colombiano
- Meta por alcanzar: Sistema contable bajo normas internacionales - NIIF

Los tres pasos definidos por Lewin Kurt son: descongelar, el cambio y re-congelamiento. En ese orden de ideas, y haciendo un símil con el proceso de convergencia se observa que el Gobierno estableció un cronograma de actividades a desarrollar en todo el proceso de convergencia, el cual consta de las siguientes etapas: evaluación y preparación, aplicación y comparación, y adopción definitiva.

A continuación se aplicarán los pasos del modelo a las PYMES del sector de la construcción en Cartagena son:

##### **1. Descongelar: Evaluación y Preparación**

El proceso de descongelar inicia en el año 2009 cuando el Gobierno Nacional legisla con la Ley 1314 sobre la obligatoriedad de converger a normas internacionales, desde ese momento se crea la necesidad de abrir la conciencia al cambio de sistema contable; como es lógico se

inicia el proceso de resistencia principalmente en los contadores públicos. El proceso de convergencia inicia con cambios administrativos y procedimentales en los organismos de vigilancia, regulación y control de la contabilidad, Consejo Técnico de Contaduría Pública y Junta Central de Contadores.

Siguiendo al experto consultado: “Todo proceso de cambio está obviamente asociado a las personas que son las que de alguna manera pueden facilitar el proceso o por el contrario pueden presentar una resistencia al cambio. Para efectos de la implementación de NIIF se debe iniciar con un proceso sensibilización frente el tema. Entendiendo por sensibilización poder entender las normas internacionales más allá de lo contable propiamente y poder entender el porqué del cambio que se está haciendo en el país y cuáles son las razones que llevaron a Colombia a que se cambie de normatividad y cuáles son la ventaja o beneficios que la norma ofrece para las organizaciones como una fuente más confiable de medir su factor económico. Esa sensibilización se debe iniciar por la gerencia que es el actor fundamental al cual va dirigido el proceso porque de alguna manera direcciona y condiciona el actuar de las otras personas. En organizaciones donde la gerencia no se involucre, no se forme, no se instruya en el tema desde el inicio ese es un proceso que tiende a fracasar. La gerencia debe tener la disposición y pertenecer al primer grupo que esté dentro del proceso. Entonces la primera estrategias es el desarrollo de un proceso de sensibilización, que si es necesario lo debe dirigir personal del área social, psicólogos o sociólogos que apoyarán a manejar el tema del cambio, como tal, indistintamente que sea para un proceso NIIF, como apertura, como cambio de mentalidad, como abrirse a nuevos paradigmas”.

Resulta interesante, aunque parezca paradójico, que las NIIF en principio son normas de información financiera que es una forma más refinada, de decir normas contables. Las NIIF son normas contables más exigentes porque esté más enfocada a lo financiero. En ese orden de ideas, se podría pensar de que el área de contabilidad y los contadores tendría una mejor disposición frente al tema y deberían ser unos facilitadores del proceso, sin embargo en la práctica ha sucedido muchas veces lo contrario, mientras que la gerencia y otras áreas de la organización asisten a la sensibilización, entienden el tema, se identifican con el tema, hacen

aseveraciones puntuales, a los contadores les ha costado más y ha sido un primer obstáculo; las razones de esto son varias, y se enumeraran seguidamente:

- I. El hecho de que la gente aun tenga una mentalidad tributaria específicamente el área contable que es la más involucrada en el proceso. Están familiarizados con un modelo, ya están acostumbrados hacer algunas cosas de una manera.
- II. El hecho de que la contabilidad que están llevando no está lo suficientemente soportada como para resistir una auditoria que genere una información confiable para pasar a NIIF. Tienen un pensamiento tributarista extremadamente marcado, la contabilidad no se mueve, no se afecta, no se corrige si no se tiene en cuenta el efecto tributario que pueda tener eso, si no hay una norma tributaria que regule ese actuar. Entonces, esa mentalidad hacia lo legalista, hacia lo tributario ha generado un obstáculo fundamental a la hora de implementar estos procesos porque el contador es el que más demora, paradójicamente, en hacer esa transición. Las NIIF son un modelo distinto, un modelo más pensado en lo económico que pensado en lo tributarista. Ese es, tal vez, el punto más neurálgico a la hora de la implementación. La contabilidad que se trabaja en las empresas entrevistadas, muchas veces, no reúne los requisitos de una contabilidad mínima para hacer la convergencia a NIIF que requiere muchos detalles. Por ejemplo, para el inicio de la etapa de aplicación, se requiere de un balance a 31 de Diciembre con unas cuentas y se supone que esas cuentas no son más que el resumen de un detalle; la empresa debería tener un control, un seguimiento sobre eso y cuando se pide ese detalle, que soporten los saldos de determinadas cuentas como: propiedad, planta y equipos, algunos deudores, algunas cuentas por pagar, se encuentra que la empresa no tiene control de eso, no tiene respuestas a ciertas cifras y eso atrasa los procesos porque la información no es consecuente. Entonces están acostumbrados a tener una contabilidad y la tal contabilidad no está bien llevada. Casos, por ejemplo como, encontrar depreciaciones globales, depreciaciones que no están amparadas en activo por activo y que cuando se empieza a desmenuzar se encuentra que puede que hayan depreciado de más, también se encuentran activos que nunca han sido depreciados, porque como no hay un seguimiento particular. Cabe anotar, que los obstáculos antes citados no son necesariamente producto de las NIIF porque esos errores, esas falta de información o ese desorden, si se puede decir, son ajustes que hay

que hacer en la misma contabilidad colombiana porque se requiere que el balance que se vaya a convertir a NIIF sea un balance aterrizado a lo que realmente existe, indistintamente que se esté trabajando con otro modelo.

## **2. El cambio: transición y comparación**

La etapa de cambio inicia con la definición de políticas contables, en dos sentidos: políticas contables para la conversión a NIIF por primera vez y las políticas contables que serán las definitivas y se aplicaran seguidamente en la organización. En esta etapa se debe elaborar el balance inicial a enero 1 de 2015, caso grupo 2. En esta fase se comparan los procesos y procedimientos que se desarrollan en áreas organizacionales antes de la conversión contra los requerimientos y reestructuraciones presentadas por la conversión a NIIF. A continuación se presentan áreas y procesos que deberán sufrir cambios en el proceso de implementación, de acuerdo a lo rescatado del experto consultado:

### **Sistemas de información**

Son claves porque en el marco de lo que está sucediendo en Colombia y como ha pasado en otros países el modelo actual de contabilidad, como se decía altamente marcado por la tributaria, pues no desaparece es un modelo que hay que continuar haciendo, se sigue el trabajo que ya se tenía y adicionalmente hay que trabajar NIIF, entonces la empresa se encuentra frente a que una misma operación; una misma transacción hay que reflejarla en dos modelos de contabilidad, o sea, de dos maneras, por lo que es muy engorroso, muy complicado, que una empresa digite dos veces la misma operación, porque eso es duplicar esfuerzos, de ahí que la característica de los software es que deben proveer la herramienta para que bajo una misma captura de información se pueda alimentar de alguna manera ambos libros, tanto el libro colombiano como el libro bajo NIIF, y eso necesariamente facilita mucho trabajo. Los software que actualmente la empresa están usando, obviamente, no tienen esa capacidad dual, por así decirlo, porque no era la necesidad de las empresas hasta hace poco y actualmente las casas de software, la mayoría, ya tienen una versión bajo NIIF y eso lleva a que necesariamente el cambio de normas contable requiera de una inversión importante porque estos software tiene un precio diferente y el costo es mayor que los software normales.

Algunas casas de software no han actualizado plenamente su sistema y la empresa frente a eso se encuentra con una dificultad mayor porque tienen que hacer un cambio de software, porque si la casa de software no le brinda una respuesta entonces hay que buscar a otra para trabajar esas dos contabilidades. Ahora bien, también existen software económicos, software que tienen la posibilidad de hacer el trabajo con las dos contabilidades pero que son más económicos y si se quiere cambiar de software al mismo tiempo que están haciendo el cambio a NIIF, caso no aconsejable, porque serán dos proyectos a los cuales se enfrenta la empresa, el proyecto de cambio de norma contable, como tal, que de por sí es engorroso y el proyecto de cambio de software que implica montar saldos iniciales, volver a capacitar y que perfectamente directamente la combinación de ambos te pueden llevar a que te quedes sin contabilidad por un tiempo relevante, sin bases para declarar y pagar de impuestos corriendo riesgos innecesarios. Se han dado alternativas para ello, nos muestra la importancia que tienen los software para ello, es un tema neurálgico, sin software no se puede montar contabilidad bajo NIIF y por lo tanto es una inversión que quieran o no quieran la empresa tiene que hacer, que podría ahorrar si se cambia a unos más económico pero acabo de decir que el costo beneficio no justifica ese riesgo.

### **Sistemas de costeo**

Como quiera que el objeto de estudio son las empresas constructoras, el proceso de costo en este tipo de actividades es fundamental porque de alguna manera ellos están fabricando un producto por lo tanto incurren en los tres elementos del costo: mano de obra, materia directa y CIF. Se pensaría que las constructoras deberían ser un poco más rigurosas en ese sentido, tanto los costos antes o los costos en ejecución. Usualmente las obras se licitan o se presenta al cliente un presupuesto de cuánto puede costar y demás. Presupuestos que son producto de un proceso de costeo serio que se base en la historia de la empresa y en sus sistemas de información pero que también considera los requerimientos de la nueva obra para proyectar lo que podrían ser los costos; al mismo se esperaría que durante la ejecución de la obra la constructora fuera monitoreando el avance de esos costos en función de lo que presupuestó con el detalle necesario para poder determinar planes de ganancia, renegociar valores con el cliente en el caso de que la obra resulte de una dimensión mayor a la prevista.

