

1-1-2016

Propuesta de cuadro de mando integral para la firma CH&P Consultoría SAS en Bogotá

John Edward Bernal Amaya
Universidad de La Salle, Bogotá

Ulgember Yoany Palomo Moscoso
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Bernal Amaya, J. E., & Palomo Moscoso, U. Y. (2016). Propuesta de cuadro de mando integral para la firma CH&P Consultoría SAS en Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/894

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FIRMA
CH&P CONSULTORÍA SAS EN BOGOTA**

**JOHN EDWARD BERNAL AMAYA
ULGEMBER YOANY PALOMO MOSCOSO**

Universidad De La Salle

Facultad Ciencias Administrativas y Contables

Programa Administración De Empresas

Bogotá D.C.

2016

**PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FIRMA
CH&P CONSULTORIA SAS EN BOGOTA**

Director de Trabajo de Grado

JULIO CESAR DUCÓN SALAS

Trabajo de Grado para optar al
Título Profesional Administrador de Empresas

JOHN EDWARD BERNAL AMAYA

ULGEMBER YOANY PALOMO MOSCOSO

Universidad De La Salle

Facultad Ciencias Administrativas y Contables

Programa Administración De Empresas

Bogotá D.C.

2016

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones, a mis padres José Antonio y Nubia Rosa por enseñarme a luchar por mis metas, a persistir a pesar de los obstáculos. Agradezco desde lo más profundo de mi corazón a mi esposa Sandra González y a mis hijas Michelle y Hanna, por su amor, su paciencia, por creer en mí y por estar a mi lado apoyándome durante toda mi carrera.

Gracias al profesor Julio Cesar por compartir su conocimiento y experiencia, a mi amigo John Edward de quien aprendí y, puede compartir cosas muy valiosas durante el proceso de este trabajo, a mi socia Claudia Hurtado quien nos permitió desarrollar el estudio del trabajo de grado en su firma.

A todos aquellos que me hicieron un mejor profesional, gracias.

ULGEMBER YOANY PALOMO MOSCOSO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis Padres Edgar Bernal y Luz Dary Amaya de Bernal, a mi Novia Yudy Castellanos, a mi familia en general y, a todas las personas que me han acompañado a lo largo de estos años, por darme su apoyo en todo momento, por creer en mí y en mis capacidades.

A mi compañero de trabajo de grado Ulgember Palomo, a mi tutor Julio Cesar Ducón, a todos los docentes que contribuyeron para poder alcanzar y realizar esta meta de ser profesional, por último y no menos importante a la Universidad de la Salle donde esto se hizo realidad.

A todos y cada uno de ustedes ¡¡¡Muchas Gracias!!!

JOHN EDWARD BERNAL AMAYA

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	9
Lista de Figuras.....	10
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción	13
1. Planteamiento del Problema	15
1.2. Problema de Investigación	15
1.3. Tema.....	16
1.4. Línea de Investigación	17
1.5. Sub-línea de Investigación	17
1.6. Título de Investigación.....	17
1.7. Formulación del Problema de Investigación.....	17
2. Objetivos.....	17
2.1. Objetivo General	17
2.2. Objetivos Específicos.....	17
3. Justificación	18
3.1. Practica.....	19
3.2. Metodológica.....	19
4. Marco de Referencia.....	20
4.1. Marco Teórico	20
4.1.1. Alineación estratégica.....	20
4.1.2. Alineación vertical.....	20
4.1.3. Alineación horizontal.....	21

4.1.4.	Alineación integral.....	21
4.1.5.	Diagnostico estratégico.....	21
4.1.6.	Planeación estratégica.....	22
4.1.7.	Análisis PETS.....	23
4.1.8.	Cinco fuerzas de Porter.....	24
4.1.9.	Cuadro de mando integral.....	27
4.2.	Relaciones Causa Efecto.....	34
4.3.	Indicadores.....	35
4.3.1.	Requisitos para la selección de indicadores.....	35
4.3.2.	Documentación de indicadores.....	35
4.4.	Evaluación Financiera.....	36
4.5.	Marco Conceptual.....	37
4.6.	Diseño Metodológico.....	40
4.6.1.	Método: cualitativo.....	40
4.6.2.	Tipo de investigación: proyectiva.....	41
4.6.3.	Población y muestra.....	41
4.6.4.	Instrumentos de investigación.....	42
4.6.5.	Análisis e interpretación de datos.....	43
4.7.	Marco legal.....	43
5.	Situación Actual – Diagnostico Interno.....	46
5.1.	Reseña Histórica.....	46
5.2.	Visión Actual.....	49
5.3.	Misión Actual.....	49
5.4.	Organigrama Actual.....	50
5.5.	Situación Actual.....	50

5.6.	Análisis del Entorno General	51
5.6.1.	Análisis PETS	51
5.6.2.	Cinco fuerzas competitivas	52
5.7.	Matriz DAFO	54
5.7.1.	Perspectiva interna.	55
5.7.2.	Perspectiva externa.	56
5.7.3.	Posición estratégica actual.	57
5.8.	Evaluación Financiera Actual	58
5.8.1.	Indicador de liquidez.....	58
5.8.2.	Indicadores de actividad.	59
5.8.3.	Rentabilidad sobre activos ROA.....	59
5.8.4.	EBITDA.....	60
6.	Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Firma CH&P Consultoría SAS	60
6.1.	Formulación Estratégica.....	61
6.1.1.	Misión propuesta.....	61
6.1.2.	Visión propuesta.	61
6.1.3.	Organigrama propuesto.....	61
6.2.	Objetivos Estratégicos.....	62
6.2.1.	Perspectiva financiera.	62
6.2.2.	Perspectiva de clientes.	62
6.2.3.	Perspectiva de procesos internos.	62
6.2.4.	Perspectiva de formación y crecimiento.	63
6.3.	Mapa Estratégico.....	63
6.4.	Mapa de Procesos.....	65
6.4.1.	Proceso de recepción documental.....	66

6.4.2.	Proceso de clasificación documental.	66
6.4.3.	Proceso de digitación.	66
6.4.4.	Proceso conciliación.	66
6.4.5.	Proceso de análisis y entrega.	66
6.5.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral para CH&P Consultoría SAS.....	67
6.5.1.	Perspectiva financiera.	67
6.5.2.	Perspectiva de cliente.....	68
6.5.3.	Perspectiva de procesos internos.	69
6.5.4.	Perspectiva formación y crecimiento.....	70
6.6.	Diseño de Mapa Estratégico.....	71
6.6.1.	Mapa estratégico de relaciones causa – efecto.	71
6.6.2.	Desarrollo del cuadro de mando integral.	72
6.7.	Indicadores de Gestión.....	73
6.7.1.	Indicador perspectiva financiera.	74
6.7.2.	Indicador perspectiva de clientes.....	74
6.7.3.	Indicador de procesos internos.....	75
6.7.4.	Indicador de aprendizaje y crecimiento.	76
6.8.	Matrices de Despliegue Estratégico, Táctico y Operativo	77
6.8.1.	Matriz de despliegue estratégico.....	79
6.8.2.	Matriz de despliegue táctico.	80
6.8.3.	Matriz de despliegue operativo.....	81
7.	Conclusiones.....	82
8.	Recomendaciones	83
9.	Bibliografía	84
10.	Anexos	88

Lista de Tablas

Tabla 1: Indicadores del Entorno.....	52
Tabla 2: Matriz DAFO de CH&P Consultoría SAS.....	54
Tabla 3: Análisis de la Situación Interna.....	55
Tabla 4: Análisis de la Situación Externa.....	56
Tabla 5: Indicadores de Liquidez.....	58
Tabla 6: Rotación de Cartera.....	59
Tabla 7: Indicador ROA.....	59
Tabla 8: EBITDA.....	60
Tabla 9: Cuadro de Mando Integral de CH&P Consultoría SAS.....	73
Tabla 10: Cuadro de Indicador de Perspectiva Financiera.....	74
Tabla 11: Cuadro de Indicador de Perspectiva Clientes.....	75
Tabla 12: Cuadro de Indicador de Perspectiva Procesos Internos.....	76
Tabla 13: Cuadro Indicador de Perspectiva Formación y Crecimiento.....	77

Lista de Figuras

Figura 1: Cinco Fuerzas de Porter	24
Figura 2: Cuadro de Mando Integral.....	29
Figura 3: Perspectiva Financiera.....	30
Figura 4: Perspectiva del Cliente	31
Figura 5: Perspectiva de Procesos Internos	32
Figura 6: Perspectiva de Formación y Crecimiento.....	33
Figura 7: Relaciones Causa – Efecto	34
Figura 8: Ubicación Geográfica CH&P Consultoría SAS	49
Figura 9: Organigrama CH&P Consultoría SAS	50
Figura 10: Posición Estratégica Actual de CH&P Consultoría SAS	57
Figura 11: Organigrama Propuesto.....	61
Figura 12: Mapa Estratégico CH&P Consultoría SAS.....	63
Figura 13: Mapa de Procesos de CH&P Consultoría SAS	65
Figura 14: Objetivos Estratégicos Perspectiva Financiera.....	67
Figura 15: Objetivos Estratégicos Perspectiva de Cliente	68
Figura 16: Objetivos Estratégicos Perspectiva Procesos Internos	69
Figura 17: Objetivos Estratégicos Perspectiva Formación y Crecimiento	70
Figura 18: Mapa Estratégico Causa – Efecto.....	71

Resumen

La decisión de proponer el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la firma CH&P Consultoría S.A.S., tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades presentes en la firma, así como presentar los resultados obtenidos en la evaluación financiera de la propuesta. Debido a que el sector de los servicios tiene una curva de crecimiento en ascenso, la firma requiere la mejora de sus procesos mediante un Cuadro de Mando Integral de cara a los cambios estructurales que se presentan en la prestación de los servicios de outsourcing contable y financiero. Por lo anterior, el presente trabajo establece las etapas necesarias que requiere la ejecución del Cuadro de Mando Integral, inicialmente se plantean el marco teórico y conceptual en donde los diferentes autores son referencia para la propuesta, así como las diferentes perspectivas que lo integran, con el fin de plantear las mejores estrategias para el desarrollo de los indicadores, la misión, la visión y las políticas de la firma. Se hará un recorrido por la historia de la firma, lo que permitirá establecer el análisis del entorno interno y externo mediante las matrices DAFO y PETS, y que, gracias a estos, se plantearan los diferentes objetivos a desarrollar para cada una de las perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral. Por último, se presentará la propuesta para la firma CH&P Consultoría S.A.S, planteando la nueva misión estratégica ajustada con los objetivos encontrados en el desarrollo de este trabajo, lo que permitirá la creación de indicadores que medirán y controlarán las diferentes estrategias planteadas en cada una de las perspectivas enfocando la gestión de la firma al logro de resultados a través del Cuadro de Mando Integral.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Gestión, Mapa Estratégico, Matriz DAFO, Perspectivas.

Abstract

The decision to propose the design of a Balanced Scorecard for the signature CH&P CONSULTANCY S.A.S., has as objective to identify the strengths and weaknesses in mind in the company, as well as presenting the results obtained in the financial evaluation of the proposal. Due to the fact that the services sector has a growth curve in ascent, the company requires the improvement of its processes through a Balanced Scorecard in the face of structural changes that occur in the provision of services of financial and accounting outsourcing. In view of the foregoing, the present work establishes the necessary stages which requires the implementation of the Balanced Scorecard, initially raised the theoretical and conceptual framework where the different authors are a reference for the proposal of the Balanced Scorecard, as well as the different perspectives that integrate it, in order to raise the best strategies for the development of indicators, the mission, vision and policies of the company. There will be a tour through the history of the company, which will establish the analysis of the internal and external environment through the arrays SWOT and PEST, and that thanks to these, arose the different objectives to develop for each perspective that make up the Balanced Scorecard. Finally, the proposal be presented for signature CH&P CONSULTANCY S.A.S, raising the new strategic mission adjusted with the objectives found in the development of this work, which will allow the creation of indicators to measure and control the different strategies raised in each one of the Perspectives focusing on the management of the company to the achievement of results through the Balanced Scorecard.

Key Words: Balanced Scorecard, Strategic Objectives, Indicators of Management, Strategic Map, Matrix SWOT, Perspectives.

Introducción

El sector de los servicios asociado a la consultoría contable en Colombia tiene una gran demanda, *el 70% del mercado está distribuido en un número de firmas, centros de investigación e independientes cuyo número se estima entre 10.000 y 15.000* (Portafolio, 2013), es por esta razón que los socios de la firma CH&P Consultoría S.A.S nos han permitido diseñar un Cuadro de Mando Integral que propenda en resolver los problemas que se han identificado evidenciando en la informalidad en los procesos. Se plantea un sistema de control de la gestión a través de objetivos y estrategias enmarcados en la planeación estratégica, lo que permitirá la medición y control de los procesos, para optimizar los recursos y facilitar a los socios la toma de decisiones presentes y futuras.

El profesor Robert Kaplan y el consultor David Norton crean en 1992 el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (Kaplan R.), como un modelo efectivo de gestión estratégica con el fin de convertir los procesos de gestión y la visión de la empresa, en términos cuantitativos desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, creando valor en el largo plazo. El Cuadro de Mando Integral puede variar según el tamaño de la organización y del tipo de liderazgo que se ejerza (Álvarez Romero, 2013); en efecto, los objetivos estratégicos junto con la misión y la visión son el origen de la estrategia para el diseño e implementación de la herramienta Balanced Scorecard.

Para el desarrollo de nuestro trabajo, se utilizara un tipo de investigación proyectiva (Hurtado, 2000), cuyas fuentes de información primaria se establecieron bajo el método cualitativo (Taylor & Bogdan, 1986) que para nuestro caso, será la entrevista en profundidad y la observación participante a los socios y empleados de la firma, junto con los documentos proporcionados por ellos de los últimos tres años.

A través de este trabajo, se seguirá el marco metodológico descrito más adelante, con el fin de establecer el contexto de la firma CH&P Consultoría S.A.S., sus antecedentes, el entorno y su estructura funcional en un marco estratégico, para finalmente desarrollar los elementos que componen el Cuadro de Mando Integral, dando como resultado los objetivos estratégicos e indicadores de desempeño de cada perspectiva, lo que permitirá a los socios la toma de decisiones oportunas y adecuadas en pro del fortalecimiento estructural y administrativo de la firma.

1. Planteamiento del Problema

1.2. Problema de Investigación

En Colombia, como en la mayoría de los países de la región, la Consultoría es asociada usualmente a tercerizaciones y asesorías operativas; desde esta perspectiva, históricamente, el aporte de este sector productivo al desarrollo nacional ha sido subestimado... En la oferta de Consultoría colombiana predominan las micro y pequeñas empresas; se trata de un escenario liderado por The Big 4 (Deloitte, Ernst & Young, KPMG, PwC) en el marco de una participación de mercado que no supera el 30 por ciento; el 70 por ciento restante está distribuido en un número de firmas, centros de investigación e independientes cuyo número se estima entre 10.000 y 15.000... Teniendo en cuenta estas apreciaciones, es crucial que el país caracterice a la Consultoría como un sector de clase mundial e inicie un proceso de transformación productiva que lo fortalezca, multiplique su crecimiento y eleve la calidad de sus servicios (Portafolio, 2013).

Las pymes en Colombia poseen el 96.4% del total de las empresas, las cuales están subdivididas en 3 grandes sectores, industrial, comercio y servicios. Según ANIF (ANIF, 2012) *En Colombia, los obstáculos al crecimiento de las firmas no sólo obedecen a la baja inversión en innovación, también al elevado grado de informalidad empresarial y laboral, especialmente en las micro y pequeñas empresas.*

CH&P Consultoría SAS fue constituida el 7 de julio de 2009 como una firma de Consultoría y asesoría en las áreas contable, tributaria, financiera, auditoría, revisoría fiscal en la ciudad de Bogotá. Está conformada por dos socios, Claudia Margarita Hurtado Plaza de profesión

Contadora Publica de la universidad Externado y Ulgember Yoany Palomo Moscoso estudiante de decimo semestre de la universidad de La Salle y quien hace parte de este proyecto.

