

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DNV ASESORÍA
INTEGRAL DEL MUNICIPIO DE JAMUNDÍ QUE CONTRIBUYA EN SU
CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DURANTE EL PERIODO 2026 – 2028**

PAOLA ANDREA CASTILLO VALENCIA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2025**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DNV ASESORÍA
INTEGRAL DEL MUNICIPIO DE JAMUNDÍ QUE CONTRIBUYA EN SU
CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DURANTE EL PERIODO 2026 – 2028**

PAOLA ANDREA CASTILLO VALENCIA

**TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO
ANDREA MOSQUERA GUERRERO
MAGISTER EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO**

2025

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	14
1.3. SISTEMATIZACIÓN	14
1.4. JUSTIFICACIÓN	15
1.4.1. Justificación Práctica.....	15
1.4.2. Justificación Teórica.....	16
1.4.3. Justificación Metodológica	17
2.1. OBJETIVO GENERAL	17
2.1.1. Objetivos Específicos	17
3. MARCO DE REFERENCIA.....	18
3.1. ESTADO DEL ARTE	18
3.1.1. Orígenes de la planeación estratégica.....	18
3.1.2. Modelos De Planeación Estratégica más conocidos:	18
3.2. ANTECEDENTES	20
3.2.1. Antecedentes Internacionales	20
3.2.2. Antecedentes Nacionales	21
3.2.3. Antecedentes Locales.....	22
3.3. MARCO TEÓRICO.....	22
3.3.1. Planeación estratégica	22
3.3.2. Cinco fuerzas de Michael Porter	24
3.3.3. Modelo estructural de la organización	24
3.3.4. Enfoque sistemático y funcional en la administración.....	25
3.4. MARCO CONCEPTUAL	26
3.5. MARCO CONTEXTUAL.....	28
4. METODOLOGÍA	30
4.1. TIPO DE ESTUDIO	30
4.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	30

4.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	31
4.4. FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	32
4.4.1. Fuentes Primarias	32
4.4.2. Fuentes Secundarias.....	32
4.4.3. Técnicas de recolección de la información	33
4.4.3.1. Guía de entrevista.....	33
4.4.3.2. Guía de Observación	35
4.4.4. Análisis DOFA.....	36
4.4.5. Evaluación POAM Y PCI	36
4.4.6. Diamante de Porter	37
5. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE DNV ASESORÍA INTEGRAL EN JAMUNDÍ.....	37
5.1. ANÁLISIS EXTERNO	37
5.1.1. Entorno Económico.....	37
5.1.1.2. Fluctuación del Dólar	39
5.1.1.3. Tasa de Desempleo	40
5.1.1.4. Tasa de Interés	41
5.1.1.5. Nivel de Ingresos	41
5.1.2. Entorno Demográfico.....	45
5.1.2.1. Crecimiento Poblacional.....	45
5.1.2.2. Edad.....	46
5.1.2.3. Informalidad	47
5.1.2.4. Nivel Educativo.....	49
5.1.3. Entorno Político.....	51
5.1.3.1. Cambio de Gobierno	52
5.1.3.2. Implementaciones Internacionales	52
5.1.3.3. Ajuste de los Impuestos	53
5.1.3.4. Cambios en los Métodos de Presentación	54
5.1.3.5. Variaciones en los Procesos Locales	54
5.1.4. Entorno Ambiental	56
5.1.5. Entorno Tecnológico.....	58
5.1.5.1. Equipos.....	59

5.1.5.2. Programas.....	60
5.1.5.3. Contabilidad Automatizada.....	61
5.1.5.4. Consultoría Remota	62
5.1.5.5. Facturación Electrónica	63
5.1.5.6. Inteligencia Artificial	63
5.1.6. Entorno Legal.....	65
5.1.6.1. Marco Regulatorio	65
5.1.6.2. Normatividad Tributaria	66
5.2. ANÁLISIS INTERNO	69
5.2.1. Historia.....	69
5.2.2. Capacidad de Talento Humano	70
5.2.2.1. Funciones de Cargos.....	71
5.2.3. Capacidad Directiva.....	72
5.2.4. Capacidad Financiera	74
5.2.5. Capacidad Tecnológica	76
5.2.6. Capacidad Competitiva.....	77
6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR: CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	79
6.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	79
6.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	79
6.3. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	80
6.4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES	81
6.5. AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS	82
6.6. DIAMANTE COMPETITIVO	83
7. ANÁLISIS DOFA	84
7.1. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE	85
7.2. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI.....	86
7.3. MATRIZ IE	87
7.4. ANÁLISIS DOFA CRUZADA	89
7.5. ANÁLISIS ESTRATEGIAS FO- FA- DO – DA.....	92
7.5.1. Estrategias FO.....	92
7.5.2. Estrategias FA.....	92
7.5.3. Estrategias DO	93

7.5.4. Estrategias DA	93
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE DNV ASESORÍA INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DURANTE EL PERIODO 2026-2028	94
8.1. MISIÓN PROPUESTA.....	94
8.2. VISIÓN PROPUESTA.....	94
8.3. VALORES PROPUESTOS	94
8.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS.....	95
8.5. POLITICAS PROPUESTAS	95
8.6. ORGANIGRAMA PROPUESTO	96
9. SISTEMA DE CONTROL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA DNV ASESORÍA INTEGRAL EN EL PERIODO 2026-2028 QUE IMPACTE EN SU CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD.....	97
9.1. PROYECTO CALIDAD Y DIVERSIFICACIÓN DEL SERVICIO	97
9.2. PROYECTO DE VISIBILIDAD Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	99
9.3. PROYECTO INTEGRAL DE MEJORA ORGANIZACIONAL.....	101
9.4. PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DEL TALENTO INTERNO.....	104
9.5. PROYECTO DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	106
9.6 CONSOLIDADO PRESUPUESTAL	108
10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI O BALANCED SCORECARD	109
11. CONCLUSIONES	111
12. RECOMENDACIONES.....	113
13. REFERENCIAS	114

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Inflación de Colombia VS Latinoamérica.....	38
Figura 2. Fluctuación del dólar	39
Figura 3. Variación de la tasa desempleo en Colombia	40
Figura 4. Porcentaje de hombres y mujeres en cada grupo de riqueza 2021	42
Figura 5. Porcentaje de hombres y mujeres en cada grupo de mayores ingresos 2021	43
Figura 6. POAM Entorno Económico	44
Figura 7. Número de habitantes registrados en Jamundí según sexo (2024)	45
Figura 8. Pirámide poblacional Jamundí 2010-2024	46
Figura 9. Ocupación informal	47
Figura 10. Medidas de informalidad	49
Figura 11. Tasa de desocupación según nivel educativo logrado por sexo	50
Figura 12. POAM Entorno Demográfico	51
Figura 13. POAM Entorno Político	55
Figura 14. POAM Entorno Ambiental	58
Figura 15. POAM Entorno Tecnológico.....	64
Figura 16. Marcos normativos de información financiera en Colombia	66
Figura 17. POAM Entorno Legal	69
Figura 18. PCI Capacidad de Talento Humano.....	72
Figura 19. PCI Capacidad Directiva	74
Figura 20. PCI Capacidad Financiera	76
Figura 21. PCI Capacidad Tecnológica.....	77
Figura 22. PCI Capacidad Competitiva	78
Figura 23. Diamante competitivo DNV Asesoría integral	83
Figura 24. Matriz IE	88
Figura 25. Organigrama DNV Asesoría Integral.....	96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Guía de entrevista colaboradores	33
Tabla 2. Guía de entrevista clientes	34
Tabla 3. Guía de observación	35
Tabla 4. Valoración de factores y capacidades	36
Tabla 5. Factores de la capacidad financiera	75
Tabla 6. Competidores	80
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos EFE	86
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores interno EFI	87
Tabla 9. DOFA Cruzada	89
Tabla 10. Proyecto calidad y diversificación del servicio	98
Tabla 11. Proyecto de visibilidad y fidelización de clientes	100
Tabla 12. Proyecto integral de mejora organizacional.....	102
Tabla 13. Proyecto de fortalecimiento del talento interno.....	104
Tabla 14. Proyecto de sostenibilidad económica	106
Tabla 15. Consolidado presupuestal	108
Tabla 16. Cuadro de mando integral	110

INTRODUCCIÓN

Con el paso de los años, la planeación estratégica se ha fijado como un instrumento esencial para las empresas permitiendo que se implementen mecanismos puntuales con el fin de optimizar al máximo la gestión en las organizaciones, promoviendo resultados más efectivos, por ello este trabajo emprende un análisis destinado a desentrañar los múltiples elementos que influyen en la operatividad de esta compañía Asesoría Integral (en adelante, DNV), una organización especializada en asesoría tributaria, financiera y contable en la localidad de Jamundí, Valle del Cauca. La trascendencia de este estudio yace en el requerimiento de comprender y evaluar tanto los elementos internos como externos de la empresa, especialmente en consideración de su ubicación geográfica y las peculiares características del entorno empresarial local. Su alcance es el análisis, diseño y propuesta de un plan estratégico para esta organización.