En la práctica encontramos que buena parte de estas constructoras no tienen un sistema riguroso de costeo, no manejan un buen manejo del control del inventario de las existencias, el tema de la mano de obra no está tan claro y mucho menos el tema de los CIF en cuanto a depreciación de la máquina, en cuanto a energía, en cuanto a supervisión y otros costos, entonces de alguna manera están haciendo una presupuestación, una planeación financiera sin información aterrizada que hace que las estimaciones sobre las que trabajen tengan un alto grado de subjetividad. Ese escenario frente a las NIIF definitivamente no es conveniente, de hecho no es posible; la NIIF permite hacer estimaciones de costos y de ingresos y de hecho hay unos métodos para eso pero tienen que estar muy bien soportados y eso necesita de un sistema de información en el caso de costos que pueda brindar esa información necesaria para eso, *entonces dentro de los cambios importantes que se deben dar a nivel de las constructoras está el afinar ese proceso de costeo.*

### **Propiedad, planta y equipos**

El activo fijo en realidad no sufre cambios, porque la norma no viene a modificar la realidad financiera de la empresa sino que viene a tratar de que reconozca mejor, más bien la forma como está organizada la empresa en relación a su propiedad, planta y equipos podría sufrir unos cambios importantes en primera instancia porque la norma pide una serie de datos que usualmente no se manejan. Estas constructoras suelen tener activos mayores, como retroexcavadoras, como tornos, etc. y estos activos bajo la luz de la norma internacional deben ser analizados por sus partes significativas y éstas pueden tener vidas útiles distintas, razón por la cual la depreciación no va a ser uniforme para toda la máquina sino a través de sus diferentes partes. En la contabilidad colombiana no es así, los activos son uno solo con una sola vida útil, esta a su vez suele ser colocada con bases fiscales, entonces cuando la empresa compra un activo mayor es relativamente fácil llevarlo a la contabilidad colombiana porque no es mayor información la que se requiere. Ahora, con normas internacionales a la factura de compra hay que acompañarla con un informe o ficha técnica del activo donde ya sea personas internas o externas a la organización brinden la información de estas partes significativas, de sus vidas útiles estimadas, de su valor residual, si es posible, de la necesidad de instalar o desinstalar que a su vez tienen unos costos que también deben ser incluidos. Entonces en las empresas constructoras, tienen que haber personas con una idoneidad para pronunciarse frente a

estos activos cada vez que se compran, se modifiquen, se arreglen, se deterioren y que en esos eventos se debe generar un informe con base en un formato en específico que debe reportarse a contabilidad para que se pueda cumplir con un criterio como: el reconocimiento inicial, el reconocimiento posterior que implica la depreciación, y el cálculo del deterioro que son conceptos que en Colombia no manejábamos y que ahora la norma lo está exigiendo. Ese rol dentro de las empresas no existe en la actualidad y la organización tiene que identificar la persona que lo va a cumplir, los requerimientos, la formación que debe tener esa persona para poder cumplir con esos datos y ajustar sus procedimientos de información y de calidad para que se garantice que a contabilidad lleguen, oportunamente, esos reportes y se puedan hacer las afectaciones contables del caso.

### **Inventarios, costos e ingresos.**

De alguna manera ya anteriormente se mencionó un poco sobre ellos y los inventarios en estas entidades se pueden enfocar desde dos perspectivas: está el inventario propiamente dicho o de materiales para la construcción, este inventario no sufre cambios, solo que hay que tener en cuenta que debe haber un rigor mayor frente a este inventario para efectos de control, para efectos de información, porque por ejemplo se pueden encontrar dos fenómenos que no están bien y que se deben corregir: el primer fenómeno es que en algunas ocasiones la empresa compra materiales para la obra y estos materiales no se van a usar en un mismo único periodo, mes o trimestre, sino que se van a ser usados en todos estos trimestres hasta que se agoten y como no llevan un control de existencias entonces lo que hacen, en algunos casos, es cargarlo todo al costo del periodo lo cual no es correcto porque en el periodo no se está agotando todo ese inventario, al no llevar, un control de entradas y salidas, eso no permite tener una asignación mejor, periodo a periodo, del consumo de los materiales.

La otra situación que hay que considerar con los inventarios de materiales es que, en algunos casos, hay obras que no son conexas y por lo tanto no se pueden agrupar pero que pueden utilizar el mismo tipo de materiales, entonces si no se lleva un control adecuado de las existencias es probable que alguna obra te quede subsidiada por otra porque le estas cargando el material indebidamente, no estás haciendo el prorrateo correcto sobre la base de los consumos reales. Entonces, en materia de materiales los cambios no digamos que son

propriadamente exigidos por la NIIF porque aun en norma colombiana deberíamos tener un rigor frente a eso, el asunto es que, ahora bajo NIIF, las estimaciones deben estar bien soportadas por lo que ese tipo de desorden no es forma de soportar las estimaciones. Cuando una estimación en la NIIF no está bien calculada porque no se lleva un buen sistema de inventarios ya deja de ser estimación y pasa a ser error, y el asunto es que los errores hay que corregirlos retrospectivamente y eso te puede hacer cambiar las cifras más adelante y es complicado que a un cliente se le vaya a decir es que la obra costaba más porque no se le cargó unos materiales que por error se impugnaron a otro proyecto que no era, y nuestra empresa se percató porque el otro proyecto reclamó diciendo que porque tanto material si no se requiere. La NIIF pide que haya un mayor control sobre eso.

El otro tipo es el de obra en curso o de obra terminada, en producción de obras en proceso y producto terminado. Acá hay unas variaciones porque nosotros en Colombia toda construcción que haga una empresa de estas se trabaja como un inventario, se va manejando, por decir algo, en la *14 – Inventario* que es la cuenta de inventario hasta finiquite el proyecto y luego se traslada al ingreso. En la normas internacionales eso sufre un cambio importante porque la norma plantea que aquellos contratos donde el cliente tiene algún tipo de influencia sobre el diseño para fabricar el producto y hay que hacer una serie de acciones sucesivas que van interrelacionadas unas con otras, entonces en ese tipo de escenario no se debe trabajar inventario, sino que más bien los costos de la fabricación deben ser llevados al estado de resultados del periodo durante los que se incurre y por consiguiente por la norma de asociación los ingresos, entonces, se avanza en la obra y se va registrando costos, se va registrando gastos y de esa manera el inventario desaparece del balance. Se conserva todavía la posibilidad cuando el cliente no tiene influencia sobre la obra o cuando se esté fabricando finca raíz, edificios que no tienen un cliente definido, y, por lo tanto se está haciendo la construcción para luego buscar los clientes, eso pasa con los apartamentos, con las casas de viviendas de interés social, entonces allí vamos a tener también una incidencia sobre la forma como se trabajan los ingresos, como se trabajan los costos y trabaja el inventario.

## **Talento humano**

Como se planteaba anteriormente, es fundamental porque obviamente los cambios son implementados por las personas y si estas no están identificadas con el cambio, tiende a fracasar el proceso, así sea obligatorio o necesario o puede resultar muchísimo más costoso para la empresa. Antes se afirmó que la primera persona que se debe convencer del proceso y entender la importancia es gerencia, y si no está en función del proceso lo demás no funcionan. Lo que ha sucedido con las empresas constructoras, que son PYMES, debieron iniciar el proceso de cambio a normas internacionales el año pasado (2014) con las acciones específicas que implican diagnóstico, capacitación, ajuste de su contabilidad, todo un año para prepararse, para arreglar la casa de tal forma que cuando fuesen hacer el balance de apertura a 1 de enero de este año (2015) el proceso fuera mucho más fácil, pero a pesar de que los contadores, en su mayoría, fueron conscientes de eso y estuvieron alertando a la empresa para que el proceso se iniciara desde el año pasado, la mayoría no lo ha hecho, precisamente porque gerencia o los dueños no estaban convencidos ni conscientes del cambio que implicaba hacer las normas internacionales y de la necesidad de eso, y por ello dilataron hasta este año las cosas, por ello este año están corriendo, porque ya están atrasados, porque están incumpliendo, porque algunos tienen requerimientos de la Superintendencia de Sociedades y eso genera sobrecostos, ya que deben buscar firmas que los asesoren en ese proceso y la demanda hace que el precio los servicios crezcan porque muchas empresas están en eso y necesariamente se encarece el proceso. Aparte de eso hay que trabajar mucha información retrospectiva porque hay que construir cosas del año pasado. La capacitación es una de las estrategias claves, primero en sensibilización y segundo una capacitación contextualizada ya propiamente de NIIF, con casos vivenciales y en lo posible con ejercicios de lo que ellos están viviendo, porque en esa medida ellos van a poder identificarse mejor con la temática y van a poder abrirse al cambio propiamente, lo que facilita el proceso de implementación.

### **Controles**

Los controles crecen, con las normas porque como estas piden una serie de informaciones adicionales para poder hacer imputaciones se requiere que el área que trabaje el tema de control, bien sea control interno, auditoría interna, revisoría fiscal, pueda hacer un monitoria mayor para validar que la empresa esté realizando los procesos como deben ser a fin de que la contabilidad esté lo suficientemente soportada. Por ejemplo, si se compra un activo fijo tiene

que llegar la ficha técnica del activo fijo y el área de control tiene que validar que las imputaciones contables estén amparadas en este nuevo formato que antes no existía. Igual pasa con otros procesos como por ejemplo, talento humano que también tiene unos nuevos requerimientos.