En la actualidad la firma se encuentra en una etapa de crecimiento. No existe una estructura organizacional definida, con lo cual sus procesos administrativos y comerciales son establecidos de manera empírica. La firma cuenta con 23 clientes personas jurídicas, los cuales son atendidos por Claudia Hurtado, junto con una auxiliar contable. Cinco de estas empresas demandan que la gestión se desarrolle en sus instalaciones, lo implica un serio problema de tiempo debido a la falta de personal que cubra las diferentes actividades que se deben llevar a cabo por cliente.

De continuar esta tendencia estará limitada en su crecimiento y expansión al no contar con la capacidad para atender a los clientes actuales y futuros. Existe una latente perdida de la participación en el mercado debido a la falta de una estructura organizacional fuerte. A su vez, al interior de la empresa los colaboradores tendrán problemas en sus procesos administrativos debido a la falta de organización en los puestos de trabajo, junto con la responsabilidad que conllevan.

Por lo anterior surge la necesidad de un sistema de gestión enmarcado en una propuesta de Cuadro de Mando Integral, que permita controlar las estrategias planteadas, dando como resultado un mayor control y evaluación continua de los objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo.

1.3. Tema

Planeación Estratégica.

1.4. Línea de Investigación

Gestión, administración y organizaciones.

1.5. Sub-línea de Investigación

Plan de desarrollo empresarial.

1.6. Título de Investigación

Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la firma CH&P Consultoría SAS en la ciudad de Bogotá.

1.7. Formulación del Problema de Investigación.

¿Cómo contribuye el Cuadro de Mando Integral al mejoramiento de la situación administrativa y financiera a la firma CH&P Consultoría SAS de la ciudad de Bogotá?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar y presentar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la firma CH&P Consultoría SAS ubicada en la localidad de Kennedy de la ciudad de Bogotá.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las fortalezas y debilidades presentes en la firma CH&P Consultoría SAS por medio de un diagnóstico estratégico.

- Determinar la situación financiera actual de la firma por medio del cálculo de las razones financieras como son el EBIDTA, rotación de cartera, la rentabilidad sobre los activos (ROA) e indicadores de liquidez.
- Presentar la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la firma CH&P Consultoría SAS.

3. Justificación

El sector de las pymes en Colombia ha tenido una marcada transformación en las acciones que extiendan su competitividad. En el consolidado de las pymes (Sector industrial, comercial y de servicios) los empresarios desarrollaron alguna acción de mejora en tres grandes áreas, la primera la capacitación al personal, la segunda obtener una certificación de calidad, y por ultimo una política de responsabilidad empresarial. Lo que permite establecer una tendencia muy marcada de diferenciación frente a la competencia que permita atraer más mercado.

En el módulo de acciones de mejoramiento se indaga sobre las acciones que las empresas han implementado durante el último semestre para incrementar su competitividad. Por tamaño, se observa que, en promedio, en las empresas pequeñas cerca del 63% de los empresarios implementó alguna acción de mejoramiento, cifra que en el caso de las firmas medianas ascendió al 71% (ANIF, 2015).

El sector de servicios tiene una marcada curva de crecimiento ya que posee una adaptabilidad envidiable con respecto a los otros dos sectores de la economía. Es por esto que la firma CH&P Consultoría SAS requiere una estrategia de mejora partiendo de la implementación de una propuesta Cuadro de Mando Integral de cara a los cambios estructurales que se muestran en la prestación de los servicios de outsourcing contable y financiero.

Por lo anterior, el presente trabajo propone realizar una investigación y análisis a profundidad de los elementos que permitan aplicar los conceptos administrativos que impacten positivamente en la mejora de la firma CH&P Consultoría SAS, junto con elementos de control y gestión al interior de la compañía a través de la propuesta de Cuadro de Mando Integral proponiendo una solución a la situación actual de la empresa, ya que actualmente no cuenta con la misma.

3.1. Práctica

La importancia de esta investigación radica en la posibilidad de mejora en los procesos administrativos que la firma CH&P Consultoría SAS requiere. Esta propuesta dará los elementos necesarios para la planificación organizacional y gerencial de manera estratégica, a través del seguimiento, monitoreo y control de los indicadores propuestos, junto con la gestión de implementación que conlleve al éxito del trabajo en un determinado tiempo.

3.2. Metodológica

Para el desarrollo de este trabajo se cuenta con el total apoyo por parte de los dueños de la compañía con lo cual se tendrá acceso a la información de primera mano. Esto permitirá el delimitar un plan de trabajo que redunde en el desarrollo de la propuesta de Cuadro de Mando Integral ajustado a las necesidades de la empresa, junto con el perfeccionamiento de las herramientas necesarias en cada etapa según corresponda. La primera parte tomará como base el método de observación para la valoración del ambiente interno y externo; la segunda parte se realizará un análisis DAFO sobre de la situación actual de la firma para emitir un diagnóstico estratégico; la tercera parte se desarrollarán las entrevistas con fin de establecer factores relevantes en el proceso del diseño de la propuesta.

Por último, se agrupará toda la información recopilada para establecerán el análisis y la síntesis que permita estructurar las estrategias que redunden en ejecución del plan de acción hacia la mejora de los procesos al interior de la firma CH&P Consultoría SAS.

4. Marco de Referencia

Para llevar a cabo la propuesta para la firma CH&P Consultoría SAS, se han tomado referencias de diferentes autores que le dan gran importancia al diagnóstico, desarrollo y planificación estratégica, y es por esta razón que se tienen en consideración los conceptos expuestos por ellos.

4.1. Marco Teórico

4.1.1. Alineación estratégica.

El alineamiento estratégico es “El proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa” (Serna, Tipos de Alineamiento, 2005, pág. 240). En cuanto a esto se observa que la alineación estrategia es un comportamiento que se cimienta con el fin que todas las personas conozcan y comprendan el direccionamiento de la organización, la revisión de sus procesos y procedimientos para el alcance de los objetivos corporativos, de los cuales existen tres tipos:

4.1.2. Alineación vertical.

Es el conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia a la empresa.

4.1.3. Alineación horizontal.

Busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes, para ello las empresas definen la cadena de valor estratégico, identifican los procesos clave y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente.

4.1.4. Alineación integral.

Una visión compartida solo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados. (Serna, 2005, pág. 241).

4.1.5. Diagnostico estratégico.

La firma CH&P Consultoría SAS no tiene claro hacia donde se quiere encaminar y para poder establecer el tipo de alineamiento estratégico que se pretende utilizar para la elaboración de la propuesta se tienen y debe tener en cuenta un diagnóstico, con este podremos identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la firma el cual permitirá que se definan estrategias para asimismo anticiparse, prepararse y prevenir el efecto de las potenciales amenazas. (Serna, Diagnostico Estrategico, 2005). Este diagnóstico inicia con la cultura organizacional y su concordancia de con los principios corporativos.

A su vez, luego de tener claro el diagnostico estratégico de la firma se deberá realizar un proceso de planeación del cual según los siguientes autores se define como:

Según Serna (Diagnostico Estrategico, 2005) es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente en la empresa.

(David, Planeacion Estrategica, 2008) La define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

Puede definirse como la formulación, evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos... se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre (David, Planeacion Estrategica, 1988, pág. 5).

Se considera como una herramienta valiosa para la dirección, no puede ser separada de ciertas funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y el control (Steiner, 1995, pág. 11).

(Sallenave, 2001) Afirma que la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo y que esta se establece a tres niveles:

- Empresa Total: Sobre el presente y futuro de la empresa.
- División: Como se logrará el éxito en los sectores escogidos.
- Funcional: Responsabilidad de llevar a cabo el plan de la estrategia.

4.1.6. Planeación estratégica.

Teniendo en cuenta lo anterior la planeación estratégica con el fin de evaluar la situación presenta en la firma deberá plantearse las siguientes preguntas para tener en contexto en donde se ubica la firma en este momento y a donde se quiere llegar: ¿A dónde se quiere ir?, ¿en qué lugar se encuentra hoy la firma?, ¿Cuál es la valoración financiera de la propuesta? Y en la cual según (Serna, 2005) tiene los siguientes componentes:

- Las estrategias
- El direccionamiento
- El diagnostico

- Las opciones
- La formulación estratégica
- La auditoría estratégica (Serna, pág. 34)

Es importante para tener una ejecución acorde con la necesidad de implementación, se deberán unificar los conceptos antes mencionados junto con indicadores, y finalmente se desarrollará el Cuadro de Mando Integral.

4.1.7. Análisis PETS

El análisis PETS es una herramienta útil que proporciona una metodología para examinar de manera crítica los factores externos que pueda afectar la empresa, que estén fuera del control, afectando su futuro y/o su estrategia. En 1968 los teóricos Liam Fahey y V.K. Narayanan publicaron un ensayo titulado “Análisis Macro Ambiental en Gestión Estratégica” cuyo nuevo modelo de análisis empresarial facilita el intercambio de ideas el entorno empresarial de cualquier tipo de organización (Martinez & Milla, 2005, pág. 34). El análisis PEST se divide en cuatro factores claves que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio.

Factores económicos.

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre el sector en el que desarrolla su actividad. Cada organización deberá establecer cuales indicadores afectan directamente o pueden tener un dominio en su entorno y por lo tanto a su futuro.

Factores tecnológicos.

En el entorno tecnológico se pueden generar nuevos productos y servicios donde mejoran la forma en que se producen y se entregan al usuario final, estas innovaciones o mejoras pueden crear nuevos sectores y con estos, alterar los límites de los ya existentes.

Factores políticos.

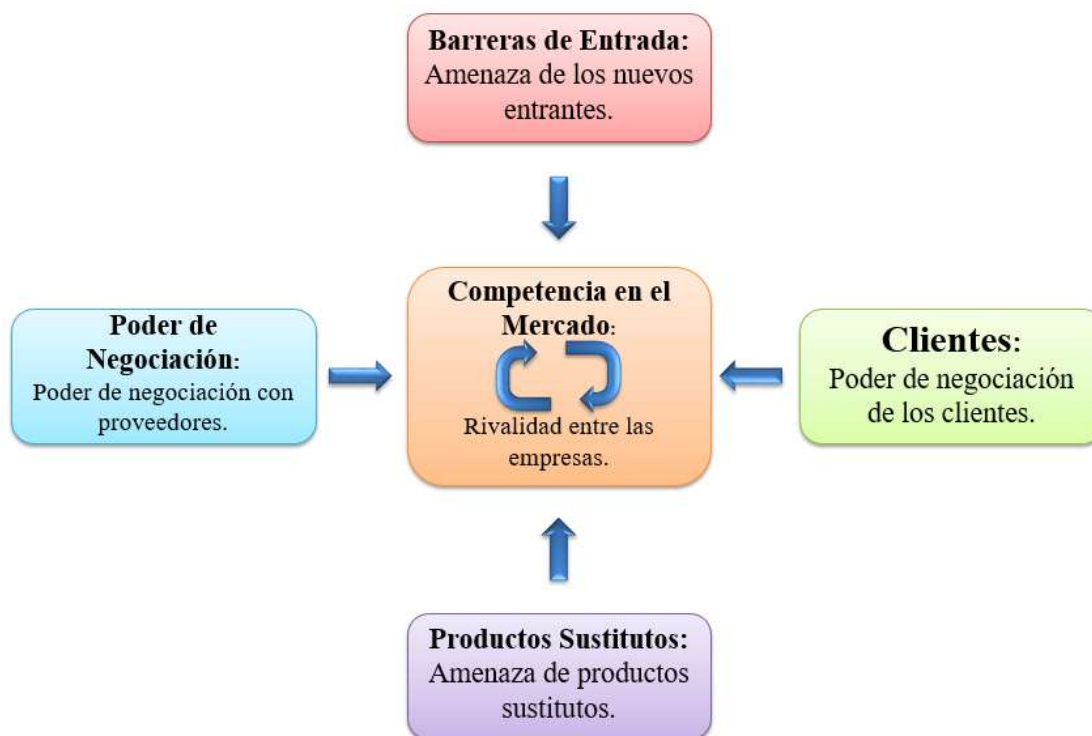
Analiza los factores político-legales que influyen las regulaciones del entorno a los que los sectores deben someterse, estas regulaciones pueden beneficiar o perjudicar los intereses de una compañía.

Factores sociales y demográficos.

Se refiere a aquellos factores que resultan de los gustos, preferencias, edad de la población, composición étnica, distribución geográfica, niveles de riqueza, educación niveles de vida, y actividades culturales.

4.1.8. Cinco fuerzas de Porter.

Figura 1: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo de estrategia competitiva elaborado por economista Michael Porter quien lo dio a conocer su estudio en 1979. Este tiene como base un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria, evaluando los aspectos que componen el entorno del negocio desde un punto de vista estratégico (Martinez & Milla, 2005). El modelo de las cinco fuerzas ha sido la herramienta más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo las cuales son:

Barreras de entrada.

Esta hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector, puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. Existen amenazas que depende de las barreras de entrada actuales y la probabilidad de crear nuevas barreras de entradas, junto con la acción combinada de los competidores presentes (Martinez & Milla, pág. 40). En definitiva, se busca determinar los condicionantes que afectan a la empresa que desean entrar en el sector donde opera la organización, como:

- Economías de escala.
- Diferenciación de producto.
- Necesidades de capital.
- Costes de cambio proveedor.
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas en costes independientes de la escala.

Poder de negociación de los clientes.

Los clientes que consumen productos o servicios de un sector específico, pueden inclinar la balanza de negociación debido a factores como productos sustitutos, calidad, precios bajos, lo que se transforma en una competencia entre los proveedores para cumplir con esas exigencias (Martinez & Milla, pág. 41). Un grupo de compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- Compran una gran parte del producto total de la industria.
- La venta de productos estándares o indiferenciados o productos genéricos.
- Costos de cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los compradores obtienen pocos beneficios.
- Calidad del producto del comprador.

Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer una gran influencia en un sector presionando en el precio, en el tiempo de entrega, en la calidad, lo que repercute en la rentabilidad de un sector (Martinez & Milla, pág. 42). Un grupo de proveedores tiene poder cuando se dan estas condiciones:

- Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos.
- Importancia del sector para el proveedor.
- Importancia del producto.
- Diferenciación del producto.
- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.

Productos sustitutos.

Al interior de un sector, tiene importancia la actuación de elementos actuales, sino de la posible sustitución de los mismos con características parecidas en otros sectores que pueden cambiar el entorno en muy corto plazo. Los productos o servicios sustitutos limitan el beneficio de la rentabilidad debido al tope en los precios en relación a su calidad (Martinez & Milla, pág. 45). Buscar alternativas sustitutas del producto o servicio se debe estar atento al mercado y prever lo mejor posible de los cambios que se puedan presentar.

Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre los competidores se determina por la existencia de maniobras competitivas para hacer una posición. Este tipo de maniobras usadas por las empresas como guerra de precios, guerras publicitarias, lanzamientos de productos o incremento de servicios y garantías (Martinez & Milla, pág. 44). Esta rivalidad genera presión a los competidores para mejorar su posición. Estos factores se dan en las siguientes condiciones:

- Existe un gran número de competidores de tamaño similar en el mercado.
- Los competidores ofrecen productos similares.
- La competencia del sector es desleal.
- Barreras de salida existentes.
- Sector económico en etapa de madurez.

4.1.9. Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gestión para hacer seguimiento y ejecutar la estrategia a largo plazo creado en 1992 por el profesor Robert Kaplan de la Escuela de Negocios de Harvard y David Norton consultor especializado en

gerencia de intangibles y estrategia, quienes evidenciaron cómo los modelos tradicionales de desempeño no explicaban el impacto que tenía sobre los intangibles en el desarrollo de las compañías. La forma como el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC) se ha establecido como un modelo efectivo de gestión estratégica logrando que las organizaciones lo pongan en marcha para lograr beneficios organizacionales y económicos a partir del diseño y la implementación de este modelo (Álvarez Romero, 2013).