En este trabajo se encuentra la exploración y comprensión profunda de los diversos factores que ejercen un impacto significativo en DNV. Desde las complejas dinámicas del entorno general y sectorial hasta la observación de las capacidades internas que posee la compañía. A partir del análisis que se realiza al entorno y a los recursos que posee la organización, se busca evaluar por medio de matrices los diferentes factores que permitan evidenciar cuales pueden considerarse sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades para que con base en ello se generen estrategias y planes de acción que potencialicen lo positivo que posee la organización.

En consonancia con lo anterior, el objetivo general del trabajo es formular un plan estratégico para la compañía DNV Asesoría integral en el municipio de Jamundí que contribuya en su crecimiento y competitividad durante el periodo 2026 - 2028, dicho plan contempla el uso de herramientas tecnológicas, aprovechamiento de las redes sociales como promotor para generar mayor visibilidad digital, amplio conocimiento y capacidad para atender y asesorar a los usuarios de manera personalizada, en su defecto logre posicionarse como una empresa de referencia localmente en el área contable, financiera y tributaria.

Al proporcionar recomendaciones estratégicas con planes de acción y actividades definidas alineadas con los requerimientos específicos de la compañía, en este sentido los objetivos específicos son: Analizar el ambiente externo e interno de la organización DNV Asesoría integral en Jamundí para determinar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Plantear el direccionamiento estratégico para la empresa DNV Asesoría integral incluyendo misión, visión, objetivos estratégicos y estructura organizacional que incidan en su crecimiento y competitividad durante 2026-2028. Diseñar un sistema de control para la implementación del plan estratégico propuesto para la compañía DNV Asesoría integral en el periodo 2026-2028 que incida en su crecimiento y competitividad. todo lo anterior enfatiza en la necesidad e importancia de este proceso para la compañía el cual podría permitirle que a través de su aplicación se geste un crecimiento o expansión representativo y permanente en el tiempo.

Los antecedentes que sirven de referencia para la ejecución del trabajo se presentan según su clasificación correspondiente: internacionales, nacionales y locales. Estos estudios, realizados a firmas o empresas del sector contable, permiten identificar y validar los procesos o herramientas utilizadas para los diferentes análisis planteados, además de aportar información relevante para el uso en el desarrollo del direccionamiento estratégico de DNV.

La metodología empleada se desarrolla bajo un enfoque de investigación cualitativo el cual está orientado en la comprensión del funcionamiento de la organización DNV. Para esto se hace uso de dos métodos: la observación y el método deductivo donde ambos permiten recopilar información transcendental respecto a los procedimientos de la compañía y relacionar teorías relevantes. La información requerida para el análisis se obtiene principalmente de entrevistas al personal y a los clientes, complementando con fuentes oficiales relacionadas en el contexto contable, todo este proceso constituye una base sólida para diseñar el plan estratégico apropiado para la empresa que impulse su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

En el campo de la administración de empresas, la planeación estratégica es considerada como una herramienta esencial para el aprovechamiento de los recursos, la sostenibilidad y la toma de decisiones, por lo tanto, este trabajo se desarrolla dentro del área de la gestión estratégica puntualmente para empresas de la rama contable con el objetivo de fortalecer su competitividad con planes estratégicos estructurados.

Este trabajo además de ofrecer una propuesta de planeación estratégica para la empresa DNV, también aporta en el campo de la administración a través de la aplicación de metodologías de diagnóstico y planeación enfocadas a las empresas que ofertan servicios contables.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En relación con el desempeño organizacional se destaca que:

Hoy en día, y más en estos momentos de incertidumbre, es de gran importancia contar con las herramientas necesarias para que, a pesar de cualquier crisis, el negocio siga en marcha a través del establecimiento de un objetivo concreto, se identifiquen los recursos necesarios para su cumplimiento y teniendo la flexibilidad para cambiar las decisiones iniciales, de manera pensada y estratégica para alcanzar su cumplimiento, es decir, contar con una planeación estratégica adecuada y revisar periódicamente. “Sin dirección, no hay empresa, y sin planeación estratégica, no hay dirección”. (Rivas, 2021)

También se destaca la relevancia de un plan estratégico en las compañías del área contable:

La previsión estratégica permite a las medianas y pequeñas organizaciones de contabilidad cultivar la resiliencia, mejorar la calidad y satisfacción de los colaboradores. Varios casos de éxito vienen de empresas que diseñan meticulosamente sus marcos estratégicos, sin embargo, en medio de los desafíos que se presentan a diario se consideran las cargas de trabajo y la limitación que existe en cuanto a los recursos las cuales suelen convertirse en preocupaciones inminentes para estas organizaciones, debido a una falta de comprensión respecto a la relevancia de la planeación estratégica a la cual se le puede dar prioridad a lo que representa valor en las actividades internas y por ende preparase eficazmente para los desafíos del mercado en el futuro (Carrillo, 2024).

La trayectoria prospectiva de una empresa contable puede verse altamente influenciada por las interrupciones en los servicios anticipados dependientes de modificaciones legales o normativas, de igual manera los avances tecnológicos, el potencial de dejar obsoletos ciertos flujos de trabajos tradicionales de medianas y pequeñas empresas, lo que requiere una transición hacia la prestación de servicios innovadores. Adicionalmente se necesita el estudio exhaustivo del contexto para reconocer cambios y que la compañía pueda responder de manera proactiva a los mismos, considerando a su vez la atracción y retención del personal (Carrillo, 2024).

Por otra parte, se resalta como la gestión contable tiene una participación significativa en el desarrollo empresarial. El uso de la contabilidad a nivel organizacional permite el progreso financiero y desarrollo para las empresas considerando su rol, el cual aporta significativamente en el avance de la responsabilidad social empresarial, a su vez esta rama profesional admite determinado control por parte de las compañías involucrando ciertos participantes sociales y se destaca que resulta necesario el uso de esta disciplina para una gestión eficaz (Álzate et al, 2014).

Asimismo, se afirma que el sector de servicios contables en el país ha presentado un incremento considerable en los últimos tiempos, tal como se puede evidenciar en un informe del departamento administrativo nacional de estadística (DANE, 2025) en el cual se indica que este sector junto al desarrollo de otras profesiones, representan el 8% en la modificación de las ganancias operacionales del país correspondiente al periodo 2022 – 2023.