### **Presupuestos de obra**

Los presupuestos de obra, como se mencionaba antes, si no cuentan con un sistema de costeo adecuado de alguna manera esos presupuestos pasan a ser subjetivos, tal vez con base en la experiencia, un margen aproximado de ganancias; pero no necesariamente algo que este técnicamente soportado; eso obviamente debe cambiar. El otro cambio importante en los presupuestos de obra, es si bien es cierto, se puede hacer una planeación muy general de los ítem, de los productos físicos que la obra va a realizar no suele ser muy detallada porque se entiende y se cree que el presupuesto de obra es la parte económica de los costos de ejecución. La parte económica es muy importante, de hecho es uno de los tres métodos que tiene la NIIF para estimar los ingresos, pero también existen otros métodos que son mucho más realistas que los costos, que son los métodos de avance en obra física, y esos métodos exige que primero haya un seguimiento pormenorizado de lo que se ha ejecutado, de lo que se ha construido en el periodo, pero también requieren de una estimación muy bien elaborada de los productos totales que se supone va a entregar la obra para que con base en ese total y ese detalle del periodo, se pueda estimar cuál es el porcentaje en que ha avanzado el contrato y, con base en eso, hacer una estimación del ingreso. Entonces eso nos lleva a que los presupuestos tienen que ser más realistas, tienen que ser mucho más detallados en la parte física de tal forma que permitan hacer un seguimiento no solo económico sino también físico del proyecto porque es uno de los criterios más relevantes a la hora de prorratear los ingresos, periodo a periodo.

### **3. Re-congelamiento: Adopción definitiva**

En la etapa final del proceso de cambio que corresponde al periodo 2016, para las PYMES pertenecientes al grupo 2, el objetivo es que la organización esté procesando información, desarrollando operaciones y tomando decisiones basadas en normas internacionales. Los reportes a los usuarios internos y externos (entidades de vigilancia y control, bancos,

proveedores, clientes, etc.) se basarán en NIIF. Entonces, todos los procesos y procedimientos que sufrieron cambios y reestructuraciones se van a ir consolidando y fortaleciendo con la práctica habitual según el giro de las operaciones de la empresa, de hecho ese personal que mantenía algo de resistencia se va adaptando a la nueva normatividad.

Es importante tener en cuenta que la normatividad fiscal se fundamenta en la contabilidad colombiana y por lo tanto se va seguir trabajando de forma dual, contabilidad bajo normas locales para efectos fiscales y contabilidad bajo NIIF para todos los efectos restantes. Basado en lo anterior, se resalta que prima la contabilidad bajo NIIF en relación la contabilidad para efectos fiscales.

De acuerdo con el planteamiento anterior, las estrategias para la gestión del cambio organizacional por la conversión a NIIF de las PYMES del sector de la construcción de Cartagena clasificadas según los pasos definidos en el modelo de Kurt, son:

### **Descongelar**

1. *Sensibilización del talento humano*, involucrando a todo el personal, y en especial a la gerencia, para evitar una resistencia al cambio y motivar al personal a participar activamente en el proceso de conversión.
2. *Capacitación del talento humano*, sobre las normas contables bajo NIIF que se aplicarían en la organización según las actividades, principales y secundarias, y las áreas funcionales del ente.
3. *Reestructuración organizacional*, iniciando con una revisión y evaluación de procesos y procedimientos internos por área funcional, cambiando los que sean necesarios para una medición, reconocimiento y control bajo NIIF.

### **El Cambio**

4. *Inversión en software contable*, por cambio o por actualización dado que se manejarán dos sistemas contables: bajo NIIF para efectos contables y bajo COLGAAP para efectos tributarios.

5. *Afinar el proceso de costeo*, para contar con un método de costeo que les permita realizar una planeación financiera con bases sólidas y comprobables, al igual que los presupuestos para futuras obras.
6. *Análisis de los activos fijos*, se inicia con una clasificación de activos mayores por sus partes significativas y también clasificarlos como propiedad, planta y equipos o propiedades de inversión. En el análisis, incluir el valor de la depreciación por activo o por sus partes significativas, según el caso y determinar la vida útil para cada activo según sus características.
7. *Mejorar el control a los sistemas de inventarios*, de materiales que permita medir los consumos reales por obras. Al igual que los inventarios de obra en curso u obra terminada que deben ser medidos y registrados en el costo en el periodo de su realización, asociando los ingresos correspondientes (según prorratio) y los gastos.

#### **Re – congelamiento**

8. *Control de soportes*, establecer el ciclo interno (recepción, aprobación y seguimiento) de los soportes de todos los hechos económicos, que incluye los soportes tradicionales y los nuevos requerimientos que se presentan (por ejemplo la ficha técnica de los activos fijos).
9. *Establecer nuevos sistemas de información*, para que la información de actividades y procesos fluya entre las áreas funcionales y estas se integren para lograr que toda la organización hable el mismo lenguaje.
10. *Mejorar los presupuestos de obra*, desarrollarlos sobre bases reales integrando y haciendo el seguimiento tanto el factor económico como a los recursos físicos del proyecto.

## CONCLUSIONES

Los cambios organizacionales son procesos sistémicos que ameritan una planeación rigurosa para lograr alcanzar el nuevo estado deseado. En este documento se proponen cambios organizacionales y estrategias para un proceso exitoso al converger a Normas Internacionales de Información Financiera y se tomó como objeto de estudio a las PYMES del sector de la construcción de Cartagena.

Este proceso, de conversión obligatoria a NIIF, que inició en el año 2009 con una fase de cambios, de todo tipo: gubernamentales, normativos, organizacionales y de concientización, que ha encontrado muchos obstáculos pero hoy es una realidad que llevará a las empresas a mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armonioso de las actividades empresariales de personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con decisiones basadas en una información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable y útil.

Las PYMES del sector de la construcción de Cartagena, según la encuesta elaborada, tienen fortalezas con respecto al proceso de conversión a NIIF, en la fase de preparación, las cuales son: han diagnosticado el impacto y los recursos requeridos; han implementado cambios en las rutinas organizacionales; han buscado asesorías; han elaborado planes de implementación; han diseñado las políticas contables bajo NIIF; conocen el impacto en el reconocimiento y la asignación de ingresos, costos y gastos; entre otras. También se detectaron oportunidades como: consideran que el cambio de sistema contable contribuirá a fortalecer su posición competitiva; consideran importante el papel que cumplen las NIIF en la gestión estratégica de su empresa. De igual forma se detectaron debilidades que se consideran obstáculos: la falta de personal capacitado y actualizado; la inversión en tiempo y dinero; se encuentran satisfechos con el sistema contable colombiano; están poco informados sobre los ajustes que deberán hacerse en su interior de la empresa; no han conformado grupos multidisciplinarios para la implementación a NIIF; entre otros. Y las amenazas que manifestaron fueron: consideran un obstáculo el acceso a la información disponible de NIIF y la complejidad de la nueva norma.

Para el análisis de las NIIF aplicables al sector de la construcción se estudió la sección 23 – Ingresos en Actividades Ordinarias de las NIIF para PYMES, ampliando el concepto con la NIC 11 – Contratos de Construcción y que está dirigida al grupo 1, donde se presentan los métodos para determinar el reconocimiento de los ingresos, costos y gastos según el grado de realización de los contratos, que es el punto más neurálgico en el nuevo sistema contable basado en NIIF. La norma propone tres métodos pero la entidad utilizará el que mida con mayor fiabilidad el trabajo ejecutado; los métodos son: proporción de los costos incurridos por el trabajo ejecutado hasta la fecha, en relación con los costos totales estimados; inspecciones del trabajo ejecutado; la terminación de una proporción física de la transacción del servicio o del contrato de trabajo.

En ese orden de ideas, se puede precisar que la conversión a NIIF es un proceso que ha servido, desde su fase preparatoria, para diagnosticar y evaluar la gestión administrativa y contable de las PYMES del sector de la construcción en Cartagena y evidenciar que muchos de los procesos y operaciones tienen falencias significativas que, por no evidenciarlas en los estados financieros, alejan a la información contable de la realidad económica, administrativa y financiera de la empresa. Quedan en evidencia la falta de controles y salvaguardas de los activos de la organización, por ejemplo de los inventarios. De igual forma el proceso de implementación de la conversión a NIIF permite, antes que implementar las políticas contables establecidas por la gerencia, reestructurar procesos, procedimientos y rutinas organizacionales que contribuyan a un manejo armonioso y provechoso de las nuevas normas contables, aprovechando al máximo la inversión en tiempo, dinero y recursos humanos, físicos, incluidos los tecnológicos, que han tenido la oportunidad de hacer.

Las estrategias propuestas por el equipo investigador son:

1. Proceso de sensibilización al cambio a todo el personal de la empresa.
2. Concientizarse de que no prevalece la norma fiscal sobre la norma contable internacional y por ende se llevará un proceso dual.
3. Invertir en recursos físicos, software, tiempo, capacitaciones, talento humano para lograr una rápida estabilización en la fase de adopción definitiva (re – congelamiento)