Como modelo de gestión, diseño e implementación del Balanced Scorecard (BSC) puede variar en el tiempo según el tamaño de la organización y el tipo de liderazgo que se ejerza en cada una. El tiempo está determinado en tres grandes ciclos, según el autor Carlos Álvarez Romero (Álvarez Romero, 2013) se explica así:

- Corto Plazo (3 a 6 meses): donde se comunica las estrategias que la empresa va a seguir, las cuales han sido establecidas por las directivas, se establecen indicadores para medir su alcance con el fin de lograr sus objetivos y su visión. Esto redundará en beneficios organizacionales y primeros beneficios económicos.
- Mediano Plazo (12 a 18 meses): una vez conocidas las estrategias por parte de la organización, se procede a la ejecución de la implementación de la estrategia a cada nivel. Los indicadores e iniciativas de las unidades de negocio empiezan a ser más tácticos acercándose a lo que la organización requiere cumplir como objetivo. Los beneficios económicos en este ciclo son el resultado de enfocar los recursos (financieros, humanos, etc.) en los proyectos claves.
- Largo Plazo (24 meses en adelante): Al estar consolidadas las estrategias planteadas en el primer ciclo se procede a la revisión de los puntos críticos para el logro de la visión, cada uno de los ciclos atribuye beneficios organizacionales y económicos

discriminado. Los beneficios económicos son tangibles, al haber cerrado el ejercicio de análisis de la estrategia y alineación con el presupuesto por lo menos una vez.

Figura 2: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (Cuadro de Mando Integral, 1997, pág. 22)

En la actualidad se utiliza un enfoque de medición que convierte los procesos de gestión y la visión de la empresa, en términos cuantitativos desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Así mismo, permite a una organización tener la habilidad para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, creando indicadores medibles para realizar un seguimiento y evaluación constante de las metas propuestas (Kaplan & Norton, 1997, pág. 23).

El cuadro de mando integral (CMI), permite observar las organizaciones desde las cuatro perspectivas fundamentales representadas en la figura anterior, las cuales deben responder una pregunta determinada:

- Perspectiva del Financiera: ¿Cómo aparecer ante nuestros accionistas?
- Perspectiva Procesos Internos: ¿Dónde debemos ser excelentes?

- Perspectiva Formación y Crecimiento: ¿Cómo continuar mejorando?
- Perspectiva del Cliente: ¿Cómo aparecer ante nuestros clientes?

Perspectiva financiera.

La principal función de esta perspectiva es resumir las consecuencias económicas de acciones que se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros se asocian con la rentabilidad medida por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado y por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas y la generación de cash-flow (Kaplan & Norton, 1997, pág. 39).

Figura 3: Perspectiva Financiera



Fuente: Martinez y Milla (Elaboración del Plan Estrategico, 2005)

Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de los elementos seleccionados. Se acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan en una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado de los elementos seleccionados. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. (Kaplan & Norton, 1997, pág. 39).

Figura 4: Perspectiva del Cliente

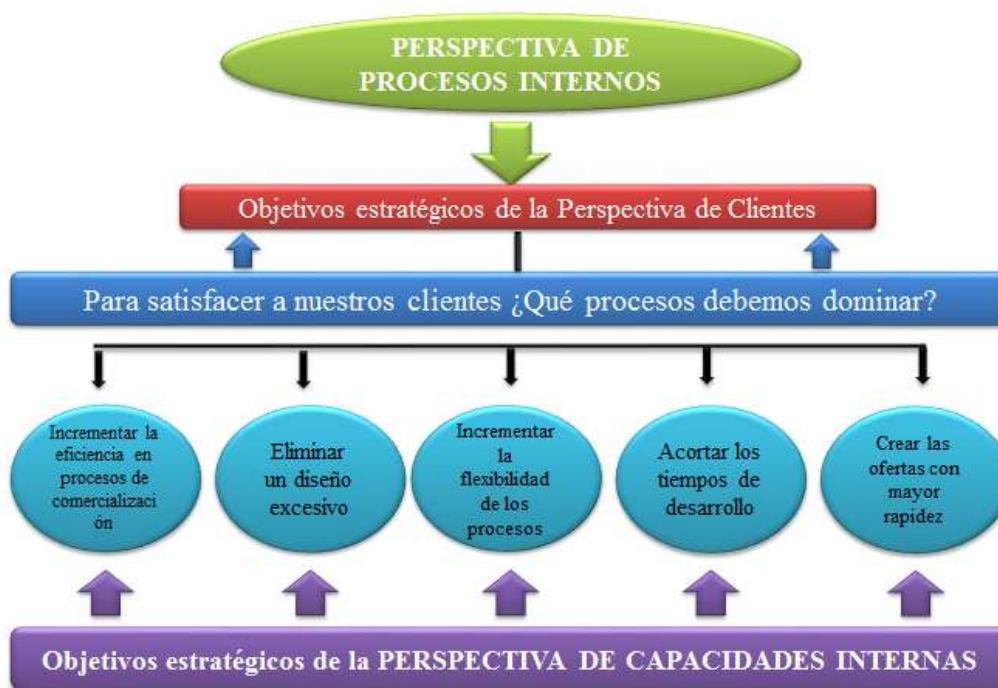


Fuente: Martínez y Milla (Elaboración del Plan Estratégico, 2005)

Perspectiva de Proceso Interno

En la implementación del CMI se debe tener en cuenta esta perspectiva ya que es donde los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Figura 5: Perspectiva de Procesos Internos



Fuente: Martínez y Milla (Perspectiva de Procesos Internos, 2005)

Esta perspectiva se centra en los procesos internos totalmente nuevos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. A partir del CMI se busca realizar algunos procesos de los cuales en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son críticos para que la estrategia tenga éxito. Así mismo, se busca incorporar procesos innovadores que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes

actuales y futuros, incorporando objetivos y medidas para la creación de valor, así como gestionar con éxito un proceso de muchos años. (Kaplan & Norton, 1997, pág. 40).

Perspectivas de Formación y Crecimiento

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Por lo tanto, para llenar estos vacíos los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos: Satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados.

Figura 6: Perspectiva de Formación y Crecimiento



Fuente: Martinez y Milla (Perspectiva de Formación y Crecimiento, 2005)

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentra en primera línea de la toma de decisiones y actuación. (Kaplan & Norton, 1997, pág. 40).

4.2. Relaciones Causa Efecto

Una vez establecidos los objetivos estratégicos para cada perspectiva se deberán establecer relaciones de causa efecto que permitan visualizar el camino concreto que se seguirá para alcanzar la estrategia.

Figura 7: Relaciones Causa – Efecto



Fuente: Elaboración Propia

Según (Martínez & Milla, 2005) “las relaciones causa efecto son una herramienta de comunicación y aprendizaje importantes en el proceso, diseño e implementación estratégica. Un mapa estratégico bien elaborado suele tener muy pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causales muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cual es la

estrategia de la empresa”. (pág. 226). El desarrollo de este proceso debe iniciar entre la perspectiva financiera y de cliente, para luego establecer las relaciones de procesos internos y capacidades estratégicas.

4.3. Indicadores

Para algunos expertos “*los indicadores son herramientas para clarificar y definir de manera precisa, objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas alcanzando objetivos*” (Mondragón, 2002, pág. 52). Los indicadores que permiten medir y valorar el cumplimiento de la gestión al interior de un Balanced Scorecard, según (Martinez & Milla, 2005) su definición es muy importante debido a que provocara que la organización este enfocada en la dirección correcta.

4.3.1. Requisitos para la selección de indicadores

Los requisitos necesarios para la selección de indicadores son:

- I. Ligados a la estrategia.
- II. Cuantitativos: deben ser medibles en variables numéricas y en porcentajes.
- III. Accesibilidad: deben ser suministrados por la compañía.
- IV. Fácil comprensión
- V. Contrabalanceados: debe buscar equilibrio entre los objetivos de la empresa
- VI. Relevantes: deben describir con exactitud el proceso u objetivo que se está evaluando
- VII. Definición común: Se debe conseguir el consenso tanto en la definición como en la interpretación ajustado al mapa estratégico. (Martinez & Milla, pág. 230)

4.3.2. Documentación de indicadores

Se debe establecer de una ficha con la información del indicador la cual contenga la correcta gestión del cuadro de mando en la que desarrolle las siguientes características:

- I. Nomenclatura del indicador.
- II. Definición detallada del mismo.
- III. Método de cálculo del indicador.
- IV. Fuentes de información para el cálculo.
- V. Con que periodicidad se debe calcular.
- VI. Objetivo estratégico con el cual se relaciona.
- VII. Por qué se utiliza el indicador.
- VIII. Quien es el responsable de facilitar la información.
- IX. Quien es el responsable de los resultados del indicador. (Martinez & Milla, pág. 232)

4.4. Evaluación Financiera

La evaluación financiera de proyectos (EFP) se podría definir de manera concisa como el análisis económico-financiero que se realiza a fin de determinar si la inversión en determinados activos reales (proyecto) creará valor para los accionistas bajo un escenario esperado. La EFP incluye la formulación del proyecto, la evaluación financiera en sí misma y el análisis de riesgo de proyectos de inversión. No es posible invertir recursos de una organización sin tener la más mínima idea de si se creará o destruirá valor con dicha inversión.

Debemos señalar también que el proceso de formulación y evaluación de un proyecto es útil para definir su viabilidad financiera, técnica, legal, comercial, medio ambiental, etc., a fin de minimizar la probabilidad de fracaso del proyecto... Por lo tanto, la evaluación financiera de proyectos me permite por lo menos dos cosas: 1) tomar la decisión de continuar o no con el proyecto después de tener una mejor idea de los riesgos de éste y 2) obliga a ser creativo y precavido en cuanto a cómo manejar estos riesgos.

Finalmente, podemos concluir que la evaluación financiera de proyectos es un proceso que no genera valor en sí mismo, pero que de alguna manera contribuye a tomar las decisiones correctas a fin de alcanzar el objetivo primero de una organización: la maximización del valor de la empresa, y por ende de los accionistas. (Aguirre, 2013).

4.5. Marco Conceptual

Los conceptos que se definen a continuación, serán de importancia para el estudio que se llevara a cabo en la presentación de la propuesta y donde es importante dar claridad sobre algunos términos técnicos que darán contexto a esta.

Alineación Estratégica: El proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa

Alineación Horizontal: Busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes, para ello las empresas definen la cadena de valor estratégico, identifican los procesos clave y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente.

Alineación Integral: Una visión compartida solo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados.

Alineación Vertical: Es el conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia a la empresa.

Capital de Trabajo: Se define como la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Este resulta útil para establecer el equilibrio patrimonial de cada organización empresarial.

Cliente: Es una persona, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.

Consultoría: es una organización, una empresa de servicios, integrada por profesionales capacitados especialmente en una determinada área y que se dedica a aconsejar sobre cuestiones de tipo técnico a empresas que despliegan su actividad en diversos ámbitos

Contable: Un contable es aquella persona o profesional que lleva un registro de contabilidad y movimientos financieros en una empresa.

Cuadro de Mando Integral: es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa

DAFO: Es la sigla utilizada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Debilidades: Son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Diagnostico Estratégico: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente en la empresa.

EBITDA: (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es un indicador financiero que permite la aproximación de una empresa y se puede obtener a través del estado de resultados; muestra la utilidad depurada sin tener intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones; permite tener una idea clara del rendimiento operativo de las empresas.

Eficacia: Consecución de los objetivos; logro de los efectos deseados.

Eficiencia: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Empresa: Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios.

Estrategia: Esquema específico de utilización de los recursos con miras a alcanzar objetivos a largo plazo.

Estructura Organizacional: sistema formal de relaciones de trabajo para la simultánea separación e integración de tareas.

Fortalezas: Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Misión: Razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

Objetivos: Metas o logros que se pretenden conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado.

Outsourcing: Es el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

Perspectiva Financiera: Mostrada en el cuadro de mando integral nos permite definir, analizar y profundizar en los objetivos financieros planteados por la dirección, así como desglosar las posibles estrategias y planes de acción necesarios.

Planeación Estrategia: Es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos.

Proceso: Conjunto de actividades que toman un insumo, le agregan valor y generan como resultado un producto o servicio que entregan al cliente.

Propuesta: Proyecto o idea que se presenta a una persona para que lo acepte y dé su conformidad para realizarlo.

PYME: Empresa pequeña o mediana en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores.

Razón Corriente: Es uno de los indicadores financieros que permite determinar el índice de liquidez de una empresa, indica la capacidad que tiene para cumplir con sus obligaciones financieras, deuda o pasivos a corto plazo.

ROA: Se define como el rendimiento económico sobre la inversión total realizada sin considerar la forma de su financiación.

Rotación de Cartera: Es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo.

Servicios: Es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.

Visión: Hace alusión a lo que quiere alcanzar la empresa a mediano o largo plazo.

4.6. Diseño Metodológico

4.6.1. Método: cualitativo

Según Taylor y Bogdan (Metodo Cualitativo, 1986, pág. 20) Consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como aquella que produce datos descriptivos: Las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Las siguientes son característica propia de la investigación cualitativa:

- Inductiva
- El investigador debe ver el grupo desde una perspectiva holística, las personas, los escenarios o los grupos son considerados como un todo.

- Los investigadores son sensibles a los efectos que causan a las personas que son objeto de estudio.
- Los investigadores tratan de comprender las personas dentro del campo de referencia de ellas mismas.
- El investigador suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
- Para el investigador todas las perspectivas son valiosas.
- Los métodos cualitativos son humanistas.

4.6.2. Tipo de investigación: proyectiva

El tipo de investigación que se utilizará será la proyectiva. Según Hurtado (2000) “consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras”. (pág. 325).

4.6.3. Población y muestra

Se entiende por población “El universo o población es un grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forman parte del objeto de estudio” (De La Mora, 2002). Según Hernández Sampieri “La muestra es el subgrupo de la población o subconjunto, ya que es muy difícil medir la población se utiliza este medio y que la muestra sea el reflejo del conjunto de la población. Hay dos tipos de muestra que son las probabilísticas y no probabilísticas” (Población y Muestra, 2006, pág. 238). Según Hernández Sampieri “en la muestra no probabilística, la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación”. Por lo tanto, depende del criterio del

investigador y de contribución que estas características den a la investigación que se determina el sub grupo de la población (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010). La población y muestra no probabilística para la presente investigación estará conformada por los socios y empleados de la firma CH&P CONSULTORÍA SAS, la cual consta de dos directivos y dos empleados respectivamente.

4.6.4. Instrumentos de investigación

Para el desarrollo de esta propuesta, se tomará en cuenta el método deductivo directo ya que se obtiene un juicio de una sola premisa, es decir, se llega a una conclusión directa sin intermediarios lo cual generara conocimiento a partir de los resultados obtenidos. El proceso de recolección de información se realizará a través de los siguientes instrumentos de investigación:

- La observación participante: Es una técnica que recopila datos sobre el comportamiento no verbal, e implica la intervención directa del observador, de manera tal que el investigado puede intervenir en la vida del grupo. En palabras de Goetz y LeCompte, “La Observación participante se refiere a una práctica que consiste en vivir entre la gente que uno estudia, llegar a conocerlos, a conocer su lenguaje y sus formas de vida a través de una intrusa y continuada interacción con ellos en la vida diaria”. (1998).
- Entrevista en profundidad: “En esta técnica, el entrevistador es un instrumento más de análisis, explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cual es la información más relevante para los intereses de la investigación, por medio de ella se conoce a la gente lo suficiente para estar al tanto de lo que quieren decir, y con ello, crear una atmosfera en la cual es probable que se exprese libremente”. (Taylor & Bogdan, 1990, pág. 108).

4.6.5. Análisis e interpretación de datos

Como última etapa del proceso de investigación, la información recolectada será procesada de manera tal que permita establecer un análisis y la interpretación de datos. Al respecto Selltiz (Selltiz, 1970) dice "buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles". Las técnicas estadísticas que ofrecen un nivel de medición más eficiente para el método cualitativo es la escala ordinal cuya definición es, "la escala de medición ordinal es cuantitativa porque permite ordenar a los eventos en función de la mayor o menor posesión de un atributo o característica." (Avila Baray, 2006).

4.7. Marco legal

En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes. (Bancoldex, 2010), las cuales se clasifican de la siguiente manera:

- Microempresa: Personal no superior a 10 diez trabajadores y sus activos no deben ser inferiores a 501 SMLMV
- Pequeñas Empresas: Personal entre 11 y 50 trabajadores, sus activos mayores a 501 y menores 5001 SMLMV
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores, sus activos deben estar entre 5001 y 30000 SMLMV

A su vez se han creado las siguientes leyes que fomentan la creación de estas mediante las cuales se mencionan a continuación.

