

GESTIÓN Y CONTROL POR MEDIO DEL CMI, DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA
CONTABLE EN ROLDANILLO VALLE DEL CAUCA

LAURA LICETH ARANGO TORRES

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
ZARZAL
2024

GESTIÓN Y CONTROL POR MEDIO DEL CMI, DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA
CONTABLE EN ROLDANILLO VALLE DEL CAUCA

LAURA LICETH ARANGO TORRES

Trabajo de grado en la modalidad de práctica empresarial contable

Requisito para optar al título de

CONTADOR PÚBLICO

DIRECTOR

GONZALO GARCIA GARCIA

CONTADOR PÚBLICO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA

ZARZAL

2024

A mamá por tu paciencia y palabras de
aliento. A papá, por tu orgullo y fe en mí.
Ambos han sido mi inspiración y
motivación. Este logro es gracias a su
creencia inquebrantable en mí.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimiento a:

A mis queridos padres, su apoyo constante ha sido mi mayor inspiración, A la Universidad del Valle, mi hogar académico, le agradezco por brindarme no solo conocimiento, sino también un espacio para crecer y desarrollarme como profesional y también como persona.

A mi director de trabajo de grado Gonzalo García, las palabras no alcanzan para expresar mi gratitud por su guía, paciencia y comprensión a lo largo de este proceso, su sabiduría y aliento han sido faros en momentos de incertidumbre.

A mis compañeros de estudio, gracias por sr parte de este viaje y por su apoyo constante.

Finalmente a mi perro fiel, cuya lealtad y compañía han aliviado mis noches de estudio con su presencia reconfortante, gracias por ser mi refugio en cada etapa.

Este logro no es solo mío, sino de cada uno de ellos.

Con humildad y gratitud Laura Arango Torres.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
TABLA DE CONTENIDO	3
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE ILUSTRACIONES	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
1. ANTECEDENTES	13
1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES	13
1.2 ANTECEDENTES NACIONALES	14
1.3 ANTECEDENTES REGIONALES	15
1.4 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	19
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. MARCO REFERENCIAL	25
5.1 MARCO TEÓRICO	25
5.2 MARCO CONCEPTUAL	32

5.3 MARCO CONTEXTUAL	33
5.3.1 Ubicación geográfica.	33
5.3.2 Concisa SAS.	34
5.4 MARCO LEGAL	35
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	37
6.1 TIPO DE ESTUDIO	37
6.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	38
6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	39
7. TRABAJO APLICADO	41
8. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CONCISA SAS EN LA INTEGRACIÓN DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI.	42
8.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA CONCISA SAS	42
8.2 MISIÓN	43
8.3 VISIÓN	43
8.4 VALORES CORPORATIVOS	44
8.5 ORGANIGRAMA ACTUAL	45
8.6 SITUACION ACTUAL	45
8.7 ANALISIS INTERNO	46
8.8 ANALISIS EXTERNO	48
8.9 MATRIZ DOFA	50
8.10 ENTORNO CERCANO / COMPETENCIA	52
8.11 EVALUACION FINANCIERA ACTUAL	54
8.11.1 Indicador de liquidez.	55

8.11.2 Indicadores de actividad.	56
8.11.3 Retorno sobre los activos ROA.	57
8.11.4 EBITDA.	57
9. SELECCIÓN DE LOS INDICADORES QUE MIDEN LA GESTION Y EL CONTROL DE CONCISA SAS	59
9.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	59
9.1.1 Misión propuesta.	59
9.1.2 Visión propuesta.	59
9.1.3 Organigrama propuesto.	60
9.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	61
9.2.1 Perspectiva financiera.	61
9.2.2 Perspectiva de Clientes.	61
9.2.3 Perspectiva de procesos internos.	62
9.2.4 Perspectiva de formación y crecimiento	62
9.3 MAPA ESTRATEGICO	63
9.4 PERSPECTIVAS DEL CMI PARA CONCISA SAS	65
9.4.1 Perspectiva financiera.	65
9.4.2 Perspectiva de clientes.	66
9.4.3 Perspectiva de procesos internos.	67
9.4.4 Perspectiva de formación y crecimiento.	68
10 PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA METODOLOGICA ADAPTADA A CONCISA SAS PARA LA GESTION EFECTIVA DEL CMI.	69
10.1 MAPA ESTRATEGICO DE RELACIONES CAUSA – EFECTO	69
10.3 INDICADORES DE GESTION	72
10.3.1 Indicador perspectiva financiera.	72

10.3.2	Indicador perspectiva de clientes.	73
10.3.3	Indicador de procesos internos.	75
10.3.4	Indicador de formación y crecimiento.	76
10.4	MATRICES DE DESPLIEGUE	77
10.4.1	Matriz de Despliegue Estratégico.	80
10.4.2	Matriz de Despliegue Táctico.	81
10.4.3	Matriz de Despliegue Operativo.	82
10.4.4	Cronograma estimado.	83
11	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	84
12	CONCLUSIONES	87
13	RECOMENDACIONES	90
14	BIBLIOGRAFÍA	92
15	ANEXOS	96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Análisis Situación Interna.	47
Tabla 2 Análisis Situación Externa.	49
Tabla 3 Análisis Matriz DOFA.	51
Tabla 4 Análisis Situación Externa Vásquez Sánchez consultorías y asesorías SAS.	52
Tabla 5 Análisis Situación Externa Asesorías cartera y cobranzas SAS.	53
8.11.1 Indicador de liquidez. Tabla 6 Indicador de liquidez.	55
Tabla 7 Indicador de actividad.	56
Tabla 8 Retorno sobre los Activos ROA.	57
Tabla 9 EBITDA.	57
Tabla 10 Indicador perspectiva financiera.	72
Tabla 11 Indicador perspectiva de clientes.	74
Tabla 12 Indicador perspectiva de Procesos Internos.	75
Tabla 13 Indicador perspectiva de Formación y Crecimiento.	76
Tabla 14 Matriz de Despliegue Estratégico.	80
Tabla 15 Matriz de Despliegue Táctico.	81
Tabla 16 Matriz de Despliegue Operativo.	82
Tabla 17 Cronograma Estimado para Aplicación del CMI.	83

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1 Ubicación Geográfica Concisa sas.	34
Ilustración 2 Organigrama actual de Concisa sas.	45
Ilustración 3 Organigrama propuesto de Concisa sas.	60
Ilustración 4 Mapa estratégico.	63
Ilustración 5 Objetivos Estratégicos perspectiva financiera.	65
Ilustración 6 Objetivos Estratégicos perspectiva de clientes.	66
Ilustración 7 Objetivos Estratégicos perspectiva de Procesos Internos.	67
Ilustración 8 Objetivos Estratégicos perspectiva de Formación y Crecimiento.	68
Ilustración 9 Mapa Estratégico de Relación Causa – Efecto.	69
Ilustración 10 Cuadro de Mando Integral Concisa sas.	71

RESUMEN

El proyecto de diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para Concisa SAS surge de la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de presentar los resultados de la evaluación financiera de la propuesta. En un contexto en el que el sector de servicios experimenta un crecimiento continuo, la empresa busca mejorar sus procesos para adaptarse a los cambios estructurales en la prestación de servicios contables y financieros. Para ello, se plantean diversas etapas en el diseño del CMI, comenzando por establecer un marco teórico y conceptual que incluya la referencia a diferentes autores y perspectivas. Se realizará un análisis histórico de la empresa para evaluar su entorno interno y externo mediante la matriz DAFO, lo que permitirá establecer objetivos específicos para cada una de las perspectivas del CMI. Finalmente, se presentará la propuesta ajustada para Concisa SAS, que incluirá una nueva misión y visión estratégica alineada con los objetivos identificados en el desarrollo del proyecto. Esta nueva misión guiará la creación de indicadores destinados a medir y controlar las estrategias planteadas en cada perspectiva del CMI, enfocando la gestión de la empresa en la consecución de resultados a través de esta herramienta de gestión integral.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Gestión Estratégica, Medición de Rendimiento, Efectividad Organizacional, Mejora Continua.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) design project for Concisa SAS arose from the need to identify the company's strengths and weaknesses, as well as to present the results of the financial evaluation of the proposal. In a context in which the service sector is experiencing continuous growth, the company seeks to improve its processes to adapt to structural changes in the provision of accounting and financial services. To this end, several stages in the design of the BSC are proposed, starting with the establishment of a theoretical and conceptual framework that includes reference to different authors and perspectives. A historical analysis of the company will be carried out to evaluate its internal and external environment through the SWOT matrix, which will allow establishing specific objectives for each of the perspectives of the BSC. Finally, the adjusted proposal for Concisa SAS will be presented, which will include a new mission and strategic vision aligned with the objectives identified in the development of the project. This new mission will guide the creation of indicators to measure and control the strategies proposed in each BSC perspective, focusing the company's management on the achievement of results through this integral management tool.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Management, Performance Measurement, Organizational Effectiveness, Continuous Improvement.

INTRODUCCIÓN

En el actual escenario empresarial, caracterizado por su dinamismo y creciente competencia, Las entidades, ya sean del ámbito gubernamental o del sector empresarial, se enfrentan a desafíos que requieren una gestión estratégica eficaz y una adaptación constante. Para mantenerse a la vanguardia en sus respectivos sectores, es fundamental que las empresas desarrollen estrategias sólidas que les permitan no solo alcanzar sus objetivos, sino también brindar un mayor valor a sus clientes, es en busca de esto que, como lo menciona Quintero (2017, p. 9) “Entre los métodos que se utilizan para medir la actividad empresarial de una organización en términos de su visión y estrategia, se destaca el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Este modelo fue diseñado por Robert Kaplan y David Norton a principios de los años 90, con el propósito de proporcionar una mirada global del desempeño de la entidad y corregir los fallos del uso exclusivo de indicadores financieros en las empresas”.

El CMI trasciende la mera evaluación económica, ya que engloba métricas tanto financieras como no financieras. Al considerar aspectos fundamentales como lo económico, lo relativo al cliente, los procesos internos y el desarrollo y aprendizaje, el CMI proporciona una visión integral de la entidad y va más allá de la búsqueda exclusiva de beneficios económicos.

El propósito fundamental de este proyecto es la creación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) personalizado para Concisa SAS, una empresa dedicada a la consultoría contable y asesorías integrales. Este proyecto se enfoca en el análisis y control de la gestión de la empresa, con la finalidad de identificar áreas de mejora, establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) y alinear estratégicamente todos los aspectos de Concisa SAS.

Además de beneficiar directamente a Concisa SAS, este proyecto busca ampliar su alcance para mejorar y trabajar con pequeños emprendimientos y otras pequeñas y medianas empresas (Pymes). A medida que avanza, se adapta y expande su enfoque para abordar los

desafíos específicos identificados en el contexto de Concisa SAS, con la intención de que las estrategias y metodologías desarrolladas sean aplicables y beneficiosas para empresas de menor escala.

A medida que avanza en el proyecto se adapta y expande el contenido temático para abordar las particularidades y desafíos específicos identificados en el contexto de Concisa SAS. El diseño exitoso del CMI brindará a Concisa SAS una herramienta valiosa para una gestión más efectiva, este hecho, a su vez, impactará en la capacidad de la entidad para cumplir con las demandas y expectativas de sus clientes. Este proyecto representa una oportunidad para fortalecer la gestión de Concisa SAS y contribuir a su éxito continuo en el ámbito de la consultoría contable y las asesorías integrales en Colombia y la región.

1. ANTECEDENTES

En un entorno empresarial global altamente competitivo y dinámico, la necesidad de anticiparse a los cambios y tomar decisiones estratégicas informadas es esencial. Más allá de las métricas tradicionales, como las ventas y la rentabilidad, es crucial examinar a fondo todas las variables que impulsan los procesos empresariales. Esta realidad ha generado un interés creciente en la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta estratégica en empresas de diversos tamaños y sectores. La capacidad del CMI para proporcionar una visión completa y facilitar la toma de decisiones estratégicas se ha vuelto fundamental para abordar los desafíos cambiantes y mantener la competitividad empresarial.

1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Desde una perspectiva internacional, el trabajo titulado *Sistema de Control de Gestión para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R.* (Galván, 2019) desarrollado en James Craik, Córdoba, Argentina, ofrece una valiosa experiencia en la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en una empresa dedicada a la distribución de productos masivos. Su objetivo principal fue mejorar la eficiencia y eficacia de los recursos, involucrando la identificación de factores internos y externos que influyen en la organización y la formulación de una estrategia. Los resultados subrayan la relevancia del CMI en la toma de decisiones, la optimización de procesos y la obtención de ventajas competitivas.

De este trabajo se pueden obtener ejemplos prácticos de implementación y señalización de áreas de mejora aplicables al contexto colombiano. Al enfocarse en la optimización de recursos y la generación de eficiencia, ofrece una perspectiva relevante para proyectos que busquen mejorar la competitividad y la gestión en el ámbito de las asesorías contables.

Por otro lado, el proyecto titulado *DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA I.M.ESCO, DE LA CIUDAD DE AMBATO* (Culqui 2012) desarrollado en Ambato, Ecuador, presenta un enfoque integral para potenciar la gestión administrativa en una empresa dedicada a la fabricación de herramientas y productos afines. Sus objetivos se centran en la creación del CMI mediante indicadores financieros y no financieros, abordando áreas críticas como producción, costos, relaciones interdepartamentales y gestión de clientes. Las conclusiones resaltan desafíos en estrategias, ineficiencias en procesos de producción, dificultades en relaciones internas y costos innecesarios.

Este proyecto puede servir como un valioso antecedente para el proyecto actual, ya que proporciona un marco teórico y metodológico sólido para diseñar un CMI, enfocándose en áreas cruciales para la gestión empresarial. Las recomendaciones relacionadas con dirección estratégica, eficiencia en producción, control de costos y mejora en relaciones con clientes son aplicables y transferibles a proyectos similares en el contexto colombiano. Así, se establece una base sólida para optimizar la gestión en empresas de asesorías contables, adaptando las lecciones aprendidas en Ecuador al entorno colombiano.

1.2 ANTECEDENTES NACIONALES

Para el caso colombiano El proyecto titulado *PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FIRMA CH&P CONSULTORÍA SAS EN BOGOTÁ* (Bernal & Palomo 2016) realizado en la localidad de Kennedy, Bogotá, ofrece una visión integral para mejorar la gestión administrativa de una firma de consultoría. Su objetivo principal fue identificar fortalezas y debilidades, con un enfoque en la evaluación financiera, para abordar los cambios estructurales en los servicios de outsourcing contable y financiero. El proyecto establece un fundamento teórico que incorpora diversas perspectivas y estrategias para la elaboración de indicadores, así como la definición de la misión y visión de la entidad. Se fundamenta en un análisis detallado del entorno tanto interno como externo, empleando matrices DAFO y

PETS, lo cual conduce a la formulación de objetivos específicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Este trabajo puede ser una valiosa fuente de aprendizaje y orientación para el proyecto actual, ya que muestra un caso similar al tratado en este, implementando un CMI en el contexto de asesorías contables. Las conclusiones resaltan las falencias administrativas y de control, desalineación en la misión y visión, y problemas financieros. Las recomendaciones, como establecer una política de PQRS, evaluaciones de desempeño, una página web y una ubicación más adecuada, son aplicables para mejorar la eficiencia y efectividad de la firma. Además, la adquisición de un software acorde a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) es fundamental. En resumen, este proyecto ofrece una guía sólida para abordar desafíos similares en el control de gestión en el ámbito de las asesorías, adaptando las lecciones aprendidas a las necesidades específicas de CONCISA SAS.

1.3 ANTECEDENTES REGIONALES

De igual manera en el ámbito regional el proyecto titulado *IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LAS ENTIDADES BANCARIAS DEL SECTOR FINANCIERO DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO EN EL PERIODO 2009-2011* (Butrón & Yonda 2013) realizado en Santander de Quilichao, analiza el impacto de la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en entidades bancarias locales. Este trabajo revela diferencias en la alineación de la misión y visión con estrategias de gestión y destaca casos exitosos, como el enfoque en clientes del Banco de Occidente. Ofrece lecciones valiosas, como la importancia de la capacitación y la inversión en tecnología. Para un proyecto de grado sobre control de gestión en una empresa de asesorías contables en Colombia, este estudio proporciona ideas sobre alineación estratégica, satisfacción del cliente y enfoque integral.

1.4 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

Finalmente, en el panorama institucional se encuentra El proyecto titulado *FORTALECIMIENTO DEL SECTOR MICROEMPRESARIO INFORMAL EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL CONTANDO CON ASESORIAS CONTABLES INTEGRALES A TRAVÉS DE UN CONSULTORIO ESTUDIANTEL EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL* (Moreno & Sánchez 2011) realizado en la Universidad del Valle Sede Zarzal aborda la creación de un Consultorio Estudiantil de Asesorías Contables Integrales. Sus resultados y conclusiones destacan la viabilidad de este proyecto, que busca promover una cultura de administración y organización contable entre el sector micro empresarial informal en el Municipio de Zarzal. Se ha establecido la cantidad y naturaleza de los servicios a ofrecer, la tarifa a cobrar, el mercado objetivo y la dinámica de la oferta y la demanda. Además, se subraya que la Universidad cuenta con los recursos necesarios para implementar el consultorio con personal calificado, lo que generará valor agregado a la educación superior y contribuirá al desarrollo y bienestar socioeconómico del municipio.

Este trabajo puede ser un valioso antecedente para el presente proyecto de grado ya que las perspectivas obtenidas aquí, sobre la importancia de brindar asesorías contables integrales y la necesidad de mejorar la gestión financiera en microempresas, pueden servir como base para comprender los desafíos y oportunidades específicos que enfrenta una empresa de asesorías contables en Colombia. Además, la experiencia en el diseño y puesta en marcha de un consultorio estudiantil puede proporcionar ideas sobre cómo involucrar a estudiantes de Contaduría Pública en proyectos similares enfocados en mejorar la gestión y el control de empresas en este sector.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el entorno empresarial actual, las firmas de consultoría integral, servicios y asesorías contables enfrentan desafíos significativos relacionados con la competitividad, el alcance de su oferta, la permanencia en el mercado y la capacidad de adaptación a un entorno empresarial en constante evolución. Concisa SAS, ubicada en Roldanillo, Valle del Cauca, se especializa en guiar a empresas en su planificación estratégica, incluyendo consultoría tributaria, legal y gestión de recursos financieros. Con un fuerte enfoque en la calidad y la mejora continua, Concisa SAS busca reducir cargas fiscales y costos para sus clientes, mientras promueve la innovación y el desarrollo empresarial. Sin embargo, enfrenta retos comunes en el sector, como la necesidad de una visión estratégica clara y la diferenciación en un mercado competitivo. Para garantizar su éxito a largo plazo, es esencial que empresas como Concisa SAS cuenten con una gestión empresarial efectiva que les permita tomar decisiones informadas y estratégicas.

Sin embargo, como lo menciona Ghiglione (2015) En términos generales, la falta de una dirección estratégica definida en cuanto a cómo gestionar recursos limitados revela las deficiencias en las habilidades organizativas de una empresa o institución para adaptarse a los cambios específicos en su entorno, es por esto que se observa que muchas de estas empresas carecen de un sistema de control de gestión sólido y una herramienta como el Cuadro de Mando Integral (CMI) que les permita medir y monitorear de manera integral su desempeño en áreas clave. Esto da lugar a una serie de desafíos y problemas, tales como:

Falta de visión estratégica: Muchas empresas de consultoría integral carecen de una visión estratégica clara que les permita establecer objetivos a largo plazo y una hoja de ruta para alcanzarlos. Esto puede dificultar su capacidad para adaptarse a cambios en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

Competitividad y Diferenciación: La competencia en el sector de consultoría es feroz, y las empresas necesitan diferenciarse y ofrecer servicios de alto valor agregado. La

falta de métricas claras y herramientas de seguimiento dificulta la identificación de áreas en las que pueden mejorar su competitividad.