4. Modificar procesos y procedimientos organizacionales necesarios para la inmersión en el nuevo sistema organizacional que suministra información financiera transparente y útil, dando y recibiendo información valiosa para la toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Camacol, (2014). Misión de Camacol. Recuperado en Noviembre 11 de 2014.  
<http://camacol.co/camacol/misi%C3%B3n-0>.
- ✓ Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc-Graw Hill.
- ✓ Congreso de la Republica. Ley 1314 del 13 de julio de 2009. Recuperado en Noviembre 19 de 2014.  
[https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/NormativaFinanciera/ley1314\\_09.pdf](https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/NormativaFinanciera/ley1314_09.pdf)
- ✓ Congreso de la Republica. Decreto 691 del 4 de marzo 2010. Recuperado en noviembre 19 de 2014.  
<http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mincit.gov.co%2Fdescargar.php%3Fid%3D66672&ei=vSRtVLn9KNeUsQTjyICgDA&usg=AFQjCNGeRf5wiPFcQC9AvbOm4KP-3nSH3A>
- ✓ Congreso de la Republica. Decreto 3048 del 23 de agosto 2011. Recuperado en noviembre 19 de 2014.  
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2011/Documents/Agosto/23/dec304823082011.pdf>
- ✓ Congreso de la Republica. Decreto 4946 del 30 de diciembre 2011. Recuperado en noviembre 19 de 2014. <http://actualicese.com/normatividad/2011/12/30/decreto-4946-de-30-12-2011/>
- ✓ Congreso de la Republica. Decreto 2706 del 27 de diciembre de 2012. Recuperado en noviembre 19 de 2014.  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=51148>
- ✓ Congreso de la Republica. Decreto 2784 del 28 de diciembre de 2012. Recuperado en noviembre 19 de 2014. <http://actualicese.com/normatividad/2012/12/28/decreto-2784-de-28-12-2012/>
- ✓ Congreso de la Republica. Decreto 1851 del 29 de agosto de 2013. Recuperado en noviembre 19 de 2014.  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=54378>
- ✓ Congreso de la Republica. Decreto 3019 del 27 de diciembre de 2013. Recuperado en noviembre 19 de 2014. <https://www.google.com.co/#q=decreto+3019+de+2013>
- ✓ Congreso de la Republica. Decreto 3022 del 27 de diciembre de 2013. Recuperado en noviembre 19 de 2014.  
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/DICIEMBRE/27/DECRETO%203022%20DEL%2027%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202013.pdf>

- ✓ Congreso de la Republica. Decreto 3024 del 27 de diciembre de 2013. Recuperado en noviembre 19 de 2014.  
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/DICIEMBRE/27/DECRETO%203024%20DEL%2027%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202013.pdf>E stupiñan R. (2013). NIC/NIIF Transición y adopción en la empresa. Bogotá: Ediciones de la U.
- ✓ Coral, L. y Gudiño, E. (2008). Contabilidad Universitaria. Sexta Edición. Mc Graw Hill. Bogotá.
- ✓ Flórez Sánchez Alberto (2013). Año de transición será periodo clave para ajustes de implementación de las NIIF (IFRS). Tomado de:  
<http://actualicese.com/actualidad/2013/10/04/ano-de-transicion-sera-periodo-clave-para-ajustes-de-implementacion-de-las-niif-ifs/>García, O (2013). Material de clase del Módulo de Teorías Administrativas. Maestría en Administración – MBA. Universidad Tecnológica de Bolívar. Colombia
- ✓ Gavia, S. & Luna, D (2007). Proyecto de Ley Numero 165 de 2007 Cámara. Bogotá
- ✓ Gordillo, A. y Licona, D. (2008). Desarrollo y Aprendizaje Organizacional: Paradigmas del siglo XXI; Gestión del conocimiento; gestión de la organización inteligente. México: Trillas
- ✓ Greuning, H. V. (2005). Estándares Internacionales de Información Financiera, Guía *práctica*. Bogotá, Colombia: Mayol Ediciones S.A.
- ✓ IFRS Foundation (2012). Normas Internacionales de Información Financiera. Parte A: Marco referencial y requerimientos. IFRS Foundation Publications Department.
- ✓ IFRS Foundation (2012). Normas Internacionales de Información Financiera. Parte B: IFRS Foundation Publications Department.
- ✓ Jellison, J. M. (2007). Gestión de la Dinámica del Cambio. México: Mc Graw Hill
- ✓ Lana, R. A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. Visión de Futuro, 9(1). Disponible en:  
<http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:2162/ps/i.do?id=GALE%7CA197928731&v=2.1&u=buenavenc&it=r&p=GPS&sw=w&asid=ed64dc50f1acd0b33bdcba4b839f0d98>. Recuperado en Mayo 2 de 2015
- ✓ Mantilla B., S. (2012) Estándares/normas internacionales de información financiera (IFRS/NIIF). 3ª. Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones. 600 p.
- ✓ Núñez, M. & Gómez, O. (2005). El Factor Humano: Resistencia a la Innovación tecnológica. Revista Orbis/Ciencias Humanas. Año 1/ No.1.
- ✓ Polo F. Estudio de la aplicación de las NIIF al sector de la construcción: Especial referencia a la NIIF 11.  
[http://www.cegea.upv.es/congresos\\_y\\_jornadas/2006\\_ReformaContable/comunicacion es/Polo\\_Genis\\_aplicacion\\_construccion.PDF](http://www.cegea.upv.es/congresos_y_jornadas/2006_ReformaContable/comunicacion es/Polo_Genis_aplicacion_construccion.PDF), recuperado en junio 14 de 2015

- ✓ Pontificia Universidad Javeriana. Norma internacional de información financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para PYMES)
- ✓ Real Academia Española, (2014). Definición de cultura. Recuperado en Noviembre 13 de 2014. <http://lema.rae.es/drae/?val=cultura>.
- ✓ Rodríguez, C. (2014). <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/Documents/GuiaPractica.pdf>. Recuperado en abril 22 de 2015
- ✓ Rodríguez, D. (2006). Gestión Organizacional: elementos para su estudio. 4ª Edición. México: Alfaomega
- ✓ Rodríguez, G (2012). Cuadernos del G20. Los Retos del Crecimiento Económico Global: De Pittsburgh a Los Cabos. México: Instituto Matías Romero.
- ✓ Soto, E. y Sauquet, A. (2006). Gestión y Conocimiento en organizaciones que aprenden. México: Thomson Learning.
- ✓ Soto, E. (2001). Comportamiento Organizacional: Impacto de las emociones. México: Thomson Learning
- ✓ Tobón Rojas, L. (2006). La Gestión del Cambio enfocada a la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF. Caso: Empresa del Sector Petrolero. Chía: Universidad de la Sabana.
- ✓ Thompson, P. & Gamble, S. (2012). Administración estratégica. Teoría y casos. 18ª. Edición. Bogotá: Mc-Graw Hill
- ✓ Uribe, L. (2011). Enfoque a las normas internacionales de contabilidad en Colombia NIIFs. Bogotá: Grupo Editorial Nueva Legislación Ltda.

**ANEXO No. 1: TABULACION DE LA ENCUESTA - FRECUENCIAS**

FA	FR
----	----

**PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**1. ¿Han diagnosticado en su compañía el impacto y los recursos requeridos para la conversión a NIIF?**

Si	27	64%
No	15	36%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

**2. ¿Han implementado cambios en las rutinas organizacionales como preparación a la conversión de sistema contable?**

Si	26	62%
No	16	38%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

**3. En caso de responder si a la pregunta anterior indique cuáles son cambios ha realizado**

Administrativos	24	92%
Producción	0	0%
Métodos de Costeo	2	8%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

**4. Ordene de 1 a 5, los siguientes obstáculos que considera serán los más importantes, siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia.**

Personal capacitado y actualizado en el tema	24	23,3%
Inversión en tiempo para realizar la conversión	12	11,7%
Inversión en dinero para realizar la conversión	17	16,5%
Complejidad de la nueva norma	15	14,6%
Acceso a la información disponible de NIIF	35	34,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

**5. ¿Cree usted que la estructura actual de su organización le permitirá una conversión a NIIF exitosa?**

Si	39	93%
No	3	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

**GESTION DEL CAMBIO**

**6. ¿Qué tan familiarizada y/o satisfecha se encuentra la organización con el sistema o modelo contable que actualmente usa?**

Mucho	26	62%
Poco	6	14%
Nada	10	24%

**Total** **100%**

**7. ¿Qué tan informados y/o seguros está la empresa sobre los ajustes que deberán hacerse en su interior por el cambio a NIIF?**

Mucho	13	31%
Poco	27	64%
Nada	2	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

**8. ¿Han conformado el grupo multidisciplinario de proyecto para la implementación de las NIIF?**

Si	19	46%
No	22	54%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

**9. En línea con la pregunta anterior, ¿los miembros de ese grupo tienen poder de decisión, liderazgo y credibilidad en las áreas que representan?**

Si	19	50%
No	19	50%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

**10. Respecto a consultores o asesores para la implementación de las NIIF, indique la alternativa en la que se encuentra su empresa de las siguientes:**

Han sido asesorados	21	53%
No han sido asesorados	1	3%
Buscan asesorías	15	38%
Realizan solos el proceso	3	8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

**11. ¿Hasta qué punto todas las áreas, personas o dependencias de la organización están involucrada en el proceso de cambio a NIIF?**

Entre el 81% y 100%	3	8%
Entre el 80% y 50%	10	25%
Entre el 50% y 30%	20	50%
Menos del 30%	7	18%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

**12. Indique cuál de las siguientes acciones propias del año de preparación a NIIF ha realizado su empresa:**

Elaboración de planes de implementación	25	61%
Envío de planes de implementación a entes de control	4	10%
Participación en mesas de trabajo sobre el tema	11	27%
Otra	1	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

**13. ¿Considera usted que el cambio de sistema contable contribuirá a aumentar o fortalecer su posición competitiva?**

Si	28	67%
----	----	-----

No	14	33%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**14. ¿Cómo califica el papel que cumplen las NIIF en la gestión estratégica organizacional de su empresa?**

Importante	36	86%
Poco importante	6	14%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**15. ¿Considera que la conversión a NIIF le permitirá a su cadena de valor (Mercado, logística, operaciones, ventas, marketing, servicios, proveedores, clientes) el desarrollo de las actividades empresariales que generan valor al consumidor final?**

Totalmente	13	31%
Parcialmente	25	60%
No aplica	4	10%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

#### **CULTURA CONTABLE**

**16. ¿Cuál es la concepción y/o uso que la empresa tiene actualmente de la contabilidad?**

Se lleva por mera obligación legal	4	9%
Es solo una fuente de información para efectos fiscal	12	28%
ES una herramienta para la toma de decisiones	27	63%
Otra	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**17. En cuanto al papel del contador dentro de la empresa actualmente, responda: ¿Qué tipo de vinculación tiene el contador con la empresa?**