- Ley 1450 de 2011, artículo 44: Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fomipyme). Tiene como

objetivo aplicar instrumentos financieros y no financieros, estos últimos, mediante cofinanciación no reembolsable de programas, proyectos y actividades para la innovación, el fomento y promoción de las Mipymes. (Actualicese, 2014)

- Ley 590 de 2000, artículo 3; modificado por la ley 905 de 2004, artículo 3: Consejo Superior de Microempresa y de la Pequeña y Mediana Empresa. Es un órgano encargado de asegurar la formulación y adopción de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de fomento y promoción empresarial para las micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de generar empleo y crecimiento económico sostenido. (Actualicese, 2014)

A su vez, las firmas de asesorías contables y financieras pueden abarcar un gran número de servicios los cuales se mencionan en la ley 43 de 1990 y en la ley 145 de 1960 en donde se reglamenta la profesión de los contadores públicos y que mediante los decretos 2649 y 2659 de 1993 las cuales establecen las normas contables que son aceptadas por el estado colombiano y el Plan Único de Cuentas (PUC). (Actualicese, 2014)

“De las actividades relacionadas con la ciencia contable en general. Para los efectos de esta ley se entienden por actividades relacionadas con la ciencia contable en general todas aquellas que implican organización, revisión y control de contabilidades, certificaciones y dictámenes sobre estados financieros, certificaciones que se expidan con fundamentos en los libros de contabilidad, revisoría fiscal prestación de servicios de auditoría, así como todas aquellas actividades conexas con la naturaleza de la función profesional del Contador Público, tales como: la asesoría tributaria, la asesoría gerencial, en aspectos contables y similares” (Congreso De La Republica, 1990)

A su vez el Congreso de la República de Colombia por medio de la ley 1314 de 2009 decreta lo siguiente:

“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 su cumplimiento” (Congreso De La Republica, 1990)

Para poder aplicar estos conceptos en las firmas contables, tienen que tener en cuenta las Normas Internacionales de Información Financiera conocidas como (NIIF), estas son un conjunto de estándares de contabilidad que fueron publicadas por la Internacional Accounting Standars Board (IASB), la cual establece los requisitos de conocimiento, medición, presentación e información sobre las transacciones y los hechos económicos que están inmersos en las empresas y que se pueden observar en los estados financieros. (Deloitte, 2016). Para ayudar a la aplicación de las NIIF para las pymes la IASB ha establecido una serie de pasos que se deben seguir que se deberán tomar en cuenta para su respectiva implementación.

- Las NIIF para las PYMES son de descarga gratuita - La norma y la guía de implementación son de descarga gratuita para uso personal, y no comercial. Las NIIF para las PYMES está disponible en armenio, chino (simplificado), checo, inglés, francés, italiano, macedonio, polaco, portugués, rumano, ruso, español y turco.
- Guía de implementación - Las NIIF para las PYMES se acompaña de una guía de implementación que consiste en los estados financieros ilustrativos y una lista de verificación de presentación y revelación.

- Material de capacitación - Para apoyar la aplicación de las NIIF para las PYMES la Fundación NIIF está desarrollando toda una serie de material de capacitación para descargarlo gratis; este material está disponible en árabe, inglés, ruso, español y turco.
- Boletín - La Fundación IFRS publica un boletín mensual de actualización gratuito NIIF para las PYMES con noticias sobre las adopciones, los recursos y orientación para la implementación. (NICNIIF, 2013)

Pero para las empresas colombianas se diseñaron un modelo especial para la aplicación de las NIIF que permite que sean adaptadas para que sea más precisa para la gestión que deben realizar y son las siguientes:

- La omisión de ciertos temas de NIIF, debido a su falta de relevancia, como las ganancias por acción, segmentos operativos, entre otros.
- La eliminación de las opciones de políticas contables contenidas en NIIF plenas, permitiendo solamente un método simplificado para PYMES.
- La simplificación de muchos de los principios de reconocimiento y medición presentes en NIIF plenas.
- Una reducción en los requerimientos de revelaciones en los estados financieros.

Una simplificación en la redacción de las normas NIIF plenas. (Comunidad Contable, 2015).

5. Situación Actual – Diagnostico Interno

5.1. Reseña Histórica

CH&P Consultoría SAS fue constituida por Claudia Margarita Hurtado Plaza contadora publica egresada de la universidad Externado de Colombia, quien decide crear su propia empresa en 2009. Nace con el nombre de CH Asesorías Contables Financieras y Tributarias Ltda., bajo

documento privado el 2 de julio de 2009 y fue inscrita el 7 de julio de 2009 con número 01310400 del libro IX con número de identificación tributaria NIT. 900.298.232-6, el objeto social de la firma es la prestación de servicios de asesorías, consultorías, intermediación, administración y representación comercial profesional en las áreas tributarias, contables, jurídicas, financieras, auditorías, revisoría fiscal, control interno, propiedad horizontal, entre otras actividades relacionadas (Ver Anexo 1).

Durante los primeros 4 años de funcionamiento, la señorita Claudia Hurtado mezcla su labor de empleada con la gestión contable independiente, logra llevar la contabilidad de 8 empresas y la declaración de renta de 10 personas naturales, lo que la motiva a contratar esporádicamente una auxiliar contable para apoyar la gestión.

Como parte de la evolución de la firma, la señorita Claudia decide independizarse, concentrar sus esfuerzos en la consolidación de la firma. Para ello, el 20 de septiembre de 2013 según acta de la junta de socios, la compañía se transforma, de una sociedad limitada (Ltda.) a una sociedad por acciones simplificadas (SAS); este cambio surge como parte de la consolidación que la ley 1429 de 2009 que: *le permite a las empresas limitar la responsabilidad plena de los socios hasta el monto de sus aportes* (SuperSociedades, 2010). El cambio de sociedad viene acompañado de un nuevo nombre de razón social CH Auditores y Consultores SAS.

Durante el 2014 y 2015 la firma crece de manera rápida, pero no sostenida, llegó a tener 15 clientes, cuatro de ellos ubicados en San Gil, Villavicencio, San José del Guaviare y Puerto Gaitán, razón por la cual pierde participación en el mercado debido a la salida de la mitad de sus clientes, por una parte, por la alta competencia en la prestación de servicios contables y por otra,

por la falta de personal y tiempo para atender los compromisos contables establecidos dada la falta de una visión clara.

En septiembre de 2015 la señora Claudia Hurtado conoce al señor Ulgember Yoany Palomo Moscoso quien, en varias de sus reuniones, trata temas en común sobre el fortalecimiento y crecimiento empresarial, la importancia de una estructura administrativa y comercial para que las empresas tengan un mejor desempeño. La señora Claudia toma la decisión de invitarlo a participar como socio de la empresa, ya que tiene más de 15 años de experiencia en el área comercial y administrativa, con ello, aprovechar su trayectoria para estructurar y desarrollar los procesos comerciales. Según acta número 07 de la asamblea de accionistas del 8 de febrero de 2016, inscrita el 10 de febrero de 2016 en Cámara y Comercio (Ver Anexo 2) se incorpora al señor Palomo como socio con el 50% de las acciones y se hace el cambio de la razón social a CH&P Consultoría SAS, la cual se encuentra vigente.

A 31 de enero de 2016 la firma contaba con 18 clientes persona jurídica, los cuales la señora Claudia Hurtado se encargaba sola de todo el proceso contable. Con la incorporación del nuevo socio desde febrero de 2016, a la firma llegaron 7 nuevos clientes, una revisoría fiscal ganada por concurso, para un total 25 clientes personas jurídicas. Se instauró el proceso de *In Situ* lo que requiere que una persona de la firma realice todo el proceso de digitación y generación de informes contables en las instalaciones del cliente, para lo cual, se establecieron horarios semanales de visita con 6 de los clientes que demandan este servicio.

Se contrató de tiempo completo una auxiliar contable, se creó el cargo de gerente administrativo y comercial el cual ejerce el señor Ulgember Palomo, por último, la señora Claudia Hurtado ejerce como Gerente Contable y Representante Legal de la firma; En casos especiales, se requieren del apoyo de un mensajero para algunos temas puntuales.

La firma CH&P Consultoría SAS está ubicada en la Calle 1 # 70A- 65 Int. 99, barrio Américas Central, Bogotá, Colombia.

Figura 8: Ubicación Geográfica CH&P Consultoría SAS



Fuente: Elaboracion Propia

5.2. Visión Actual

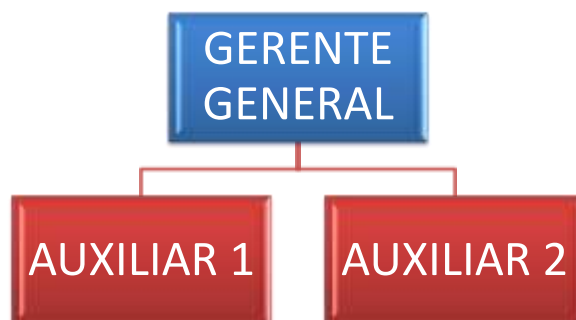
En 2015 CH AUDITORES Y CONSULTORES SAS será una empresa sólida y reconocida por su profesionalismo, el alto nivel competitivo y compromiso con los servicios que ofrece relacionados con la disciplina contable, destacándose como verdaderos profesionales que propician el desarrollo del país.

5.3. Misión Actual

Satisfacer las demandas provenientes de las medianas y pequeñas empresas a nivel local y nacional, en las áreas contable, financiera y tributaria.

5.4. Organigrama Actual

Figura 9: Organigrama CH&P Consultoría SAS



Fuente: Elaboración Propia

5.5. Situación Actual

Según Martínez y Milla, el análisis interno muestra las fortalezas y debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los directivos de la firma tiene algún grado de control (Martinez & Milla, pág. 110). El perfil del análisis interno para la firma CH&P Consultoría SAS en la actualidad se encuentra en una etapa de crecimiento. No existe una estructura organizacional definida, con lo cual sus procesos administrativos y comerciales son establecidos de manera empírica. La firma cuenta con 23 clientes personas jurídicas, los cuales son atendidos por Claudia Hurtado, junto con dos auxiliares contables. Cinco de estas empresas demandan que la gestión se desarrolle en sus instalaciones, lo implica un serio problema de tiempo debido a la falta de personal que cubra las diferentes actividades que se deben llevar a cabo por cliente.

De continuar esta tendencia estará limitada en su crecimiento y expansión al no contar con la capacidad para atender a los clientes actuales y futuros. Existe una latente perdida de la participación en el mercado debido a la falta de una estructura organizacional fuerte. A su vez, al interior de la empresa los colaboradores tendrán problemas en sus procesos administrativos

debido a la falta de organización en los puestos de trabajo, junto con la responsabilidad que conllevan.

Por lo anterior surge la necesidad de realizar una propuesta de alineación estratégica, enmarcada en el sistema de gestión a través del cuadro de mando integral, que permita controlar las estrategias planteadas, dando como resultado un mayor control y evaluación continua de los objetivos propuestos en el mediano y largo plazo.

5.6. Análisis del Entorno General

El análisis corresponde a determinar las tendencias y acontecimientos desarrollados en el presente pasado y futuro del entorno empresarial. El éxito, fracaso o supervivencia de las compañías tiene como eje estar en capacidad de predecir y actuar frente a los cambios del entorno. Según Martínez y Milla (Martinez & Milla, 2005) afirman “La metodología empleada para revisar el entorno general es el *análisis PEST*, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro” (pág. 34).

5.6.1. Análisis PETS

Consiente de la importancia que tiene el entorno en el crecimiento sostenible de la economía, CH&P Consultoría SAS debe contemplar y analizar el impacto de los diversos factores que influyen en su actividad económica los cuales se les debe que deben hacerse seguimiento con el fin de determinar los ajustes necesarios.

Tabla 1: Indicadores del Entorno

ENTORNO	Factor a considerar	Indicador	Frecuencia de seguimiento	Fuente
Economico	Evolución del Ciclo Economico	Reporte del PIB y por Ramas de la Actividad	Trimestral	Boletin Tecnico DANE
Economico	Evolución por Sector Servicios	Informe del Balance y Perspectivas Sector Servicios	Anual	Balance y Perspectivas ANDI
Tecnologicos	Innovaciones Tecnologicas	Insidencia Fiscal de NIIF	Anual	Actualización NIIF - DIAN
Tecnologicos	Innovaciones Tecnologicas	Expo MyPyme Digital	Anual	Evento Camara de Comercio de Bogotá
Políticos	Reforma Tributaria	Ajustes Sistema Tributario Colombiano	Anual	Ministerio de Hacienda
Políticos	Normas Internacionales de Información Financiera	Normatividad Dian	Anual	Novedades DIAN
Sociales	Panorama Mercado Laboral	Tasa de Desempleo	Mensual	Boletin de Analisis Coyuntura Laboral

Fuente: Elaboracion Propia

5.6.2. Cinco fuerzas competitivas.

El análisis profundo de la competencia radica en el conocimiento de los factores externos que la puedan afectar de manera tanto positiva como negativa. Para esto, las empresas requieren ajustar sus procesos internos para lograr una ventaja competitiva, de la firma podemos destacar los siguientes factores.

Barreras de entrada.

CH&P Consultoría SAS en su desarrollo empresarial de servicios contables está enmarcado en principios de la fe cristiana, lo cual permite establecer barreras locales en el manejo ético de la información contable.

- **Lealtad de los Consumidores:** Por razones religiosas, se han generado relaciones más cercanas con Iglesias Cristianas, estableciendo un compromiso tanto en fe, como en responsabilidad.

Poder de negociación de los clientes.

En la actualidad los clientes cuentan con un alto poder de negociación en la toma de decisiones para el cambio de contador, debido a que en el mercado existen una gran cantidad de firmas contables y profesionales en contaduría los cuales ofrecen servicios con variables de precio y calidad. Pero el factor diferenciador de CH&P Consultoría SAS está en marcado en la experiencia y el alto grado de capacitación y de actualización en las normas y leyes vigentes.

Poder de negociación de los proveedores.

CH&P Consultoría SAS al ser una firma de servicios, en marcada en Mipymes no se ve sometida a la presión de proveedores, ya que no se requiere materia prima para el desarrollo de la actividad económica.

Productos sustitutos.

En el desarrollo profesional de la contaduría no existe un servicio o producto que pueda remplazar la firma de un contador, ya que por disposición de la Ley 43 de 1990 en su artículo 1 reglamenta que: *“Del Contador Público. Se entiende por Contador Público la persona natural que, mediante la inscripción que acredite su competencia profesional en los términos de la presente Ley, está facultada para dar fe pública de hechos propios del ámbito de su profesión, dictaminar sobre estados financieros, y realizar las demás actividades relacionadas con la ciencia contable en general”* (Congreso De La Republica, 1990).

Rivalidad entre los competidores.

El sector de servicios contables es altamente competitivo, pero la mayoría de profesionales recién graduados no cuenta con experiencia y por ende ofrece sus servicios a muy bajos costos. CH&P Consultoría SAS en cabeza de su contadora Claudia Margarita Hurtado Plaza cuenta con

una amplia experiencia de 16 años con un alto grado de profesionalismo ético, reconocido por sus clientes y colaboradores, lo que le permite establecer pautas de diferenciadoras en el sector.