Adicionalmente, se realza el crecimiento de la formación o constitución de empresas tal como lo indica la Confederación de Cámaras de Comercio (Confecámaras, 2025):

En 2024 se registraron 297.475 nuevas empresas, la creación de empresas por personas naturales disminuyó en un 5,5% pasando de 227.569 en 2023 a 214.953 en 2024. Por el contrario, las sociedades mostraron un crecimiento del 5,2%, aumentando de 78.428 en 2023 a 82.522 en 2024. Este aumento en la constitución de sociedades es una señal positiva para el fortalecimiento del tejido empresarial nacional, ya que las sociedades presentan una mayor tasa de supervivencia a cinco años (44%) en comparación con las personas naturales (30%). Además, la tasa de movilidad empresarial de las sociedades (18%) supera considerablemente la de las personas naturales (0,7%), lo que indica una mayor capacidad de estas empresas para crecer y consolidarse en el mercado. Por otro lado, se ha encontrado que la creación de sociedades suele responder a emprendimientos por oportunidad, que se caracterizan por una visión estratégica y un enfoque en el valor agregado, elementos que favorecen su sostenibilidad a largo plazo. Los sectores con mayor crecimiento en la constitución de sociedades fueron servicios (7%) y comercio (6%). Todos los demás sectores, excepto el de extracción, también presentaron variaciones positivas.

Todo lo anterior permite tener un amplio escenario de lo que contribuye, representa y constituye el sector contable, como este se ha ido estableciendo con el paso del tiempo en un factor trascendental para las empresas aportando control, transparencia y cumplimiento en los compromisos tributarios, fomentando la organización, crecimiento, expansión y demás.

Por otra parte, se estima que cuando una compañía carece de metas, propósitos, proyectos o visión, no tiene en que enfocarse, ni las estrategias para ejecutarlo, esto trae como consecuencia la conformidad y poca motivación por sobresalir lo que a su vez ocasiona que no se tracen alternativas para conseguir nuevos clientes, ideas para optimizar tiempos y procesos, toma de decisiones sin fundamentos de peso, baja inversión en capacitación e ingresos estáticos.

Este trabajo investigativo analiza a la compañía DNV, localizada en Jamundí, municipio del Valle del Cauca, DNV presta servicios de asesorías contables, tributarias y financieras con una trayectoria superior a los cinco años en el mercado local.

Esta organización atiende a una base diversa de clientes, entre ellos personas naturales y jurídicas, ofreciéndoles servicios que abarcan desde la declaración de renta hasta la proyección de estados financieros, proporcionando un acompañamiento empresarial y

personal. Actualmente, DNV cuenta con un equipo de siete colaboradores de los cuales seis tienen su formación universitaria en contaduría pública y una se encuentra cursando su carrera en administración de empresas. La elección de esta empresa para realizar el proceso de asesoría y consultoría se fundamenta en que la organización no cuenta con una planeación estratégica formalmente definida. Específicamente se ha identificado la ausencia de la misión y visión establecidas, al igual que la carencia de objetivos estratégicos, políticas organizacionales y valores corporativos los cuales son cruciales para establecer un enfoque empresarial plenamente definido y una orientación clara en la oferta de los servicios a sus usuarios.

Si bien a lo largo de los años la empresa se ha mantenido, se puede contemplar que la misma actualmente no cuenta con estrategias claras de expansión y/o crecimiento que permitan la obtención de nuevos clientes, la compañía tampoco cuenta con una estructura organizacional establecida, lo que representa falta de organización en diversos puntos trascendentales para una empresa. Todo esto lo ha experimentado DNV, al no tener objetivos definidos, ha vivido también la pérdida de clientes que, si bien en muchas ocasiones prefieren una compañía mucho más posicionada, con una infraestructura más llamativa, con personal de mayor formación, con mayor interacciones e información en sus canales digitales, en conclusión, una organización que cuenta con direccionamiento estratégico.

Lo anteriormente mencionado se puede evidenciar en el desempeño que ha tenido la organización a través de los años respecto a la consecución de clientes, lo que por defecto impacta cada una de las demás áreas y procesos de la compañía. Esta inició sus actividades con cinco clientes, para el siguiente año logró que dos más se añadieran y para el año 2022 se tenía un total de diez clientes. La empresa dio continuidad a la prestación de sus servicios y decidió enfrentar nuevos retos al asumir contabilidades de sectores que anteriormente no había manejado, por lo cual se incrementaron tres clientes más y a la fecha tiene un total de doce clientes.

Aunque la empresa ha intentado fortalecer su presencia en el mercado le ha tocado enfrentar la pérdida de clientes lo cual impactó su capacidad operativa. La salida de un cliente en el tercer año implicó una reducción del 14,2% mientras que la pérdida más reciente efectuada el año pasado representó un 7,7% adicional. En términos generales la compañía ha perdido un 16,6% de sus clientes reflejando así fluctuaciones dentro de su crecimiento.

Se considera también que existe una necesidad de fortalecer la competitividad de la organización con el fin de que se garantice su continuidad y expansión en el sector comercial, el cual es mucho más demandante y cambiante, en donde se requiere ofrecer servicios con valor agregado que cumpla con los requerimientos de los usuarios y le permita diferenciarse por medio de diversas herramientas como la optimización de procesos, adopción de herramientas tecnológicas, impulsando la formación constante de su equipo, mejorando su efectividad y excelencia para la prestación de los servicios, esto a su vez le concede la consolidación de vínculos estables con los usuarios, la adaptación

a nuevas regulaciones o tendencias que representen posibilidades de negocio y crecimiento para la organización generando una ventaja sostenible.

Es por ello que se requiere estudiar cada uno de los elementos que se encuentran dentro de la organización con el propósito de reconocer cuáles son sus debilidades y fortalezas, a través de las diversas herramientas existentes dentro de la administración, adicionalmente resulta necesario realizar de un análisis respecto al ambiente externo y cada uno de sus componentes los cuales tienen una determinación muy importante en la compañía con el fin de proyectar esas oportunidades y también considerar las posibles amenazas, para que con esa información se pueda generar una correcta asesoría.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo será el plan estratégico de la compañía DNV Asesoría integral en el municipio Jamundí que contribuya en su crecimiento y competitividad durante el periodo 2026-2028?

1.3. SISTEMATIZACIÓN

¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades en el ambiente externo de la compañía ubicada en Jamundí, así como las fortalezas y debilidades internas que inciden en su desarrollo?

¿Cuál debería ser el direccionamiento estratégico incluyendo misión y visión adecuada para la compañía, objetivos estratégicos, así como estructura organizacional que se debe plantear la empresa para el periodo 2026-2028 que incidan en su crecimiento y competitividad?

¿Cómo será el sistema de control para la implementación del plan estratégico en la organización para el periodo 2026-2028 que incida en su crecimiento y competitividad?

1.4. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo plantea un análisis integral de los factores que rodean a la compañía DNV. La intención del análisis se centra en la comprensión y evaluación de los elementos considerados al interior de la empresa y también aquellos factores exteriores que impactan la articulación y el rendimiento de organización. El propósito fundamental es derivar recomendaciones estratégicas que se adapten mejor a los requerimientos de la compañía, este enfoque responde a la urgencia crítica de adecuarse a un contexto organizacional en continuo crecimiento.

1.4.1. Justificación Práctica

Socialmente existe una amplia necesidad de poder tener una orientación clara en materia de contabilidad, de poder adquirir una asesoría idónea que cuente no solamente con el conocimiento requerido sino también con la experiencia, la experticia, la agilidad y la capacidad de que se pueda dar solución oportuna y eficaz a compromisos tributarios como la presentación de impuestos y demás, pero adicionalmente se requiere que la asesoría esté acompañada de una visión y fortalecimiento financiero que proyecte a sus clientes a crecer, a continuar con la empresa, a generar cambios que originen resultados altamente positivos y que en la compañía se logre formar un equipo interesado en el mayor bienestar y expansión de sus usuarios.

El principal propósito de este trabajo enfocado en la empresa es proponer un plan estratégico a la compañía DNV para los tres años siguientes, todo ello con el objetivo de ayudar a la organización en el impulso de su crecimiento y desarrollo, con el fin de que la empresa pueda posicionarse como un referente en las asesorías contables, tributarias y financieras en el municipio de Jamundí. Por consiguiente, es necesario generar estrategias contundentes que gesten un incremento de la presencia de esta compañía en el mercado y que logre sostenerse en el tiempo.