Sostenibilidad Financiera: La sostenibilidad financiera a largo plazo es un desafío clave para estas empresas. Sin una gestión financiera efectiva y la capacidad de medir el rendimiento financiero de manera continua, pueden surgir problemas de flujo de efectivo y rentabilidad.

Crecimiento y Expansión: Para crecer y expandirse, las empresas de consultoría deben tomar decisiones estratégicas informadas. La falta de datos y métricas precisas puede limitar su capacidad para identificar oportunidades de crecimiento y gestionar eficazmente su expansión.

Percepción del Cliente: La satisfacción del cliente es fundamental para el éxito a largo plazo en este sector. Sin un sistema de control de gestión adecuado, puede resultar difícil evaluar y mejorar la satisfacción del cliente, lo que podría llevar a la pérdida de clientes y dañar la reputación de la empresa.

Frente a estos desafíos, resulta esencial que empresas como Concisa SAS adopten un sistema de control de gestión efectivo para superar las barreras que enfrentan en un mercado tan competitivo. La implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) no solo proporcionaría una visión clara del desempeño en áreas críticas, sino que también permitiría una alineación precisa entre sus actividades operativas y sus objetivos estratégicos. Esto no solo ayudaría a mejorar su competitividad y sostenibilidad, sino que también fortalecería su capacidad para adaptarse proactivamente a los cambios del entorno empresarial. Además, el CMI permitiría a Concisa SAS identificar oportunidades de mejora y crecimiento, asegurando que las decisiones se basen en datos confiables y actualizados. De esta manera, la empresa no solo garantizaría su permanencia en el mercado, sino que también potenciaría su reputación y satisfacción del cliente, factores cruciales para su éxito a largo plazo.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo puede la empresa Concisa SAS de Roldanillo Valle del Cauca fortalecer su gestión y control mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI)?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual de Concisa SAS en términos de la integración de las cuatro perspectivas del CMI?
- ¿Cuáles indicadores del CMI son esenciales para medir la gestión y control de las estrategias propuestas para Concisa SAS?
- ¿Cómo se desarrollará la metodología del CMI específicamente adaptada para la empresa Concisa SAS?
- ¿Cómo evoluciona y se desarrolla el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión y control para la empresa Concisa SAS?

2.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El problema planteado, que busca fortalecer la competitividad, gestión y control de la empresa Concisa SAS mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI), se circunscribe en los siguientes aspectos:

Diseño del CMI sin Implementación Práctica: Esta investigación se centrará exclusivamente en la fase de diseño conceptual y estratégico del Cuadro de Mando Integral para Concisa SAS. No se llevará a cabo la implementación práctica o la ejecución del CMI dentro de la empresa.

Ámbito de Aplicación Restringido: El diseño del CMI estará dirigido específicamente a empresas relacionadas con el ámbito de asesorías contables y financieras integrales, lo que implica que las estrategias y métricas consideradas se ajustarán a las necesidades y particularidades de este sector.

Foco en Concisa SAS: La investigación se centrará exclusivamente en la empresa Concisa SAS ubicada en Roldanillo, Valle del Cauca, sin extenderse a otras organizaciones o empresas de diferentes industrias.

Esta delimitación garantiza que el enfoque de la investigación se mantenga en la etapa de diseño conceptual del CMI, adaptándose específicamente a las necesidades y características de las empresas de asesorías contables y financieras.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión para Concisa SAS de Roldanillo, Valle del Cauca.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la Situación Actual de Concisa SAS en la Integración de las Cuatro Perspectivas del CMI.
- Seleccionar Indicadores Clave para Medir la Gestión y Control de las Estrategias de Concisa SAS.
- Estructurar una Metodología Adaptada a Concisa SAS para la Gestión Efectiva del CMI.
- Describir la evolución y el desarrollo del diseño del CMI, como herramienta de Gestión y control para la empresa Concisa SAS

4. JUSTIFICACIÓN

Según la investigación realizada por Noel Batista Hernández y Jesús Estupiñán Ricardo (2018) la economía y el comercio internacional han experimentado una marcada tendencia hacia la globalización, que se ha visto acompañada de avances significativos en tecnología y ciencia. Estos factores han ejercido una influencia notable en el incremento de los estándares de calidad de los productos y servicios. En este escenario, los consumidores se han transformado en individuos cada vez más sofisticados, con la capacidad de procesar información de manera eficaz. Es por ello que, en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, entidades como Concisa SAS, ubicada en Roldanillo, Valle del Cauca, y especializada en consultoría integral y servicios contables, se enfrentan a desafíos continuos en la gestión de recursos y estrategias para mantener y mejorar su posición en el mercado. A pesar de su firme compromiso con la calidad de servicios, la satisfacción del cliente y la integridad en la gestión, el entorno empresarial en continua evolución plantea desafíos, tales como el aumento de la competencia en el sector de consultoría, la imperante necesidad de destacarse, la eficiente administración de recursos financieros y humanos, y la adaptación a un entorno normativo y tecnológico en constante transformación.

En esta coyuntura, el Cuadro de Mando Integral (CMI) surge como una herramienta estratégica esencial para Concisa SAS. Este instrumento brinda una visión integral de la empresa y posibilita la medición y seguimiento de indicadores clave en áreas cruciales como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El CMI no solo simplifica la toma de decisiones informadas, sino que también alinea los objetivos estratégicos con las acciones operativas, lo que se vuelve esencial para el éxito a largo plazo. Para enfrentar estos desafíos y fortalecer la competitividad, gestión y control de Concisa SAS, la implementación de un CMI se vuelve imperativa, beneficiando a la empresa, sus empleados y sus clientes al optimizar recursos y mejorar la satisfacción del cliente.

Además de esto desde un punto de vista académico, este proyecto aporta significativamente al conocimiento y desarrollo de competencias en el ámbito de la gestión empresarial y la consultoría. Algunas razones que respaldan la importancia académica de este proyecto son las siguientes:

Aplicación de Conocimientos Teóricos Avanzados: La ejecución del Cuadro de Mando Integral (CMI) implica la aplicación de conocimientos teóricos y metodológicos de alto nivel vinculados a la gestión estratégica, la evaluación del rendimiento y la toma de decisiones respaldada por datos concretos. Este procedimiento contribuirá a fortalecer la comprensión de conceptos clave que el estudiante ha adquirido a lo largo de su formación académica. Además, se traducirá en una aplicación práctica de teorías complejas en un entorno empresarial real, lo que fortalecerá la capacidad del estudiante para vincular la teoría con la práctica.

Desarrollo de Competencias Analíticas Críticas: El proyecto requerirá un análisis minucioso de la empresa, lo que implica la identificación de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que son esenciales para evaluar el desempeño y la eficacia de las estrategias empresariales. Este enfoque promoverá el desarrollo de habilidades analíticas críticas en el estudiante, que son fundamentales en el ámbito del análisis empresarial y la consultoría. Estas habilidades no solo son valiosas en el contexto de este proyecto, sino que también serán transferibles a situaciones empresariales futuras.

Contribución a la Investigación Empresarial y la Innovación: La implementación de este proyecto posee el potencial de generar nuevos conocimientos y metodologías significativas en el ámbito de la gestión empresarial y la consultoría. Específicamente, la adaptación del Tablero de Control Integral (TCI) a empresas de asesorías contables y financieras representa un área poco explorada. Los descubrimientos y enfoques desarrollados durante este proyecto podrían ser de gran interés para investigaciones académicas futuras, lo que podría impulsar la innovación en el ámbito de la consultoría y la gestión empresarial.

Beneficios para la Comunidad Académica: Los resultados y las lecciones aprendidas a través de este proyecto podrían compartirse y presentarse en conferencias académicas o foros estudiantiles. Esta difusión de conocimiento enriquecerá la experiencia académica de la comunidad universitaria, permitiendo que otros estudiantes y académicos se beneficien de las experiencias y hallazgos obtenidos. Además, contribuirá a la construcción de un cuerpo de conocimiento compartido en el campo de la gestión empresarial, fomentando la colaboración y el avance de la disciplina. En resumen, este proyecto no solo tiene un impacto inmediato en la empresa y el estudiante involucrado, sino que también tiene un potencial duradero para impulsar la investigación y la educación en el campo de la gestión empresarial y la consultoría.

Además de los beneficios evidentes en términos empresariales y académicos, este proyecto de implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) para Concisa SAS también presenta una significativa justificación ambiental. En la actualidad, el uso excesivo e innecesario de papel en la impresión de facturas y documentos contables es una práctica común en muchas empresas, incluyendo oficinas de asesorías contables. La ejecución del Cuadro de Mando Integral (CMI) facilitará la transición hacia la gestión digital de documentos y reportes, reduciendo significativamente la dependencia de la impresión en papel. Este cambio no solo resultará en la disminución de los costos operativos, sino que también tendrá un impacto positivo en el medio ambiente al reducir el consumo de recursos naturales y la generación de residuos. De esta manera, el proyecto no solo mejorará la eficiencia y competitividad de Concisa SAS, sino que también respaldará su compromiso con prácticas empresariales sostenibles y amigables con el entorno.

En resumen, este proyecto de grado no solo responde a necesidades empresariales concretas de Concisa SAS sino que también representa una oportunidad valiosa para el estudiante de fortalecer sus capacidades analíticas, su comprensión de la gestión estratégica y su contribución al conocimiento en el campo de la gestión empresarial.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Cuadro de Mando Integral (CMI) y sus Perspectivas

La creación del Cuadro de Mando Integral (CMI) por parte de Robert Kaplan y David Norton marca un hito en la gestión estratégica, convirtiéndose en un elemento esencial para evaluar y supervisar el rendimiento empresarial. Kaplan y Norton, especialistas en contabilidad y gestión, presentaron el CMI en la década de 1990 como una solución a las restricciones de los métodos convencionales de medición de desempeño, los cuales se enfocaban exclusivamente en indicadores financieros.

Como lo mencionarían los creadores del Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton (2002), el modo en que una organización mide su desempeño tiene un impacto significativo en cómo las personas, tanto internas como externas a la organización, se comportan. Para que las empresas puedan enfrentar la competencia en la era de la información y lograr el éxito, es esencial que utilicen sistemas de medición de gestión que estén alineados con sus estrategias y habilidades; es por esto que el CMI se basa en la idea de que el rendimiento de una empresa no puede evaluarse exclusivamente a través de indicadores financieros, sino que debe abarcar cuatro perspectivas interconectadas:

1. **Perspectiva Financiera:** La Perspectiva Financiera va más allá de la simple observación de ingresos, ganancias y rentabilidad. Incluye la evaluación de múltiples indicadores financieros, como el flujo de efectivo, la gestión eficiente de activos, la estructura de capital y la rentabilidad de inversiones específicas. Además, se enfoca en la gestión del riesgo financiero, la capacidad de endeudamiento y la generación sostenible de valor para los accionistas. La medición de estos factores proporciona una visión completa de la salud financiera a corto y largo plazo, permitiendo tomar

decisiones informadas para maximizar el rendimiento financiero y asegurar la viabilidad futura.

2. **Perspectiva del Cliente:** La Perspectiva del Cliente se expande para incluir no solo la satisfacción y la fidelidad del cliente, sino también la comprensión profunda de las expectativas cambiantes del cliente. Esto implica la medición de la lealtad del cliente a través de métricas como la retención, la repetición de negocios y la participación activa. Además, se busca entender la percepción de la marca, la calidad percibida de los productos o servicios y la experiencia global del cliente. Esta perspectiva va más allá de la transacción única para construir relaciones a largo plazo y asegurar la relevancia continua en el mercado.
3. **Perspectiva de Operaciones Internas:** En la Perspectiva de Operaciones Internas, se profundiza en la eficiencia operativa y la agilidad en la entrega de productos y servicios. Esto implica la medición de indicadores específicos relacionados con la calidad del proceso, la productividad, la gestión de inventarios y la minimización de costos operativos. Se busca identificar y eliminar cuellos de botella, optimizar flujos de trabajo y garantizar una cadena de suministro eficiente. La mejora continua y la adaptabilidad a cambios en los procesos internos son cruciales para mantener una ventaja competitiva.
4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se expande para incluir no solo la capacitación y el desarrollo de habilidades, sino también la promoción de una cultura organizacional que fomente la innovación y la adaptabilidad. Esto implica medir no solo la adquisición de habilidades técnicas, sino también la creatividad, la colaboración y la resiliencia frente a cambios. Además, se busca medir la capacidad de la organización para absorber conocimientos externos y aplicar nuevas tecnologías. Esta perspectiva es esencial para la sostenibilidad a largo plazo y la capacidad de la empresa para prosperar en un entorno empresarial en constante evolución.

En la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), es fundamental obtener el respaldo y la aprobación de la alta dirección. Planificar el desarrollo de un programa estructurado es esencial para guiar la construcción de objetivos e indicadores, asegurando el compromiso de los participantes y clarificando la estructura para la implementación y gestión efectiva del CMI. Aunque cada empresa tiene sus particularidades, Kaplan y Norton proponen un enfoque típico y sistemático que se puede adaptar a diferentes contextos:

1. Establecer la estructura para la medición

- Seleccionar la división organizacional más adecuada, identificando cuál es el segmento en el que el Cuadro de Mando Integral (CMI) resulta más relevante.
- Determinar las interrelaciones entre la empresa y las unidades estratégicas, creando conexiones entre todas las secciones dentro de la entidad.

2. Desarrollar un acuerdo sobre los objetivos estratégicos

- Llevar a cabo una serie inicial de entrevistas para presentar los objetivos preliminares definidos por la alta dirección en las cuatro perspectivas, basándose en la información disponible.
- Sesión de síntesis para listar y clasificar los objetivos, explicarlos y asignar responsabilidades y equipos.
- Organizar un taller ejecutivo para la primera ronda, facilitando una discusión grupal con el fin de alcanzar un consenso acerca de la misión y el enfoque estratégico en las cuatro áreas clave de manera secuencial.

3. Elegir y desarrollar indicadores

- Conducir reuniones con subgrupos para seleccionar indicadores específicos que reflejen claramente la esencia de la estrategia.

- Organizar un taller ejecutivo de la segunda ronda, donde se involucren altos directivos para definir con precisión los enfoques estratégicos, los objetivos y los indicadores provisionales.

4. Elaborar el plan de implementación

- Colaborar con los líderes de cada subgrupo para desarrollar el plan de implementación, estableciendo metas y creando una estrategia detallada para el despliegue del CMI.
- Realizar un taller ejecutivo de la tercera ronda para alcanzar un consenso definitivo sobre la visión, los objetivos estratégicos y las métricas definidas.
- Finalizar el plan de implementación, integrando el CMI dentro del sistema de gestión de la empresa.

Importancia del Control de Gestión

La gestión de control es un procedimiento fundamental en las organizaciones que asegura el logro de los objetivos estratégicos y operativos. Permite a las empresas supervisar, evaluar y ajustar sus operaciones para lograr un rendimiento óptimo. En este contexto, autores como Anthony y Govindarajan (2005) han destacado la importancia del control de gestión mencionando que “cuando las empresas operan en un contexto industrial en que los cambios del ambiente son previsibles, pueden aplicar un proceso formal y racional para trazar primero la estrategia y luego diseñar los sistemas de control de gestión para ejecutarla” (p. 1), y de esta manera guiar y dirigir las acciones de la organización hacia el logro de sus metas evitando posibles inconvenientes.

El control de gestión se erige entonces como un componente esencial en la operación y dirección de las organizaciones. Mediante sus diversas funciones y procesos, aporta en múltiples aspectos cruciales para alcanzar los objetivos empresariales y mejorar la eficacia en la toma de decisiones. A continuación, se ampliarán los puntos clave sobre la importancia del control de gestión:

1. **Alineación con Objetivos Estratégicos:** El control de gestión sirve como un puente crucial entre la estrategia empresarial y su ejecución. Facilita la traducción de los objetivos estratégicos de la organización en acciones y tareas concretas que deben llevarse a cabo en todos los niveles de la empresa. Esto asegura que cada miembro del equipo comprenda su contribución al logro de los objetivos estratégicos y trabaje en consonancia con la visión de la empresa.
2. **Evaluación del Rendimiento y Eficiencia Operativa:** Una de las funciones centrales del control de gestión es la medición y evaluación del rendimiento. Esto implica monitorear y analizar una amplia gama de indicadores y métricas que abarcan desde el desempeño financiero hasta los procesos operativos. Esta evaluación constante permite identificar áreas de éxito y aquellas que necesitan mejora. Además, ayuda a identificar ineficiencias operativas, lo que puede conducir a una asignación más efectiva de recursos y una mayor rentabilidad.
3. **Identificación de Desviaciones y Acciones Correctivas:** El control de gestión es esencial para la detección temprana de desviaciones entre el desempeño real y los objetivos previamente establecidos. Cuando se identifican discrepancias, se pueden tomar medidas correctivas de manera oportuna. Estas acciones pueden implicar cambios en los procesos, la asignación de recursos adicionales o la revisión de estrategias. La capacidad de respuesta rápida a estas desviaciones puede evitar problemas mayores y garantizar que la empresa se mantenga en curso para alcanzar sus metas.
4. **Facilitación de la Toma de Decisiones Basada en Datos:** En un entorno empresarial caracterizado por la complejidad y la incertidumbre, la toma de decisiones informadas es esencial. El control de gestión proporciona información precisa y actualizada a los encargados de tomar las decisiones. Al contar con datos confiables, los líderes de la organización pueden evaluar diferentes opciones, anticipar consecuencias y tomar

decisiones estratégicas de manera más fundamentada. Esto contribuye a reducir el riesgo y a maximizar las oportunidades.

5. **Mejora de la Rendición de Cuentas y la Transparencia:** El control de gestión impulsa la rendición de cuentas y la transparencia en toda la organización. Al definir indicadores de desempeño y métricas claras, se establece una base firme para evaluar el rendimiento de equipos e individuos. Esto fomenta una cultura de responsabilidad en la cual cada miembro de la empresa comprende su función en la culminación de objetivos y es responsable de sus acciones y resultados.

En resumen, el control de gestión va más allá de ser una simple función administrativa; es un componente estratégico que contribuye a la alineación, evaluación, corrección, toma de decisiones informadas y responsabilidad dentro de una organización. Su correcta implementación y ejecución son esenciales para el éxito y la eficacia en el entorno empresarial.

Sector Empresarial de Asesorías Financieras y Contables en Colombia

En el contexto colombiano, el sector empresarial de asesorías financieras y contables desempeña un rol de suma importancia, brindando un apoyo crítico a diversas entidades y organizaciones. Este sector, conformado por una variada gama de empresas, desde pequeñas firmas locales hasta reconocidas organizaciones internacionales de consultoría, despliega su expertise en áreas cruciales para el funcionamiento y la conformidad de las entidades en el país, Autores como Castilla Amell (2019) ha destacado la necesidad de las asesorías contables en el contexto colombiano y la falta de las mismas ya que “el asesoramiento financiero no ha evolucionado al ritmo del crecimiento económico, por lo que se necesita culturizar al cliente para que utilice el análisis financiero como herramienta para sus inversiones” (p. 30), especialmente en un entorno normativo que exige un alto nivel de cumplimiento y transparencia.