5.7. Matriz DAFO

Tabla 2: Matriz DAFO de CH&P Consultoría SAS

DAFO	Oportunidades	Amenazas
	Mercado potencial amplio. Creación de líneas de negocio. Implementación de la norma NIIF. Las leyes fiscales por aprobar.	Amplio mercado de competidores. Software especializados. Competencia con servicios a menor costo. Sistematización de la Declaración por la Dian Inestabilidad e insertidumbre en las Pyme
Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS
Firma flexible y se adapta rápidamente. Pocos empleados con buena preparación técnica. Trabajo en equipo. Ya se cuenta con clientes. Disponibilidad de tiempo.	1 F4-O3 Los clientes actuales ofrecer implementación de la norma NIIF	1 F1-A5 Adaptación rápida mejora la insertidumbre de las Pymes
	2 F1-O1 La flexibilidad permite abarcar el mercado potencial	2 F4-A1 Se cuenta con experiencia para abarcar nuevos clientes.
	3 F5-O2 Disponibilidad para creación de nuevas líneas de negocio.	3 F2-A3 Servicio eficiente a un costo competitivo
	4	4
	5	5
Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA
La Visión y la Misión no están ajustadas a la realidad. No hay descripción de cargos ni documentación de procesos. No hay consecución ni fidelización de clientes. Recursos financieros limitados. Portafolio de un solo servicio.	1 D5-O1 Ampliación un portafolio permite llegar a nuevos mercados.	1 D3-A1 Ajuste de servicio a las necesidades del cliente
	2 D4-O3 Capacitación en el SENA para implementar la norma NIIF	2 D4-A2 Ajustar los recursos al software disponible
	3 D1-O1 Modernización de visión y misión ajustada al mercado.	3 D5-A3 Adaptar el costo del portafolio por cliente
	4	4
	5	5











Fuente: (E.DITOR Consulting, 2016)

El análisis DAFO permite establecer una reflexión sobre la situación real de la compañía, resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). Para desarrollar este punto, utilizaremos la matriz DAFO - FODA Análisis Estratégico - PE248G para Excel© 2010 desarrollada por la empresa E.DITOR Consulting (E.DITOR Consulting). Esta matriz permite construir con eficacia los procesos, otorgar un valor a cada ítem descrito y establece un punto de referencia vectorial donde se encuentra la firma en estudio

5.7.1. Perspectiva interna.

Según (Martínez & Milla, pág. 110) el análisis externo determina las oportunidades que se encuentran en el entorno y las amenazas a las que se debe enfrentar en la actividad económica. El perfil de análisis interno y externo muestra los aspectos más relevantes encontrados por la gerencia de CH&P Consultoría SAS, tanto en sus fortalezas como en sus debilidades. Se decide asignar de común acuerdo por la gerencia una calificación discrecionalmente según el grado de importancia. Es así como, para cada ítem encontrado se enmarco una escala determinada así:

Tabla 3: Análisis de la Situación Interna

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO		VALORACIÓN
F FORTALEZAS por los factores críticos	1 Es una firma flexible y se adapta rápidamente.	MF	15%	 15%	0,6
	2 Pocos empleados con buena preparación técnica.	M	5%	 5%	0,15
	3 Trabajo en equipo.	F	9%	 9%	0,27
	4 Ya se cuenta con clientes	MF	13%	 13%	0,52
	5 Disponibilidad de tiempo.	M	5%	 5%	0,15
D DEBILIDADES por los factores críticos	1 La Visión y la Misión no estan ajustadas a la realidad	MD	15%	 15%	0,15
	2 No hay descripción de cargos ni manual de procesos	M	5%	 5%	0,1
	3 No hay consecución ni fidelización de clientes.	MD	13%	 13%	0,13
	4 Recursos financieros limitados.	M	5%	 5%	0,1
	5 Portafoliode un solo servicio.	MD	15%	 15%	0,15

Fuente: (E.DITOR Consulting, 2016)

Para las Fortalezas los ítems son: Muy Fuerte (MF), Fuerte (F) y Medio (M), tomando el 50% y para las Debilidades los ítems son: Muy Débil (MD), Débil (D) y Media (M), tomando el 50% restante. Teniendo esta sub división, los rangos entre los conceptos tendrán un margen del 5%. Es decir:

- Muy Fuerte (MF): rango entre 11% al 15%
- Muy Débil (MD): rango entre 11% al 15%

- Fuerte (F): rango entre 6% y 10%
- Débil (D): rango entre 6% y 10%
- Medio (M): rango entre 1% y 5%.

5.7.2. Perspectiva externa.

Según (Martínez & Milla, pág. 110) el análisis externo determina las oportunidades que se encuentran en el entorno y las amenazas a las que se debe enfrentar en la actividad económica.

Tabla 4: Análisis de la Situación Externa

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		VALOR	% Importancia para ÉXITO		VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES por los factores críticos	1 Mercado potencial amplio.	MF	15%	15%	0,6
	2 Creación de líneas de negocio.	F	10%	10%	0,3
	3 Implementación de la norma NIIF.	MF	15%	15%	0,6
	4 Las leyes fiscales por aprobar.	F	10%	10%	0,3
	5	M	0%	0%	0
A AMENAZAS por los factores críticos	1 Amplio mercado de competidores.	MF	15%	15%	0,6
	2 Software especializados.	M	7%	7%	0,14
	3 Competencia con servicios a menor costo.	F	12%	12%	0,36
	4 Sistematización de la Declaración por la Dian	M	6%	6%	0,12
	5 Inestabilidad e incertidumbre en las Pyme	F	10%	10%	0,3

Fuente: (E.DITOR Consulting, 2016)

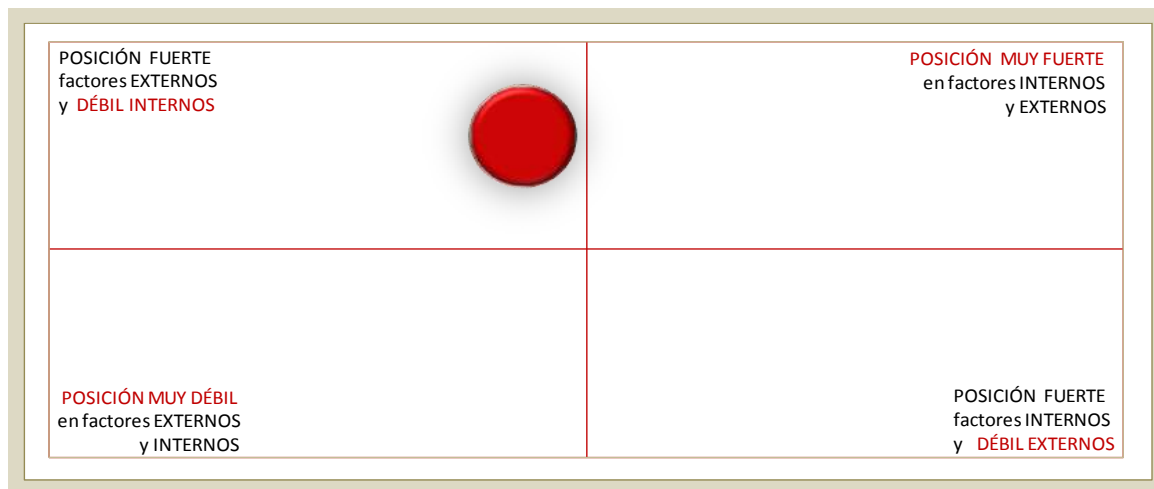
El perfil del análisis externo para la firma CH&P Consultoría SAS muestra los aspectos más relevantes encontrados por la gerencia de la compañía. Se decide asignar de común acuerdo por la gerencia una calificación discrecionalmente según el grado de importancia. Es así como para cada ítem encontrado se enmarco una escala. Las Oportunidades tendrá el 50% y Amenazas el restante 50%, los ítems son: Muy Fuerte (MF), Fuerte (F), Medio (M), y Débil (D). Teniendo esta sub división, los rangos entre los conceptos tendrán un margen del 4%. Es decir:

- Muy Fuerte (MF): rango entre 13% al 16%,

- Fuerte (F): rango entre 9% y 12%,
- Medio (M): rango entre 5% y 8%
- Débil (D): rango entre 1% y 4%.

5.7.3. Posición estratégica actual.

Figura 10: Posición Estratégica Actual de CH&P Consultoría SAS



Fuente: (E.DITOR Consulting, 2016)

Como resultado de la valoración hecha por la matriz *DAFO - FODA Análisis Estratégico - PE248G* (E.DITOR Consulting, 2016), se desarrolló el cruce de estos vectores resultantes, del análisis de la perspectiva externa, y el análisis de la perspectiva interna de la firma CH&P Consultoría SAS. Se puede observar (gráfica 2) como se ubica la empresa en el cuadrante *Posición Fuerte en factores Externos y Débil Internos*. Esto permite definir claramente cuáles son los factores de mayor incidencia, y a su vez, estos serán tenidos en cuenta para el desarrollo de la propuesta de alineación estratégica para la firma.

5.8. Evaluación Financiera Actual

La evaluación financiera es una herramienta que permite conocer a fondo la situación económica en cualquier organización. Esta evaluación comprende elementos cuantitativos y cualitativos donde se comparan las cifras, se establecen tendencias y se permite diagnosticar el aumento o disminución de las partidas de los estados financieros (Ver Anexo 3). Para la firma CH&P Consultoría SAS se determinó que la evaluación financiera comprendería el análisis de las razones de: liquidez, rotación de cartera, ROA y el EBITDA. La gerencia de la firma facilitó los estados financieros de los años 2014 y 2015, permitiendo elaborar los siguientes análisis por cada una de las razones financieras.

5.8.1. Indicador de liquidez.

Tabla 5: Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ				
CAPITAL DE TRABAJO	2.014	2.015	Variación Absoluta	Variación Relativa
Activo Corriente	41.597.188	13.954.885	-27.642.303	-66,45%
Pasivo Corriente	<u>28.895.000</u>	<u>1.785.000</u>	<u>-27.110.000</u>	<u>-93,82%</u>
Capital de Trabajo: Activo Corriente - Pasivo Corriente	12.702.188	12.169.885	-532.303	-0,041906
RAZON CORRIENTE	2.014	2.015	Variación Absoluta	Variación Relativa
Activo Corriente	41.597.188	13.954.885	-27.642.303	-66,45%
Pasivo Corriente	<u>28.895.000</u>	<u>1.785.000</u>	<u>-27.110.000</u>	<u>-93,82%</u>
Razon Corriente: Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,44	7,82	6	443%

Fuente: Elaboración Propia

Capital de trabajo: Para la firma podemos observar que durante los años 2014-2015, no existió una variación muy grande en el capital de trabajo, esto debido a que fue apalancado por el socio.

Razón corriente: La razón corriente para la firma indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Esto quiere decir que la firma en 2014, por cada peso que debe tiene 1,4 pesos para cumplir, mientras en 2015 conto con 7,82 pesos pagar o respaldar esa deuda, lo que significa que tuvo una mejora de 443%, debido a que no hubo deudas en el año 2015.

5.8.2. Indicadores de actividad.

Tabla 6: Rotación de Cartera

INDICADORES DE ACTIVIDAD				
ROTACION DE CARTERA	2014	2015	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ventas a Credito	14.562.000	13.552.000	-1.010.000	-6,94%
Promedio de Cuentas por Cobrar	<u>446.000</u>	<u>293.750</u>	<u>-152.250</u>	<u>-34,14%</u>
Rotacion de Cartera= Ventas a Credito / Promedio de Cuentas por Cobrar	33	46	13	41,30%

Fuente: Elaboración Propia

Rotación de cartera: En cuanto a la rotación de cartera, la firma entre los años 2014-2015, se evidencio un aumento de 13 días en la recuperación de cartera, a pesar de tener una disminución en las ventas a crédito durante el mismo periodo.

5.8.3. Rentabilidad sobre activos ROA

Tabla 7: Indicador ROA

RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA)				
	2014	2015	Variación Absoluta	Variación Relativa
Utilidad Neta	4.073.102	3.495.220	-577.882	-14,19%
Activos Totales	<u>43.632.118</u>	<u>15.739.885</u>	<u>-27.892.233</u>	<u>-63,93%</u>
ROA= Utilidad Neta / Activos Totales	9%	22%	12,87%	137,88%

Fuente: Elaboración Propia

ROA: La firma en el año 2015, aumento sus ingresos con lo cual obtuvo un mayor beneficio (12,87%), con los mismos activos con respecto al año 2014.

5.8.4. EBITDA

Tabla 8: EBITDA

<i>El EBITDA</i>				
EBITDA	2014	2015	Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS OPERACIONALES (Ventas)	14.964.352	15.005.420	41.068	0,27%
Gastos Fijos	10.819.250	11.485.000	665.750	6,15%
Utilidad operativa antes de interés e impuesto	4.145.102	3.520.420	-624.682	-15,07%
Depreciación	<u>87.044</u>	<u>148.520</u>	<u>61.476</u>	<u>70,63%</u>
EBITDA	4.058.058	3.371.900	-686.158	-16,91%

Fuente: Elaboración Propia

EBITDA: Evidencia el estado de Flujo de caja, nos muestra la rentabilidad que obtuvo la empresa en el año 2014 con respecto al 2015. Para la firma, en el año 2015, vemos una disminución del EBITDA del 16,92%, esto debido a que los ingresos no aumentaron significativamente, mientras los gastos fijos aumentaron en una proporción mayor.

6. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Firma CH&P Consultoría SAS

Se proyecta que la firma CH&P Consultoría SAS logre mejorar sus procesos de direccionamiento y gestión estratégica mediante la propuesta del cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard la cual estará desarrollada bajo parámetros administrativos que permitan de generación de valor para los accionistas, sus empleados, clientes y proveedores. La propuesta cuenta con una línea de tiempo proyectada en el mediano y largo plazo con el fin de establecer los resultados obtenidos en cada una de las estrategias.

6.1. Formulación Estratégica.

6.1.1. Misión propuesta.

Establecer relaciones de largo plazo con nuestros clientes, a través de un completo portafolio de servicios de outsourcing contable, revisoría fiscal, auditoría, consultoría tributaria y análisis financiero, con altos estándares de ética y profesionalismo.

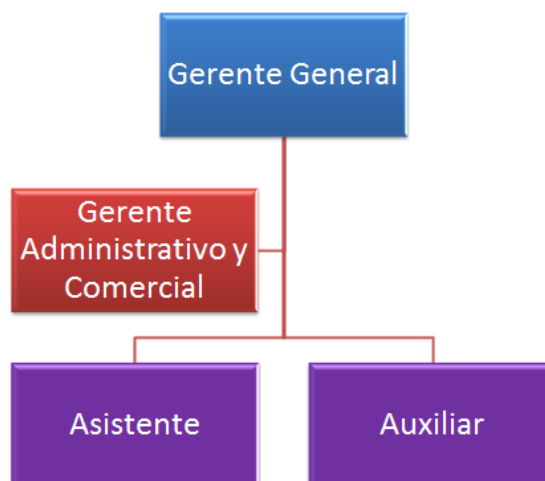
6.1.2. Visión propuesta.

En 2020 queremos ser reconocidos como la firma líder en servicios de outsourcing contable para la pequeña y mediana empresa, gracias a nuestro alto nivel competitivo, y a nuestro compromiso en el desarrollo y crecimiento de la disciplina contable, destacándonos como verdaderos profesionales que aportan en pro del desarrollo del país.

6.1.3. Organigrama propuesto.

La firma requiere instaurar una estructura organizacional lineal ya que su simpleza se ajusta a las organizaciones pequeñas, lo que permite adaptarse de manera rápida, flexible, estableciendo relaciones de comunicación más cercanas entre los dueños y sus colaboradores.

Figura 11: Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboracion Propia

Estas características permiten concentrar la autoridad en los dos socios de la firma para asumir el control y toma de decisiones con el fin de cumplir con los objetivos propuestos. (Tipos de Estructuras Organizacionales, 2009, pág. 8)

6.2. Objetivos Estratégicos

6.2.1. Perspectiva financiera.

- Incrementar el EBITDA en un **30%** para el 2016 con respecto al año anterior optimizando los recursos financieros.
- Mejorar la rotación de la cartera mediante acuerdos de pago de los servicios que presta la compañía con el fin de que sean pagados en el mismo mes de presentación de informes.

6.2.2. Perspectiva de clientes.

- Lograr un nivel de satisfacción de los clientes de un 90% en el corto plazo, mediante el cumplimiento de acuerdos establecidos por las partes.
- Entrega de balances mensuales, junto con un análisis detallado de las diferentes variables contables y tributarias que afecten positiva o negativamente al cliente.
- Establecer el costo de los servicios tomando como parámetros la cantidad de documentos a digitar, el volumen de ventas de cliente y si la ejecución del proceso es dentro o fuera de la firma.

6.2.3. Perspectiva de procesos internos.

- Establecer manuales de proceso para las diferentes actividades que se desarrollen al interior de la firma.
- Crear los manuales de funciones de cada uno de los cargos que se encuentran en la firma con el fin de establecer responsabilidades.