Empleado de planta	32	76%
Asesor externo	10	24%
Otra	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**18. De las siguientes actividades o funciones, identifique cuales son realizadas por el Contador:**

Asesorías financieras y organizacionales	29	38%
Registro de operaciones y presentación de informes	25	32%
Definición de políticas contables de la empresa	4	5%
Asesorar a la gerencia en la definición de políticas contables	19	25%
Otras	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**19. ¿Cómo, actualmente, las otras áreas de la empresa interactúan o intervienen en la contabilidad? Marque una o varias opciones:**

Cada área provee información para la contabilidad	40	34%
---	----	-----

La información contable es exclusiva del área contable	19	16%
Cada dependencia se hace captura de datos contables	16	14%
La captura de los datos contable está centralizada	13	11%
Los otras áreas manejan las políticas, normas y códigos contables	3	3%
Las demás áreas reciben información del área contabilidad	26	22%
Otras	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

## NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA

**20. ¿Conoce cuáles son las políticas contables, que bajo principios contables colombianos, se han desarrollado en su compañía?**

Si	35	83%
No	7	17%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**21. ¿Han diseñado las políticas contables bajo NIIF que se implementarán a partir del 2015?**

Si	23	56%
No	18	44%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**22. ¿Conoce el impacto en el reconocimiento y la asignación de ingresos, costos y gastos que traen las NIIF para el sector de la construcción?**

Si	27	64%
No	15	36%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**23. ¿Cómo están facturando los ingresos por las obras de construcción que realizan?**

Al final de la obra	2	5%
De acuerdo al grado de avance de la obra	25	58%
Cada cierto periodo (mensual, trimestral, etc.)	4	9%
De acuerdo a lo planteado en el contrato	12	28%
Otro:	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**24. Ordene de 1 a 9, los siguientes activos según sean los más importantes en sus balances, siendo 1 el más importantes y 9 el de menor importancia.**

Disponible	22	15,17%
Deudores	23	15,86%
Propiedad planta y equipos	14	9,66%
Diferidos	12	8,28%
Valorizaciones	23	15,86%
Inversiones	11	7,59%
Inventario	16	11,03%

Intangibles	11	7,59%
Otros activos	13	8,97%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**25. Si tienen intangibles, ¿Cuáles son los tipos de intangibles que reportan en sus balances?**

Gastos pagados por anticipado	32	91%
Cargos Diferidos	3	9%
Cual _____	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**26. ¿Cuál es la procedencia de la maquinaria utilizada para el desarrollo de sus proyectos? (puede marcar más de una opción)**

Maquinaria propia	35	67%
Arrendamiento operativo	10	19%
Arrendamiento financiero	6	12%
Otro _____	1	2%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**27. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento más importantes, para el giro normal de operaciones? Ordénalas de 1 a 6, siendo 1 la más importantes y 6 la de menor importancia.**

Capital de trabajo	37	30,08%
Obligaciones financieras con bancos comerciales	33	26,83%
Obligaciones con instituciones estatales	16	13,01%
Prestamos con particulares	25	20,33%
Crédito con proveedores	12	9,76%
Otro _____	0	0,00%
<b>Total</b>	123	100%

**28. ¿En el desarrollo de sus proyectos es usual recibir anticipos para el desarrollo de las obras?**

Si	38	93%
No	3	7%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**29. En caso de responder sí a la pregunta anterior, ¿Cuál es el porcentaje promedio de los anticipos en relación al total del contrato?**

Menos del 10%	2	5%
Entre 10% y el 20%	3	8%
Entre 21% y 50%	32	86%
Más del 50%	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**30. ¿En su organización realizan valorizaciones (avalúos) de activos?**

Si	32	76%
No	10	24%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Encuestados**

Director financiero	6	14%
Asistente administrativo	16	38%
Gerente	10	24%
Contador	2	5%
Director Administrativo	8	19%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

## ANEXO 2: ENTREVISTA A CONTADOR PÚBLICO

1. Describa cómo es el proceso de elaboración del presupuesto de una obra, planteando sus etapas y las personas que intervienen en ellas.
2. ¿Qué datos o información emplean para la confección de los presupuestos de obra? (en caso de que en la respuesta no quede claro el papel de la contabilidad se debe hacer explícita la pregunta al respecto)
3. ¿Qué tipo de seguimiento o monitoreo hacen al presupuesto de una obra durante la ejecución de la misma?
4. ¿Detallan los presupuestos de obra cada uno de los productos físicos a entregar, costeados a su vez por valor unitario y cantidad?
5. ¿En los informes de avances los datos de estos permiten analizar qué tanto ha cumplido la obra en relación a los productos físicos previamente presupuestados?
6. Describa como es el proceso de control de los inventarios de materiales e insumos.
7. ¿El control de existencia anterior discrimina los consumos por centros de costos (proyectos)?
8. ¿La información de los inventarios de materiales e insumos cómo se reporta y cada cuánto al área de contabilidad?
9. ¿Al momento de reportar los costos de ejecución de un proyecto, el reporte se presenta estructurado por los tres elementos del costo?
10. En el evento que en el reporte anterior se incluyan costos indirectos de fabricación, describa la forma como prorratan tales costos (por ejemplo la depreciación para los equipos)
11. ¿De qué manera se causan y con qué frecuencia los ingresos de las obras en construcción?
12. ¿Qué tanto conocen los ingenieros y demás personal operativo clave de los proyectos sobre el sistema de costeo de los mismos?
13. Describa el proceso y los insumos que se emplean en su organización para establecer el precio de un contrato de construcción. (en caso de no mencionar explícitamente las personas que intervienen en el proceso, principalmente del área contable, solicitar esa información)
14. ¿Cómo es el flujo de soportes e información desde y hacia el área contable cuando inicia y termina un contrato de construcción?
15. Háganos una ilustración de los registros contables que se desarrollan en su empresa durante todo un proyecto de construcción.
16. ¿En un contrato de construcción se incluyen presupuestalmente algún rubro relacionado con la administración del proyecto?
17. Usualmente ¿Cómo se materializa ese rubro de administración en la ejecución de los contratos?
18. ¿Qué personas suelen estar encargadas de los controles de información de los proyectos, tales como inventarios de materiales e insumos, averías y mantenimientos de maquinarias, reporte de personal que labora en la obra, cambio de proyectos para las maquinarias empleadas, avances en la construcción propiamente, etc.?
19. ¿Emplea su organización algún tipo de software especializado para el sector?
20. En caso de no emplear un software especializado, ¿de qué manera gestionan la información de las obras en ejecución?

21. ¿Sus obras cuentan con la figura de un interventor y en qué casos?
22. Describa la estructura organizacional que usualmente se establece para la ejecución de un proyecto de construcción.
23. ¿Qué cambios considera debe realizar su organización para hacer frente a los requerimientos que traen consigo las NIIF?

### ANEXO 3: ENTREVISTA A ASESOR EN NIIF

1. ¿Qué estrategias se han empleado en el marco de las asesorías para poder gestionar el cambio que implica la transición a NIIF?
2. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que se han encontrado en las empresas constructoras para hacer frente a los requerimientos de las NIIF?
3. Para cada uno de los siguientes ítems, por favor indique los cambios más representativos producto de la aplicación de estas nuevas normas:
  - a) Sistemas de información
  - b) Sistemas de costeo
  - c) Propiedad, planta y equipos
  - d) Inventarios, costos e ingresos
  - e) Talento humano
  - f) Controles
  - g) Presupuestos de obra
4. En su percepción de asesor ¿Qué papel debe cumplir cada uno de los siguientes actores en un proyecto de transición a NIIF?
  - a. Gerencia
  - b. Contador
  - c. Compras
  - d. Producción
  - e. Tecnologías de la información
  - f. Mantenimiento
  - g. Calidad
  - h. Talento humano

**ANEXO 4: MATRIZ DE CONSOLIDACION DE LAS ENTREVISTAS A CONTADORES PUBLICOS**

<b>No.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>ENTREVISTA 1</b>	<b>ENTREVISTA 2</b>	<b>CONCLUSION</b>
1	<p>Describa cómo es el proceso de elaboración del presupuesto de una obra, planteando sus etapas y las personas que intervienen en ellas.</p>	<p>Los presupuestos los manejan los arquitectos y los ingenieros, ellos tienen manejos como de precios de cantidades de acuerdo como a la experiencia que han tenido con los edificios que han hecho, casas. Si la obra por primera vez y es similar a la anterior se basan en la experiencia anterior para hacer el presupuesto. Lo pasan a contabilidad para que se generen los centros de costos y así tener el control y manejar informes. En el presupuesto quedan establecidas las etapas las dividen cuando es preliminar si tienen que ver, como cuando hacen la caseta de ventas, como cuando hacen la excavación y fundición... o sea fundir, entonces ellos si especifican como esa parte preliminar y después de ahí van armando todo.</p>	<p>los arquitectos, diseñadores del producto, director general de obras, Ingenieros residentes y muchas veces personal externo, experta o recomendada, por las entidades bancarias muchas veces terminan siendo los peritos del proyecto para desembolsos de créditos constructores y pre-operativos, el cual emiten los valores a desembolsar después de mirar el estado o avance de la obra según el presupuesto inicial.</p>	<p>El proceso es manejado por los arquitectos, ingenieros el director general de obras o gerente. Cuando hay financiación externa con tipos de créditos específicos para contratitas se incluyen personal externo y peritos que evalúen el presupuesto contra el valor a desembolsar. Si se mide las etapas de las obras desde el presupuesto donde dividen en dos grandes etapas: pre operativo y la ejecución de la obra.</p>