Una característica destacada de este sector es su versatilidad y capacidad para ajustarse a las necesidades de una diversidad de clientes. Esto incluye no solo empresas comerciales, sino también personas naturales comerciantes, entidades sin ánimo de lucro, entidades públicas y estatales, empresas extranjeras y empresas de gran tamaño. La flexibilidad de las asesorías financieras y contables permite que estas organizaciones brinden soluciones específicas y adaptadas a las particularidades de cada cliente.

Sumado a esto en un entorno normativo que exige un alto nivel de cumplimiento y transparencia, las asesorías financieras y contables se convierten en aliados cruciales. Las regulaciones y estándares contables cambian con regularidad, y el seguimiento de estas normativas es esencial para evitar sanciones legales y financieras. El papel de estas empresas no solo radica en mantener a sus clientes actualizados en materia de cumplimiento, sino también en ayudarles a interpretar y aplicar adecuadamente las regulaciones cambiantes.

Asimismo, la gama de servicios ofrecidos por el sector de asesorías financieras y contables es extensa y va más allá de simplemente presentar informes financieros y fiscales. Estas organizaciones también participan en la planificación estratégica, el perfeccionamiento de procesos y la gestión financiera, lo que contribuye directamente al éxito y la sostenibilidad de sus clientes.

La supervisión y regulación de este sector en Colombia recaen en entidades como la Superintendencia de Sociedades y la Junta Central de Contadores. Estas instituciones desempeñan un papel crítico al asegurar el cumplimiento de estándares profesionales y éticos en la prestación de servicios de asesoría financiera y contable. Esto establece un marco sólido para la integridad y la calidad de los servicios ofrecidos.

En síntesis, el sector empresarial de asesorías financieras y contables en Colombia constituye un pilar fundamental en el funcionamiento de diversas organizaciones y entidades en el país. Su versatilidad, capacidad de adaptación, enfoque en el cumplimiento normativo y

transparencia, así como la diversidad de servicios ofrecidos, lo convierten en un socio estratégico indispensable para el éxito y el crecimiento en el entorno empresarial colombiano.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se describen algunos conceptos que facilitarán una mejor comprensión del contexto del Cuadro de Mando Integral (CMI):

Cuadro de Mando Integral (CMI): El CMI es una herramienta estratégica que cumple la función de traducir los objetivos generales de una organización en indicadores y metas específicas. Este enfoque no solo se limita a establecer indicadores, sino que también involucra la ejecución de programas de acción diseñados para lograr dichos objetivos. La singularidad del CMI radica en su capacidad para alinear y vincular todas las partes del negocio, evitando que las estrategias y acciones sean abordadas de manera aislada. Como lo mencionan sus creadores Robert S. y David P. (2002) “El cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.” (p. 14).

Indicadores: los indicadores son esenciales para medir aspectos específicos en un período determinado. Estos se diseñan según las necesidades y expectativas de cada organización, reflejando su rendimiento en áreas clave. Los indicadores, alineados con las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, son herramientas estratégicas que guían la toma de decisiones. Su elección precisa contribuye al logro de los objetivos estratégicos y proporciona información valiosa para la gestión efectiva de la organización.

Mapas Estratégicos: Los mapas estratégicos representan una representación visual de la lógica subyacente en la estrategia de una organización. Estos mapas ofrecen una descripción clara y concisa de los objetivos relacionados con los procesos internos cruciales. Además,

proporcionan detalles sobre los programas de acción e iniciativas estratégicas que se implementarán para lograr estos objetivos. En esencia, los mapas estratégicos actúan como un lenguaje universal que dirige y prioriza las necesidades de la empresa, posibilitando una comprensión integral de la secuencia temporal de la estrategia y proporcionando una lista de verificación normativa de sus elementos esenciales.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

5.3.1 Ubicación geográfica.

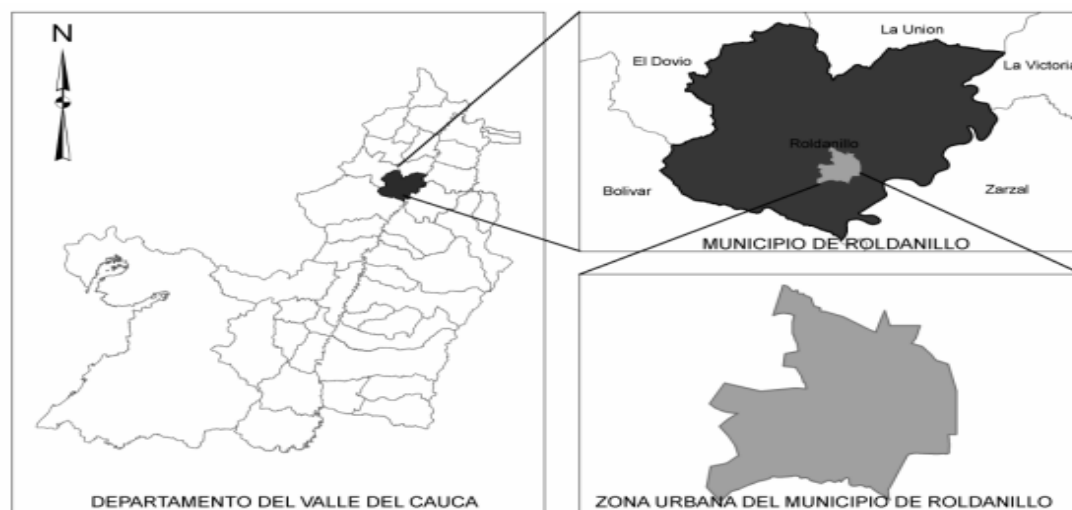
Este estudio se llevará a cabo en el municipio de Roldanillo, ubicado en el norte del departamento del Valle del Cauca, Colombia. Roldanillo se encuentra a una distancia de aproximadamente 116 kilómetros de Santiago de Cali, la capital del departamento. Limita con los municipios de Zarzal, Bolívar, La Unión, La Victoria y El Dovio. La población del municipio es cercana a los 37,604 habitantes, de los cuales 28,843 residen en la cabecera municipal. El territorio de Roldanillo abarca una extensión de 217 kilómetros cuadrados, de los cuales 2.8 kilómetros cuadrados corresponden a la zona urbana, mientras que el resto pertenece a la zona rural. La altitud promedio sobre el nivel del mar es de 966 metros, y la temperatura promedio se mantiene en torno a los 26 grados Celsius.

La economía de Roldanillo está fuertemente influenciada por el sector primario, en particular, la agricultura, que representa aproximadamente el 65% de los ingresos económicos del municipio. Entre los cultivos más relevantes se destacan la caña de azúcar, impulsada por la proximidad al Ingenio de Riopaila Castilla, así como cultivos de papaya, maíz, café, maracuyá y diversas hortalizas. La ganadería también desempeña un papel importante, aunque en menor medida. Junto con la agricultura y la ganadería, el turismo ha adquirido importancia en los últimos años, impulsado por eventos como los campeonatos mundiales y copas de parapentismo que tienen lugar en la zona montañosa del municipio.

En el ámbito económico, el comercio desempeña un papel significativo en Roldanillo, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios para satisfacer tanto las necesidades de la población local como las de los residentes de municipios cercanos. El municipio también se destaca por su producción artesanal, respaldada por cooperativas y asociaciones locales. Adicionalmente, la extracción de arcilla para la producción de ladrillos es otra actividad importante en la región.

En resumen, Roldanillo es un municipio diverso en términos económicos, donde la agricultura, el turismo, el comercio y la producción artesanal desempeñan un papel fundamental en su desarrollo económico y social.

Ilustración 1 Ubicación Geográfica Concisa sas. Fuente CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL VALLE DE CAUCA – CVC (2018). MAPA https://ecopedia.cvc.gov.co/sites/default/files/archivosAdjuntos/266_6_informe_de_amenaza_movimientos_en_masa_rolدانillo.pdf.



5.3.2 Concisa SAS.

El local de Concisa SAS se ubica en la Carrera 7 # 6-98, en el municipio de Roldanillo, Valle del Cauca, proporciona una amplia variedad de servicios especializados enfocados en guiar a las empresas en su planificación estratégica, sin importar en qué etapa se encuentren. Esto se logra mediante diversas estrategias diseñadas para tener un impacto mínimo en las decisiones de gestión, al tiempo que buscan reducir las cargas fiscales y los costos.

El portafolio de servicios de Concisa SAS abarca áreas clave, que incluyen la planificación y estrategias tributarias, el outsourcing, la consultoría legal, la dirección estratégica de inversiones y la estructuración y gestión de recursos financieros.

En el ámbito de la calidad, Concisa SAS orienta su Sistema de Gestión hacia la eficacia y la mejora continua de sus procesos y su personal. El enfoque principal es cumplir con las necesidades de sus clientes, mediante la combinación de talento humano y recursos técnicos, en conformidad con las directrices y regulaciones gubernamentales aplicables.

La misión de Concisa SAS Se dedica a ofrecer servicios de consultoría estratégica y de gestión que promueven la innovación y el desarrollo empresarial. Su objetivo principal es cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes, con el propósito de ayudarles a alcanzar sus objetivos empresariales y obtener los máximos beneficios.

La visión de Concisa SAS se orienta a convertirse en líderes reconocidos en consultoría estratégica en la región. Buscan brindar soluciones especializadas en los sectores en los que sus clientes operan, contribuyendo al crecimiento y éxito continuo de sus empresas.

5.4 MARCO LEGAL

Constitución Política de Colombia (Art. 333). Establece la libertad de actividad económica y la iniciativa privada en el marco del bien común y proporciona un marco general para las actividades empresariales nacionales.

Ley 43 de 1990. Regula la contabilidad en Colombia y establece las normas generales sobre la profesión contable, que son fundamentales para las empresas de asesorías contables y financieras.

Ley 1314 de 2009. Establecer estándares de convergencia con las normas internacionales de contabilidad para asegurar la transparencia y comparabilidad de la información financiera.

Ley 590 de 2000 (Ley Pyme). Marco legal relacionado con el proyecto en la promoción del establecimiento y desarrollo de empresas en Colombia y fomento del crecimiento del emprendimiento y de las pequeñas y medianas empresas.

Ley 905 de 2004. Modifica la Ley 590 y promueve el desarrollo de mercados altamente competitivos, incluyendo disposiciones que benefician a las Pymes y que pueden influir en las estrategias de asesoría financiera.

Ley 1014 de 2006. Enfocada en fortalecer los procedimientos empresariales que contribuyen al progreso nacional y regional, promueve el emprendimiento y el acompañamiento a nuevas empresas, lo que puede ser relevante en el contexto de asesorías a emprendedores.

El Decreto 3022 de 2013. En Colombia establece la obligación de que las Pequeñas y Medianas Empresas, define los criterios para clasificar a una entidad como PYME, establece el marco regulatorio, y determina la fecha de vigencia para la adopción de las NIIF para PYMES.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Colombia ha adoptado las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) como marco contable, lo que requiere que las empresas de asesoría contable y financiera estén actualizadas en estas normas internacionales.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El proyecto se llevará a cabo mediante un estudio descriptivo que implica una minuciosa exploración y análisis del escenario actual de Concisa SAS en términos de gestión y control. Este enfoque implica una inmersión profunda en los procesos empresariales existentes, la dinámica de las actividades comerciales y el modo de actuar de los empleados dentro de la empresa.

El propósito principal de este estudio descriptivo es proporcionar una visión detallada y completa de la operación actual de Concisa SAS en relación con sus objetivos y estrategias. Para lograr esto, se llevarán a cabo encuestas y/o entrevistas con los diversos stakeholders de la empresa para recopilar información detallada y variada. Los datos recopilados serán analizados exhaustivamente con el fin de comprender la eficacia de los procedimientos, reconocer áreas de mejora y evaluar el alineamiento de la empresa con sus objetivos organizacionales.

En resumen, el estudio descriptivo se centrará en la obtención de una imagen integra y exacta de la situación actual de Concisa SAS, brindando una base firme para la toma de decisiones informadas y el diseño de estrategias efectivas que impulsen el éxito a largo plazo de la empresa.

6.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación se basa en un enfoque mixto que combina métodos deductivos e inductivos. Se recopila información general sobre Concisa SAS y se aplican

análisis deductivos para identificar tendencias. Se recopilan datos específicos mediante encuestas y entrevistas. Luego, se analizan los datos tanto de manera deductiva como inductiva. Integrando los hallazgos, se desarrolla una propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI).

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

El proyecto se basará en varias fuentes de información clave. En primer lugar, se utilizará la documentación interna de Concisa SAS, que incluye informes financieros, registros de gestión y políticas internas.

El proyecto también se apoyará en investigaciones académicas previas sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI) y el control de gestión en empresas de servicios contables y financieros, finalmente, se llevará a cabo entrevistas y encuestas con directivos y empleados de Concisa SAS para obtener información específica sobre la empresa.

Estas fuentes proporcionarán la base necesaria para desarrollar recomendaciones efectivas y pertinentes para mejorar la gestión y el control en Concisa SAS.

El proyecto se fundamentará en una variedad de fuentes de información esenciales para obtener una comprensión completa y precisa de la situación. Además de las mencionadas, se considerarán las siguientes fuentes:

Fuentes Primarias:

Observaciones In Situ: Realizar visitas in situ a las instalaciones de Concisa SAS para observar directamente los procesos y dinámicas de la empresa.

Entrevistas Estructuradas: Además de las entrevistas con directivos y empleados, se podrían realizar entrevistas estructuradas con clientes de Concisa SAS para recopilar sus perspectivas y experiencias.

Fuentes Secundarias:

Informes de la Industria: Revisar informes y análisis de la industria de servicios contables y financieros para obtener información sobre tendencias, mejores prácticas y desafíos comunes.

Bases de Datos Financieros: Consultar bases de datos financieros y económicos para obtener datos de referencia sobre el rendimiento financiero de empresas similares en la región.

Verificaciones Externas: Obtener información de auditorías externas o revisiones realizadas por terceros, como auditores externos, si están disponibles.

Estas fuentes adicionales proporcionarán una base más amplia y robusta de información, permitiendo una evaluación más precisa y detallada de la situación de Concisa SAS y, en última instancia, la formulación de recomendaciones efectivas para mejorar la gestión y el control en la empresa.

6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En el proyecto de CMI, se emplearán dos técnicas distintas para la recolección de información. En primer lugar, se utilizará la entrevista semiestructurada, que descansa en un compendio de interrogantes asociadas al asunto. Esto permitirá al entrevistador profundizar en los temas deseados y formular preguntas adicionales para aclarar conceptos. La estructuración de las preguntas buscará incluir tanto el contexto interior como el exterior de la organización, desde las perspectivas administrativa, organizacional y situacional.

En segundo lugar, se empleará un cuestionario sobre satisfacción laboral dirigido a los trabajadores de Concisa SAS. Este cuestionario proporcionará una visión desde la perspectiva de los colaboradores sobre la situación real en la empresa.

Además de estas técnicas, se considerará la revisión de informes, registros, procedimientos y datos contables generados por la actividad empresarial de Concisa SAS. Estos documentos serán cruciales para comprender las condiciones actuales que pueden obstaculizar el logro de metas y ayudarán en la definición de estrategias de mejora.

7. TRABAJO APLICADO

Para desarrollar un cuadro de mando integral coherente y útil para la empresa es necesario partir por conocer a la misma y analizar a profundidad su situación actual es por esto que en este punto se realiza una evaluación exhaustiva de Concisa SAS, enfocada en la integración de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI). Previo a este análisis detallado, se presenta una reseña histórica de la empresa, delineando su evolución desde sus inicios hasta su situación actual. Además, se abordan aspectos fundamentales como su misión, visión y valores corporativos, que proporcionan un contexto claro sobre los principios rectores que guían sus operaciones.

Asimismo, se ofrece una descripción detallada de la estructura organizativa actual de Concisa SAS, incluyendo su organigrama y la distribución de responsabilidades dentro de la empresa. Esta información constituye un elemento crucial para comprender la dinámica interna de la organización y cómo se llevan a cabo las actividades cotidianas.

A partir de esta base contextual, se procede a evaluar la situación actual de Concisa SAS, utilizando herramientas analíticas como la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) y la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), así como el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Estos análisis proporcionan una visión integral de los factores internos y externos que afectan la empresa, permitiendo identificar áreas de mejora y oportunidades estratégicas para su desarrollo futuro.

8. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CONCISA SAS EN LA INTEGRACIÓN DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI.

8.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA CONCISA SAS

El presente documento recoge información detallada sobre la historia y evolución de Concisa, una firma dedicada a las asesorías contables que se ha destacado por su enfoque emprendedor y resiliente desde su fundación en 2016. Esta narrativa es producto de una entrevista exhaustiva con una de las directoras ejecutivas, Alejandra María, quien compartió de primera mano los desafíos e hitos que han marcado la trayectoria de la empresa. A través de sus palabras, se ilustra no solo el crecimiento de Concisa, sino también el espíritu de perseverancia y la visión estratégica que han sido fundamentales para su éxito.

Concisa, una firma de asesorías contables con una historia de emprendimiento y perseverancia, comenzó sus operaciones entre abril y mayo de 2016. Las dos copropietarias, Alejandra María y Mónica, ambas Contadoras públicas con especializaciones, se conocieron mientras trabajaban en la empresa de servicios públicos de Roldanillo. Este encuentro marcó el inicio de un equipo de trabajo sólido con aspiraciones de progreso, independencia y éxito empresarial.

La decisión de abrir una oficina de asesorías contables surgió del deseo de independizarse. Inicialmente, la oficina era modesta, con un solo escritorio compartido. Contrataron a un auxiliar y, durante el tiempo que les permitía su trabajo en la empresa de servicios públicos, dedicaban sus tardes y fines de semana a su propia oficina. A pesar de los desafíos iniciales y de sostener la oficina con sus propios salarios durante los primeros meses, la perseverancia y la dedicación pronto dieron sus frutos.

Después de medio año de arduo trabajo, Concisa empezó a atraer un mayor número de clientes gracias a contactos, recomendaciones y esfuerzos publicitarios. Este crecimiento

permitió el traslado a una ubicación más céntrica, a solo media cuadra de la alcaldía, específicamente en la dirección Cra. 7 #6-98 de Roldanillo. Con la expansión de sus operaciones, la firma incorporó a un nuevo auxiliar y su clientela continuó creciendo y consolidándose en el comercio local.

En la actualidad, Concisa opera en dos locales unidos, cuenta con tres auxiliares contables y ha sumado a una Contadora adicional para apoyar en situaciones particulares cuando sea necesario. La firma ha superado los desafíos iniciales y se ha convertido en un pilar en el ámbito de las asesorías contables en Roldanillo, demostrando que el esfuerzo y la dedicación pueden llevar al éxito empresarial.¹

La información presentada a continuación se ha extraído directamente del sitio web oficial de Concisa, reflejando su misión, visión y valores corporativos tal como son comunicados públicamente. Esta síntesis proporciona una visión clara de los principios y objetivos que guían a la empresa en su operación diaria y en su interacción con clientes y socios.

8.2 MISIÓN

Proporcionar servicios de consultoría estratégica y de gestión, que contribuyen a la innovación y desarrollo de las empresas, satisfaciendo sus necesidades y expectativas con el fin de obtener los mejores beneficios para el logro de los objetivos.