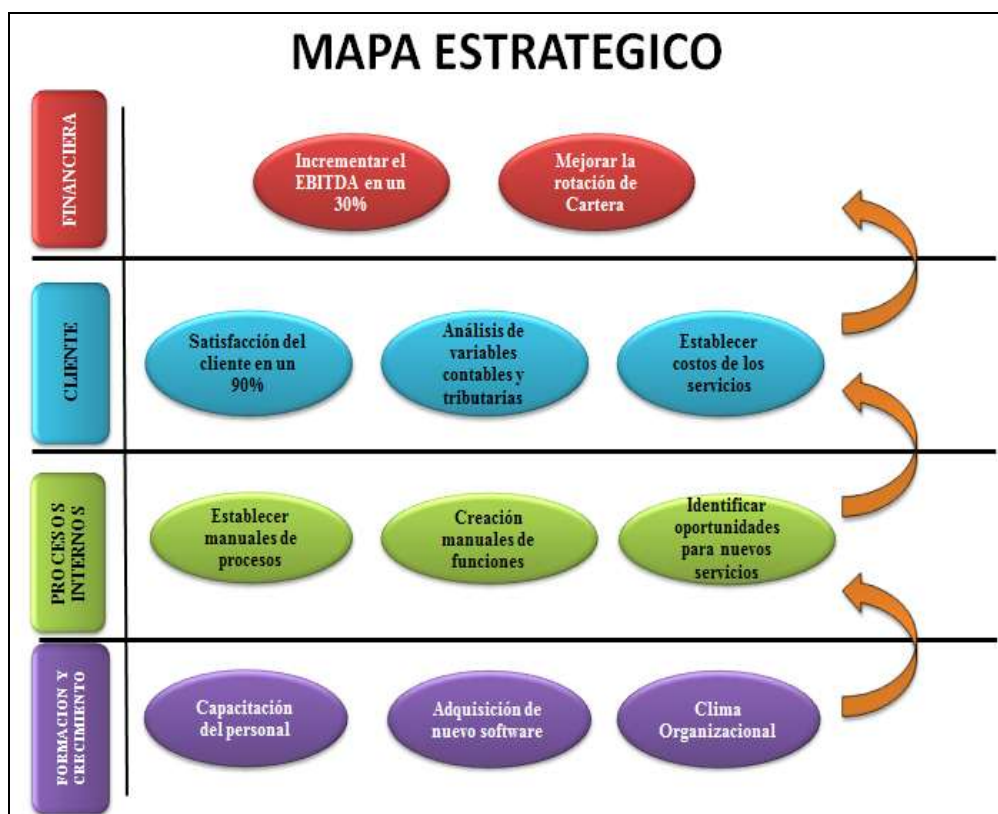
- Incrementar la participación en el mercado a través de la gestión comercial estableciendo el ingreso de por lo menos dos clientes nuevos mensuales.

6.2.4. Perspectiva de formación y crecimiento.

- Capacitar al personal en cada proceso desarrolla dentro de la compañía.
- Adquirir nuevo software contable bajo NIFF y establecer la capacitación requerida para el manejo del programa.
- Implementar capacitaciones periódicas acerca de los cambios en las normas contables y tributarias que expida el estado.

6.3. Mapa Estratégico

Figura 12: Mapa Estratégico CH&P Consultoría SAS



Fuente:Elaboracion Propia

Una vez elaborada la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la firma CH&P Consultoría SAS sirven como punto de partida para la ejecución del mapa estratégico, donde se establecerán las relaciones causa efecto ordenados en las cuatro perspectivas. Estos elementos permiten a la firma cumplir con los objetivos estratégicos que fueron planteados y encaminados para cumplir con la misión y la visión.

Este proceso de integración permite tener un marco general las relaciones de los objetivos que se encuentran en cada una de las perspectivas, junto con los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implementación de la estrategia

Es imperativo establecer el proceso de Formación y Crecimiento como base del resto de perspectivas, ya que permite profesionalizar y mejorar los procesos que llevan a cabo los empleados a través de capacitaciones, evaluación de desempeño, apoyados por un nuevo software que permita establecer calidad y eficiencia en el servicio, siempre en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La segunda perspectiva Procesos Internos incorpora la formación y crecimiento permitiendo dar soporte, ya que establece todo un proceso productivo al margen de las personas, instaurando directrices y parámetros claros de cómo desarrollar los procesos y procedimientos para lograr la eficiencia productiva y cumplir con los requerimientos de los clientes.

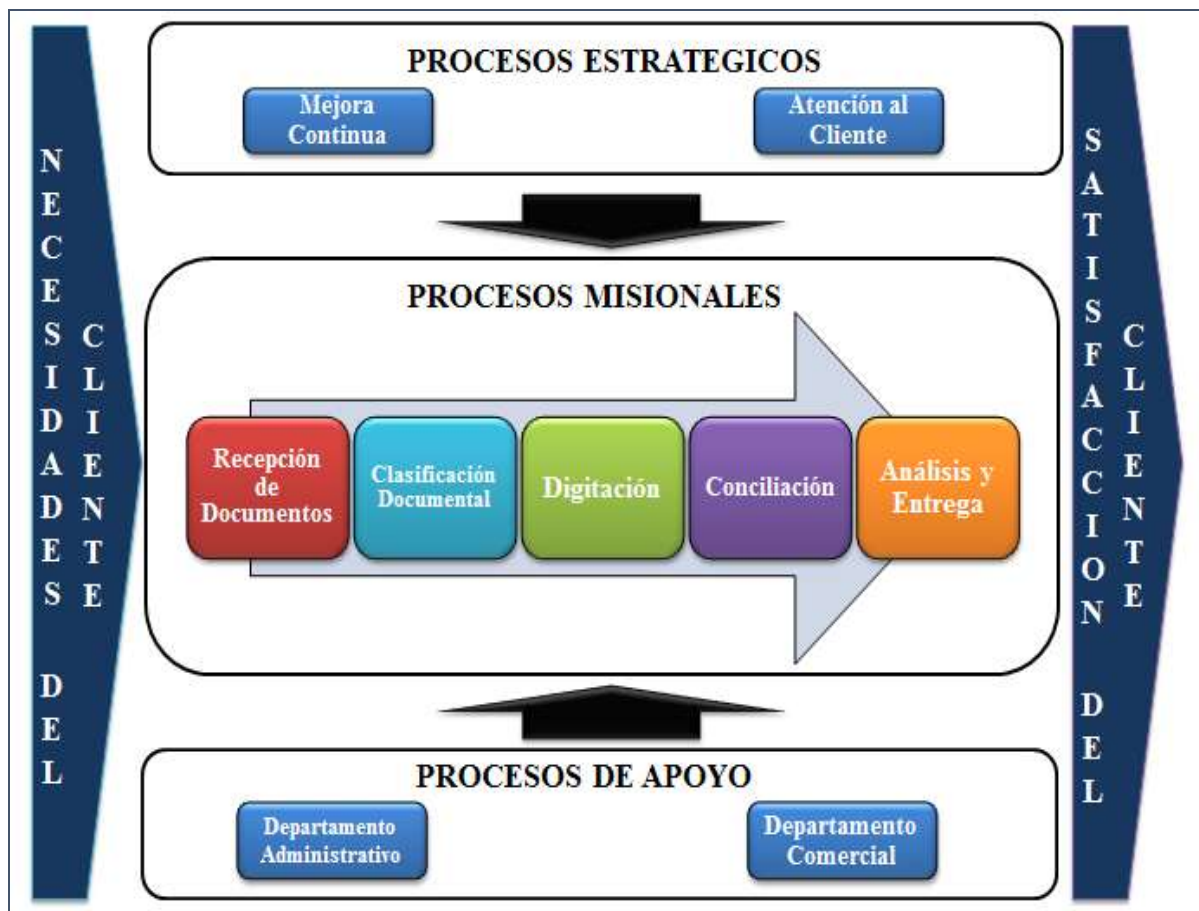
La tercera perspectiva tiene al Cliente como destinatario de cada uno de los procesos ejecutados, evalúa su calidad y eficiencia para transformarlo en ingresos. Con ello se cumple con la misión y la visión firma, junto con la satisfacción del cliente, lo que redundará en un posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

En la cúspide esta la perspectiva Financiera, cuya importancia transforma cada proceso hecho anteriormente, lo evalúa desde su efectividad, y permite dar cumplimiento a cada objetivo propuesto en este trabajo, lo que al final se traduce en rentabilidad para los dueños de la firma.

6.4. Mapa de Procesos

En este mapa se encuentran detallados los procesos necesarios para desarrollar la labor contable de la firma CH&P Consultoría SAS. El grafico (4) constituye los cinco grandes procesos de servicio: proceso de recepción documental, proceso de clasificación documental, proceso de digitación, proceso de conciliación, procesos de análisis y entrega.

Figura 13: Mapa de Procesos de CH&P Consultoría SAS



Fuente: Elaboracion Propia

6.4.1. Proceso de recepción documental.

Este proceso tiene como finalidad determinar las características de los todos y cada uno de los documentos recibidos por parte del cliente. Se relacionan uno a uno de ellos en una planilla para el respectivo control y seguimiento. A su vez, se verifica cuales documentos hacen falta, para luego ser enviados por el cliente lo antes posible. Este proceso es relevante ya que establece cuánto tiempo tomara realizar el proceso contable completo.

6.4.2. Proceso de clasificación documental.

Este proceso permite clasificar cada documento según su naturaleza contable, se ordena según su fecha de expedición, luego se organiza de manera adecuada en la carpeta respectiva separando en gastos, facturas y extractos.

6.4.3. Proceso de digitación.

Se procede con la creación en el sistema, luego crearle los parámetros de trabajo, y finalmente, digitar uno a uno los documentos Una vez organizada la información, se procede a digitarla en el sistema contable actual HELISSA NIIF. Si el cliente es un cliente externo, se procederá a digitar la información en él sistema contable que tenga.

6.4.4. Proceso conciliación.

Una vez digitada toda la información, se procede a la elaboración del balance de prueba, se realizan los ajustes de cuentas, con lo cual el balance queda conciliado de manera exacta. Se imprimen los balances respectivos y se adjuntan a la carpeta de cada cliente.

6.4.5. Proceso de análisis y entrega.

Para finalizar, se reúnen con el cliente para hacer la entrega de la carpeta, junto con los estados financieros con corte al mes anterior. La contadora procede a presentar un análisis

profundo de cada las cuentas que afecte positiva o negativamente al cliente, y expone algunas recomendaciones que permitan ajustar y mejorar las finanzas del cliente.

6.5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral para CH&P Consultoría SAS

6.5.1. Perspectiva financiera.

A través de la estrategia de crecimiento, la perspectiva financiera tiene objetivos que son reconocidos como el fin último de la estrategia, establece la manera de obtener los mejores resultados incrementando las cifras de sus ingresos, y cuya transformación genera valor para la firma y sus accionistas.

Figura 14: Objetivos Estratégicos Perspectiva Financiera



Fuente: Elaboracion Propia

Los objetivos estratégicos planteados tienen como finalidad contribuir a la misión y la visión de CH&P Consultoría SAS, la perspectiva financiera consolida la relación causa efecto con las demás perspectivas que permiten obtener un bien común “crecer”. La rentabilidad y sostenibilidad representan los objetivos más relevantes para establecer los indicadores de gestión,

pues como asegura el profesor William Edwards Deming “*No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide; no se puede medir lo que no se define*”

6.5.2. Perspectiva de cliente.

Para una compañía de servicios sus clientes son lo único y más importante dentro de su proceso estratégico. Para CH&P Consultoría SAS establecer una verdadera política de valor al cliente, es una premisa que enfoca sus esfuerzos en la satisfacción, establece lazos de largo plazo y permite consolidarse el mercado actual y llegar a más clientes. En vista de lo anterior se establecieron los objetivos estratégicos buscando la satisfacción total y el crecimiento del mercado.

Figura 15: Objetivos Estratégicos Perspectiva de Cliente



Fuente: Elaboracion Propia

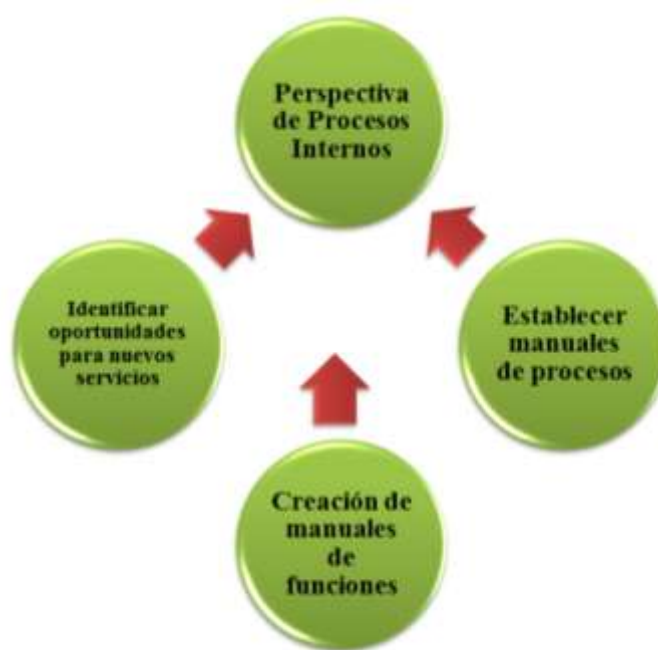
El enfoque de los objetivos estratégicos establecidos por CH&P Consultoría SAS están alineados con la perspectiva financiera ya que se requiere tener claro los costos de los servicios,

sumado a una satisfacción mínima para sus clientes, que conlleva a que el cliente perciba un mayor valor por el servicio pagado.

6.5.3. Perspectiva de procesos internos.

Los procesos internos desde las perspectivas anteriores se relacionan en la cadena de valor pues se fundamentan en capacidades estratégicas que CH&P Consultoría SAS gestiona en cada uno de sus procesos, de manera que aproveche en su totalidad las capacidades humanas, tecnológicas, y organizativas actuales, lo que permite proporcionar un elemento diferenciador a sus clientes. La calidad del procesamiento de la información y la eficacia del análisis contable en los informes entregados, conlleva a los objetivos de satisfacción al cliente lo que se transforma en ingresos justos cumpliendo la misión y visión.

Figura 16: Objetivos Estratégicos Perspectiva Procesos Internos



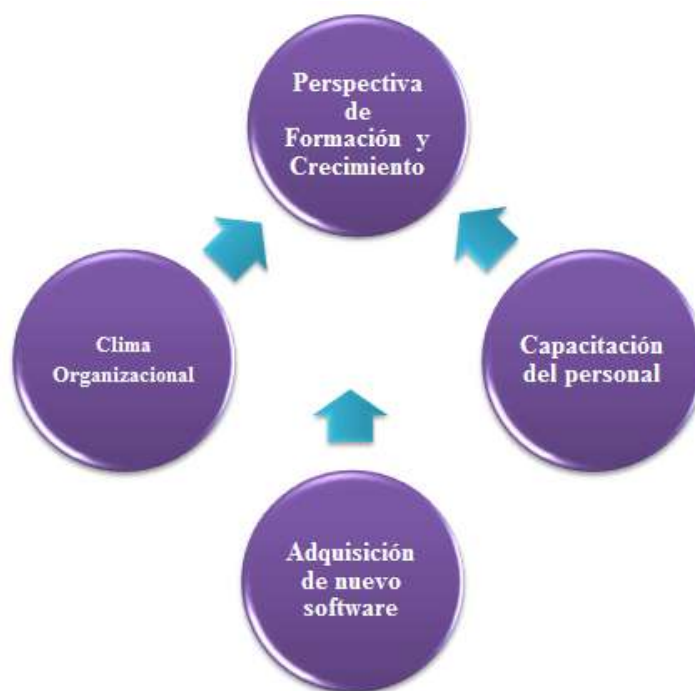
Fuente: Elaboracion Propia

Los objetivos estratégicos planteados por la firma CH&P Consultoría SAS definen claramente cuales procesos mejoran el desempeño, y encajan en la perspectiva tanto del cliente de manera directa, como para el componente de rentabilidad en la perspectiva financiera.

6.5.4. Perspectiva formación y crecimiento.

Como base el proceso estratégico se encuentra la perspectiva de formación y crecimiento, sobre la cual recaen las demás perspectivas. Es aquí donde el conocimiento y el aprendizaje permiten desarrollar las habilidades técnicas y científicas necesarias para el fortalecimiento intelectual, creando una ventaja competitiva a través de un activo intangible. La firma CH&P Consultoría SAS deberá establecer un cronograma de capacitaciones periódicas con el fin de que todos los colaboradores estén actualizados conforme a los cambios en las normas tributarias y contables que emita el estado colombiano.