Por otra parte, la realización del plan da facultad a la organización de alinear sus capacidades y recursos a las oportunidades del mercado, optimizando procesos, mejorando la eficiencia operativa y su capacidad de respuesta, generando servicios más ágiles y personalizados para los clientes, a través de ello se refuerza la calidad general de la empresa, aportando valor agregado al desarrollo de sus actividades y consolidando una ventaja competitiva que a lo largo le permite destacarse de sus rivales en el mercado del sector contable y por ende su crecimiento estará enmarcado a través de la diversificación de la cartera de clientes obteniendo reconocimiento y posicionamiento local.

Para la sociedad la propuesta de este plan estratégico efectuado en DNV, puede contribuir en que se promueva una cultura de formalidad y responsabilidad empresarial a nivel local impulsando a que más negocios, emprendedores y compañías den cumplimiento oportuno a sus obligaciones tributarias. Esto a su vez permite que el acceso

a los servicios contables sea más asequible aportando significativamente en la toma de decisiones financieras fomentando mayor estabilidad. Adicionalmente el crecimiento y proyección de la organización fomenta más contratación de personal calificado en áreas contables y administrativas, mismos que pueden ser residentes del municipio.

La realización de este planteamiento resulta altamente importante a nivel nacional dado de que se aporta al crecimiento formal empresarial y ello tiene repercusión directa en el recaudo fiscal de los impuestos por ende impacta la economía del país. Por otra parte, esto está acompañado del fortalecimiento de la oferta en el contexto de los servicios profesionales y fomenta el uso de tecnologías lo que a su vez se encuentra alineado con la transformación digital que se está promoviendo el gobierno.

El medio ambiente es un factor que en la actualidad tiene gran relevancia por ello también está contemplado en realización de este proyecto y es que la apropiación de prácticas y actividades encaminadas a cuidar del ecosistema pueden reducir considerablemente el consumo de recursos físicos. La optimización de procesos puede aportar en la disminución de la huella de carbono y como empresa impartir una gestión responsable y efectiva con cada uno de los materiales que se cuenta para la ejecución de tareas organizacionales.

En términos generales los beneficios que se pueden obtener respecto al cumplimiento de este plan estratégico son diversos, para sus usuarios y clientes potenciales se mejoran los servicios. Para sus colaboradores se optimiza el plan de bienestar y capacitación, para el municipio se fortalece la formalidad en las pequeñas empresas, para la nación se contribuye con el recaudo del impuesto, a nivel ambiental se promueve el cuidado y para la empresa su impacto está relacionado con su crecimiento ampliando su competitividad a nivel local con el fin de lograr un posicionamiento que sea sostenible con el paso de los años a través de actividades contundentes.

Este proyecto tiene una gran importancia dado que es uno de los requerimientos para obtener el título de pregrado como administradora de empresas de la Universidad del Valle, adicionalmente y no menos importante que el desarrollo y la ejecución del mismo permiten poner en prácticas aquellas competencias apropiadas en los años de formación y brindan una experiencia cercana con el mundo empresarial.

1.4.2. Justificación Teórica

Esta investigación tiene como fundamento teórico la importancia que diversos autores confieren a la planeación estratégica como un proceso esencial para la orientación y proyección hacia el futuro de una empresa. Estos indican que la planeación no debe considerarse solo como la programación de actividades, sino que contempla un ejercicio integral de direccionamiento que comprende y enlaza misión, visión, objetivos, estrategias y planes de acción, permitiendo a las compañías prever situaciones referentes al entorno y la optimización de sus recursos. De igual manera, los aportes de Michael Porter respecto a la ventaja competitiva revela que la competitividad empresarial está ligada a la facultad de formular estrategias acordes con las fortalezas internas y los

desafíos del mercado. En consecuencia, este trabajo considera la justificación teórica al integrar los referentes conceptuales mencionados anteriormente con el fin de soportar la necesidad de que DNV se adecue a una planeación estratégica que no solo impulse su crecimiento, sino que también le genere capacidades diferenciadoras que fortalezcan su posición en el mercado local.

1.4.3. Justificación Metodológica

Este proyecto a nivel metodológico, tiene un enfoque cualitativo, ya que este concede la comprensión de manera profunda el contexto empresarial de DNV, su evolución, sus prácticas, y procesos internos. La alianza de los métodos de observación y de análisis deductivo contribuyen a consolidar información directa sobre los procedimientos reales de esta compañía y al mismo tiempo posibilita verificar estos hallazgos con los aportes de fuentes secundarias. Adicionalmente, la recolección de datos mediante entrevistas a colaboradores y clientes asegura una aproximación detallada a los requerimientos, debilidades y oportunidades de la empresa. Este diseño metodológico estructurado para el proyecto origina los fundamentos necesarios para la construcción de un plan estratégico adecuado el cual se encuentra cimentado en las evidencias internas y en criterios teóricos, ocasionando así que se formulen estrategias ejecutables y alineadas respecto a la condición actual de DNV, con su proyección hacia la obtención de una mayor competitividad y un alto nivel de crecimiento.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la compañía DNV Asesoría integral en el municipio de Jamundí que contribuya en su crecimiento y competitividad durante el periodo 2026 – 2028.

2.1.1. Objetivos Específicos

- Analizar el ambiente externo e interno de la organización DNV Asesoría integral en Jamundí para determinar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.
- Plantear el direccionamiento estratégico para la empresa DNV Asesoría integral incluyendo misión, visión, objetivos estratégicos y estructura organizacional que incidan en su crecimiento y competitividad durante 2026-2028.
- Diseñar un sistema de control para la implementación del plan estratégico propuesto para la compañía DNV Asesoría integral en el periodo 2026-2028 que incida en su crecimiento y competitividad.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. ESTADO DEL ARTE

3.1.1. Orígenes de la planeación estratégica

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas stratos, la cual se refiere a “ejército”, y agein, que significa “guía”. Asimismo, la palabra strategos, la cual alude a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. (Serrato 2019, como se citó en Contreras, 2014)

Ahora bien, el mundo de la guerra y de los negocios presentan grandes similitudes, ya que ambos involucran una organización y el enfrentamiento entre ejércitos o competidores en un campo de batalla o en el mercado. Así como existen armas en la guerra, en las empresas estas son los productos y los servicios que se ofrecen en el mercado. Otro tipo de símiles se dan con respecto a las negociaciones, el cambio del entorno, la creación de todo tipo de productos o armas únicos o la posibilidad de la llegada de nuevos rivales que generan competencia, y son ejemplo de la estrategia en los contextos de la guerra y de los negocios. (Serrato, 2019)

3.1.2. Modelos De Planeación Estratégica más conocidos:

Por otra parte, desde la ciencia económica también se ha analizado la planeación estratégica. En 1996, Michael Porter en su artículo “Qué es estrategia”, especifica las características más relevantes en la gestión organizacional: 1) una empresa puede superar a sus rivales solo si es capaz de establecer un diferencial que pueda preservar en el tiempo; 2) la esencia de la estrategia se encuentra en decidir hacerlo distinto a cómo lo hacen nuestros competidores; 3) nuestra posición estratégica se puede definir según las necesidades de los clientes, su accesibilidad a lo que ofrecemos o a la variedad de productos o servicios que producimos; 4) los contrapesos (trade-off) son esenciales en estrategia (nos obligan a elegir y deliberadamente limitarán lo que nuestra empresa puede ofrecer); 5) las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de al menos una década y no de un solo ciclo de planificación; y 6) el proceso estratégico básicamente es definir la posición estratégica de la empresa, hacer los contrapesos (trade-off) que derivan de esa posición y ajustar las actividades entre sí. (Serrato 2019 como se citó en Porter, 1996)

De igual forma, Kaplan y Norton (1992) plantearon el modelo de cuadro integral, también conocido como balanced scorecard (BSC), a fin de utilizarse como una

herramienta funcional y útil en la estructuración de los planes empresariales. En este modelo se realizan ciertas fases para su aplicación. La primera fase es la clasificación y explicación de la visión y misión a cada uno de los participantes de la organización; en la segunda fase se establecen los objetivos estratégicos y se fijan las maneras de medición de los resultados; la tercera es el inicio o implementación de las estrategias de la organización, en la cual se configuran la asignación de los recursos; y, por último, la cuarta fase es la revisión de los resultados. (Serrato 2019 como se citó en Alveiro, 2011)