8.3 VISIÓN

Ser reconocidos como consultores estratégicos líderes en la región, brindando soluciones especializadas en los sectores que se desempeñan nuestros clientes.

¹ Toda la información presentada en esta sección proviene de la entrevista realizada a Alejandra María, directora ejecutiva de Concisa SAS, y refleja su visión personal y profesional sobre el desarrollo y crecimiento de la firma.

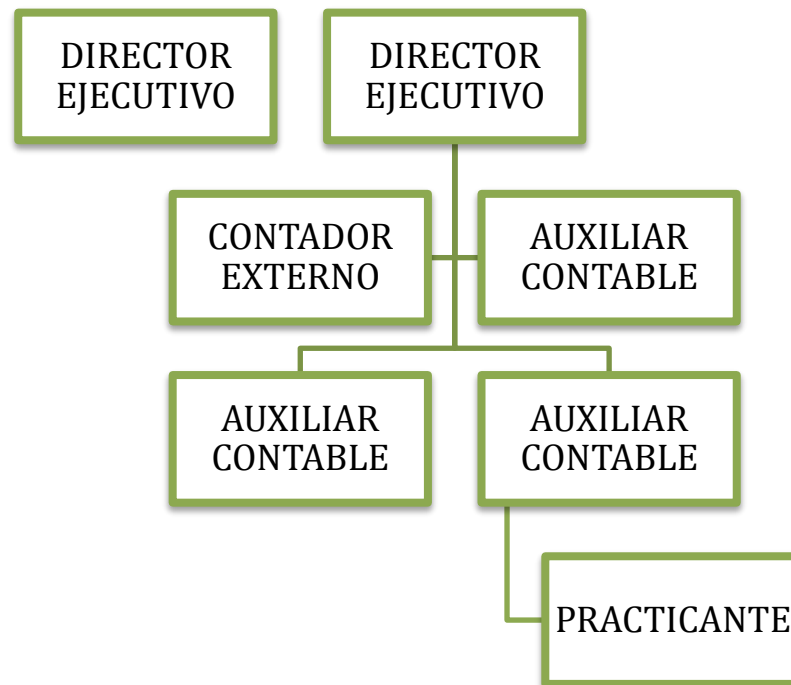
8.4 VALORES CORPORATIVOS

- Confidencialidad y transparencia; Implica resguardar la información confidencial de los clientes con la más alta integridad, asegurando que sus datos estén protegidos y manejados con la máxima discreción. Al mismo tiempo, la transparencia se refleja en la apertura y honestidad en todas las interacciones internas y externas, garantizando que la confianza sea la base de cada relación.
- Trabajo en equipo. En Concisa, el trabajo en equipo va más allá de la simple colaboración; es la sinergia entre cada miembro de la organización. Implica compartir conocimientos, apoyarse mutuamente y aprovechar las fortalezas individuales para alcanzar objetivos comunes. La comunicación abierta y la disposición para escuchar son elementos esenciales que fortalecen la cohesión y la eficacia del equipo.
- Responsabilidad y compromiso. La responsabilidad y compromiso en Concisa son evidentes en cada acción y decisión. Cada miembro asume la responsabilidad de sus tareas y contribuye al logro de metas organizativas. Este valor implica cumplir con las obligaciones éticas y profesionales, demostrando un compromiso inquebrantable con la calidad en la prestación de servicios y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes y colaboradores.
- Orientación al resultado. implica no solo fijar metas ambiciosas, sino también llevar a cabo acciones concretas para alcanzarlas. Cada proyecto, tarea o servicio se realiza con un enfoque claro en la consecución de resultados tangibles y exitosos. Este valor impulsa a la empresa a medir, analizar y ajustar continuamente sus estrategias para asegurar que cada esfuerzo contribuya al logro de los objetivos organizativos y satisfacción del cliente²

² La información sobre la misión, visión y valores corporativos ha sido tomada del sitio web oficial de Concisa <https://concisaconsultores.com/>.

8.5 ORGANIGRAMA ACTUAL

Ilustración 2 Organigrama actual de Concisa sas. Fuente: elaboración propia



8.6 SITUACION ACTUAL

En el caso de Concisa SAS, una empresa actualmente en una fase de consolidación, se observa la ausencia de una estructura organizacional clara. Esta carencia impacta tanto en los procesos administrativos como en los comerciales y se enfrenta al desafío de gestionar su crecimiento de manera eficiente.

La empresa, liderada por Alejandra María y Mónica, ambas Contadoras públicas, atiende a más de 50 clientes, algunos de los cuales solicitan visitas ocasionales. Aunque la mayoría de las labores se realizan desde la propia oficina, la estructura organizacional superficial presenta limitaciones en términos de capacidad para atender a los clientes de manera efectiva; la falta de una estructura organizacional sólida puede afectar la eficiencia de los procesos internos y generar responsabilidades adicionales para los colaboradores. Además, esta

situación podría limitar la capacidad de Concisa SAS para competir en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes actuales y futuros.

Ante este escenario, se destaca la urgencia de proponer una alineación estratégica, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión. Esta propuesta busca controlar las estrategias planteadas, permitiendo una evaluación continua y un mayor control de los objetivos a mediano y largo plazo. La creación de esta estrategia se presenta como crucial para superar los desafíos actuales y garantizar el crecimiento sostenible y la eficacia operativa de Concisa SAS.

8.7 ANALISIS INTERNO

El análisis interno de una empresa es un proceso esencial para comprender su situación actual y para planificar estrategias efectivas. Este análisis se enfoca en los factores y elementos que constituyen la organización misma. Al examinar la situación interna, se destacan dos componentes clave: las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas representan los elementos positivos que posee la organización, proporcionando los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos. Estos pueden incluir la claridad y realizabilidad de los objetivos, una constitución organizativa adecuada, niveles sólidos de capacitación, motivación del personal, seguridad en las operaciones, conocimientos especializados, aceptación en el mercado, capacidad de toma de decisiones y una sólida voluntad de ejecución, entre otros.

Por otro lado, las debilidades constituyen los factores negativos internos que actúan como barreras u obstáculos para lograr metas y objetivos. Estas debilidades pueden manifestarse de diversas maneras, como la falta de objetivos definidos, insuficiencia de recursos para la acción, deficiencias en la motivación del personal, mal manejo de situaciones y recursos, desorden organizativo y fallas en la capacitación del personal.

Es fundamental señalar que las debilidades no son simplemente las contrapartes negativas de las fortalezas. Cada aspecto debe analizarse de manera concienzuda y veraz, evitando la simplificación de colocar las fortalezas en términos negativos. Un análisis preciso y honesto proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a la empresa abordar áreas de mejora interna y capitalizar sus fortalezas en la consecución de sus metas y objetivos. En este sentido, la integridad en el análisis interno es clave para obtener resultados prácticos y efectivos.

Es por esto que con la alta dirección, de común acuerdo, se ha optado por asignar calificaciones a los elementos identificados en el análisis interno, considerando su importancia. Esta decisión garantiza una evaluación precisa mediante una escala definida, facilitando la orientación estratégica hacia el aprovechamiento de fortalezas y la mitigación de debilidades.

Tabla 1 Análisis Situación Interna. Fuente: Elaboración propia.

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS					
FACTORES INTERNOS CLAVE		POSICION	Importancia (Ponderación)	Clasificación (Evaluación)	Valor
FORTALEZAS					
1	Adaptabilidad a entornos cambiantes	MF	0,15	3	0,45
2	Personal capacitado y actualizado	F	0,12	4	0,48
3	Cultura organizacional colaborativa y trabajo en equipo.	F	0,08	3	0,24
4	Base sólida de clientes diversificados.	F	0,10	4	0,4
5	Solidez financiera y recursos adecuados	M	0,05	3	0,15
6	Eficiente gestión de recursos financieros y planificación estratégica.	F	0,10	3	0,3
DEBILIDADES					
1	Falta de claridad en las descripciones de cargos.	MD	0,12	2	0,24
2	Falta de seguimiento efectivo a clientes.	M	0,05	2	0,1
3	Falta de participación de los empleados en las decisiones	M	0,05	2	0,1
4	Falta de estrategias claras para la captación de nuevos clientes.	D	0,07	2	0,14
5	Ausencia de tácticas específicas de publicidad en plataformas digitales	MD	0,11	1	0,11
TOTAL			1		2,71

Para evaluar las fortalezas y debilidades de manera equitativa, se ha establecido una escala de calificación que refleja diferentes niveles de fuerza y debilidad. En el caso de las fortalezas, los ítems se clasifican en Muy Fuerte (MF), Fuerte (F) y Medio (M), cada uno representando un porcentaje del 50%.

Por otro lado, para las debilidades, los ítems se dividen en Muy Débil (MD), Débil (D) y Media (M), también distribuidos en un 50%.

Esta subdivisión permite asignar rangos específicos a cada concepto, con un margen de variación del 5%. Por ejemplo, el rango para Muy Fuerte (MF) y Muy Débil (MD) va del 11% al 15%, mientras que para Fuerte (F) y Débil (D) va del 6% al 10%, y para Medio (M) va del 1% al 5%.

Para el caso de Concisa SAS se puede evidenciar que el balance en cuanto a su evaluación interna sugiere que la empresa se encuentra en una posición intermedia en términos de su eficacia, eficiencia y factores internos. Aunque no está en la cúspide del rendimiento, tampoco se encuentra en una situación crítica. Esta puntuación indica que la empresa tiene fortalezas significativas, pero también enfrenta algunas debilidades que podrían estar obstaculizando su desempeño.

8.8 ANALISIS EXTERNO

Para una empresa, entender su entorno externo es crucial para adaptarse y desarrollar estrategias efectivas. Este análisis se enfoca en factores y elementos que provienen del contexto externo. Al explorar este entorno, dos componentes principales emergen: las oportunidades y las amenazas.

Las oportunidades representan condiciones favorables en el entorno que una empresa puede aprovechar para su beneficio. Estas pueden surgir de cambios en el mercado, avances tecnológicos, nuevas tendencias o cambios regulatorios.

Por otro lado, las amenazas son factores externos que pueden representar desafíos o riesgos para la empresa. Estas pueden provenir de competidores, cambios económicos, fluctuaciones en la demanda del mercado, regulaciones gubernamentales, entre otros.

Es esencial realizar un análisis continuo del entorno externo para identificar nuevas oportunidades y amenazas emergentes, lo que permite a la empresa ajustar sus estrategias de manera proactiva y anticipar cambios en su entorno competitivo.

Tabla 2 Análisis Situación Externa. Fuente: Elaboración Propia.

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS					
FACTORES EXTERNOS CLAVE		POSICION	Importancia (Ponderación)	Clasificación (Evaluación)	Valor
OPORTUNIDADES					
1	Ampliación de la base de clientes.	MF	0,15	3	0,45
2	Desarrollo de estrategias de diferenciación.	MF	0,15	3	0,45
3	Captación de nuevos clientes interesados en servicios especializados.	M	0,05	4	0,2
4	Prestación de servicios de alta calidad generando confianza y fidelidad entre los clientes existentes y potenciales.	F	0,10	4	0,4
5	Explotación potencial del mercado digital para alcanzar a nuevos clientes.	F	0,06	4	0,24
AMENAZAS					
1	Falta de expansión regional o nacional.	M	0,05	1	0,05
2	Estancamiento en la oferta de productos o servicios perdiendo relevancia en el mercado.	MF	0,15	1	0,15
3	Obsolescencia tecnológica, pérdida de eficiencia frente a competidores con tecnologías avanzadas.	MF	0,15	2	0,3
4	Deficiencia en el método de captura de nuevos clientes.	F	0,10	1	0,1
TOTAL			1		2,34

El perfil del análisis externo para la empresa Concisa revela una serie de aspectos significativos identificados por la alta dirección de la empresa. En un esfuerzo por evaluar estos elementos de manera integral, se ha acordado asignar puntajes discrecionales basados en su importancia relativa. Para ello, se ha establecido una escala que abarca tanto las

oportunidades como las amenazas. Cada ítem identificado ha sido categorizado en términos de su impacto potencial, que varía desde "Muy Fuerte (MF)" hasta "Medio (M)".

Se asignan rangos específicos a cada concepto dentro de la matriz, con un margen de variación del 5%. Para el caso, el rango para Muy Fuerte (MF) va del 11% al 15%, mientras que para Fuerte (F) va del 6% al 10%, y para Medio (M) va del 1% al 5%.

Para el caso de Concisa SAS presento un puntaje de 2.34 en la realización de la matriz EFE esto sugiere que la empresa se encuentra en una posición relativamente neutra en cuanto a su capacidad para aprovechar las oportunidades externas y mitigar las amenazas del entorno. Esto indica que la empresa puede enfrentar desafíos en la capitalización de las oportunidades disponibles y en la gestión efectiva de las amenazas que enfrenta; de igual manera es posible que la empresa necesite revisar y mejorar sus estrategias para adaptarse mejor a las condiciones del mercado y mantener su competitividad.

8.9 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una herramienta esencial en el análisis estratégico empresarial, enfocada en identificar y evaluar cuatro aspectos fundamentales: Debilidades internas, Fortalezas internas, Oportunidades externas y Amenazas externas. Este análisis proporciona una visión completa de la situación actual y futura de la empresa, permitiendo capitalizar fortalezas, mitigar debilidades, aprovechar oportunidades y hacer frente a amenazas.

Al implementar la matriz DOFA, se obtiene una visión integral y detallada de la situación presente y futura de la empresa, lo que facilita una evaluación exhaustiva de su posición en el mercado y su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades. Esta metodología estratégica ayuda a formular planes y estrategias adaptadas a las necesidades y objetivos específicos de la empresa, proporcionando una guía sólida para la toma de decisiones que promueva el crecimiento y el éxito empresarial a largo plazo.

Tabla 3 Análisis Matriz DOFA. Fuente: elaboración propia.

DOFA	OPORTUNIDADES •Ampliación de la base de clientes. •Desarrollo de estrategias de diferenciación. •Captación de nuevos clientes interesados en servicios especializados. •Prestación de servicios de alta calidad generando confianza y fidelidad entre los clientes existentes y potenciales. •Explotación potencial del mercado digital para alcanzar a nuevos clientes.	AMENAZAS •falta de expansión regional o nacional. •Estancamiento en la oferta de productos o servicios perdiendo relevancia en el mercado. •obsolescencia tecnológica, pérdida de eficiencia frente a competidores con tecnologías avanzadas. •deficiencia en el método de captura de nuevos clientes.
FORTALEZAS •adaptabilidad a entornos cambiantes. •personal capacitado y actualizado. •Cultura organizacional colaborativa y trabajo en equipo. •Base sólida de clientes diversificados. •Solidez financiera y recursos adecuados. •Eficiente gestión de recursos financieros y planificación estratégica.	Estrategias OFENSIVAS →O3-F2 el personal capacitado permite el desarrollo de servicios especializados. →O1-F3, 4 la cultura colaborativa y la base de clientes diversos representa una base sólida para la ampliación de la base de clientes. →O5-F6 la eficiente gestión de recursos financieros y la planificación estratégica genera un campo firme para la inversión en estrategias de marketing digital.	Estrategias DEFENSIVAS →A3-F1 gracias a su adaptabilidad a entornos cambiantes la empresa puede prepararse de mejor manera en cuanto a la innovación tecnológica. →A1-F4, 5 debido a su solidez financiera y su base de clientes amplia puede desarrollar estrategias de expansión geográfica. →A4-F2, 6 inversiones en programas de capacitación en estrategias de marketing y manejo de clientes.
DEBILIDADES •Falta de claridad en las descripciones de cargos. •Falta de seguimiento efectivo a clientes. •Falta de participación de los empleados en las decisiones. •Falta de estrategias claras para la captación de nuevos clientes. •Ausencia de tácticas específicas de publicidad en plataformas digitales.	Estrategias REORIENTACION →D1, 4-O1, 3 desarrollar políticas de comunicación interna más efectivas mejorando así la organización y que también sean aplicables al trato con clientes antiguos y nuevos. →D5-O5 desarrollar una estrategia integral de marketing digital con mayor presencia en redes sociales entre otras plataformas digitales.	Estrategias SUPERVIVENCIA →A1, 2-D1, 4 revisar y actualizar los procesos de reclutamiento y selección así como desarrollar un plan de marketing para llegar a nuevos segmentos del mercado. →A3-D2, 5 invertir en sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y marketing digital para mejorar la interacción con los clientes y aumentar la presencia en el mercado online.

8.10 ENTORNO CERCANO / COMPETENCIA

Concisa SAS se encuentra en un sector competitivo donde también operan empresas como Vásquez Sánchez Consultorías y Asesorías SAS y Asesorías Cartera y Cobranzas SAS (en Liquidación). Este análisis explorará los factores externos que impactan a estos competidores para entender mejor las dinámicas del mercado en el que Concisa opera.

Tabla 4 Análisis Situación Externa Vásquez Sánchez consultorías y asesorías SAS. Fuente: Elaboración Propia.

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
VÁSQUEZ SÁNCHEZ CONSULTORÍAS Y ASESORÍAS SAS				
FACTORES EXTERNOS CLAVE		Importancia (Ponderación)	Clasificación (Evaluación)	Valor
OPORTUNIDADES				
1	Ampliación de la base de clientes.	0,12	4	0,48
2	Desarrollo de estrategias de diferenciación.	0,07	4	0,28
3	Captación de nuevos clientes interesados en servicios especializados.	0,08	3	0,24
4	Prestación de servicios de alta calidad generando confianza y fidelidad entre los clientes existentes y potenciales.	0,05	4	0,2
5	Explotación potencial del mercado digital para alcanzar a nuevos clientes.	0,09	4	0,36
AMENAZAS				
1	Falta de expansión regional o nacional.	0,07	1	0,07
2	Estancamiento en la oferta de productos o servicios perdiendo relevancia en el mercado.	0,12	2	0,24
3	Obsolescencia tecnológica, pérdida de eficiencia frente a competidores con tecnologías avanzadas.	0,09	1	0,09
4	Deficiencia en el método de captura de nuevos clientes.	0,11	1	0,11
TOTAL		1		2,07

Para el caso de Vásquez Sánchez Consultorías y Asesorías SAS, el puntaje obtenido de 2.07 en la matriz EFE sugiere que la empresa se encuentra en una posición algo desfavorable en términos de aprovechamiento de oportunidades externas y gestión de amenazas. Este puntaje indica que la empresa podría enfrentar dificultades para capitalizar plenamente las

oportunidades del mercado y para manejar de manera efectiva las amenazas presentes en su entorno.

Tabla 5 Análisis Situación Externa Asesorías cartera y cobranzas SAS. Fuente: Elaboración Propia.