2	<p>¿Qué datos o información emplean para la confección de los presupuestos de obra?</p>	<p>Tienen proveedores específicos, por ejemplo, Argos es el que suministra en todas las obras desde el nacimiento de la empresa la parte del cemento porque ellos tienen créditos, manejan los mejores precios, parte de electricidad todo lo que tienen con materiales Melexa porque ellos tienen unos descuentos amplios y una cartera de vencimiento que a ellos les queda muy cómoda para los pagos. En la parte de templado, lo que son los vidrios, ellos les manejan descuentos, casi la mayoría todos son con descuentos, entonces cuando ellos hacen esos órdenes de compra o sea las compras de materiales ellos los hacen hasta con un año de anticipación, seis meses, para conservar los precios, porque en su momento ellos dijeron que nosotros no queremos ese material ahora porque no vamos a comenzar y por inconvenientes de bodega, de que no hay personal ni nadie que tenga eso, entonces ellos manejan de esa manera</p>	<p>Como empresa cualquier presupuesto de obra de un proyecto a trabajar, se basan en la obra a realizar, para nuestro caso que hacemos edificios, nos basamos en dos ítems como lo son los costos directos e indirectos, representados así por los diferentes rubros y estos a su vez a un centro de costo, ejemplo ; mano de obra: ingenieros residentes, auxiliares, arquitectos residentes director de obra etc... costos directos incluye más que todos los contratos, y compras, hay indirectos como la depreciación, intereses por préstamos constructor etc... son también rubros importantes y a tener en cuenta en este tipo de presupuestos</p>	<p>La información que se emplea para la confección de los presupuestos se subdivide por los tres elementos del costo, donde para el caso de la mano de obra cuentan con el personal de planta y los contratistas con los que ha trabajado en otras obras que cuentan con su personal. Para el material directo tienen proveedores específicos con convenios de precios, descuentos especiales, formas de pago flexibles y manejan las compras anticipadas para garantizar precios. Para el caso de los costos indirectos incluyen depreciación y gastos financieros por intereses sobre créditos.</p>
---	---	--	---	---

3	¿Qué tipo de seguimiento o monitoreo hacen al presupuesto de una obra durante la ejecución de la misma?	Bueno el monitoreo lo hace una de las arquitectas ella es la coordinadora de obras, ella a medida que va avanzando la obra ella dice, “vamos por la etapa de, puede ser de la excavación o de la fundición y ya estamos pasados en cemento, estamos pasados en ciertos materiales ¿Por qué?” entonces comienzas hacer el seguimiento, ellos tienen como esa parte aparte de contabilidad, o sea, presupuesto no es un departamento como así, porque ellos mismos manejan eso.	Tenemos un software que distribuye los costos de la obra y las sectoriza dándole valores a cada rublo. Mediante informes de costos mensuales o semanales, estos presupuesto de van monitoreando para controlar que no se exceda dentro del presupuesto asignado. Teniendo así el control para toma de decisiones.	El seguimiento al presupuesto es permanente, indistintamente la forma de hacerlo, se va controlando cada etapa de la obra, con relación a insumos utilizados en cada etapa, personal necesario. Y se va evaluando la etapa de acuerdo con el avance de la obra. Cuando el proyecto es tiene financiación con bancos hay doble control porque el banco envía a personal especializado a evaluar el avance de la obra contra el proyecto de inversión y el presupuesto presentado al banco.
4	¿Detallan los presupuestos de obra cada uno de los productos físicos a entregar, costeados a su vez por valor unitario y cantidad?	Si, ellos manejan un cuadro muy específico, y muy detallado que cuando ya ellos siempre están “vamos a revisar presupuesto”, hacer comité de manera semanal verifican que todo esté bien y que todo este andando.	Si las compras tienen su proceso entran a inventario con un costo y salen de la misma forma,	Los presupuestos de obra son detallados, cada producto físico es costeadado y se maneja: valor unitario, cantidad y valor total.
5	¿En los informes de avances los datos de estos permiten analizar qué tanto ha cumplido la obra en relación a los productos físicos previamente presupuestados?	Si ellos miran el avance de acuerdo a la programación de las fechas que ellos tienen. Pero si ellos miran el avance de acuerdo a lo que tienen presupuestado	si... el sistema controla y emite resultados, por cantidades y valores	Los avances son analizados, de forma manual o por medio del sistema - según la empresa - que según la programación de fechas que cantidades y que valores se han utilizado.

6	<p>Describa como es el proceso de control de los inventarios de materiales e insumos.</p>	<p>Existe un cargo para la persona, llevan formatos de acuerdo a la normatividad que tienen con la ISO. tienen su bodega en el sótano de la obra, y todos los materiales cuando llegan los someten hacen inventario de manera mensual cuando es muy necesario no hay día específico, poder ser un mes si un mes no, El inventario lo hacen las mismas personas que están ahí, o sea, el mismo de la bodega, con otro ingeniero, con otra arquitecta residente</p>	<p>El control se hace por medio de kardex de entradas y salidas e inventarios físicos periódicos ayudados por el software de control de obra</p>	<p>El proceso de control de inventarios se realiza de diferentes maneras, según la organización de la empresa: Cuando la empresa maneja software especializado el sistema es alimentado y es la base para la realización de inventarios físicos, periódicos. Y en las empresas que no tienen software manejan formatos para el control de materiales y son la base para la realización de los inventarios físicos. Cabe anotar que las empresas entrevistadas no está establecida la frecuencia de tiempo de los inventarios físicos y quedan a libre decisión de la persona responsable del área.</p>
7	<p>¿El control de existencia anterior discrimina los consumos por centros de costos (proyectos)?</p>	<p>Sí... bueno, en la parte de cerámica que lo maneja con Corona directamente, si se maneja porque se manejan centros de costo y subcentros de costos, entonces muchas veces esa compra de material cuando llega hay que subdividirlo en unos subcentros de costo proporcional a lo que se vaya hacer. Entonces los subcentros de costos son las diferentes estancias de la casa, por ejemplo, y el centro de costo como tal es para todo el proyecto</p>	<p>Si, con esto podemos mirar los costos ejecutados y por ejecutar de un ítem o centro de costo al cual se carga dentro del presupuesto.</p>	<p>En el control de materiales e insumos se discriminan los consumos por centros de costo y en algunas empresas constructoras también utilizan subcentros de costos para especificar los materiales e insumos de acuerdo al nivel de avance de la obra.</p>

8	<p>¿La información de los inventarios de materiales e insumos cómo se reporta y cada cuánto al área de contabilidad?</p>	<p>No hay un reporte como tal sino cuando se necesita porque la cuenta que se maneja es una 14, como construcción en proceso, no se puede precisar que en inventario yo tengo esto en unidades y esto en dinero. Se compró un software empresarial el cual apenas se está adaptando tiene como 4 meses en funcionamiento. Hasta ahora lo que le suministran a contabilidad es un resumen muy resumido en valores cuando hay un cierre, anual, semestral, es que ellos verifican que tan avanzada esta la obra para bajar de la cuenta 14 y convertirla al costo,</p>	<p>A contabilidad se reporta semanal, según facturas de compras, al resumir la información de costos de materiales tenemos la variable de que los materiales físicos en almacén menos materiales salidos o gastados, nos da el valor de la compra realizada de un material según lo facturado, este informa lo genera el sistema de control de obras mas no contabilidad ya que nosotros contabilizamos todo a costo de la factura, mas almacén o inventario lo deja en su forma natural y lo convierte en costo cuando el material sale por eso la explicación de la variable mencionada anteriormente.</p>	<p>La información de los inventarios de materiales e insumos se reporta por medio de informes, que si la empresa tiene un software de control de obras, este generara el informe, y en caso de no tenerlo el informe se realiza manual. El reporte de los inventarios de materiales e insumos que debe realizarse de forma oportuna para que sea una herramienta para la toma de decisiones, por ejemplo una de las empresas entrevistadas lo reporta semanal a contabilidad y en la otra empresa entrevistada en reporte es solicitado por contabilidad cada vez que se van a revelar estados financieros (seis meses o anual) o al finalizar el proyecto.</p>
---	--	--	--	---

9	¿Al momento de reportar los costos de ejecución de un proyecto, el reporte se presenta estructurado por los tres elementos del costo?	En el reporte, más allá de los tres elementos, la misma gerencia te arma un cuadro, con: materiales, costos indirectos, ampliados por subcentros de costos, administración, servicios públicos, curaduría, etc. todo lo que el vea que va a generar... impuestos, los diseños. en los formatos que maneja, dice costos de construcción y no lo discriminan, pero el software si lo muestra	NO, contabilidad emite un informe mensual de costos basado en las compras y contratos causados del proyecto en ese mes. Este informe de costo lo detallamos por ítems que a su vez representa un cargo en la contabilidad de un centro de costo. Esta respuesta es consecuente con la respuesta de la pregunta anterior.	El reporte por los costos de la ejecución del proyecto varía de acuerdo a los procedimientos de la constructora. Según las empresas entrevistadas en una no incluye la especificidad de los elementos del costo; y en la otra empresa entrevistada, la gerencia, hace un reporte que no solo incluye los tres elementos del costo si no que llega a un grado de detalle, clasificando por centro de costo y subcentros de costos.
10	En el evento que en el reporte anterior se incluyan costos indirectos de fabricación, describa la forma como prorratan tales costos (por ejemplo la depreciación para los equipos)	Bueno en la parte de depreciación de los equipos que están a nombre de la empresa, o sea, no hay un prorrato como tal si no que ellos están en funcionamiento, pero entonces la empresa no trabaja para la misma construcción sino que los pone a nombre de una persona independiente para que se genere un costo. Se sigue depreciando dentro de la empresa se va directamente al costo que se dio en la construcción.	El proyecto tiene establecidos unos capítulos de obra los cuales homologan por medio de un proceso de interface a la contabilidad, es decir la idea es que un capítulo del sistema de control de obra sea igual al centro de costo de la contabilidad establecido u homologado para tal fin, en ese orden de ideas y en el ejemplo que ustedes ponen en su pregunta, no hacemos prorrato, en contabilidad de calcula la depreciación de equipos y esto debe entrar al sistema de obra en el capítulo cargado ya en la contabilidad de igual manera (valor global)	Un costo indirecto de fabricación, como lo es la depreciación de los activos fijos, se manejan de varias formas, desde su parte operativa, que pueden ser por liquidación manual o por liquidación a través del software. En las empresas entrevistadas la depreciación se calcula y se incluye como costo de la producción de forma global.