Estas actividades se identifican y definen como metas a corto y largo plazo con el fin de cumplirlas y, a su vez, generen valor para la compañía. Según Porter, el modelo de planeación proporciona información para saber en qué condiciones se encuentra la empresa con respecto a su entorno y definir, en consecuencia, estrategias adecuadas. El modelo se basa en un diagnóstico de la empresa que permita diseñar estrategias competitivas, las cuales se exponen como las cinco fuerzas en las cuales predominan: competidores directos, competidores indirectos, competidores potenciales, poder de negociación de los de los compradores, y poder de negociación de los proveedores. (Serrato, 2019)

Otro aspecto altamente importante es el seguimiento y control que se asignan para hacer efectivo desarrollo de las actividades contempladas en una planeación estratégica considerando que:

Tan importante como las anteriores decisiones lo es la planificación del control estratégico con el fin de garantizar que en la ejecución se logren los resultados y se alcancen los anhelos planeados. Para realizar esta etapa se recomiendan dos herramientas: el sistema de indicadores de gestión y el establecimiento de un cuadro de mando integral CMI (conocido por su nombre en inglés como Balanced Scorecard). (Uribe, 2021)

El control no pretende ser solo una etapa que se aplica al final para explicarse el por qué las cosas funcionaron bien o no funcionaron. Se requiere que el control se haga en movimiento; es decir, no la aplicación de un control posterior sino el desarrollo de una serie de actividades y la aplicación de herramientas que permitan monitorear permanentemente la acción empresarial con el fin de asegurar realmente que se alcancen los resultados, mediante la aplicación de procesos de realimentación permanente que permitan corregir el rumbo, si es el caso, o reforzarlo, si este es correcto. (Uribe, 2021)

Adicionalmente se tienen en cuenta los indicadores como parte relevante en el proceso y ejecución de actividades porque los mismos presentan una serie de particularidades que hacen posible medir la efectividad de las tareas propuestas.

3.2. ANTECEDENTES

A continuación, se encuentran relacionados los trabajos de grado y/o tesis referentes, los cuales sirven de apoyo en la construcción de este trabajo dado que los mismos tienen en común generar un planteamiento estratégico para cada una de las empresas estudiadas, las cuales prestan servicios contables y similares, estos trabajos han sido realizados hace algunos años y en diferentes lugares, tal como se puede evidenciar en la siguiente descripción.

3.2.1. Antecedentes Internacionales

La Formulación de un plan estratégico para la empresa OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha para el periodo 2023 – 2028 en Tacna Perú, Es un estudio que tiene como base en la investigación la orientación de hacer uso de una herramienta optima que le posibilite plantearse metas asequibles y ponderables a largo de los años y que a su vez fortalezca el posicionamiento de la empresa en el mercado contable. La metodología que se aplicó parte del estudio del entorno interno y externo usando matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad las cuales contemplan las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, pero estas a su vez generan el planteamiento de estrategias encaminadas a mejorar los diversos procesos de la compañía, también se utilizó el cuadro de mando integral con sus perspectivas. Los resultados de este estudio enfatizan en que este permitió que a la organización se le reformulara la filosofía empresarial para que de esa manera fuese mucho más práctica y funcional, determinados objetivos y metas que contemplan mayor satisfacción del cliente, la inmersión en nuevos mercados diversificando los servicios ofertados y estrategias de competencia para consolidarse como una empresa eficiente y sostenible. (Barahona y Sánchez, 2023)

El plan estratégico para la compañía firma de contadores carrero, Ávila y asociados en los años 2023 a 2028 enfocado en el fortalecimiento contable, administrativo, laboral y de auditoría en Trujillo Venezuela, su objetivo principal es impulsar el crecimiento reforzando la participación de esta compañía en el ámbito comercial en el contexto local, para esto se implementó una metodología que completa como base la estructuración de las cinco fuerzas y la cadena de valor de Porter, adicionalmente contempla las matrices MEFE Y MEFI para la valoración de elementos internos y externos. Estos instrumentos permitieron que se determinaran las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la compañía para que con ello se generarán las estrategias encaminadas a dar cumplimiento a los objetivos. Dentro sus principales resultados o hallazgos se destacan la determinación de estrategias financieras como una medida de contingencia, las actividades operativas y la implementación de un servicio nuevo enfocado en emprendedores, todo esto aporta significativamente en la expansión competitiva de la firma. (Briceño y Ruz, 2023)

El plan estratégico de oficina contable Ana Claret sulbaran periodo 2023 – 2027 en Trujillo Venezuela, tiene como objetivo su diseño e implementación el cual está enrutado en la motivación laboral y la gestión del entendimiento al interior del área de gestión humana, en este proyecto se realiza una descripción clara de la organización, junto al estudio del contexto y se obtiene un diagnóstico interno que posteriormente permite generar actividades dirigidas alcanzar las metas. Se realizó una metodología estructurada en capítulos que incluyeron los puntos más significativos para la formulación de objetivos estratégicos y sus actividades encaminadas al cumplimiento de los mismos. Como resultados o hallazgos se identifica que principalmente se implementan estrategias de motivación al personal vinculado mejorando y aportando con ello a optimizar la gestión interna de procesos contribuyendo significativamente en el desarrollo exponencial de la empresa involucrando un plan de responsabilidad social empresarial en el objetivo de reducir el impacto las falencias de la compañía en sus operaciones y en cambios gestar acciones positivas para su comunidad a través de acciones como la contratación de personal con discapacidad y promover para los mismo buenas condiciones de trabajo contemplando varios beneficios aplicable a todos los colaboradores con el fin de mantener a todo el equipo lo más satisfecho posible. (La cruz y Villareal, 2022)

3.2.2. Antecedentes Nacionales

El diseño del plan estratégico en la empresa Mazars Colombia S.A.S para mejorar el proceso administrativo en la ciudad de Bogotá, tenía como fin regenerar y optimizar los procesos de planeación y gestión de la empresa luego de fusionarse con una firma internacional Mazar Group, con el énfasis de fortalecer su expansión y ventaja competitiva en el contexto contable y de auditoria. La metodología aplicada es de tipo descriptiva y aplicada con base en un diseño no experimental, esto permitió validar la condición en la que se encontraba la empresa por medio de herramientas e instrumentos como el análisis de entornos, estudio de las cinco fuerzas de Porter, modelo de Kast & Rosenveig, la matriz DOFA y también se realizó el cuadro de mando integral todo esto se realizó con el fin de evidenciar todos aquellos aspectos importantes en su contexto y de manera interna. Los resultados y hallazgos evidenciados tienen relación con la percepción general de las condiciones de la organización, la identificación de áreas de mejora y el planteamiento de estrategias relacionadas con la visión, por lo cual se establecieron objetivos alcanzables que contribuyen a la expansión de la compañía considerando un cronograma de aplicación para el proyecto en un año, teniendo en cuenta cada una de las actividades contempladas ejecutables como planes de acción así mismo se cuenta con el presupuesto asignado al proyecto se concluye que es viable y genera una tasa interna de retorno aceptable para la consecución y desarrollo en la organización Mazars. (Gómez,2019)

3.2.3. Antecedentes Locales

El plan estratégico para la empresa Delgado y Millán Asociados S.A.S en la ciudad de Cali se realizó con el fin de establecer metas estratégicas claras que le sirvieran a la compañía como instrumentos para potencializar las diferentes gestiones y dar una orientación clara a todos los procesos, la metodología llevada a cabo en este trabajo se encuentra relacionada con el análisis del modelo de negocio CANVAS que originó la comprensión de los elementos indispensables para la compañía y a su vez está reflejado el estudio de los entornos evaluando cada aspecto que impacta en el desempeño de la organización. Se destaca a su vez la comparación y el análisis de la competencia de manera porcentual respecto a su participación en el mercado, junto a su facturación, validando el vínculo del valor y la excelencia en un espacio demográfico determinado, en base a todo ello se genera un plan táctico para la obtención de propósitos determinados, como base de sus actividades se propone la contratación de más personal para tener una mayor capacidad de atención a los clientes. Dentro de los resultados o hallazgos se resalta que de manera precisa se evidenció la situación real de la compañía identificando cada una de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para trazar líneas de acción pertinentes que aportarán en el crecimiento de la empresa. (Millán, 2020)

Todos los trabajos mencionados aportan significativamente al desarrollo y construcción de la planeación estratégica que se desarrollará para la compañía DNV, dado que estos hallazgos a través de investigaciones, desarrollo de encuestas, análisis de elementos que se consideran al interior de la empresa, como exteriores y en general aquellos que involucran el planteamiento de estos objetivos, permiten de una manera amplia conocer en los diferentes escenarios que si bien las condiciones pueden variar según la ubicación de la empresa, muy posiblemente sean más los aspectos que se puedan compartir entre las mismas.