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
ASESORÍAS CARTERA Y COBRANZAS SAS. EN LIQUIDACIÓN				
FACTORES EXTERNOS CLAVE		Importancia (Ponderación)	Clasificación (Evaluación)	Valor
OPORTUNIDADES				
1	Ampliación de la base de clientes.	0,06	4	0,24
2	Desarrollo de estrategias de diferenciación.	0,05	3	0,15
3	Captación de nuevos clientes interesados en servicios especializados.	0,06	3	0,18
4	Prestación de servicios de alta calidad generando confianza y fidelidad entre los clientes existentes y potenciales.	0,06	4	0,24
5	Explotación potencial del mercado digital para alcanzar a nuevos clientes.	0,15	3	0,45
AMENAZAS				
1	Falta de expansión regional o nacional.	0,06	1	0,06
2	Estancamiento en la oferta de productos o servicios perdiendo relevancia en el mercado.	0,12	1	0,12
3	Obsolescencia tecnológica, pérdida de eficiencia frente a competidores con tecnologías avanzadas.	0,11	1	0,11
4	Deficiencia en el método de captura de nuevos clientes.	0,10	1	0,1
TOTAL		1		1,65

Para la empresa Asesorías Cartera y Cobranzas SAS el puntaje obtenido de 1.65 en la matriz EFE refleja una posición particularmente crítica en relación con su capacidad para enfrentar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades externas. Este bajo puntaje subraya los serios desafíos que la empresa enfrenta en un contexto de liquidación, lo que limita significativamente su capacidad para adaptarse y competir en el mercado. La situación de liquidación implica que el foco principal de la empresa está en resolver sus compromisos finales más que en planificar estrategias de crecimiento o expansión. Este contexto requiere

una gestión cuidadosa para mitigar impactos adicionales negativos durante el proceso de liquidación.

Al analizar las matrices EFE de Concisa SAS, Vásquez Sánchez Consultorías y Asesorías SAS, y Asesorías Cartera y Cobranzas SAS. En Liquidación, observamos claras diferencias en su capacidad para manejar influencias externas. Concisa SAS obtiene un puntaje de 2.34, indicando una capacidad moderada para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades, lo que sugiere un potencial de adaptación y mejora. Vásquez Sánchez, con un puntaje de 2.07, se muestra ligeramente más vulnerable, mientras que Asesorías Cartera y Cobranzas, con 1.65 y en proceso de liquidación, enfrenta una situación crítica.

La selección de estas dos empresas para el análisis junto a Concisa SAS no responde a características particulares sobresalientes, sino que proporciona una visión comparativa del desempeño y los desafíos en el sector de consultorías y asesorías. Este enfoque destaca la importancia de una gestión estratégica proactiva y la adaptación constante para competir efectivamente en un mercado diverso.

8.11 EVALUACION FINANCIERA ACTUAL

La evaluación financiera es un proceso fundamental para comprender en profundidad la situación económica de cualquier organización. Esta evaluación implica el análisis exhaustivo de elementos tanto cuantitativos como cualitativos, donde se examinan las cifras, se identifican tendencias y se diagnostica el aumento o disminución de las partidas de los estados financieros. En el contexto de Concisa SAS, se ha determinado que la evaluación financiera deberá abarcar el análisis de diversas razones financieras clave, como la liquidez, la rotación de cartera, el retorno sobre los activos (ROA) y el EBITDA.

La dirección de la empresa ha proporcionado los estados financieros correspondientes a los años 2022 y 2023, lo que permite llevar a cabo un análisis detallado de cada una de las razones financieras mencionadas. Este análisis será fundamental para comprender el

desempeño financiero de la empresa y para identificar áreas de mejora o fortaleza en su gestión económica.

8.11.1 Indicador de liquidez.

Tabla 6 Indicador de liquidez. Fuente: Elaboración propia.

INDICADORES DE LIQUIDEZ				
CAPITAL DE TRABAJO	2022	2023	Variación Absoluta	Variación Relativa
<i>Activo Corriente</i>	264.393.360	270.099.900	5.706.540	2,16%
<i>Pasivo Corriente</i>	132.860.985	96.810.000	-36.050.985	-27,13%
Capital de Trabajo	131.532.375	173.289.900	41.757.525	0,32
RAZON CORRIENTE	2022	2023	Variación Absoluta	Variación Relativa
<i>Activo Corriente</i>	264.393.360	270.099.900	5.706.540	2,16%
<i>Pasivo Corriente</i>	132.860.985	96.810.000	-36.050.985	-27,13%
Razón Corriente	1,99	2,79	-0,16	40,20%

Capital de trabajo: La información proporcionada sobre el capital de trabajo de la empresa Concisa para los años 2022 y 2023 muestra un aumento significativo en su valor absoluto de \$ 41.757.525 lo que equivale a una variación relativa del 0.32. Este incremento sugiere que la empresa experimentó un leve crecimiento en su capacidad para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo durante el período analizado.

Dado que parte del capital de trabajo fue aportado por los socios y otra por la empresa, es fundamental considerar cómo este aumento podría impactar en la estabilidad financiera y operativa de la empresa. Un aumento en el capital de trabajo puede indicar una mejora en la capacidad de la empresa para cubrir los costos operativos diarios, pagar a los proveedores o cumplir con otras obligaciones financieras a corto plazo. Esto podría resultar en una mayor

seguridad financiera y en la posibilidad de invertir en el crecimiento y la expansión del negocio.

Razón corriente: La razón corriente de la empresa Concisa mostró una mejora significativa durante el período analizado, pasando de 1.99 en 2022 a 2.79 en 2023. Esta variación positiva del 40.20% indica un fortalecimiento en su capacidad para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo. Aunque se registró una disminución absoluta de -0.16 en la razón corriente, el incremento relativo refleja una proporción más favorable de activos corrientes con respecto a los pasivos corrientes en comparación con el año anterior.

Sin embargo, es esencial considerar que la variación absoluta negativa sugiere un empeoramiento en términos absolutos de la razón corriente. Aunque el aumento relativo es positivo, esta discrepancia indica una posible necesidad de una gestión más eficiente de los activos y pasivos corrientes para mantener la estabilidad financiera. En conclusión, si bien la mejora relativa en la razón corriente es alentadora, la empresa debería realizar un análisis detallado para comprender completamente las implicaciones financieras y operativas de estos cambios.

8.11.2 Indicadores de actividad.

Tabla 7 Indicador de actividad. Fuente: Elaboración propia.

INDICADORES DE ACTIVIDAD				
ROTACION DE CARTERA	2022	2023	Variación Absoluta	Variación Relativa
<i>Ventas Crédito</i>	150.704.215	153.956.943	3.252.728	2,16%
<i>/ Promedio De Cuentas Por Cobrar</i>	3.014.084	2.231.260	-782.824	-25,97%
Rotación De Cartera	50	69	19	38,00%

Rotación de cartera: Con respecto a la rotación de cartera, en la empresa Concisa se observó un incremento de 19 unidades en la rotación entre los años 2022 y 2023. Este aumento sugiere

una mejora significativa en la eficiencia de la gestión de inventario y cuentas por cobrar durante ese período.

8.11.3 Retorno sobre los activos ROA.

Tabla 8 Retorno sobre los Activos ROA. Fuente: Elaboración propia.

RETORNO SOBRE LOS ACTIVOS				
	2022	2023	Variación Absoluta	Variación Relativa
<i>Utilidad Neta</i>	80.840.914	73.481.701	-7.359.213	-9,10%
<i>/ Activos Totales</i>	317.023.191	271.150.188	-45.873.004	-14,47%
ROA	25,5%	27,1%	1,6%	6,27%

Retorno sobre los activos: Durante el período evaluado, el ROA de la empresa experimentó un notable crecimiento. En el primer año, se estableció en un 25.5%, y en el segundo año ascendió significativamente a un 27.1%. Este aumento representa una variación absoluta del 1.6%, lo que se **traduce en** un incremento relativo del 6.27%. En resumen, estos datos indican una clara mejora en la eficiencia de la empresa para generar beneficios en relación con la utilización de sus activos durante el período analizado.

8.11.4 EBITDA.

Tabla 9 EBITDA. Fuente: Elaboración Propia.

EBITDA				
EBITDA	2022	2023	Variación Absoluta	Variación Relativa
<i>Ingresos Operacionales</i>	158.636.016	170.162.937	11.526.921	7,27%
<i>Gastos Fijos</i>	76.145.288	95.181.610	19.036.322	25,00%
<i>Utilidad Operativa Antes De Interés</i>	82.490.728	74.981.327	-7.509.401	-9,10%
<i>Depreciación</i>	4.359.600	5.479.800	1.120.200	25,70%
EBITDA	78.131.128	69.501.527	-8.629.601	-11,05%

EBITDA: La variación en el EBITDA entre el primer y segundo año del análisis financiero refleja un cambio significativo en la rentabilidad operativa de la empresa. Se observa una disminución del -11.05% en el EBITDA entre ambos años, lo que indica una reducción en la capacidad de la empresa para generar ganancias operativas antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Esta disminución puede atribuirse a factores como una disminución en las ventas o un aumento en los costos operativos. Es crucial que la empresa analice detalladamente las causas detrás de esta disminución y tome medidas correctivas para mejorar su eficiencia operativa y rentabilidad futura.

9. SELECCIÓN DE LOS INDICADORES QUE MIDEN LA GESTION Y EL CONTROL DE CONCISA SAS

Se anticipa que Concisa SAS pueda perfeccionar la eficiencia de sus procedimientos de liderazgo y planificación estratégica mediante la adopción del Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta propuesta será elaborada con criterios de gestión que fomenten la creación de valor para los accionistas, trabajadores, clientes y proveedores de la empresa. El plan para la aplicación del CMI incluye una cronología a mediano y largo plazo, con el objetivo de analizar los resultados logrados en cada una de las tácticas establecidas.

9.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

9.1.1 Misión propuesta.

Proporcionar servicios de consultoría estratégica y asesoría contable de alta calidad, centrados en la innovación y el desarrollo empresarial. Comprometidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, generando valor a través de soluciones especializadas y un servicio excepcional.

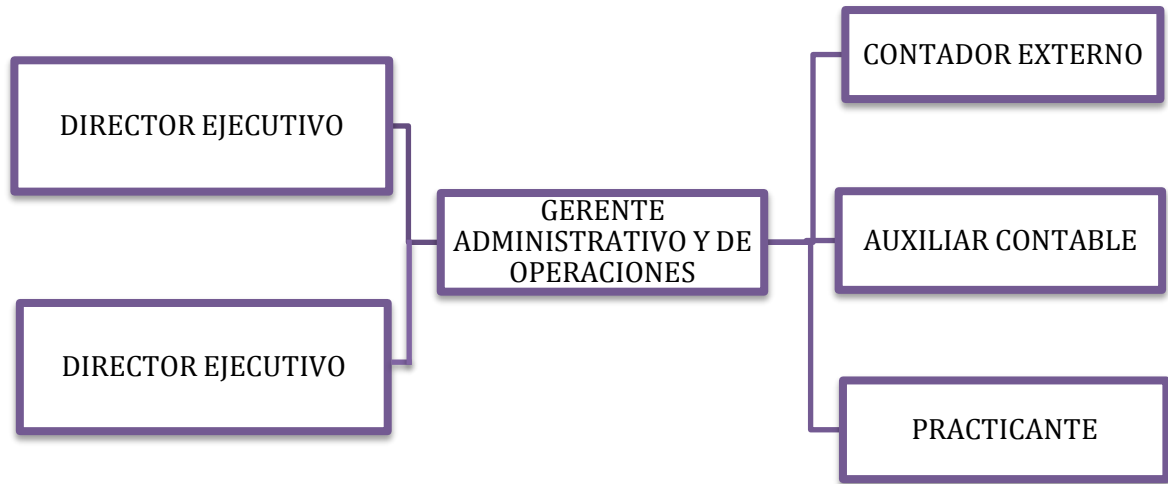
9.1.2 Visión propuesta.

Para el año 2029 ser la firma líder en asesorías contables y consultoría estratégica, reconocida por su innovación, excelencia en el servicio al cliente y compromiso con el desarrollo empresarial tanto en la región como a nivel nacional.

9.1.3 Organigrama propuesto.

Implementar una nueva estructura organizacional en Concisa es esencial para mejorar la eficiencia interna y adaptarse al crecimiento continuo de la empresa. Una estructura clara definirá roles y responsabilidades, evitando confusiones y duplicaciones de esfuerzos, lo que en última instancia promoverá una operación más fluida y eficiente.

Ilustración 3 Organigrama propuesto de Concisa sas. Fuente: Elaboración propia.



Esta nueva estructura traerá consigo beneficios significativos. Proporcionará flexibilidad para escalar las operaciones a medida que la empresa crece, facilitará la toma de decisiones al definir claramente las autoridades y vías de comunicación, fomentará el desarrollo del talento al establecer carreras profesionales claras y mejorará la competitividad al permitir una respuesta más ágil a las demandas del mercado. En resumen, una estructura organizacional sólida promoverá un ambiente de trabajo más productivo y contribuirá al éxito a largo plazo de Concisa SAS.

9.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

9.2.1 Perspectiva financiera.

- Mejorar la liquidez financiera aumentando el capital de trabajo en un 15% para el próximo año fiscal, mediante una gestión más eficiente de los activos corrientes y pasivos corrientes, así como la implementación de políticas de cobranza más efectivas.
- Incrementar la rentabilidad operativa aumentando los ingresos netos en un 30% para el próximo año fiscal, mediante la reducción de costos operativos y la captación de nuevos clientes.

9.2.2 Perspectiva de Clientes.

- Lograr una tasa de conversión de nuevos clientes especializados del 20% en el próximo trimestre, a través de campañas de marketing segmentadas y personalizadas que resalten los servicios adaptados a las necesidades de cada segmento objetivo.
- Implementar un sistema de seguimiento y atención al cliente que garantice una respuesta efectiva en un plazo máximo de 24 horas hábiles para consultas y solicitudes, proporcionando un servicio de asesoramiento personalizado y proactivo que mejore la experiencia del cliente en cada interacción.
- Diversificar la cartera de servicios para satisfacer las necesidades específicas de los clientes, ofreciendo soluciones contables y de gestión financiera personalizadas según el tamaño y las características de cada empresa, con el objetivo de aumentar la

satisfacción del cliente y fortalecer la lealtad a largo plazo.

9.2.3 Perspectiva de procesos internos.

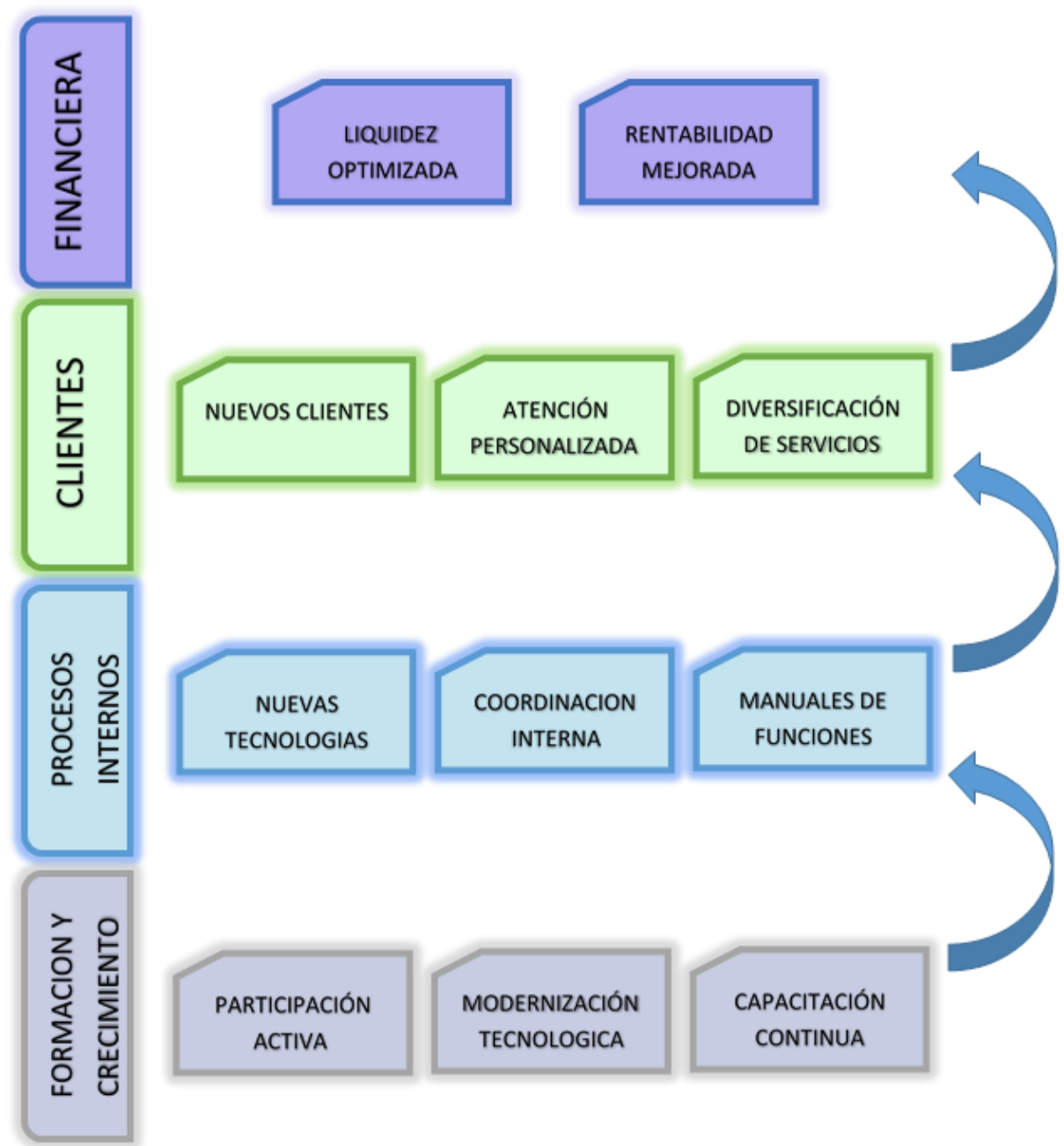
- Implementar tecnologías de información avanzadas, como sistemas de gestión integrados (ERP) y herramientas de análisis de datos, para automatizar tareas manuales, agilizar los procesos internos y mejorar la toma de decisiones basada en información precisa y oportuna.
- Fortalecer la coordinación interdepartamental y la comunicación interna mediante reuniones periódicas de seguimiento y evaluación de proyectos, facilitando la colaboración entre equipos y asegurando una alineación estratégica en la ejecución de actividades clave para el logro de los objetivos organizacionales.
- Crear los manuales de funciones de cada uno de los cargos que se encuentran en la firma con el fin de establecer responsabilidades.

9.2.4 Perspectiva de formación y crecimiento

- Establecer políticas y programas que promuevan la participación del equipo en la toma de decisiones y su crecimiento profesional.
- Invertir en tecnología y sistemas internos para mejorar la eficiencia operativa y evitar la obsolescencia tecnológica.
- Implementar capacitaciones periódicas acerca de los cambios en las normas contables y tributarias que expida el estado.

9.3 MAPA ESTRATEGICO

Ilustración 4 Mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia.



Una vez establecidos la visión, la misión y los objetivos estratégicos de Concisa SAS, se inicia la construcción del mapa estratégico como guía para la ejecución de la estrategia. Este mapa organiza las relaciones causa-efecto en las cuatro perspectivas clave. Estos elementos son fundamentales para que la empresa alcance los objetivos estratégicos planteados, alineados con su misión y visión.

El proceso de integración del mapa estratégico proporciona un marco general de las relaciones entre los objetivos en cada perspectiva, identificando responsables y proyectos para medir el éxito de la implementación de la estrategia. El proceso estratégico de Concisa SAS se despliega de manera interconectada, con la Perspectiva de Formación y Crecimiento como su cimiento fundamental. Esta perspectiva establece políticas y programas que promueven el desarrollo profesional del equipo, lo que fortalece la capacidad interna de la empresa para abordar los desafíos. Esta base sólida en el desarrollo del talento se vincula estrechamente con la Perspectiva de Procesos Internos. Aquí, la mejora de la eficiencia operativa y la actualización tecnológica se convierten en facilitadores clave para el crecimiento del personal. La implementación de sistemas de gestión integrados y la optimización de procesos garantizan un entorno de trabajo más productivo y colaborativo.