11	¿De qué manera se causan y con qué frecuencia los ingresos de las obras en construcción?	Cuando es construcciones propias, voy a dar un ejemplo, existía un edificio que se construyó entre el 2010 y el 2012, a medida que se van entregando los apartamentos es que ellos iban asociando el costo con el ingreso. en caso de contratos con terceros (casas de interés social) cuando se factura se bajó todo el costo o sea cuando hay una facturación es que se asocia el costo	En nuestro caso no tenemos P y G o estados de pérdidas y ganancias, desde el comienzo de un proyecto lo financiamos por medio de créditos constructores y los recursos se manejan por medio de una fiduciaria. Los ingresos que se dan, provienen de parte de los rendimientos mensuales que la fiducia nos hace llegar, y que nosotros con la información de costos y financiera le informamos. Al final del proyecto se procede a la facturación y solo hasta esa fecha (entrega de aptos), es que la fiducia nos da el rendimiento final del proyecto.	La manera como se causan y la frecuencia de los ingresos en las empresas de construcción varían de acuerdo con las políticas internas de las mismas y de acuerdo al tipo de proyecto que se esté ejecutando. Cuando son proyectos propios, se observó en las empresas encuestadas, que se dan dos maneras de causación: la primera es causar todo al costo y al vender el proyecto, se asocian el costo con el ingreso obtenido. La segunda, se financiamos el proyecto por medio de créditos constructores y los recursos se manejan por medio de una fiduciaria. Al final del proyecto se procede a la facturación y solo hasta esa fecha (entrega de apartamentos), es que la fiducia nos da el rendimiento final del proyecto. Ahora bien, cuando existe un contrato de construcción con un tercero, se va cargando al costo todos los pagos realizados por materiales, mano de obra y CIF y cuando se factura se da de baja todo el costo.
12	¿Qué tanto conocen los ingenieros y demás personal operativo clave de los proyectos sobre el sistema de costeo de los mismos?	Ninguno, ellos están como aislados de eso. Desconocen el sistema de costeo, si hablamos financieramente, de pronto en costos de la parte de lo que se va a construir, si, dicen este edificio o lo que se vaya a construir cuesta tanto y se tiene que vender por tanto, pero la cosa es con el presupuesto	Deberían tener total control, si no sabemos los costos del proyecto del presupuesto vamos a la deriva. Para eso tenemos un director de obra y un ingeniero de costos y presupuestos encargado además de monitorear los capítulos establecidos.	Los ingenieros y demás personal operativo clave de los proyectos sobre el sistema de costeo de los mismos manejan y controlan muy bien los costos desde el presupuesto y ejecución de los mismos, hacen el monitoreo de estado de avance en obra contra lo presupuestado. Pero al preguntar si conocen los sistemas de costo que se reconocen en la contabilidad y que irán a ser revelados en los estados financieros, los desconocen totalmente.

13	<p>Describa el proceso y los insumos que se emplean en su organización para establecer el precio de un contrato de construcción.</p>	<p>La gerencia dependiendo del "marrano". El gerente analiza muchas cosas: primero analiza el tercero (ente público o privado), por ejemplo: al participar en una al presentar el presupuesto manejan ese margen de la contribución antes de IVA, que viene siendo su ganancia. Cuando es privado, mira primero: que cantidad de trabajo, cotizan con contratistas, si tiene disponibilidad, si tiene dinero o flujo y material y definen el precio del contrato, o sea, no hay un plan de precios establecido. La constructora crea una promotora, pero ese edificio realmente es de la constructora pero para vender como si fuera un tercero y ellos aislarse por ciertas cuestiones legales</p>	<p>El director de obra hace un análisis según precios del mercado, y mano de obras detalladas y hace una propuesta al contratista. Aquí entran en una fase de negociación para hacer ajustes y llegar al final a la firma del contrato.</p>	<p>El proceso y los insumos que se emplean en su organización para establecer el precio de un contrato de construcción de una obra propia, el gerente o director de la obra hace el análisis del costo de los materiales, contratistas, financiación, mano de obra y define el precio del contrato. En una de las empresas entrevistadas se analiza también el tercero que solicita la obra. En caso de que el contrato es por medio de participación en una licitación se presenta el presupuesto manejando un margen de contribución antes de IVA, que viene siendo su ganancia</p>
14	<p>¿Cómo es el flujo de soportes e información desde y hacia el área contable cuando inicia y termina un contrato de construcción?</p>	<p>El encargado de la bodega, con almacenista, de manera mensual cuando la facturas no llegan directamente yo siempre específico en los correos que la factura que venga a acá, a la parte central, porque las facturas se pierden en bodega, me toca corretear a los proveedores a final de mes, no si aquí esta recibido – mándeme una copia, mándeme una copia – me llegan por correo (no es que ellos nada más trajeron remisión), nadie sabe lo de la factura. Ese es el mayor inconveniente que existe allá, entonces con tantos millones de pesos que hay, al comprar una planta eléctrica, esa fue la última situación que paso allá, que el agente comercial se quedó con la factura un año – un año - yo estuve llamando y estuve preguntando al ingeniero, “ya llego... ya llego” entonces dice, no ha llegado, no ha llegado a la planta, entonces yo comenzaba a llamar a la empresa y nunca contestaban era un teléfono que timbraba y timbraba y nunca contestaban, entonces cuando yo contestaron allá me dijeron si este, le explique la situación, porque ellos me solicitaron certificado de retención y les dije es que yo no tengo la factura, entonces ellos</p>	<p>Empieza con un contrato firmado entre las partes, estos la mayoría de veces genera anticipos de obra, y a contabilidad llega la cuenta de cobro para tal fin, posteriormente el flujo de información se presente secuencialmente con las actas parciales de obra atreves de una factura o cuenta de cobro hasta finalizar o terminar el contrato en general. Contablemente en cada pago de estos cortes se emite soportes de pago a contratistas y aplica para proveedores también. Luego se finiquita o se liquida en contrato analizando el tema de las retenciones, amortizaciones de</p>	<p>El Flujo de los soportes e información desde y hacia el área contable cuando inicia y termina un contrato de construcción, es el siguiente: todo proyecto es producto de un contrato de obra y de él se desprenden una serie como: facturas, cuentas de cobro, contratos con contratistas, planillas de liquidación de aportes a seguridad social y aseguradora de riesgos laborales. Cada soporte es recibido por en distintas áreas, por ejemplo, las empresas pequeñas facturan y entregan los bienes en el lugar de la obra y las empresas grandes, por lo general, entregan los bienes con remisión en el sitio de la obra y la factura la entregan en la sede principal de la constructora. El proceso debe finalizar, al terminar la obra, todos los costos deben estar legalmente soportados. En una de las empresas entrevistadas se presenta la perdida de las facturas de venta que son recibidas en obra generando dificultades legales desde el punto de vista contable y fiscal.</p>

desistieron de eso cuando se enteraron que el señor tenía la factura y ellos dijeron que nosotros teníamos la culpa porque nosotros no habíamos hecho seguimiento a eso y yo les dije ustedes como van a estar sin un recibido a satisfacción, esos son los inconvenientes que se presentan allá, hay que estar muy atentos. ¿Con que frecuencia, se presentan estos casos?, responde: todos los meses con diferentes proveedores. Acá los únicos cumplidos son Argos, el del hierro que era Inkaferro, empresas grandes, cuando son empresas - la factura te llega hasta allá - pequeñas es más difícil... no llegan bueno, eso es algo difícil con bodega, con almacenista, de manera mensual cuando la facturas no llegan directamente yo siempre especifico en los correos que la factura que venga a acá, a la parte central, porque las facturas se pierden en bodega, me toca corretear a los proveedores a final de mes, no si aquí esta recibido – mándeme una copia, mándeme una copia – me llegan por correo (no es que ellos nada más trajeron remisión), nadie sabe lo de la factura. Ese es el mayor inconveniente que existe allá, entonces con tantos millones de pesos que hay, al comprar una planta eléctrica, esa fue la última situación que paso allá, que el agente comercial se quedó con la factura un año – un año - yo estuve llamando y estuve preguntando al ingeniero, “ya llego... ya llego” entonces dice, no ha llegado, no ha llegado a la planta, entonces yo comenzaba a llamar a la empresa y nunca contestaban era un teléfono que timbraba y timbraba y nunca contestaban, entonces cuando ya contestaron allá me dijeron si este, le explique la situación, porque ellos me solicitaron certificado de retención y les dije es que yo no tengo la factura, entonces ellos desistieron de eso cuando se enteraron que el señor tenía la factura y ellos dijeron que nosotros

anticipos y se paga o no dependiendo de la situación. Este proceso de hace en compañía del ingeniero de control y presupuesto.

teníamos la culpa porque nosotros no habíamos hecho seguimiento a eso y yo les dije ustedes como van a estar sin un recibido a satisfacción, esos son los inconvenientes que se presentan allá, hay que estar muy atentos. ¿Con que frecuencia, se presentan estos casos?, responde: todos los meses con diferentes proveedores. Acá los únicos cumplidos son Argos, el del hierro que era Inkaferro, empresas grandes, cuando son empresas - la factura te llega hasta allá - pequeñas es más difícil... no llegan