3.3. MARCO TEÓRICO

3.3.1. Planeación estratégica

Probablemente existen muchos autores y teorías que puedan enfatizar y realzar la importancia o la trascendencia que tiene para una organización la planeación estratégica, pero de entre todas ellas se destaca lo mencionado en el libro Modelos Gerenciales Un Marco Conceptual, según Arbeláez et al (2014):

Frecuentemente se confunde la planeación con la elaboración de cronogramas de trabajo; es un grave error, éstos deben ser la consecuencia de un direccionamiento claramente definido. Por ello, un proceso de planeación institucional o personal se inicia para definir ¿Qué quiero?, ¿A dónde quiero llegar? (Misión–Visión), ¿Cuáles

son mis objetivos y estrategias para llegar a la meta? y ¿Cuáles son los planes de acción que permitirán el direccionamiento establecido? Mediante índices de gestión se mide el alineamiento del día a día, y con la estrategia definida retroalimenta todo el proceso; este es precisamente el proceso de planeación que se describe en este capítulo. Debe recordarse que la planeación es un proceso flexible y continuo, que se ajusta con base en indicadores y, por tanto, no se improvisa. Un proceso de planeación hace que las organizaciones y los individuos anticipen en vez de reaccionar frente a los hechos del entorno. La planeación permite un mayor uso del tiempo y de los recursos, así como una respuesta más oportuna a lo imprevisto; más que planes, la planeación es una manera de pensar, una actitud y una habilidad personal y gerencial de construir el futuro, tanto individual como institucional.

Lo mencionado en el párrafo anterior permite comprender la relevancia que tiene la planeación estratégica para una organización, sus enfoques más importantes y todo lo que impacta en el progreso y uso de la misma en una compañía, por lo tanto, es indispensable permitir que todas esas herramientas teóricas dichas por estos y otros autores sean puestas en marcha a través de una planeación estratégica para DNV con el propósito de optimizar su funcionamiento y promover en ella una expansión significativa.

Teniendo en cuenta todo aquello que se ha mencionado respecto a la planeación estratégica con cada una de sus características y orígenes, recordando con ello la trascendencia que ha tenido la misma en diferentes campos de aplicación, sus fases detalladas en cada punto, sus modelos que contemplan un sinnúmero de conceptos y procesos en sí mismos, demás aspectos relevantes propios de este método, la cual basándose en información significativa se ha establecido como un instrumento imprescindible para las compañías que le apuntan a un crecimiento y desarrollo trascendental.

Este proyecto de investigación tiene como fundamento y punto de partida las teorías, prácticas y propuestas indicadas por los autores principales que se relacionan a continuación:

Jean Paul Sallenave destaca que la acción empresarial debe tener una finalidad, así sea únicamente para satisfacer el espíritu de quienes la elaboran o estudian. Es difícil para un espíritu cartesiano imaginar que todo un sistema económico y sus elementos, es decir, las empresas, pudieran evolucionar sin una finalidad; es tranquilizador, al contrario, describir la evolución de las empresas según una dinámica ordenada: el sistema económico asignaría una finalidad a las empresas, estas se dotarían de una misión, los dirigentes establecerían las estrategias correspondientes a los objetivos impartidos por la misión de la empresa. (Sallenave,1995)

3.3.2. Cinco fuerzas de Michael Porter

Por su parte, Michael Porter del cual entre sus aportes más destacados se encuentran en primera instancia las cinco fuerzas que hacen referencia a la relación de la empresa con sus competidores, con sus clientes, con sus proveedores y el desafío que existe al contemplar productos o servicios que sustituyan los de la organización, así mismo se distinguen las tácticas de competencia. (Porter, 1979)

Sin embargo, de Porter también se resalta su orientación o énfasis en la competitividad el cual es un elemento fundamental para las organizaciones, este término se encuentra alineado a las características que posee la empresa, pero adicionalmente que la hace innovadora o que la diferencia de sus competidores dentro del mercado, para que de esa manera logre destacarse y obtenga una ventaja competitiva ofreciendo valor agregado a sus clientes, bajo estas premisas el autor menciona lo siguiente:

La comprensión de este tipo de cualidades organizacionales gesta la posibilidad de que potencialice los aspectos más favorables y se promueva el reconocimiento de la misma en el mercado, por otra parte, permite que se organicen las transformaciones operativas que puedan aportar mayores resultados positivos, ocasionando que la compañía esté dispuesta a estudiar el auge y por consiguiente a diversificar cuando se requiera con el fin de mantenerse competente. (Porter, 1979)

Para Porter una organización puede centrarse en estructurar su estrategia más fuerte que le permita ser altamente competitiva respecto a sus contrincantes y garantizar de alguna manera su permanencia en el mercado junto a su sostenibilidad económica, pero dicha estrategia precisa gestionar un estudio del contexto y a su vez también examinar a sus rivales con el fin de destacarse entre estos. (Serna, 2008)

3.3.3. Modelo estructural de la organización

Otro gran autor es Henry Mintzberg quien plantea que el diseño organizacional es la manera como la estructura formal establece, con ilustración y formaliza la posición, el funcionamiento y las líneas formales de relación entre los elementos que componen la organización. El diseño supone el albedrío, una capacidad para alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa, diseño significa girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores. El éxito del diseño requiere profunda comprensión del contexto para el cual la organización se está diseñando, el entorno en el que compite la empresa, las estrategias de negocio que va a utilizar, y las capacidades que necesita para competir. (López, 2011, como se citó en Mintzberg, 2001)

Finalmente, Humberto Serna, destaca que:

Los elementos esenciales para obtener el éxito en una empresa, son los planes estratégicos estructurados luego de realizar un análisis y establecer cuáles son las actividades principales a ejecutar, enfocándose en priorizar todas aquellas que permiten alcanzar las metas, las cuales como resultado darán cumplimiento a la razón de ser de la empresa y a la proyección futura. (Serna,1999).

3.3.4. Enfoque sistemático y funcional en la administración

Luego de identificar los autores principales para este proyecto, también se consideran los dos siguientes, debido a su gran aporte en cada proceso administrativo.