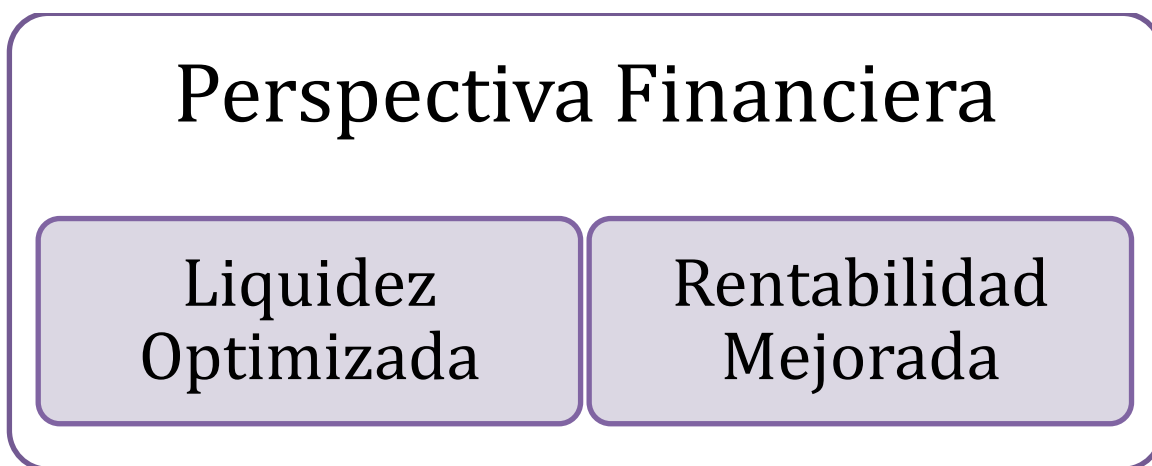
A su vez, la Perspectiva de Procesos Internos está estrechamente alineada con la Perspectiva de Clientes; Al mejorar la eficiencia interna y la calidad de los procesos, Concisa SAS puede brindar un servicio más rápido y personalizado a sus clientes. La implementación de sistemas de seguimiento y atención al cliente garantiza una experiencia excepcional para el cliente, lo que fortalece las relaciones y aumenta la satisfacción del cliente. Este enfoque centrado en el cliente conduce directamente a la Perspectiva Financiera, Al satisfacer las necesidades específicas de los clientes y ofrecer soluciones contables y financieras personalizadas, la empresa puede incrementar sus ingresos y mejorar su rentabilidad operativa. Así, cada perspectiva se enlaza de manera coherente para impulsar el éxito general de Concisa SAS.

9.4 PERSPECTIVAS DEL CMI PARA CONCISA SAS

9.4.1 Perspectiva financiera.

En el marco de la estrategia de desarrollo corporativo de Concisa SAS, la perspectiva financiera es fundamental para el éxito global de la empresa. Establece objetivos claros que buscan optimizar los resultados financieros mediante el aumento de la liquidez y la rentabilidad, elementos clave para generar valor tanto para la empresa como para sus accionistas.

Ilustración 5 Objetivos Estratégicos perspectiva financiera. Fuente: Elaboración Propia.

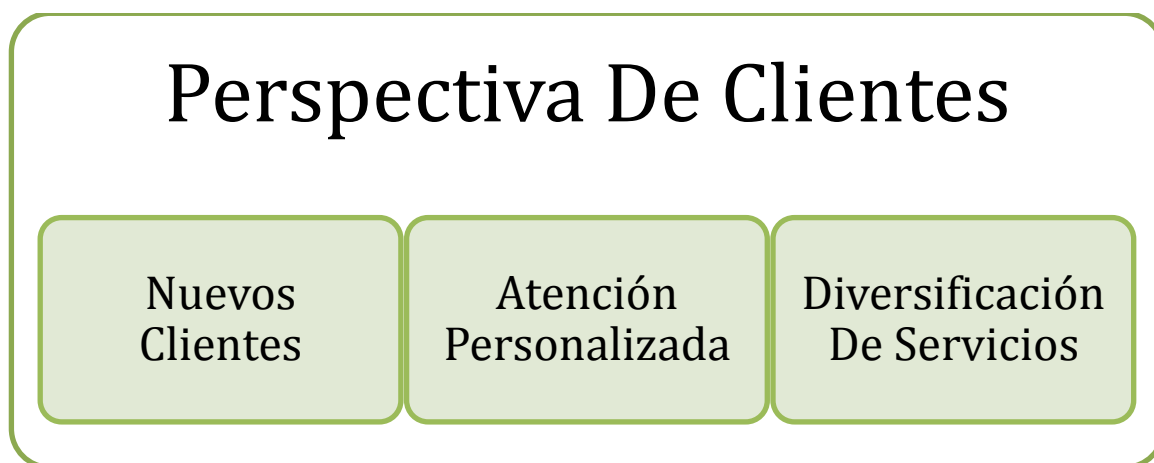


Los objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva no solo son esenciales para alinear las acciones con la misión y visión de Concisa SAS, sino que también crean un vínculo de causa y efecto con las otras perspectivas del modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI). Estos objetivos, centrados en mejorar la gestión de activos y pasivos y en incrementar los ingresos netos, son vitales para fomentar el crecimiento sostenido de la empresa, subrayando la importancia de establecer indicadores precisos de gestión que permitan monitorizar y controlar efectivamente la ejecución de la estrategia financiera.

9.4.2 Perspectiva de clientes.

En Concisa SAS, la atención al cliente es primordial, orientando sus esfuerzos hacia la personalización del servicio para mejorar la satisfacción y fidelización. Se proyecta alcanzar una tasa de conversión del 20% mediante campañas de marketing personalizadas. Además, se implementará un sistema de atención rápida que promete respuestas en menos de 24 horas, mejorando significativamente la experiencia del cliente.

Ilustración 6 Objetivos Estratégicos perspectiva de clientes. Fuente: Elaboración Propia

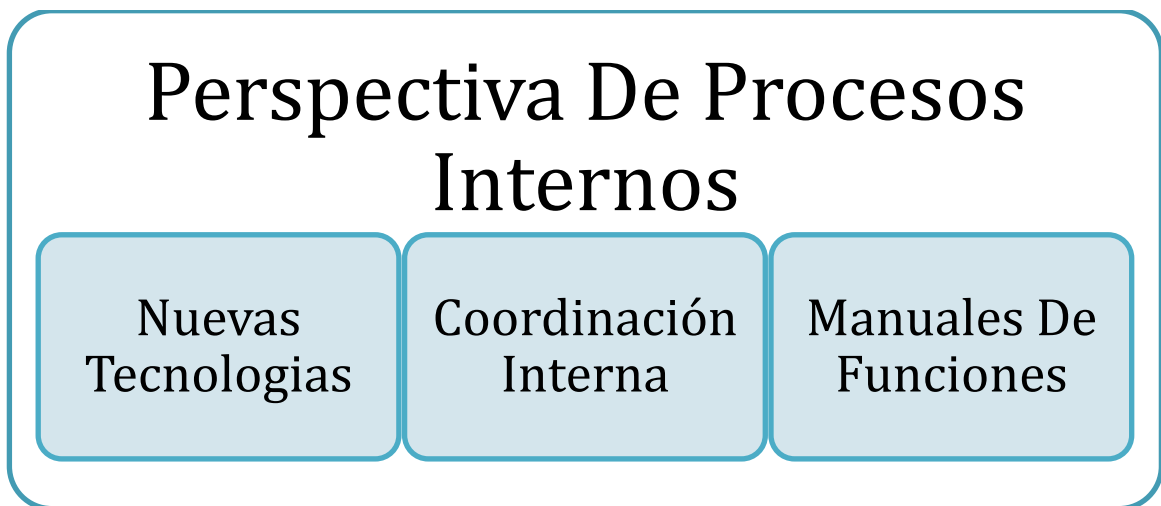


La diversificación de servicios adaptados a las necesidades específicas de cada cliente también juega un rol crucial, no solo para incrementar la satisfacción sino para fortalecer la lealtad y el valor percibido. Esta estrategia, al mejorar la retención y captación de clientes, contribuye directamente a la perspectiva financiera al aumentar los ingresos y optimizar la rentabilidad de la firma.

9.4.3 Perspectiva de procesos internos.

En Concisa SAS, la mejora de los procesos internos se enfoca en la adopción de tecnologías avanzadas y herramientas de análisis de datos para automatizar tareas manuales y agilizar la toma de decisiones con información precisa. Paralelamente, se fortalecerá la coordinación interdepartamental mediante reuniones regulares que facilitan la colaboración y aseguran una alineación estratégica en la ejecución de actividades clave. Esta integración de tecnología y mejora en la comunicación interna es esencial para aumentar la eficiencia operativa y garantizar que cada empleado comprenda claramente sus responsabilidades.

Ilustración 7 Objetivos Estratégicos perspectiva de Procesos Internos. Fuente: Elaboración Propia

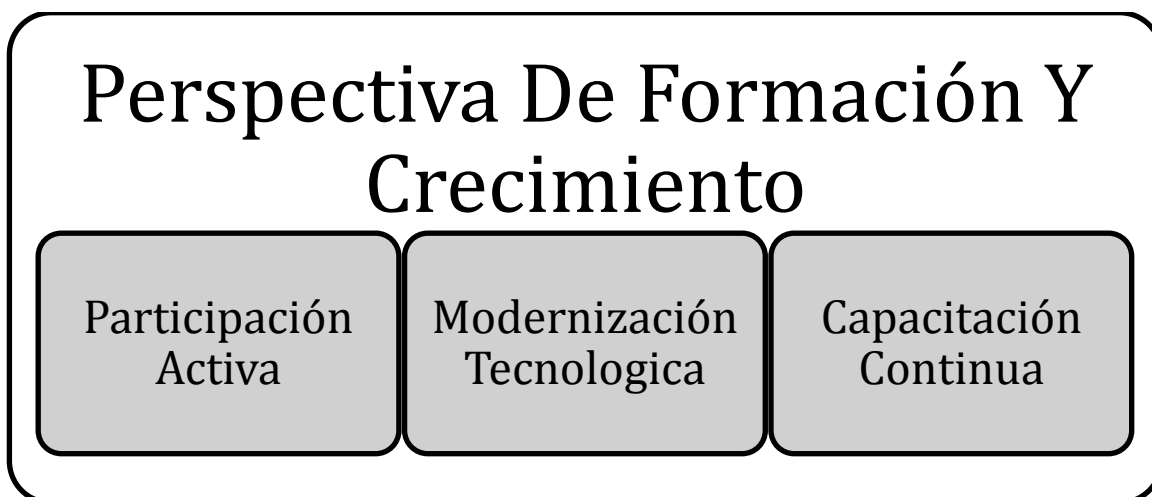


Estas mejoras en los procesos internos no solo apoyan la operación eficiente de la empresa, sino que también aportan significativamente a la perspectiva de clientes al garantizar la entrega de servicios de alta calidad de manera consistente. Esta consistencia y eficiencia, a su vez, se traducen en mejoras en la perspectiva financiera al reducir costos operativos y aumentar la satisfacción del cliente, lo que potencialmente incrementa los ingresos y la rentabilidad de la firma.

9.4.4 Perspectiva de formación y crecimiento.

La perspectiva de formación y crecimiento en Concisa SAS constituye el cimiento sobre el cual se construyen todas las demás áreas estratégicas de la empresa. Al establecer políticas que fomentan la participación activa del equipo y su desarrollo profesional, Concisa no solo mejora la competencia interna, sino que también empodera a sus empleados para tomar decisiones informadas y proactivas. Esta base facilita una integración más efectiva de nuevas tecnologías y sistemas internos que son esenciales para mantener la competitividad y eficiencia operativa, evitando la obsolescencia tecnológica.

Ilustración 8 Objetivos Estratégicos perspectiva de Formación y Crecimiento. Fuente: Elaboración Propia

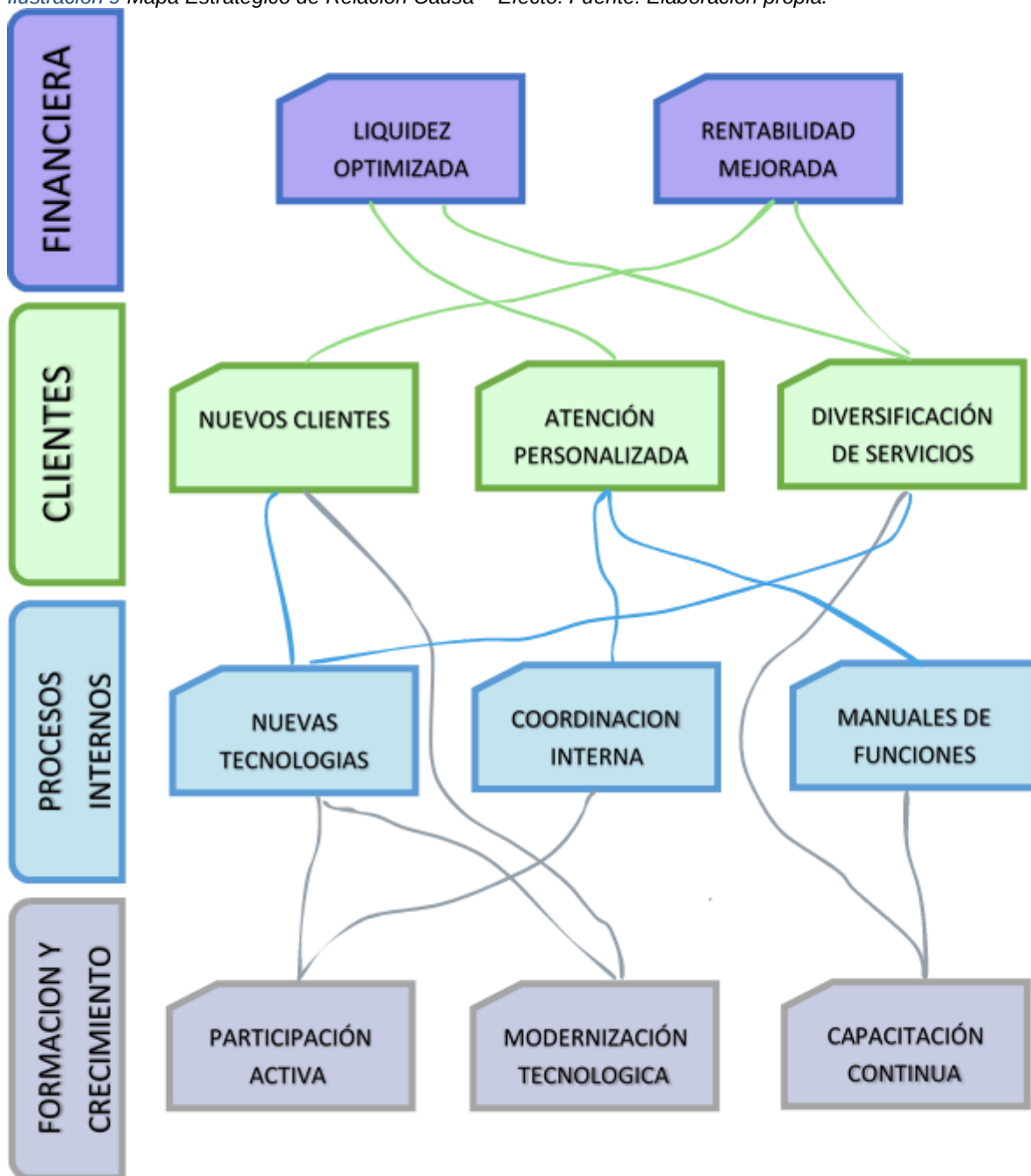


Implementar capacitaciones regulares sobre cambios normativos y mejores prácticas en contabilidad y finanzas asegura que el personal esté bien informado y actualizado, lo que directamente mejora la calidad y precisión en los procesos internos y el servicio al cliente. Este enriquecimiento del capital humano repercute positivamente en la satisfacción y fidelización de clientes, al ofrecer un servicio más competente y personalizado que responde a sus necesidades específicas. Indirectamente, estas acciones fortalecen la perspectiva financiera de la empresa al optimizar recursos, reducir errores y aumentar la eficiencia, lo que conduce a una mejora en la rentabilidad y la solidez financiera general de Concisa SAS.

10 PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA METODOLOGICA ADAPTADA A CONCISA SAS PARA LA GESTION EFECTIVA DEL CMI.

10.1 MAPA ESTRATEGICO DE RELACIONES CAUSA – EFECTO

Ilustración 9 Mapa Estratégico de Relación Causa – Efecto. Fuente: Elaboración propia.



Después de establecer los objetivos estratégicos a largo plazo para cada perspectiva en Concisa SAS, se procede a diseñar un mapa estratégico que clarifica las relaciones causa-efecto entre los diversos objetivos. Esta metodología permite visualizar cómo cada acción y decisión en una perspectiva específica influye y potencia resultados en las demás, creando un efecto cascada que interconecta y fortalece toda la estructura organizativa.

En este contexto, Concisa SAS ha identificado y estructurado minuciosamente las interacciones entre los objetivos de cada perspectiva. Estas conexiones son esenciales para entender cómo las mejoras en la formación y crecimiento del personal facilitan avances significativos en los procesos internos, los cuales a su vez realzan la experiencia y satisfacción del cliente, culminando en el fortalecimiento de la salud financiera de la empresa. Este encadenamiento estratégico no solo es crucial para el monitoreo efectivo a través de indicadores clave, sino que también asegura que las estrategias implementadas estén alineadas y sean efectivas. Así, Concisa SAS prioriza la interrelación entre eficiencia operativa y calidad de servicio, lo cual es fundamental para fortalecer la lealtad del cliente y, por ende, mejorar la rentabilidad y valor de la empresa en el mercado.

10.2 DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El proceso de planificación estratégica en Concisa SAS capacita a la gerencia para definir claramente el papel de cada actividad llevada a cabo en las diversas áreas estratégicas de la empresa. Mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI), se logra una alineación eficaz de la estrategia organizacional con el monitoreo continuo de sus indicadores de rendimiento. A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral utilizado por Concisa SAS.

Ilustración 10 Cuadro de Mando Integral Concisa sas. Fuente: Elaboración propia.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CONCISA SAS			
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	INICIATIVAS
FINANCIERA	Mejorar la liquidez financiera en un 15%	Incremento porcentual anual del capital de trabajo.	Optimizar la gestión de activos corrientes y pasivos.
	Incrementar la rentabilidad operativa en un 30%	Aumento porcentual de los ingresos netos.	Desarrollar políticas de cobranza más efectivas. Reducir costos operativos y desarrollar estrategias para captar nuevos clientes.
CLIENTES	Lograr una tasa de conversión de nuevos clientes del 20%	Tasa de conversión de nuevos clientes	Lanzar campañas de marketing personalizadas
	Implementar un sistema de seguimiento y atención rápida	Tiempo de respuesta a consultas y solicitudes de clientes.	Establecer un sistema de Gestión de Relaciones con Clientes para mejorar el seguimiento y la atención.
	Diversificar la cartera de servicios	Nivel de satisfacción del cliente con nuevos servicios.	Desarrollar servicios personalizados basados en las necesidades del cliente.
PROCESOS INTERNOS	Automatizar procesos y mejorar toma de decisiones	Grado de automatización de procesos internos	Instalar sistemas de gestión integrados.
	Fortalecer coordinación interdepartamental	Eficacia en la comunicación y colaboración interdepartamental.	Organizar reuniones periódicas de seguimiento y evaluación de proyectos.
	Crear manuales de funciones	Productividad.	Desarrollar manuales de funciones para todos los cargos.
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Fomentar participación y crecimiento profesional	Nivel de participación del personal en programas de formación.	Desarrollar programas de liderazgo y toma de decisiones.
	Mejorar eficiencia operativa mediante tecnología	Progreso en la implementación de nuevas tecnologías.	Adquirir nuevas tecnologías y actualizar sistemas existentes.
	Implementar capacitaciones periódicas	Cumplimiento del programa de capacitaciones regulares.	Programar sesiones de capacitación regular sobre actualizaciones normativas y mejores prácticas.