Figura 17: Objetivos Estratégicos Perspectiva Formación y Crecimiento



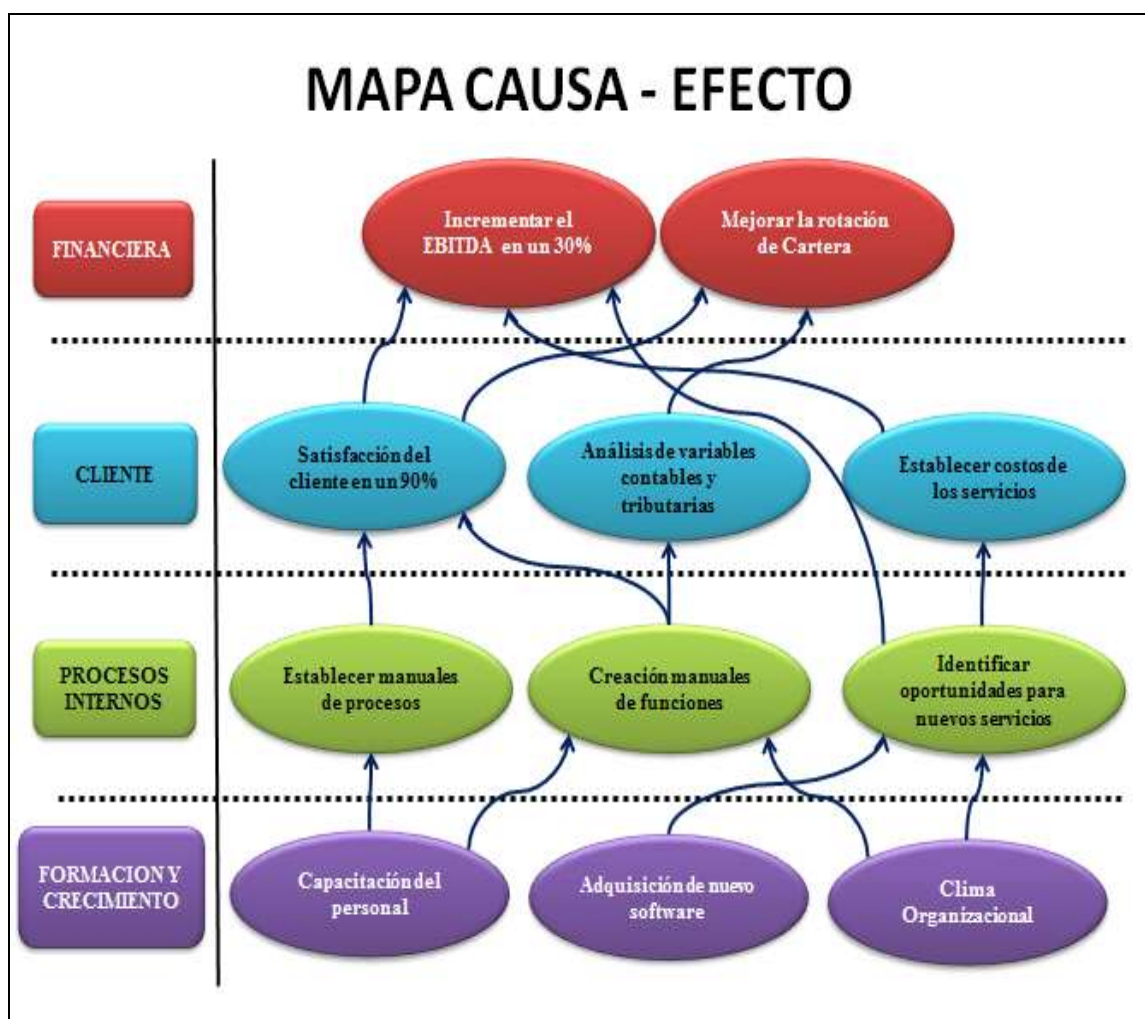
Fuente: Elaboración Propia

Llevando acabo los tres objetivos estratégicos, contribuirá a establecer una cultura organizacional alineada con misión de la firma, y aprovechará el conocimiento adquirido para mejorar la productividad, tanto en tiempo como en ingresos. Los indicadores de gestión estarán enmarcados en evaluaciones periódicas de desempeño, con el fin realizar las capacitaciones que se crean necesarias para el fortalecimiento de los activos intangibles de la firma.

6.6. Diseño de Mapa Estratégico.

6.6.1. Mapa estratégico de relaciones causa – efecto.

Figura 18: Mapa Estratégico Causa – Efecto



Fuente: Elaboracion Propia

Una vez definidas las estrategias de largo plazo para cada una de las perspectivas, se establece un análisis a través del mapa estratégico de relación causa – efecto para cada uno de los objetivos que se encadenan y se afectan entre sí.

Cada decisión genera un efecto cascada lo que permite establecer conexiones lógicas entre cada perspectiva. En este sentido, la firma CH&P Consultoría S.A.S ha establecido relaciones con respecto a los objetivos estratégicos propuestos.

Como se puede observar (Figura 17) el desarrollo de la planificación estratégica permite establecer de manera clara y objetiva los procesos, herramientas y métodos que se deben cumplir, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, en un tiempo y con la mejor calidad posible. Los conjuntos de relaciones están encaminados en determinar los indicadores claves que permiten un monitoreo en función de los objetivos tácticos y estratégicos definidos, con el fin de determinar si la estrategia es exitosa o no. La firma CH&P Consultoría S.A.S establece como prioridad la relación entre calidad y eficiencia en el desarrollo de los procesos misionales para cada uno de sus clientes, lo que permite fidelizar y darle un mayor valor a la firma, lo que se traduce en un aumento de la rentabilidad. A continuación, podremos evidenciar las relaciones antes expuestas.

6.6.2. Desarrollo del cuadro de mando integral.

El proceso de planificación estratégica permite a la gerencia establecer el rol de cada una de las actividades efectuadas por cada gerencia estratégica de la firma estableciendo el cuadro de mando integral determinando así la estrategia organizacional y monitoreando sus indicadores. A continuación, el cuadro de mando integral de la firma CH&P Consultoría S.A.S.

Tabla 9: Cuadro de Mando Integral de CH&P Consultoría SAS

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CH&P CONSULTORIA SAS			
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	INICIATIVA
FINANCIERA	Incrementar el EBITDA en un 30%	Porcentaje de incremento del EBITDA	Aumentar la Rentabilidad
	Mejorar la Rotación de Cartera	Ciclo de efectivo	Mejorar la liquidez
		Rotación de cuentas por cobrar	Mejorar el tiempo de pago de los clientes
CLIENTES	Lograr un nivel de satisfacción de los clientes de un 90%	% de Cumplimiento	Permitir la medición del nivel de cumplimiento
		% de Quejas y Reclamos	Medir la satisfacción de los clientes
	Cumplimiento en la entrega de informes contables	Entrega a tiempo	Medir el tiempo de entrega de informes
	Establecer Costos de los Servicios	Precio por servicio	Cobro del servicio según el volumen de trabajo
PROCESOS INTERNOS	Establecer Manuales de Procesos	Eficiencia del Proceso	Control del tiempo total del proceso
	Creación de Manuales de Funciones	Productividad	Evaluación de Desempeño
	Identificar Oportunidades para Nuevos Servicios	Gestión de Ventas	Incremento de clientes
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Adquisición de Nuevo Software	Numero de clientes que implementan	Gestión de implementación de la norma NIIF
	Clima Organizacional	Encuesta	Medir el clima organizacional de la firma
	Capacitar al personal	Porcentaje cumplimiento de programa capacitaciones	Establecer un cronograma de capacitaciones anual

Fuente: Elaboracion Propia

6.7. Indicadores de Gestión

Los procesos establecidos según cada perspectiva requieren un indicador específico, a continuación, se desarrollan las tablas de indicadores según corresponde, Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

6.7.1. Indicador perspectiva financiera.

Los indicadores utilizados para manejar de manera adecuada los recursos financieros de la firma CH&P Consultoría SAS están en marcados en mejorar la utilidad para los socios a través de la evaluación del EBITDA junto con el Ciclo de Efectivo (Ver Cuadro No), estos indicadores permitirán tener un mayor control tanto del retorno del efectivo mensual, como del cumplimiento del objetivo anual de crecimiento, dando como resultado un cambio en la efectividad de la firma.

Tabla 10: Cuadro de Indicador de Perspectiva Financiera

Formulacion Indicadores Perspectiva Financiera			
Incrementar el EBITDA en un 30% con respecto al año anterior y mejorar la rotacion de cartera			
Nombre del Indicador	Porcentaje de incremento del EBITDA	Ciclo de efectivo	Rotacion de cuentas por cobrar
Objetivo del Indicador	Incrementar el EBITDA en un 30%	Mejorar la rotacion de cartera	
Proposito del Indicador	Aumenttar la rentabilidad	Mejorar la liquidez	Mejorar el tiempo de pago de los clientes
Forma de Calculo	$\text{Porcentaje de incremento del EBITDA} = \frac{\text{EBITDA Vigente} - \text{EBITDA Anterior}}{\text{EBITDA Anterior}} \times 100$	$\text{Ciclo de efectivo} = \text{Ciclo operativo} - (\text{Cobertura de ciclo de inventarios} + \text{Cuentas x cobrar}) - \text{Dias de cuentas por pagar}$	$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar por 360}}{\text{ventas a crédito}}$
Interpretacion	Explica el porcentaje de incremento del EBITDA vigente con respecto al EBITDA anterior	Representa en días el retorno del dinero después del ciclo operativo menos los días de las cuentas por pagar	Representa la rotación de cuentas por pagar en un año con respecto a las compras totales
Periodo de Medicion	Anual	Mensual	Mensual
Unidad de Medida	Porcentual	Dias	Dias
Tipo de Indicador	Rentabilidad	Financiero	Financiero
Nivel de Comparacion	Historico	Historico	Historico

Fuente: Elaboracion Propia

6.7.2. Indicador perspectiva de clientes.

Los clientes son parte esencial y fuente ingresos para cualquier compañía, pero para la firma CH&P Consultaría SAS son más que eso, ya que las relaciones de largo plazo que desea

establecer con ellos se traduce en un compromiso en la satisfacción, tanto en la calidad contable de la información, como en los tiempos de respuesta. Es por ello que los indicadores propuestos permitirán evaluar y realizar un seguimiento exhaustivo de las actividades claves para cumplir con los objetivos estratégicos de los clientes.

Tabla 11: Cuadro de Indicador de Perspectiva Clientes

Formulación Indicadores Perspectiva Clientes				
Lograr un nivel de satisfacción de los clientes en un 90%, cumpliendo con el tiempo estipulado en la entrega de los informes solicitados. Establecer costos mas ajustados a el servicio prestado				
Nombre del Indicador	Porcentaje de cumplimiento	Porcentaje de quejas y reclamos	Entrega a tiempo	Precio del servicio
Objetivo del Indicador	Lograr un nivel de satisfacción de los clientes en un 90%		Cumplimiento en la entrega de informes contables	Establecer Costos de los Servicios
Proposito del Indicador	Permitir la medicion del nivel de cumplimiento	Medir la satisfacción de los clientes	Medir el tiempo de entrega de informes	Cobro del servicio según el volumen de trabajo
Forma de Calculo	$\% \text{ de Clientes satisfechos} = \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\text{total de clientes encuestados}} \times 100$	$\frac{\# \text{ de reclamos y sugerencias resutas}}{\# \text{ de reclamos y sugerencias interpuestas}}$	$\frac{\text{Cumplimiento de informes} = \frac{\text{informes entregados a tiempo}}{\text{total informes entregados}}}{\text{total informes entregados}}$	$\text{Precio de Venta} = \text{total costos} + 40\% \text{ utilidad}$
Interpretacion	Explica el nivel de cumplimiento con respecto al servicio prestado	Represente el porcentaje de clientes satisfechos con la informacion procesada	Demuestra el cumplimiento en la entrega de informes según los tiempos estipulados por los clientes	Representa el valor que ha de cobrarse a los clientes por el servicio prestado
Periodo de Medicion	Trimestral	Trimestral	Mensual	Anual
Unidad de Medida	Porcentual	Porcentual	Porcentual	Numerico
Tipo de Indicador	Efectividad	Eficacia	Eficiencia	Financiero
Nivel de Comparacion	Encuestas	Historico	Historico	Historico

Fuente: Elaboracion Propia

6.7.3. Indicador de procesos internos.

La productividad de la firma CH&P Consultaría SAS requiere de indicadores que midan la eficiencia y la eficacia de los procesos internos. Estos indicadores permitirán a la firma determinar la efectividad de las actividades a desarrollar, de manera que se puedan medir y

controlar. Estableciendo las responsabilidades según los estándares de calidad mínimos de certeza y confiabilidad requeridos para dar cumplimiento al objetivo estratégico del proceso.

Tabla 12: Cuadro de Indicador de Perspectiva Procesos Internos

Formulación Indicadores Perspectiva de Procesos Internos			
Establecer manuales de procesos, manuales de funciones con el fin de establecer un orden para el manejo de la información y responsabilidades según los cargos establecidos.			
Nombre del Indicador	Eficiencia del Proceso	Productividad	Gestión de Ventas
Objetivo del Indicador	Establecer Manuales de Procesos	Creacion de Manuales de Funciones	Identificar Oportunidades para Nuevos Servicios
Proposito del Indicador	Control del tiempo total del proceso	Evaluacion de Desempeño	Incremento de clientes
Forma de Calculo	Eficacia del proceso= tiempo de proceso /tiempo de ciclo de servicio	Evaluacion de Desempeño= % competencias+% valores + % funciones	Ventas=clientes nuevos / clientes actuales *100
Interpretacion	Representa el tiempo que dura la informacion en un proceso en cualto al ciclo total del servicio	Explica la productividad por empleado con respecto a las competencias, valores y funciones realizadas	Representa el porcentaje de clientes nuevos con respecto a los ya existentes
Periodo de Medicion	Mensual	Semestral	Mensual
Unidad de Medida	Porcentual	Porcentual	Porcentual
Tipo de Indicador	Eficiencia	Eficiencia	Eficacia
Nivel de Comparacion	Historico	N/A	Historico

Fuente: Elaboracion Propia

6.7.4. Indicador de aprendizaje y crecimiento.

Para CH&P Consultaría SAS el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y accionistas es muy importante. Es por ello que los indicadores de aprendizaje y crecimiento tendrán un especial seguimiento, ya que permitirá motivar a los miembros de la firma a través de un proceso continuo capacitación, generando procesos innovadores potenciados por las ideas que incrementen la productividad y bienestar de todos.

Tabla 13: Cuadro Indicador de Perspectiva Formación y Crecimiento

Formulacion Indicadores Perspectiva de Formación y Crecimiento			
Buscar la mejora continua con la adquisición de un nuevo software, la capacitación del personal en su parte personal y profesional para el fortalecimiento del clima laboral de la compañía			
Nombre del Indicador	Numero de clientes que implementan el software	Clima Organizacional	Procentaje de Implimiento del Programa Capacitaciones
Objetivo del Indicador	Adquisición de Nuevo Software	Clima Oganizacional	Capacitar al personal
Proposito del Indicador	Gestión de implementación de la norma NIIF	Medir el clima organizacional de la firma	Establecer un cronograma de capacitaciones anual
Forma de Calculo	Implementación = Clientes con la norma / clientes actuales* 100	Clima Organizacional = determiar los factores a encuestar y trabajar por debajo del 70%	Capacitacion= Capacitaciones dadas / Cronograma de capacitaciones *100
Interpretacion	Representan el porcentaje de los clientes que desean implementar la norma NIIF	Determina los factores que son suceptibles de mejora al interior de la compañía	Demuestra las capacitaciones que se han realizado en comparación con las capacitaciones programadas
Periodo de Medición	Anual	Anual	Anual
Unidad de Medida	Porcentual	Porcentual	Porcentual
Tipo de Indicador	Eficacia	Productividad	Capacitacion
Nivel de Comparación	N/A	Encuesta	Historico

Fuente: Elaboracion Propia

6.8. Matrices de Despliegue Estratégico, Táctico y Operativo

Las matrices permiten analizar cada uno de los elementos que convergen en el desarrollo de los objetivos estratégicos. Los factores que están apuntando a estos objetivos se concatenan a través de la matriz estratégica, táctica y operativa, cuya finalidad es el desarrollo del cuadro de mando con base a cada una de las perspectivas, esta información establece los responsables de cada cargo, de cada área y sobre cada uno de los objetivos. La suma de cada una permitirá a la

firma CH&P Consultaría SAS y a sus accionistas proyectar las acciones administrativas que permitan cumplir con la misión y la visión propuesta.