Fayol (1994) expone la función administrativa (cuyos componentes guían la acción de los directivos: planeación, organización, dirección, coordinación y control), la empresa estructurada a partir de seis áreas funcionales (administrativa, seguridad, técnica, contable, financiera y de mercadeo) cuya marcha racional debe cuidarse, y 14 principios que prescriben el accionar de sus agentes. Gobernar y administrar son elementos estructurales de la doctrina y “guardan la misma relación que el todo y la parte”, la importancia de la función administrativa depende de las dimensiones de la empresa y del nivel jerárquico de cada agente. A mayor tamaño de la empresa y nivel de este en la cadena escalar, mayor importancia de la función administrativa, y a menor nivel, menor importancia, pero mayor presencia de funciones operativas propias del área funcional o del tipo de empresa. (Jurado, 2018, como se citó en Fayol, 1994)

Es claro que los procesos de gestión Humana tienen mucho que ver con garantizar el bienestar de los trabajadores desde la organización, sobre todo pensando en que éstos puedan alcanzar el cumplimiento de sus perspectivas individuales y colectivas dentro de una organización. Pero ¿cuáles son los parámetros para considerar y/o definir qué es una organización? Chiavenato (2008) refiere que es un sistema de labores y prestezas conscientemente sistematizadas, formada por dos o más personas, cuyo tributo recíproco es esencial para su existencia, el autor propone tres señales sine qua non para su consideración: la primera que sean capaces de comunicarse, la segunda que estén dispuestas a actuar colectivamente, es decir, una disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación; y la tercera, que sean capaces de obtener un objetivo común. De hecho, afirma este autor, las organizaciones son la esencia y vía para que sus miembros obtengan objetivos que no podrían alcanzar de forma aislada. (Hidalgo, 2024, como se citó en Chiavenato, 2008)

Cada uno a través de sus aportes permiten tener una base teórica para estructurar la planeación estratégica eficaz y robusta que optimice sus recursos, maximice su competitividad en el mercado de asesoría, y promueva un ambiente organizacional que

fomente la innovación y el crecimiento sostenible para la empresa DNV, por lo tanto, es crucial considerar los aportes de estos pensadores.

Asimismo, se contempla el crecimiento organizacional como un eslabón indispensable en la construcción de un lineamiento amplio y completo para la compañía, considerando lo indicado anteriormente se destaca como las diversas estrategias que se puedan trazar para la empresa, pueden impactar en el desarrollo de sus actividades generando valor agregado, implementando factores diferenciadores y por ende generando puntos muy fuertes respecto a los competidores en el mercado local y con ello consiguiendo un crecimiento expansivo sostenible en el tiempo, que le permita a la empresa tener una postura sin precedentes.

Cada planteamiento resulta sumamente relevante para la estructuración del planteamiento estratégico para DNV, debido a sus concepciones metodológicas, conceptuales, prácticas y teóricas, que en rutinan las acciones para generar medidas precisas de acuerdo a la posición actual de la compañía.

3.4. MARCO CONCEPTUAL

Para la estructura y el desarrollo de este trabajo se emplea una serie de términos que hacen referencia a procesos, matrices, fases, características y facultades propias del contexto empresarial, los cuales facilitan la comprensión de la situación o realidad que involucra a la compañía. Por lo tanto, a continuación, se presentan los conceptos más relevantes junto a sus definiciones.

Estrategia:

“Es la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (Chandler,2003).

Planeación:

La planeación se lleva a cabo mediante planes que pueden abarcar períodos largos o cortos, y pueden ser holísticos para la empresa, un departamento o una función específica. Aunque la planeación es un proceso presente en toda la organización, sus características varían según el nivel de gestión al que se aplica. (Chiavenato, 2011)

Planeación Estratégica:

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para su alcance antes de emprender la acción, lo que hace que se anticipe a la toma de decisiones. En este sentido, comprende el análisis del medioambiente, la evaluación de los sistemas de respuesta, la postura estratégica y el sistema de administración de eventos estratégicos. (Ansoff, 1998)

Diagnostico estratégico:

Es el medio por el cual se obtiene y procesa información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades, amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. (Serna, 1999)

Objetivos estratégicos:

Resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran la empresa. (Serna, 1999)

Matriz DOFA – FODA:

Es una herramienta que ofrece al menos dos cosas: primero, mostrar que el enfoque SOFT todavía se puede utilizar para recopilar cuestiones de planificación concretas de cada gerente dentro de cualquier tipo de organización; Cada gerente puede articularlos y anotarlos en términos de Satisfactorio o Fallo en el presente o Oportunidad o Amenaza en el futuro, de modo que estos problemas se puedan discutir abiertamente y luego resolver (Stewart, 1963).

Fortalezas:

“Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución” (Serna, 1999).

Debilidades:

“Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa” (Serna, 1999).

Amenazas:

“Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo” (Serna, 1999).

Oportunidades:

“Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada” (Serna, 1999).

Competitividad:

Plantea un modelo con base en el análisis competitivo y afirma que toda organización tiene una estrategia competitiva, que es la combinación de los fines

para los cuales se esfuerza la compañía y los medios que utiliza para llegar a ellos. (Porter,1979)

Diagnostico Interno:

“Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica” (Serna, 1999).

Diagnostico Externo:

“Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno” (Serna, 1999).

Principios o valores organizacionales:

Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de filosofía empresarial. (Serna, 1999)

3.5. MARCO CONTEXTUAL

La compañía DNV, se constituyó legalmente el 09 de diciembre del año 2020, actualmente está localizada en Jamundí municipio del valle del cauca, presta servicios contables, tributarios y financieros a empresas legalmente constituidas, y a la figura de persona natural. Su gestión está enfocada en darle pleno cumplimiento a los compromisos tributarios de cada uno de sus clientes, los cuales manejan diferentes tipos de actividades económicas, por lo cual la organización tiene experiencia en diversos sectores.

Datos Generales:

- Razón social: Grupo DNV S.A.S
- Nombre comercial: DNV Asesoría Integral
- Nit: 901.438.510
- Dirección: Carrera 10 # 9-36, Oficina 3 piso 2
- Teléfono: 315 322 12 10
- Ubicación: Jamundí - Valle del Cauca
- Misión: La organización aún no cuenta con misión.
- Visión: La organización aún no cuenta con visión.
- Valores corporativos: La organización aún no cuenta con valores corporativos determinados.
- Objetivos estratégicos: La organización aún no tiene definidos los objetivos estratégicos.
- Organigrama: La organización no cuenta con el organigrama establecido.

Teniendo en cuenta el contenido que se encuentra en su certificado de cámara de comercio (2020), su objeto social se presenta a continuación:

- Brindar Asesorías integrales empresariales, necesarias para la solución de diversos tipos de necesidades de las organizaciones, abarcando las áreas pertinentes para cumplir a cabalidad sus objetivos. 7020 Asesoría y consultoría contable, financiera, tributaria y jurídica.
- La sociedad podrá ejercer en general las funciones, que posean concordancia con la finalidad indicada y labores de consultoría de gestión.
- Cualquier otra tarea, que complemente o posibilite el desempeño de la corporación dentro del comercio.
- Comercialización nacional e internacional de estos servicios.
- Así mismo, se podrá ejecutar cualquier labor financiera legal en Colombia como a nivel internacional que posibilite el desarrollo comercial de la sociedad.

DNV presta servicios como:

- Asesorías contables, tributarias y financieras
- Dentro de estas asesorías se manejan las siguientes actividades:
- Presentación de contribuciones gubernamentales y locales, los más recurrentes son retefuente, ICA, impuesto a las ventas, entre otros.
- Elaboración y presentación de la declaración de renta persona natural y jurídica
- Elaboración de estados financieros
- Informes para la súper sociedad
- Certificados de ingresos
- Presentación de medios magnéticos nacionales y municipales
- Constitución y liquidación de sociedades
- Consultas contables, tributarias y financieras
- Auditorias

Principales clientes:

- Soto Montaña S.A.S
- Construcciones GM S.A.S
- Erney Augusto Narváez Ojeda
- Carlos Andrés Solórzano
- Juan David Restrepo
- Constructora M y G S.A.S
- YC Inmobiliaria
- Tecnigraf Eri S.A.S
- Asesorías legales S.A.S
- Darip electromecánica LTDA
- Yeraldin Coronel Valencia S.A.S
- Ana Liboria Mosquera
-

4. METODOLOGÍA

4.1. TIPO DE ESTUDIO

Para la estructuración de este proyecto se contempla un estudio de tipo descriptivo, el cual proporciona una metodología que admite representar los acontecimientos y evidenciarlos en sus entornos naturales.

Tal como lo mencionó Hernández, (2023):

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos o dimensiones del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables, indicadores o componentes) y después recaba información sobre cada una(o) de ellas(os), en uno o varios casos, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). las investigaciones descriptivas son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos.