15	Háganos una ilustración de los registros contables que se desarrollan en su empresa durante todo un proyecto de construcción.	Existen proyectos propios y proyectos por contrato de mandato. Si es propio nosotros manejamos la 14 (inventarios) - Contrato de construcción, discriminamos el IVA por efectos de los medios magnéticos, se hace la retención y se causa la 22 (Proveedores), ya después si existe un anticipo se cruza. Y cuando ya se vende el proyecto, todo a la 6 (costo de venta) una reclasificación proporcional porque entonces el año que viene en cuestiones fiscales, la renta sube hay ingresos y no hay costos.	Causación de facturas, cuentas de cobros, pagos de facturas, cortes, anticipos mediante transferencia electrónica (egreso), notas contables, cruces de compras anticipadas cargadas a una cuenta de anticipos, registros varios como cajas menores de obra, gastos financieros, obligaciones bancarios, contabilización de intereses por créditos constructor y preparativos a través de la fiducia, contabilización a costos de nómina base de personal, parafiscales EPS y pensión, provisión de prestaciones sociales, elaboración de facturas al finalizar la venta de todo el proyecto. Etc. etc.	De acuerdo con la información obtenida con las empresas constructoras entrevistadas, según su organización interna así serán los registros contables desarrollados. Por ejemplo, si se desea ilustran los registros contables que se desarrollan en su empresa durante todo un proyecto de construcción propio manejado directamente sería: Se maneja la 14 - Inventarios de Contrato de construcción, discriminando el IVA, practicando retención en la fuente retención según el caso y se causa la 22 - Proveedores. En el momento del pago si existe un anticipo se cruza. Y cuando ya se vende el proyecto, todo a la 61 - Costo de Venta, proporcionalmente. Ahora bien, cuando la administración de los proyectos está a cargo de una fiducia, no se manejan cuentas de resultado y por lo tanto no tienen el estado de pérdidas y ganancias.
16	¿En un contrato de construcción se incluyen presupuestalmente algún rubro relacionado con la administración del proyecto?	Si, y es una de las cosas elementales, en administración siempre se maneja lo que tiene que ver con los honorarios de los arquitectos, los servicios públicos, parte de papelería, o sea, cosas que son más... que es lo que se necesita para que se desarrolle el proyecto... el apoyo, un apoyo una oficina, cosas así, se manejan en administración. Seguridad social de los trabajadores que están en ese proceso.	NO	En un contrato de construcción se incluyen presupuestalmente algún rubro relacionado con la administración del proyecto, según la estructura organización y las políticas internas de la empresa, por ejemplo, en una de la empresa entrevistada que maneja proyectos propios si incluyen en el presupuesto el rubro de administración. La otra empresa entrevistada no incluye en el presupuesto el rubro de administración.

17	Usualmente ¿Cómo se materializa ese rubro de administración en la ejecución de los contratos?	Ya casi respondiste, en la pregunta anterior. Respuesta de María Zabaleta: “si, así de esa manera”	N.A.	El rubro de administración se materializa en la ejecución de la obra cuando se incluyen conceptos como: honorarios de los arquitectos, servicios públicos, parte de papelería, arrendamiento, seguridad social de los trabajadores que están en el proceso.
18	¿Qué personas suelen estar encargadas de los controles de información de los proyectos, tales como inventarios de materiales e insumos, averías y mantenimientos de maquinarias, reporte de personal que labora en la obra, cambio de proyectos para las maquinarias empleadas, avances en la construcción propiamente, etc.?	En la parte de equipos hay un persona encargada que específicamente de: traslado de las maquinas (Barranquilla/Cartagena), mantenimiento de las maquinas, control de los arrendamiento de las maquinas. Con relación a los empleados para las obras o proyecto, se encuentra la arquitecta o un ingeniero residente, encargados de: requerimiento de personal, movilidad de personal, manejan contratación a través de subcontratación. Como allá se trabaja con contratista, la seguridad social si la maneja la empresa pero entonces el contratista hace un contrato con nosotros y él le paga a su personal, nosotros le pagamos al contratista, él dice quien trabajo y quien no trabajo y nosotros también sabemos de acuerdo al reporte de seguridad social. Allá tienen un SISO que es los que se encargan de la seguridad que la persona maneje – casco, botas... todo – entonces ellos todas las mañanas controlan quien vino, quien no vino, entonces cuando hacen el reporte mensual verifican: quien se retiró, quien quedo y así. Si se manejan y se hace un control permanente. o sea, estamos hablando de: el contratista, la arquitecta y hasta un ingeniero eléctrico, y el de la seguridad social que es otra persona también	hay Ingenieros residentes y Arquitectos, ellos tienen a su disposición personal calificado, enfocados más que todo a proveedores o agentes externos para el tema de la maquinaria, para el tema de inventario contamos con un ingeniero, también con un director de obra el cual está pendiente de cualquier necesidad de mano de obra .	Los controles de información de los proyectos, tales como: inventarios de materiales e insumos, averías y mantenimientos de maquinarias, reporte de personal que labora en la obra, cambio de proyectos para las maquinarias empleadas, avances en la construcción propiamente, etc. varía de acuerdo con la estructura organizacional empleada en la organización, por ejemplo, en una de las empresas entrevistadas el manejo de las maquinarias es realizado por una persona calificada, quien se encarga de los mantenimientos, traslado y arrendamientos de las mismas. Los reportes de personal, dado que se trabaja con contratistas, es manejado de forma simultánea por los contratistas para efectos del pago de salarios como por la arquitecta residente y el personal encargado de seguridad física para efectos de seguridad social. En ambas empresas encuestadas los controles de información de proyectos son manejados por personal capacitado, como: ingenieros, arquitectos y los mismos contratistas.
19	¿Emplea su organización algún tipo de software especializado para el sector?	Lo único que manejan ahora para los diseños es su AutoCAD, que eso es lo que manejan ellos.	SI	Las organización manejan software especializado para el sector de la construcción, algunas solo manejan programas de diseño y otras también manejan sistemas de control de obra.

20	En caso de no emplear un software especializado, ¿de qué manera gestionan la información de las obras en ejecución?	Prácticamente el plantillas de Excel, automatizada, ellos la diseñan y manejan, pero... llevan un control que es muy específico de acuerdo al presupuesto, todo está ligado, entonces ellos manejan con las diferentes plantillas, ingresan la información.	N.A.	Cuando las empresas no tienen software especializado, como el caso de una de las empresas entrevistadas, gestionan la información de las obras en ejecución a través de plantillas de Excel diseñadas según el criterio y la necesidad de la empresa.
21	¿Sus obras cuentan con la figura de un interventor y en qué casos?	En mi experiencia allá nunca he visto un interventor. En un contrato existió un interventor pero eso fue en una obra que tenía que ver con el Estado pero no era de nosotros sino que ellos mismo lo contrataron	SI, para obras de ejecución de contratos básicamente	En las empresas constructoras cuando son obras propias no se cuenta con la figura de interventor, cuando el contrato es con el Estado o para obras de ejecución cuentan con la figura de un interventor.
22	Describa la estructura organizacional que usualmente se establece para la ejecución de un proyecto de construcción	El gerente es la cabeza y él tiene muchas amistades que son arquitectos y son diseñadores y él dice “yo quiero hacer una edificación con estas características”, y ellos hacen el diseño y después lleva la propuesta allá, ahí se reúnen con la arquitecta - gestora de proyectos, y él le expone la idea, ella comienza hacerle las recomendaciones y hacen una reestructuración y trae al ingeniero eléctrico y el ingeniero civil, ese es el grupo y el gerente, son los que arman un proyecto y lo presupuestan. Entonces ya la parte administrativa que tiene que ver con: área contable, calidad y administración, entramos es para la ejecución del proyecto.	Director de obra, arquitectos e ingenieros residentes, compras, ingeniero de control de costos y presupuesto, obreros, oficiales de obra, Administrativamente: administrador, secretarias, contador, revisor fiscal, nomina, asistente contable	La estructura organizacional que usualmente se establece para la ejecución de un proyecto de construcción, es la siguiente: Gerente o director de obra que da la iniciativa, si es obra propia - por ejemplo -, desde la compra del lote, presenta la iniciativa al grupo asesor: arquitectos, ingeniero civil e ingeniero eléctrico, quienes consolidan y concretan la idea y la presupuestan. El gerente o director de obra contrata a contratistas y definen plazos según el presupuesto. En la obra participan el almacenista, mantenimiento de equipos e ingenieros residentes. En la parte administrativa, en algunos casos el gerente directamente o puede haber un administrador, asistente administrativo, contador público, revisor fiscal, asistente contable y calidad.

23	<p>¿Qué cambios considera debe realizar su organización para hacer frente a los requerimientos que traen consigo las NIIF?</p>	<p>Hay que armar toda la contabilidad de nuevo.          La mentalidad, comenzando por la gerencia, los ingenieros, calidad, con todos          Implementación de procesos relacionados con calidad          Cambio del software con módulos amplios adaptados para una constructora          Evaluar los contratos de administración delegada          La medición de costos tiene que cambiar prácticamente del cielo a la tierra.</p>	<p>Definición de políticas contables, un software adecuado para tal fin, concientización al empresario que es a precio de mercado. La parte tributaria a mediano plazo es un tema de mucho análisis y cambios</p>	<p>Cambios que consideran debe realizar su organización para hacer frente a los requerimientos que traen consigo las NIIF:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Hay que armar toda la contabilidad de nuevo.</li> <li>2) La mentalidad, comenzando por la gerencia, los ingenieros, calidad, y todo el personal.</li> <li>3) Implementación de procesos relacionados con calidad.</li> <li>4) Cambio del software con módulos amplios adaptados para una constructora</li> <li>5) Evaluar la alta contratación a través de administración delegada.</li> <li>6) Los sistemas de medición de costos.</li> <li>7) Definición de políticas contables,</li> <li>8) Concientización al empresario que es a precio de mercado.</li> <li>9) La parte tributaria a mediano plazo es un tema de mucho análisis y cambios</li> </ol>
----	--	--	---	---