6.8.1. Matriz de despliegue estratégico.

La matriz de despliegue estratégico de la firma CH&P Consultoría SAS relaciona las perspectivas con las iniciativas identificando así la correlación con el objetivo propuesto.

MATRIZ DE DESPLIEGUE ESTRATEGICO CH&P CONSULTORIA S.A.S.											
OBJETIVOS	INCREMENTAR EL EBITDA EN UN 30%	MEJORAR LA ROTACION DE CARTERA	SATISFACCION DEL CLIENTE EN UN 90%	ANALISIS DE VARIABLES CONTABLES Y FINANCIERAS	ESTABLECER LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS	ESTABLECER MANUALES DE PROCESO	CREACION DE MANUALES DE FUNCIONES	IDENTIFICAR OPORTUNIDADES PARA NUEVOS SERVICIOS	CAPACITACION DEL PERSONAL	ADQUISICION DE NUEVO SOFTWARE	CLIMA ORGANIZACIONAL
PERSPECTIVA											
FINANCIERA	APLICA	APLICA									
CLIENTE			APLICA	APLICA	APLICA						
PROCESOS INTERNOS						APLICA	APLICA	APLICA			
FORMACION Y CRECIMIENTO									APLICA	APLICA	APLICA

6.8.2. Matriz de despliegue tático.

La matriz de despliegue tático de la firma CH&P Consultoría SAS establece la relación entre las iniciativas con las áreas responsables. Cada departamento o área debe ser responsable de llevarla a cabo.

MATRIZ DE DESPLIEGUE TACTICO CH&P CONSULTORIA S.A.S.											
OBJETIVOS AREA	INCREMENTAR EL EBITDA EN UN 30%	MEJORAR LA ROTACION DE CARTERA	SATISFACCION DEL CLIENTE EN UN 90%	ANALISIS DE VARIABLES CONTABLES Y FINANCIERAS	ESTABLECER LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS	ESTABLECER MANUALES DE PROCESO	CREACION DE MANUALES DE FUNCIONES	IDENTIFICAR OPORTUNIDADES PARA NUEVOS SERVICIOS	CAPACITACION DEL PERSONAL	ADQUISICION DE NUEVO SOFTWARE	CLIMA ORGANIZACIONAL
FINANCIERA	X	X			X						
COMERCIAL			X		X			X			
ADMINISTRATIVA						X	X		X		X
CONTABLE				X						X	

7. Conclusiones

- El trabajo de investigación desarrollado para la firma CH&P Consultoría S.A.S. permitió identificar las falencias administrativas y de control en los procesos, una vez realizado el diagnóstico se demostró la carencia de un plan estratégico definido, un total manejo empírico administrativo y sin un orden establecido en sus procesos.
- Se evidencio algunos aspectos de la visión y la misión que no concuerdan con una perspectiva de crecimiento en el tiempo, por lo cual, fueron replanteadas atendiendo la necesidad de incorporarlas dentro de la alineación estratégica definidas mediante el diagnóstico interno y externo encontradas en la Matriz DAFO.
- En la estructura financiera, se evidenció un bajo nivel de retorno a través del EBITDA mostrado durante los años 2014 y 2015, con lo cual se denota un riesgo de pérdida en las utilidades futuras y de la participación del mercado. La implementación de la propuesta permitirá tomar las acciones correctivas que den lugar al crecimiento y sostenibilidad de la firma en el tiempo.
- Por último, se presentó la propuesta del Cuadro de Mando Integral a la firma CH&P Consultoría S.A.S con fin de mejorar las utilidades por medio seguimiento, medición, control y análisis de los indicadores propuestos. La sincronización de todos los procesos permitirá una eficiencia y efectividad en la prestación del servicio, alineando de esta manera el mapa estratégico, con la misión y la visión propuesta, para que sea acogida implementada y divulgada por las directivas de la firma.

8. Recomendaciones

Se recomienda establecer una política peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) con fin de alimentar los indicadores de la perspectiva de los clientes. Con ello poder establecer los niveles de satisfacción del servicio ofrecido por la firma CH&P Consultoría S.A.S, en pro de una mejora continua en los procesos.

Considerando que la firma CH&P Consultoría S.A.S está en proceso de crecimiento, considerando que cada cargo es importante en los procesos misionales de la firma, esta requiere para su personal de una evaluación de desempeño que mida las competencias, funciones y actitudes de las personas contratadas.

Se recomienda la creación de una página web como parte del fortalecimiento de las perspectivas de procesos internos, clientes y financiera, ya que mediante este recurso tecnológico podrá estar en contacto con clientes actuales y potenciales, generando con ello nuevas oportunidades de negocio.

Es necesario orientar un cambio con respecto a la ubicación de la firma CH&P Consultoría S.A.S, ya que esta se encuentra establecida en un lugar no adecuado (casa de la gerente) para el ejercicio de la actividad, toda vez que la atención de clientes actuales o nuevos requiere de un espacio más acorde a un entorno corporativo.

Teniendo en cuenta que los procesos contables requieren de un sistema especializado, es realmente importante y necesaria la compra de un software bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) el cual se mantenga actualizado según los requerimientos futuros y garantice una excelente prestación del servicio.

9. Bibliografía

- Actualicese. (14 de 05 de 2014). *Actualicese Investigación Contable y Tributaria en Profundidad*. Recuperado el 06 de 08 de 2016, de Actualicese Investigación Contable y Tributaria en Profundidad: <http://cdn.actualicese.com/normatividad/2011/Leyes/L1450-11.html>
- Aguirre, C. (21 de 11 de 2013). *Eduamericas.com*. Obtenido de Eduamericas web site: <http://www.educamericas.com/articulos/columnas-de-opinion/los-beneficios-de-la-evaluacion-financiera-de-proyectos-0>
- Álvarez Romero, C. (15 de 06 de 2013). *Auditool Red Global de Conocimiento en Auditoria y Control Interno*. Recuperado el 10 de 09 de 2016, de <http://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/868-generando-valor-en-el-largo-plazo-con-el-balanced-scorecard>
- ANIF. (2012). Innovación Productiva: el caso de empresas grandes vs. pequeñas . *Comentario Economico del Dia*, 1.
- ANIF. (2015). *Informe de Resultados Segundo Semestre*. Bogotá: Anif.
- Avila Baray, H. (2006). Escalas de Medicion. En H. Avila Baray, *Introduccion a la Metodologia de la Investigación* (pág. 34). Edicion Electronica.
- Bancoldex. (15 de 10 de 2010). *Banco de Comercio Exterior de Colombia*. Recuperado el 23 de 07 de 2016, de Banco de Comercio Exterior de Colombia: <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>
- Blanco, D. (25 de 05 de 2015). *BD CALIDAD*. Recuperado el 07 de 06 de 2016, de BD CALIDAD BLOGSPOT: http://dbcalidad.blogspot.com.co/2015_10_01_archive.html
- Comunidad Contable. (11 de 12 de 2015). *Comunidad Contable*. Recuperado el 03 de 09 de 2016, de Comunidad Contable: <http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Articulos/a-proposito-de-las-niif-opinar-o-desinformar.asp>
- Congreso De La Republica. (13 de Diciembre de 1990). Ley 43 de 1990. *Ley Reglamentaria de la Profesion de Contador Publico*. Bogota, Colombia: Diario Oficial.
- David, F. (1988). Planeacion Estrategica. En F. David, *La Gerencia Estrategica* (págs. 5-6). Legis Fondo Editorial.

- David, F. (2008). Planeación Estratégica. En F. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 6). Pearson PrenticeHall.
- De La Mora, M. (2002). Población. En M. De La Mora, *Metodología de la Investigación*. (pág. 106). Mexico: Paraninfo.
- E.DITOR Consulting. (10 de 09 de 2016). *PLANNEGOCIOS*. Obtenido de https://www.plannegocios.com/plan_negocios
- Goetz, J., & LeCompte, M. (1998). Metodo de Observacion. En J. Goetz, & M. LeCompte, *Ednografía y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa*. España: Morata.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. En R. Hernandez Sampieri, C. Fernandez, & P. Baptista, *Metodología de la Investigación* (pág. 176). Mexico DF: McGraw-Hill.
- Hernandez, R. (2006). Población y Muestra. En R. Hernandez, *Metodología de la Investigación* (pág. 238). Mexico: McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2000). Investigación Proyectiva. En J. Hurtado, *Metodología de la Investigación Holística* (pág. 325). Caracas: Editorial SYPAL.
- Kaplan, R. (1997). Cuadro de Mando Integral. En R. Kaplan, & D. Norton, *Cuadro de Mando Integral*. (pág. 23). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. En R. Kaplan, & D. Norton, *Cuadro de Mando Integral*. (pág. 23). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lasanta, I. (14 de 06 de 2014). *IEDGEBusinessSchool*. Recuperado el 23 de 07 de 2016, de IEDGEBusinessSchool: <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>
- Martinez, D., & Milla, A. (2005). Elaboración del Plan Estratégico. En D. Martinez, & A. Milla, *Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través de un Cuadro de Mando Integral* (pág. 34). ESPAÑA: Diaz de Santos.
- Mondragón, A. (2002). *¿Que son los indicadores?* Recuperado el 03 de 09 de 2016, de Orion2020: http://www.orion2020.org/archivo/sistema_mec/10_indicadores2.pdf

NICNIIF. (15 de 05 de 2013). *NICNIIF*. Recuperado el 14 de 08 de 2016, de NICNIIF:

<http://www.nicniif.org/home/>

Portafolio. (26 de 03 de 2013). *www.portafolio.co*. Obtenido de

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-pais-85830>

Sallenave, J.-P. (2001). Planeacion Estrategica. En J.-P. Sallenave, *Gerencia y Planeacion Estrategica* (págs. 42-46). Editorial Norma.

Selltiz, C. (1970). Analisis de Resultados. En C. Selltiz, *Metodos de Investigación de las Relaciones Sociales*. Madrid: Rialp.

Serna, H. (2005). Alineamiento Estrategico. En H. Serna, *Gerencia Estrategica* (pág. 240). Bogota: 3R Ediciones.

Serna, H. (2005). Componentes de la Planeacion Estrategica. En H. Serna, *Gerencia Estrategica* (pág. 34). Bogota: 3R Ediciones.

Serna, H. (2005). Diagnostico Estrategico. En H. Serna, *Gerencia Estrategica* (pág. 25). Bogota: 3R Ediciones.

Serna, H. (2005). Planeacion Estrategica. En H. Serna, *Gerencia Estrategica* (pág. 19). Bogota: 3R Ediciones.

Serna, H. (2005). Tipos de Alineamiento. En H. Serna, *Gerencia Estrategica* (págs. 240-241). Bogota: 3R Ediciones.

Steiner, G. (1995). Planeacion Estrategica. En G. Steiner, *Planeacion Estrategica* (pág. 11). Editorial Cecsca.

Superintendencia de Sociedades. (29 de 12 de 2010). *SuperSociedades*. Recuperado el 15 de 06 de 2016, de SuperSociedades:

<http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201429%20DE%202010.html>

Taylor, S., & Bogdan, R. (1986). Metodo Cualitativo. En S. Taylor, & R. Bogdan, *Introduccion a los Metodos Cualitativos de la Investigación* (pág. 20). Mexico: Paldos.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1990). Entrevista en Profundidad. En S. Taylor, & R. Bogdan, *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona: Paidós.

Universidad Nacional Pedro Ruiz. (2009). Tipos de Estructuras Organizacionales. *Tipos de Estructuras Organizacionales*. Lambayeque, Perú: Ediciones Universidad Nacional Pedro Ruiz.

10. Anexos

Anexo 1. Registro Único Tributario – RUT de la firma CH&P Consultoría SAS

El documento se adjunta original.

Anexo 2. Certificado de Existencia y Representación Legal de la firma CH&P Consultoría SAS

El documento se adjunta original.

Anexo 3. Estados Financieros de la firma CH Auditores y Consultores SAS Año 2014 - 2015

Estado de Resultados

CH AUDITORES Y CONSULTORES SAS				
NIT. 900.298.232-6				
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 - 2015				
	2.014	2.015	Variación Abosluta	Variación Relativa
INGRESOS				
Ingresos Operacionales	14.964.352	15.005.420	41.068	0,27%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	<u>14.964.352</u>	<u>15.005.420</u>	<u>41.068</u>	<u>0,27%</u>
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION				
Honorarios	6.350.000	5.400.000	-950.000	-14,96%
Impuestos	144.556	152.000	7.444	5,15%
Servicios	1.256.200	1.862.000	605.800	48,22%
Arriendo	2.684.250	3.010.480	326.230	12,15%
gastos Legales	145.200	152.000	6.800	4,68%
Depreciación	87.044	148.520	61.476	70,63%
Diversos	152.000	760.000	608.000	400,00%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	<u>10.819.250</u>	<u>11.485.000</u>	<u>665.750</u>	<u>6,15%</u>
UTILIDAD PERDIDA OPERACIONAL	<u>4.145.102</u>	<u>3.520.420</u>	<u>-624.682</u>	<u>-15,07%</u>
GASTOS NO OPERACIONALES				
Financieros	72.000	25.200	-46.800	-65,00%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	<u>72.000</u>	<u>25.200</u>	<u>-46.800</u>	<u>-65,00%</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<u>4.073.102</u>	<u>3.495.220</u>	<u>-577.882</u>	<u>-14,19%</u>
 CLAUDIA M. HURTADO P Representante Legal				

Balance General

CH AUDITORES Y CONSULTORES SAS				
NIT. 900.298.232-6				
BALANCE GENERAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 - 2015				
	2.014	2.015	Variación Absoluta	Variación Relativa
A C T I V O				
DISPONIBLE				
Caja	100.000	0	-100.000	-100,00%
Bancos	420.000	25.000	-395.000	-94,05%
TOTAL DISPONIBLE	520.000	25.000	-495.000	-95,19%
DEUDORES				
Cientes	5.352.000	3.525.000	-1.827.000	-34,14%
Anticipo y Avances	1.000.000	790.000	-210.000	-21,00%
Cuentas por Cobrar a Socios	33.598.188	8.139.885	-25.458.303	-75,77%
Anticipo de impuestos y Contribuciones	1.127.000	1.475.000	348.000	30,88%
TOTAL DEUDORES	41.077.188	13.929.885	-27.147.303	-66,09%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	41.597.188	13.954.885	-27.642.303	-66,45%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
Equipo de Oficina	727.250	727.250	0	0,00%
Equipo de Computacion y Comunicación	1.456.200	1.456.000	-200	-0,01%
Depreciacion Acumulada	-148.520	-398.250	-249.730	168,15%
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	2.034.930	1.785.000	-249.930	-12,28%
TOTAL ACTIVO	43.632.118	15.739.885	-27.892.233	-63,93%
P A S I V O				
Obligaciones Financieras	0	0	0	0,00%
Otras Obligaciones	0	0	0	0,00%
Deuda con Accionistas	28.843.000	1.785.000	-27.058.000	-93,81%
Retencion en la Fuente	52.000	0	-52.000	-100,00%
TOTAL PASIVO	28.895.000	1.785.000	-27.110.000	-93,82%
TOTAL PASIVO	28.895.000	1.785.000	-27.110.000	-93,82%
P A T R I M O N I O				
Capital Social	10.000.000	10.000.000	0	100,00%
Resultado del Ejercicios	4.073.102	3.495.220	-577.882	-14,19%
Resultado del Ejercicios Anteriores	664.016	459.665	-204.351	-30,78%
TOTAL PATRIMONIO	14.737.118	13.954.885	-782.233	-5,31%
TOTAL PATRIMONIO	14.737.118	13.954.885	-782.233	-5,31%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	43.632.118	15.739.885	-27.892.233	-63,93%
CLAUDIA M. HURTADO P				
Representante Legal				