10.3 INDICADORES DE GESTION

Los procesos identificados en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral necesitan ser evaluados mediante indicadores particulares. A continuación, se presentan las tablas de indicadores organizadas de acuerdo con las perspectivas relevantes: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

10.3.1 Indicador perspectiva financiera.

Los indicadores seleccionados para optimizar la gestión financiera de la empresa se enfocan en fortalecer la posición económica a través del aumento de la liquidez y la rentabilidad operativa. Estos incluyen el seguimiento del capital de trabajo y la relación de ingresos netos. El objetivo es mantener un control efectivo sobre la liquidez mediante una mejor gestión de activos y pasivos corrientes, y ampliar los ingresos netos reduciendo costos y captando nuevos clientes. Estos indicadores son cruciales para evaluar el rendimiento financiero mensual y asegurar el cumplimiento de las metas de crecimiento anual, lo cual se espera que contribuya significativamente a mejorar la rentabilidad general de la empresa.

Tabla 10 Indicador perspectiva financiera. Fuente: Elaboración Propia.

FORMULACIÓN PERSPECTIVA FINANCIERA		
<i>Aumentar El Capital De Trabajo En Un 15% Y Los Ingresos Netos En Un 30% Con Respecto Al Año Anterior</i>		
Nombre	Incremento Del Capital De Trabajo	Aumento De Los Ingresos Netos
Objetivo	Aumentar El Capital De Trabajo En Un 15%	Incrementar Los Ingresos Netos En Un 30%
Propósito	Aumentar La Capacidad De La Empresa Para Cubrir Obligaciones A Corto Plazo Y Mejorar La Liquidez.	Mejorar La Rentabilidad Operativa Mediante La Optimización De Costos Y La Expansión De La Base De Clientes.

Tabla 10. (Continuación).

Forma de calculo	$\frac{(\text{Capital De Trabajo Actual} - \text{Capital De Trabajo Anterior})}{\text{Capital De Trabajo Anterior}} \times 100$	$\frac{(\text{Ingresos Netos Actuales} - \text{Ingresos Netos Anteriores})}{\text{Ingresos Netos Anteriores}} \times 100$
Interpretación	Mide El Porcentaje De Incremento En El Capital De Trabajo De Un Año Fiscal A Otro, Reflejando La Mejora En La Liquidez Y La Gestión Eficiente De Los Activos Y Pasivos Corrientes.	Revela El Porcentaje De Crecimiento En Los Ingresos Netos Desde El Último Período, Indicando La Efectividad De Las Estrategias De Reducción De Costos Y Captación De Nuevos Clientes.
Periodo de Medición	Anual	Anual
Unidad de medida	Porcentual	Porcentual
Tipo de Indicador	Liquidez	Rentabilidad
Nivel de Comparación	Histórico	Histórico

10.3.2 Indicador perspectiva de clientes.

Los clientes son esenciales para cualquier empresa, especialmente para Concisa SAS, donde representan la oportunidad de establecer relaciones duraderas basadas en la satisfacción. Esto implica no solo proporcionar información contable de calidad, sino también garantizar respuestas eficientes. Por ello, hemos desarrollado indicadores para evaluar actividades clave como la tasa de conversión de nuevos clientes, la efectividad del sistema de seguimiento y la adecuación de nuestros servicios a las necesidades específicas de cada cliente, mejorando así su lealtad y satisfacción general.

Tabla 11 Indicador perspectiva de clientes. Fuente: Elaboración Propia.

FORMULACIÓN PERSPECTIVA DE CLIENTES			
<i>Conversión de nuevos Clientes especializados del 20%, Implementar sistemas de seguimiento y atención mejorando la experiencia del cliente, Diversificar la cartera de servicios.</i>			
Nombre	Tasa De Conversión De Nuevos Clientes	Tiempo De Respuesta Al Cliente	Diversificación De La Cartera De Servicios
Objetivo	Lograr Una Tasa De Conversión Del 20% Para Nuevos Clientes Especializados	Garantizar Una Respuesta Efectiva En Un Máximo De 24 Horas Hábiles	Aumentar La Satisfacción Y Lealtad Del Cliente
Propósito	Medir La Efectividad De Las Campañas De Marketing Segmentadas Y Personalizadas.	Mejorar La Satisfacción Del Cliente Mediante Un Servicio Ágil Y Proactivo.	Ampliar La Oferta De Servicios Para Cubrir Necesidades Específicas De Diversos Segmentos De Clientes.
Forma de calculo	Número De Clientes Nuevos Convertidos / Total De Clientes Potenciales Contactado X 100	Tiempo Medio De Respuesta A Consultas Y Solicitudes De Clientes.	Porcentaje De Clientes Que Contratan Nuevos Servicios.
Interpretación	Muestra El Porcentaje De Clientes Potenciales Que Se Convierten En Clientes Activos, Reflejando La Eficacia De Las Estrategias De Marketing.	Mide La Rapidez Con La Que Los Clientes Reciben Respuestas A Sus Consultas, Siendo Un Factor Crucial Para La Experiencia Del Cliente.	Mide El Éxito De La Empresa En Su Capacidad Para Ofrecer Nuevos Servicios Que Satisfagan Las Necesidades Específicas De Diferentes Tipos De Clientes.
Periodo de Medición	Trimestral	Diario	Anual
Unidad de medida	Porcentual (%)	Horas	Porcentual (%)
Tipo de Indicador	Efectividad	Eficiencia	Eficacia
Nivel de Comparación	Trimestral	Encuestas	Anual

10.3.3 Indicador de procesos internos.

En Concisa SAS, los indicadores de procesos internos son clave para evaluar la eficiencia y efectividad operativa. Estos indicadores monitorean la implementación de tecnologías avanzadas y la eficacia de la comunicación interna, esenciales para la automatización de tareas y la mejora en la toma de decisiones. También verifican el cumplimiento de responsabilidades claras establecidas a través de manuales de funciones, asegurando que todos los procesos alcancen los estándares de calidad necesarios para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 12 Indicador perspectiva de Procesos Internos. Fuente: Elaboración Propia.

FORMULACIÓN PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
<i>Agilizar procesos internos, Fortalecer la coordinación interdepartamental y la comunicación interna, Crear manuales de funciones para cada cargo.</i>			
Nombre	Tasa De Automatización De Procesos	Efectividad De La Comunicación Interna	Creación De Manuales De Funciones
Objetivo	Automatizar Tareas Manuales Mediante Tecnologías Avanzadas	Fortalecer La Coordinación Y Comunicación Entre Departamentos	Establecer Manuales De Funciones Claros Para Cada Cargo
Propósito	Reducir El Tiempo Y Esfuerzo En Tareas Manuales Y Mejorar La Eficiencia Operativa.	Facilitar Una Colaboración Efectiva Y Asegurar Alineación Estratégica.	Asegurar Que Todos Los Roles Y Responsabilidades Están Claramente Definidos Y Comprendidos
Forma de calculo	Número De Tareas Automatizadas / Total De Tareas Manuales X 100	Número De Reuniones Realizadas Versus Número De Reuniones Planeadas	Número De Manuales Completados / Total De Cargos X 100
Interpretación	Mide El Porcentaje De Procesos Que Han Sido Automatizados En Comparación Con El Total De Procesos Que Anteriormente Requerían Intervención Manual.	Mide La Frecuencia Y Consistencia Con La Que Se Realizan Las Reuniones Interdepartamentales Para La Evaluación Y Seguimiento De Proyectos.	Indica El Porcentaje De Cargos Dentro De La Organización Que Cuentan Con Un Manual De Funciones Detallado Y Actualizado.
Periodo de Medición	Anual	Mensual	Anual

Tabla 12. (Continuación).

Unidad de medida	Porcentual (%)	Numérico	Porcentual (%)
Tipo de Indicador	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia
Nivel de Comparación	Anual	Mensual	Anual

10.3.4 Indicador de formación y crecimiento.

En Concisa SAS, el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores son fundamentales para el éxito continuo de la misma. Por ello, se han establecido indicadores específicos dentro de la perspectiva de formación y crecimiento que monitorearán de cerca la implementación de políticas y programas diseñados para fomentar la participación activa y el desarrollo profesional del equipo. Estos indicadores también evaluarán la efectividad de las inversiones en tecnología y sistemas internos que apoyan la eficiencia operativa, así como el impacto de las capacitaciones regulares sobre normas contables y tributarias. Este enfoque asegura no solo la motivación y el bienestar de los empleados, sino que también fomenta la innovación y mejora continua, elevando la productividad general de la firma.

Tabla 13 Indicador perspectiva de Formación y Crecimiento. Fuente: Elaboración Propia.

FORMULACIÓN PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO			
<i>Promover la participación en la toma de decisiones, Mejorar la eficiencia operativa y evitar la obsolescencia tecnológica, Implementar capacitaciones periódicas.</i>			
Nombre	Participación Del Personal En Toma De Decisiones	Avance En Implementación De Tecnologías Internas	Eficacia De Capacitaciones En Normativas Contables Y Tributarias
Objetivo	Fomentar La Participación Activa Del Personal En Decisiones Críticas	Modernizar Las Operaciones Internas Mediante Nuevas Tecnologías	Mantener Al Personal Actualizado Sobre Cambios Legislativos Importantes

Tabla 13. (Continuación).

Propósito	Mejorar El Compromiso Y La Satisfacción Del Personal Mediante La Inclusión En Procesos Decisivos.	Asegurar Que La Firma Se Mantiene Actualizada Y Competitiva Con Las Últimas Herramientas Tecnológicas	Garantizar Que El Equipo Esté Bien Informado Y Competente En Las Últimas Regulaciones, Lo Cual Es Esencial Para La Precisión Y El Cumplimiento.
Forma de calculo	Número De Decisiones Tomadas Con Participación Del Personal / Total De Decisiones Importantes X 100	Tecnologías Implementadas / Tecnologías Planificadas X 100	Capacitaciones Dadas / Cronograma De Capacitaciones X 100
Interpretación	Muestra El Porcentaje De Decisiones Importantes Que Involucran A Los Empleados, Reflejando El Nivel De Empoderamiento Dentro De La Empresa.	Evalúa El Progreso De La Firma En La Incorporación De Tecnología Planificada, Crucial Para Mantener La Eficiencia Operativa.	Demuestra Las Capacitaciones Que Se Han Realizado En Comparación Con Las Capacitaciones Programadas
Periodo de Medición	Semestral	Anual	Anual
Unidad de medida	Porcentual (%)	Porcentual (%)	Porcentual (%)
Tipo de Indicador	Participación	Eficiencia	Efectividad
Nivel de Comparación	Histórico	Anual	Histórico

10.4 MATRICES DE DESPLIEGUE

Las matrices estratégicas son fundamentales para analizar y entender los componentes que influyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos dentro de Concisa SAS, ya que permiten un análisis detallado de los mismos. A través de niveles estratégico, táctico y operativo, estas matrices apoyan la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI), detallando las responsabilidades específicas de cada cargo y departamento. Este método asegura que todas las acciones estén alineadas con la misión y visión de la empresa,

facilitando la supervisión y ajuste de las estrategias administrativas necesarias para alcanzar la eficiencia y el crecimiento sostenido en un entorno competitivo.

10.4.1 Matriz de Despliegue Estratégico.

La matriz de despliegue estratégico de Concisa SAS vincula las perspectivas y las iniciativas, destacando así su relación con el objetivo planteado.

Tabla 14 Matriz de Despliegue Estratégico. Fuente Elaboración Propia.

MATRIZ DE DESPLIEGUE ESTRATEGICO CONCISA SAS											
OBJETIVOS	LIQUIDEZ OPTIMIZADA	RENTABILIDAD MEJORADA	NUEVOS CLIENTES	ATENCIÓN PERSONALIZADA	DIVERSIFICACION DE SERVICIOS	NUEVAS TECNOLOGIAS	COORDINACION INTERNA	MANUALES DE FUNCIONES	PARTICIPACION ACTIVA	MODERNIZACION TECNOLOGICA	CAPACITACION CONTINUA
PERSPECTIVA											
FINANCIERA	APLICA	APLICA									
CLIENTES			APLICA	APLICA	APLICA						
PROCESOS INTERNOS						APLICA	APLICA	APLICA			
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO									APLICA	APLICA	APLICA

10.4.2 Matriz de Despliegue Táctico.

La matriz de despliegue táctico de Concisa SAS define las conexiones entre las diferentes iniciativas y los departamentos encargados de implementarlas. Cada área o departamento tiene la responsabilidad asignada de ejecutar estas iniciativas.

Tabla 15 Matriz de Despliegue Táctico. Fuente Elaboración Propia.

MATRIZ DE DESPLIEGUE TÁCTICO CONCISA SAS											
OBJETIVOS	LIQUIDEZ OPTIMIZADA	RENTABILIDAD MEJORADA	NUEVOS CLIENTES	ATENCION PERSONALIZADA	DIVERSIFICACION DE SERVICIOS	NUEVAS TECNOLOGIAS	COORDINACION INTERNA	MANUALES DE FUNCIONES	PARTICIPACION ACTIVA	MODERNIZACION TECNOLOGICA	CAPACITACION CONTINUA
AREA											
FINANCIERA	APLICA	APLICA									
COMERCIAL		APLICA	APLICA		APLICA						
ADMINISTRATIVA				APLICA		APLICA	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA	
CONTABLE					APLICA						APLICA

10.4.3 Matriz de Despliegue Operativo.

La matriz operacional de Concisa SAS define las conexiones entre los objetivos estratégicos de la empresa y los distintos roles dentro de la organización. Cada objetivo estratégico está asignado a un encargado principal, además de contar con el respaldo de un colaborador de apoyo.

Tabla 16 Matriz de Despliegue Operativo. Fuente Elaboración Propia

MATRIZ DE DESPLIEGUE OPERATIVO CONCISA SAS											
OBJETIVOS	LIQUIDEZ OPTIMIZADA	RENTABILIDAD MEJORADA	NUEVOS CLIENTES	ATENCION PERSONALIZADA	DIVERSIFICACION DE SERVICIOS	NUEVAS TECNOLOGIAS	COORDINACION INTERNA	MANUALES DE FUNCIONES	PARTICIPACION ACTIVA	MODERNIZACION TECNOLOGICA	CAPACITACION CONTINUA
CARGOS											
DIRECTOR EJECUTIVO		RESPONSABLE	RESPONSABLE			APOYO	RESPONSABLE		RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE
GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE OPERACIONES	RESPONSABLE	APOYO	APOYO	RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE	APOYO	RESPONSABLE	APOYO	APOYO	APOYO
CONTADOR EXTERNO	APOYO				APOYO						
AUXILIAR CONTABLE	APOYO	APOYO		APOYO	APOYO	APOYO		APOYO		APOYO	
PRACTICANTE				APOYO			APOYO				

10.4.4 Cronograma estimado.

Tabla 17 Cronograma Estimado para Aplicación del CMI. Fuente Elaboración Propia

CRONOGRAMA ESTIMADO PARA APLICACIÓN DEL CMI EN COCISA SAS					
ACTIVIDAD	TIEMPO	PRESUPUESTO ANUAL		RESPONSABLE	APOYO
Aumentar la capacidad de la empresa para cubrir obligaciones a corto plazo y mejorar la liquidez.	3 MESES	\$	5.000.000	Gerente Administrativo Y De Operaciones	Contador Externo Y Auxiliar Contable
Mejorar la rentabilidad operativa mediante la optimización de costos y la expansión de la base de clientes.	4 MESES	\$	4.500.000	Director Ejecutivo	Gerente Administrativo Y De Operaciones Y Auxiliar Contable
Medir la efectividad de las campañas de marketing segmentadas y personalizadas.	3 MESES	\$	3.500.000	Director Ejecutivo	Gerente Administrativo Y De Operaciones
Mejorar la satisfacción del cliente mediante un servicio ágil y proactivo.	3 MESES	\$	2.500.000	Gerente Administrativo Y De Operaciones	Auxiliar Contable Y Practicante
Ampliar la oferta de servicios para cubrir necesidades específicas de diversos segmentos de clientes.	4 MESES	\$	4.000.000	Gerente Administrativo Y De Operaciones	Contador Externo Y Auxiliar Contable
Reducir el tiempo y esfuerzo en tareas manuales y mejorar la eficiencia operativa.	4 MESES	\$	5.500.000	Gerente Administrativo Y De Operaciones	Director Ejecutivo Y Auxiliar Contable
Facilitar una colaboración efectiva y asegurar alineación estratégica.	2 MESES	\$	2.000.000	Director Ejecutivo	Gerente Administrativo Y De Operaciones Y Practicante
Asegurar que todos los roles y responsabilidades están claramente definidos y comprendidos	3 MESES	\$	1.500.000	Gerente Administrativo Y De Operaciones	Auxiliar Contable
Mejorar el compromiso y la satisfacción del personal mediante la inclusión en procesos decisivos.	3 MESES	\$	2.000.000	Director Ejecutivo	Gerente Administrativo Y De Operaciones
Asegurar que la firma se mantiene actualizada y competitiva con las últimas herramientas tecnológicas	3 MESES	\$	6.000.000	Director Ejecutivo	Gerente Administrativo Y De Operaciones Y Auxiliar Contable
Garantizar que el equipo esté bien informado y competente en las últimas regulaciones, lo cual es esencial para la precisión y el cumplimiento.	2 MESES	\$	2.500.000	Director Ejecutivo	Gerente Administrativo Y De Operaciones

11 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

El cumplimiento de los objetivos específicos planteados inicialmente en este trabajo se puede observar a través de una revisión detallada y estructurada de cada etapa del desarrollo. A lo largo del trabajo, se han abordado cuatro objetivos clave, cada uno con un enfoque particular que contribuye al éxito global de la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Concisa SAS y al desarrollo intelectual del estudiante.

Dentro del desarrollo del trabajo se encuentra el cumplimiento del primer objetivo partiendo en la página 42 hasta la número 58, en esta sección se ofrece una visión detallada de la situación actual de Concisa SAS, comenzando con una reseña histórica en la cual ha demostrado una notable capacidad de resiliencia y adaptación, aunque enfrenta desafíos en su estructura organizativa. A pesar de operar con éxito y haber expandido sus operaciones, la falta de una estructura clara impacta en su capacidad para atender a sus clientes.

El análisis interno de la empresa revela tanto fortalezas como debilidades. Mientras que la empresa posee recursos y capacidades importantes, enfrenta limitaciones que podrían obstaculizar su crecimiento. En cuanto al entorno externo, Concisa muestra una posición relativamente neutra en su capacidad para aprovechar oportunidades y mitigar amenazas, según su puntuación en la matriz EFE.

Finalmente, el análisis financiero sugiere que la empresa ha mejorado su liquidez y retorno sobre activos, aunque enfrenta una disminución en su EBITDA, lo que indica una reducción en su rentabilidad operativa. Estos hallazgos subrayan la necesidad de una alineación estratégica más sólida mediante el uso del CMI para superar los desafíos actuales y asegurar un crecimiento sostenible.

Al segundo objetivo se le da cumplimiento desde la página 59 hasta la 68 esta sección se centra en la selección de indicadores que miden la gestión y control de la empresa a través del Cuadro de Mando Integral (CMI). Se propone una misión y visión renovadas, junto con una estructura organizacional mejorada para aumentar la eficiencia. Los objetivos estratégicos se distribuyen en las cuatro perspectivas del CMI:

Perspectiva Financiera: Optimizar la liquidez y rentabilidad mediante una mejor gestión de activos y la captación de nuevos clientes.

Perspectiva de Clientes: Mejorar la satisfacción y lealtad del cliente mediante un servicio personalizado y rápido.

Perspectiva de Procesos Internos: Adoptar tecnologías avanzadas y mejorar la coordinación interna para aumentar la eficiencia operativa.

Perspectiva de Formación y Crecimiento: Fortalecer el desarrollo profesional del equipo para mejorar la calidad del servicio y la competitividad.

Al finalizar se elabora un mapa estratégico que organiza la relación causa-efecto entre las perspectivas, asegurando la alineación con la misión y visión de la empresa.

El tercer objetivo se cumple entre las páginas 69 y la 82 en donde se diseña una estructura metodológica adaptada para la gestión efectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI). Este diseño se centra en crear un mapa estratégico que muestra cómo las diferentes acciones en una perspectiva impactan y refuerzan las otras, creando un sistema interconectado que potencia la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Se prioriza la relación entre la formación y el crecimiento del personal, los procesos internos, la satisfacción del cliente, y la salud financiera de la empresa.

El cumplimiento del cuarto objetivo específico, relacionado con la descripción de la evolución y desarrollo del CMI como herramienta de gestión y control para Concisa SAS, se refleja a lo largo del trabajo de grado de manera integral. A partir de la investigación

realizada, se construyó un conocimiento nuevo sobre el diseño del CMI que no solo enriqueció la comprensión teórica sobre esta herramienta, sino que también permitió sistematizar las experiencias obtenidas en el proceso. Esta integración de nuevas metodologías ha demostrado la posibilidad de mejora en la eficiencia y efectividad operativa de Concisa SAS, aportando al marco teórico existente y ofreciendo un enfoque práctico que puede servir como referencia para otras organizaciones que buscan mejorar sus sistemas de gestión y control.

12 CONCLUSIONES

- La evaluación integral de Concisa SAS ha descubierto desafíos fundamentales y oportunidades dentro de su configuración organizativa y procesos operativos. Aunque la empresa ha logrado un crecimiento consistente y ha alcanzado varios hitos desde su establecimiento, existen deficiencias debido a la falta de una estructura organizacional adecuadamente definida desde sus inicios. Esta situación ha impactado negativamente la eficiencia operativa de la empresa y su capacidad para adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado. La implementación de una estructura más robusta y flexible es esencial para asegurar que Concisa S.A.S. pueda mantenerse competitiva y eficiente en el largo plazo.
- Este estudio permitió la recalibración de la misión y visión de Concisa SAS, para asegurar que reflejen con precisión las metas estratégicas de la empresa y estén en consonancia con las expectativas del mercado actual y futuro. El rediseño de estos elementos clave asegura que la misión y visión fomenten un crecimiento robusto y sostenible al estar alineadas con las directrices estratégicas globales de la empresa. Esta recalibración no solo ayudará a mantener el enfoque de la empresa, sino que también proporcionará una dirección clara para su desarrollo futuro.
- En términos financieros, la investigación destacó la necesidad imperativa de mejorar la administración del capital de trabajo y la rentabilidad operativa. Los planes financieros revisados apuntan hacia una optimización de la liquidez y un incremento en los ingresos netos, elementos esenciales para garantizar la sostenibilidad y competitividad a largo plazo de la empresa. La implementación de medidas financieras más estrictas y la adopción de nuevas estrategias de gestión son cruciales para asegurar que Concisa S.A.S. continúe prosperando en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

- Se recomendó la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para vincular y monitorear eficazmente la estrategia organizativa de Concisa SAS. Esta herramienta de gestión avanzada no solo facilitará un control y evaluación más efectivos mediante indicadores precisos, sino que también asegurará que todas las actividades de la empresa estén sincronizadas con los objetivos estratégicos renovados. Se anticipa que la introducción del CMI traerá mejoras significativas en la coordinación, la eficiencia y los resultados globales de la empresa, asegurando que cada acción emprendida contribuya de manera directa al cumplimiento de los objetivos estratégicos reformulados.
- Adicionalmente, estas conclusiones destacan la importancia de una gestión estratégica clara y la implementación de tecnologías de gestión modernas para optimizar el rendimiento interno y fortalecer la posición de mercado de Concisa SAS. La transición hacia un enfoque más estructurado no solo mejorará la eficacia operativa sino que también fortalecerá las relaciones con los clientes y la imagen de la empresa en el sector de asesorías contables y consultoría estratégica. Este cambio es fundamental para que la empresa pueda mantenerse competitiva y satisfacer las crecientes expectativas del mercado.
- Con lo investigado en la Empresa Concisa S.A.S. y con base en los tres (3) Objetivos Específicos planteados, se logró construir un nuevo conocimiento subjetivo que previamente no se tenía, relacionado con el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta clave de control y gestión. Este nuevo conocimiento no solo contribuyó a una mayor comprensión teórica sobre el CMI, sino que también permitió la sistematización de las experiencias obtenidas durante el proceso, proporcionando a la empresa formas innovadoras y eficientes de operar. La integración de estas nuevas metodologías ha facilitado una mayor eficiencia y eficacia en las operaciones diarias de la empresa, lo que se traduce en una contribución significativa al Marco Teórico existente. De esta manera, se ha aportado un nuevo enfoque práctico y aplicable que no solo beneficia a Concisa S.A.S., sino

que también puede servir como referencia para otras organizaciones que busquen mejorar sus sistemas de gestión y control.

- La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Concisa SAS, aunque prometedora, también conlleva varias desventajas que deben ser consideradas. En primer lugar, el costo inicial asociado con la adopción del CMI puede ser elevado, abarcando gastos en consultoría, capacitación y desarrollo de software, lo cual podría representar un desafío financiero significativo para la empresa. Además, la resistencia al cambio es una preocupación potencial, ya que los empleados podrían mostrar reticencia a adoptar nuevas prácticas y herramientas, requiriendo tiempo y esfuerzo para ajustarse a estos cambios. La complejidad en la implementación del CMI también es un factor importante, dado que el diseño y personalización del sistema pueden demandar recursos considerables. Otro desafío es la necesidad de capacitación continua, para asegurar que el personal esté adecuadamente preparado para utilizar el sistema de manera efectiva. La sobrecarga de información es una posibilidad si los indicadores y datos no son gestionados adecuadamente, lo que podría complicar la toma de decisiones en lugar de facilitarla. Además, el éxito del CMI depende de la calidad y precisión de los datos; datos inexactos o incompletos pueden llevar a informes erróneos. Finalmente, el CMI requerirá un mantenimiento constante para asegurar que los indicadores y objetivos se mantengan relevantes y alineados con la estrategia de la empresa. Estas desventajas deben ser cuidadosamente gestionadas para minimizar su impacto y asegurar que la implementación del CMI aporte beneficios significativos a Concisa SAS.

13 RECOMENDACIONES

1. Desarrollo de un sistema integral de gestión de calidad: Se recomienda establecer un sistema de gestión de calidad que integre todos los procesos clave de la empresa, desde la atención al cliente hasta la gestión financiera y operativa. Este sistema debería incluir procedimientos estandarizados para asegurar la coherencia y calidad del servicio, así como mecanismos de retroalimentación continua que permitan identificar áreas de mejora y asegurar la conformidad con los estándares internacionales y locales.
2. Evaluación y rediseño del desempeño organizacional: Es crucial desarrollar un plan de gestión de recursos que maximice el uso de los activos disponibles en la empresa. Este plan debe incluir una auditoría regular de los recursos financieros, humanos y tecnológicos, para asegurar que se estén utilizando de la manera más efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Una gestión más eficiente de los recursos contribuirá a reducir costos, aumentar la rentabilidad y mejorar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.
3. Satisfacción del Cliente: Se recomienda establecer un sistema de retroalimentación continua con los clientes, con el fin de identificar sus necesidades y expectativas de manera más precisa. Basándose en esta información, la empresa debe ajustar sus servicios y procesos para mejorar la experiencia del cliente y garantizar su satisfacción a largo plazo. Una mayor satisfacción del cliente no solo retendrá a los clientes actuales, sino que también atraerá nuevos, lo que contribuirá al crecimiento de la empresa.
4. Ampliación de programas de formación continua: Para mantener al personal actualizado con las últimas prácticas y tecnologías en el ámbito contable y financiero, es esencial implementar un programa de formación continua. Esto podría incluir talleres, seminarios y cursos en línea que cubran temas desde normativas actualizadas hasta nuevas tecnologías y métodos de análisis financiero.

5. Competitividad y Sostenibilidad a Largo Plazo: Es fundamental adoptar prácticas sostenibles en todas las áreas de la empresa, asegurando que las operaciones no solo sean rentables, sino también respetuosas con el medio ambiente y socialmente responsables. Esto no solo ayudará a la empresa a diferenciarse en el mercado, sino que también garantizará su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. La integración de prácticas sostenibles en la estrategia empresarial es esencial para mantener una ventaja competitiva y asegurar un crecimiento continuo.

6. Optimización de la estrategia de marketing digital: Aprovechar las plataformas digitales para fortalecer la presencia de Concisa SAS en el mercado online. Esto incluiría el desarrollo de contenido educativo y promocional que resalte la expertise de Concisa en servicios de consultoría contable, dirigido a atraer y retener a una clientela diversificada. Utilizar herramientas de análisis digital para medir la efectividad de las campañas y ajustarlas según sea necesario.

7. Refuerzo de la infraestructura tecnológica: Implementar y actualizar regularmente soluciones tecnológicas avanzadas, para mejorar la eficiencia de los procesos internos y la gestión de las relaciones con los clientes. Esto no solo mejorará la capacidad de respuesta de la empresa sino que también permitirá un manejo más efectivo de los datos y la información del cliente, lo que resultará en un servicio más personalizado y eficiente.

8. Cuadro de Mando Integral (CMI): Se recomienda la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para vincular y monitorear eficazmente la estrategia organizativa de Concisa S.A.S. Este enfoque permitirá un control y evaluación más precisos mediante indicadores clave de desempeño, asegurando que todas las actividades de la empresa estén alineadas con los objetivos estratégicos reformulados. La implementación del CMI se anticipa que traerá mejoras significativas en la coordinación, eficiencia y resultados globales de la empresa.

14 BIBLIOGRAFÍA

BERNAL AMAYA, John Edward, PALOMO MOSCOSO, Ulgemer Yoany. Propuesta de cuadro de mando integral para la firma CH&P consultorías SAS en Bogotá. Bogotá: Universidad de la Salle, 2016

BURGOS, A Héctor. Normas Internacionales de Contabilidad. PANORAMA, vol. 1, núm. 3, 2007, pp. 65-70 Politécnico Gran colombiano Bogotá, Colombia

BUTRÓN ORTIZ, Eliana, YONDA VELASCO, Mario Alberto. Impacto de la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las entidades bancarias del sector financiero del municipio de Santander de Quilichao en el periodo 2009 – 2011. Colombia: Universidad del Valle sede Norte del Cauca, 2013

CASTILLA AMELL, C. d. Emprendimiento en la empresa Consultoría y Asesorías Contables, Tributarias y Financieras - CIRO a partir de la ampliación del portafolio con el nuevo servicio de análisis financiero bajo normas internacionales de información financiera, 2019

CUBILLOS, V Leidy Yoana, OSORIO, O Lina Marcela. Estudio de factibilidad para la creación de un centro de asesoría contable, tributaria y financiera a nivel público y privado en la ciudad de Chiquinquirá. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2017

CULQUI ESCOBAR, Diego Alexander. Diseño del Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión administrativa de la empresa I. M. ESCO, de la ciudad de Ambato. Ecuador: Universidad técnica de Ambato, 2012.

GALVAN, Natalia Silvina. Sistema de control de gestión para la empresa A. J. & J. A. Redolfi D. R. L. basado en el Cuadro de Mando Integral. Argentina: Universidad Siglo, 2019.

GHIGLIONE, Franco. El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. Ciencias Administrativas Año 9 N° 18 Julio – Diciembre 2021.

GHIGLIONE, Franco. Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la honorable cámara de diputados (provincia de la Pampa) desafíos para una adecuada evaluación de desempeño. La Pampa: Universidad Nacional de la Pampa, 2015

HERNÁNDEZ, Noel Batista, RICARDO, Jesús Estupiñán. Gestión empresarial y posmodernidad. Infinite Study. 2018

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Mac Graw Hill. México, 2010.

JAMES, Seen. Sistemas de información para la administración. Grupo Editorial Iberoamérica, 1993.

KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España. Grupo Planeta, 2004.

KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. The balanced scorecard. Barcelona, ediciones Gestión 2000 S.A. 2002

MEJÍA, A Buitrago, RODRÍGUEZ, B Mario Samuel, GÓMEZ, Humberto. Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. NTC 6001:2008, NTC-ISO 9000:2015, matriz de competitividad, microempresas, gestión de mipymes, sector turismo.

MÉNDEZ, Julio, MÉNDEZ, Manuel. El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. Revista Espacios ISSN-L: 0798-1015 • eISSN: 2739-0071 (En línea), Vol. 42 (23) 2021 • Art. 06.

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación 3a. Edición. Mac Graw Hill ISBN: 958-41-02036. Bogotá Colombia, 2001

MONCADA, R Juan Carlos. Normas Internacionales de Información Financiera en micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. Colombia: Revista de ciencias sociales, ISSN- e 1315-9518, Vol. 27, N°. Extra 4, 2021, págs. 491-503

MORENO RIAÑO, Fatima Carolina, SANCHEZ VARGAS, José Neiber. Fortalecimiento del sector microempresario informal en el municipio de Zarzal contando con asesorías contables integrales a través de un consultorio estudiantil en la Universidad del Valle sede Zarzal. Colombia: Universidad del Valle sede Zarzal, 2011

OVALLOS, G David, ALVAREZ, C Andrea, MIRANDA, A Adriana. Ética y responsabilidad social del Contador frente a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en Colombia. Un análisis prospectivo. Revista Espacios, ISSN 0798 1015 Vol. 38 (N° 37) Año 2017.

QUINTERO, C Adalberto, FERNANDEZ, E Rafael. La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. Artículo original, Universidad de La Habana, Cuba. Cofín Habana. 2017. 12. (Número 2). 1-20

QUINTERO, L Nasly, VELEZ, F Diego Fernando. Creación de una empresa de asesorías contables para microempresarios del sector industrial en el municipio de Tuluá. Colombia: Unidad Central del Valle del Cauca, 2012

ROBERT, N Anthony, GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de control de Gestión. Duodécima edición. Traducción DAVILA, M francisco, MARTIN, R Ricardo. 2008

SILVA, David Alejandro. Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica.

Tesis de pregrado. Bogotá D.C. Universidad Nueva Granda Facultad de Ingeniería.

VANOY, S Leidy Victoria, SOLER, E Leonardo, ROJAS, N Albert Camilo. Creación de una empresa de asesorías contables y tributarias. Colombia: Universidad Piloto de Colombia, 2016

15 ANEXOS

Anexo 1. Estados financieros de la firma CONCISA CONSULTORÍAS INTEGRALES, SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S - ZOMAC

Estado re Resultados

CONCISA CONSULTORÍAS INTEGRALES, SERVICIOS Y ASESORÍAS SAS ZOMAC NIT. 901394793 ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 - 2023				
	2022	2023	Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS				
ingresos operacionales	158.636.016	170.162.937	11.526.921	7,27%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	158.636.016	170.162.937	11.526.921	7,27%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON				
honorarios	61.200.000	76.305.600	15.105.600	24,68%
impuestos	549.870	544.590	-5.280	-0,96%
servicios	2.731.190	4.205.760	1.474.570	53,99%
arriendo	6.600.000	7.800.000	1.200.000	18,18%
gastos legales	518.640	590.360	71.720	13,83%
depreciación	4.359.600	5.479.800	1.120.200	25,70%
diversos	185.988	255.500	69.512	37,37%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	76.145.288	95.181.610	19.036.322	25,00%
UTILIDAD PERDIDA OPERACIONAL	82.490.728	74.981.327	-7.509.401	-9,10%
GASTOS NO OPERACIONALES				
financieros	1.649.814	1.499.626	-150.188	-9,10%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	80.840.914	73.481.701	-7.359.213	-9,10%

Balance General

CONCISA CONSULTORÍAS INTEGRALES, SERVICIOS Y ASESORÍAS SAS ZOMAC NIT. 901394793 BALANCE GENERAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 - 2023				
	2.022	2.023	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO				
DISPONIBLE				
caja	7.931.801	8.102.997	171.196	2,16%
bancos	79.318.008	81.029.970	1.711.962	2,16%
TOTAL DISPONIBLE	87.249.809	89.132.967	1.883.158	2,16%
DEUDORES				
clientes	92.537.676	94.534.965	1.997.289	2,16%
anticipos y avances	26.439.336	27.009.990	570.654	2,16%
cuentas por cobrar	39.659.004	40.514.985	855.981	2,16%
anticipo de impuestos y contribuciones	18.507.535	18.906.993	399.458	2,16%
TOTAL DEUDORES	177.143.551	180.966.933	3.823.382	8,63%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	264.393.360	270.099.900	5.706.540	2,16%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
equipo de oficina	37.629.831	1.648.343	-35.981.488	-95,62%
equipo de computación y comunicación	22.370.169	750.545	-21.619.624	-96,64%
depreciación acumulada	-7.370.169	-1.348.600	6.021.569	-81,70%
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	52.629.831	1.050.288	-51.579.543	-98,00%
TOTAL ACTIVO	317.023.191	271.150.188	-45.873.003	-14,47%
PASIVO				
obligaciones financieras				
otras obligaciones	46.501.345	33.883.500	-12.617.845	-27,13%
deuda	79.716.591	58.086.000	-21.630.591	-27,13%
retención en la fuente	6.643.049	4.840.500	-1.802.549	-27,13%
TOTAL PASIVO	132.860.985	96.810.000	-36.050.985	-27,13%
TOTAL PASIVO	132.860.985	96.810.000	-36.050.985	-27,13%

PATRIMONIO				
capital	22.500.000	22.500.000	0	0,00%
resultado de ejercicios	80.840.914	73.481.701	-7.359.213	-9,10%
resultado de ejercicios anteriores	80.821.292	78.358.487	-2.462.805	-3,05%
TOTAL PATRIMONIO	184.162.206	174.340.188	-9.822.018	-5,33%
TOTAL PATRIMONIO	184.162.206	174.340.188	-9.822.018	-5,33%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	317.023.191	271.150.188	-45.873.003	-14,47%