El uso de este tipo de estudio permite examinar a la compañía DNV en su contexto natural, sin manipular las variables, y facilita la identificación de características, patrones y elementos importantes para la comprensión de los procedimientos internos de la organización. La aplicación del diseño descriptivo resulta adecuada para especificar las propiedades, dimensiones y aspectos de esta empresa que se considera objeto de estudio, lo cual contribuye a organizar la información recolectada y ofrecer una presentación precisa que facilite la comprensión, respalde el análisis y por ende la propuesta del plan estratégico.

4.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para hacer efectivo el avance de este análisis se contempla que el enfoque de la indagación es de tipo cualitativo, considerando su estructura y características tal como se describe a continuación:

La ruta cualitativa es conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven, y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado. La investigación cualitativa resulta

interpretativa porque pretende encontrar sentido a los fenómenos y hechos en función de los significados que las personas les otorgan. No solamente se registran sucesos objetivos. En la ruta cualitativa, la realidad se define mediante las percepciones, interpretaciones e interacciones de los participantes y del investigador. Es así que el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados al inicio ni completamente predeterminados. (Hernández, 2023)

Los datos cualitativos consisten fundamentalmente en narrativas de diferentes clases: escritas, verbales, visuales (como fotografías e imágenes), auditivas (sonidos y grabaciones de audio), audiovisuales (por ejemplo, videos), artefactos, etc. Por ello, se utilizan con flexibilidad y de acuerdo con las necesidades técnicas del estudio para recabar información, como revisión de documentos, observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, registro de historias de vida, y evaluación de experiencias individuales y compartidas. (Hernández, 2023)

Este tipo de enfoque permite obtener los datos o la información requerida de una manera más completa ya que facilita comprensión del escenario estudiado que para este caso es el progreso de las labores, compromisos y otros aspectos relacionados con el desarrollo de la compañía DNV desde su fundación, así como detallar sus cambios, transformaciones, diversificación en los servicios y elementos pertinentes para brindar una orientación correcta.

4.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación para este proyecto están enfocados básicamente en dos, los cuales buscan la forma más idónea de obtener información y de esa manera plantear estrategias óptimas, el primer método establecido es de observación el cual permite considerar todos los procedimientos y gestiones realizadas por la organización con el propósito de detallar en pleno la forma de trabajo de la organización y precisar aspectos a replantear. Por otra parte, como segundo método se encuentra el deductivo el cual hace referencia a contemplar cada una de las teorías en relación con los autores considerados para este proyecto, generando un análisis de la aplicación de sus aportes en los procesos ejecutados por la empresa y generando unas conclusiones que son exclusivas de esta organización en particular.

Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que de las diferentes teorías generales se pueden generar planteamientos para este caso particular hacia la empresa DNV.

Por su parte, a través de este método se contempla la información aportada por cada uno de los autores de referencia para llegar a un análisis preciso de las diferentes transacciones contables, las políticas establecidas por la organización y la efectividad de las mismas, todo ello alineado con los objetivos propuestos de brindarle un direccionamiento estratégico a la empresa, evaluando aquellos puntos determinantes dentro de su operación.

4.4. FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Dentro del proceso de investigación se contemplan dos tipos de fuentes, principales e interpretadas a continuación, se encuentra una descripción detallada de las fuentes primarias y secundarias.

4.4.1. Fuentes Primarias

Se define que para este caso las fuentes primarias son: los siete colaboradores con los que cuenta la compañía DNV, en especial el gerente general quien conoce y está a cargo de todo el funcionamiento de la organización, adicionalmente los usuarios a los cuales se les ofrecen los servicios, de los cuales hay cinco que son los más representativos y de estos se estima entrevistar uno o dos, de esta forma se procura adquirir los datos requeridos para el desarrollo efectivo del trabajo.

El objetivo principal será recopilar información del funcionamiento, manejo de procedimientos, diferentes perspectivas y percepciones acerca de todo lo que maneja la empresa, como oferta sus servicios, como atiende a sus clientes y cuáles son los mecanismos para afrontar el desarrollo de sus actividades como empresa en el día a día, esto se realizará por medio de la interacción con estas fuentes seleccionadas a través de entrevistas semiestructuradas personales y telefónicas, adicionalmente con el método de observación en la oficina.

4.4.2. Fuentes Secundarias

En concreto las fuentes secundarias para este proyecto son: la información originada desde el Departamento administrativo nacional de estadística (DANE), la confederación de cámaras de comercio (Confecámaras), departamento nacional de planeación (Terridata), el banco de la república, periódico económico la república, dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN) y entre otros que permiten acceder a información altamente relevante para elaboración de cada uno de los puntos inmersos en el trabajo.

En este tipo de fuentes se consulta información específica respecto al municipio de Jamundí, para obtener de ellas la mayor cantidad de datos demográficos posibles con el fin de conocer y evaluar las características del entorno en el cual se encuentra ubicada la empresa.

Los otros tipos de fuentes aportan datos de carácter financiero, estadísticas empresariales a nivel global y regulaciones gubernamentales que sirven para comprender a que se encuentra ligado el sector contable en Colombia, y cuáles son las bases para sus procedimientos. El tratamiento de todos los datos recolectados de estas fuentes será manejado a través de un procedimiento de análisis documental donde se pueda evaluar la pertinencia y aplicación en respecto a la propuesta del plan estratégico para DNV.

4.4.3. Técnicas de recolección de la información

Según lo planteado, para la compañía DNV, se indica que la técnica más precisa para recolectar la información que se requiere de manera exacta para poder orientar la misma hacia la obtención de las metas establecidas, es a través de la entrevista. Teniendo en cuenta cada una de las características que tiene esta técnica se pretende obtener y gestionar de manera eficiente la información con el personal involucrado.

Todo este procedimiento enmarca cómo se hallará la información, la cual se analizará y la misma será punto de partida para poder generar el plan estratégico que la compañía DNV requiere y con la finalidad de poder incidir significativamente en su rendimiento, crecimiento y posicionamiento. La información recopilada a través de los diferentes métodos y diversas fuentes, se tiene como base para al momento de proponer cada una de las estrategias, que estas sean idóneas a la posición en la que se halle la organización DNV, pero adicionalmente que permita enfatizar sus recursos, esfuerzos, procesos y procedimientos en mejorar de manera significativa su capacidad competitiva luego de analizar sus factores internos y potencializar cada uno de ellos, se tiene como objetivo generar un crecimiento expansivo en la compañía, el cual le permita a su vez posicionarse como un referente en el sector contable dentro del mercado.

4.4.3.1. Guía de entrevista

La entrevista semiestructurada para colaboradores y clientes contempla unas preguntas puntuales con objetivos claros y definidos, pero también da la posibilidad de que los mismos expongan información relevante desde su participación en la compañía y la perspectiva que poseen desde su experiencia.

Tabla 1. Guía de entrevista colaboradores

Nombre del entrevistado:	
Cargo o función en la empresa:	
Tiempo de vinculación:	
Fecha de la entrevista:	
Entrevistador:	
Preguntas de la entrevista	Objetivo de la pregunta
1. ¿Qué tan clara considera que está la estructura organizacional y la distribución de funciones?	Conocer cómo se perciben la organización interna y los roles asignados.
2. ¿Qué aspectos internos deberían mejorarse?	Detectar debilidades o posibles áreas de mejora.

3. ¿Con qué recursos o capacidades cuenta la organización que la hacen competitiva?	Identificar recursos clave que aportan ventaja competitiva.
4. ¿Cuáles oportunidades del mercado podrían aprovecharse para mejorar el posicionamiento de la empresa?	Detectar oportunidades estratégicas para el crecimiento.
5. ¿Qué medios o canales utiliza la empresa para promocionar sus servicios?	Evaluar las estrategias de comunicación y marketing.
6. ¿Cree que el uso de herramientas digitales y redes sociales podría fortalecer la visibilidad de la empresa?	Identificar el potencial del entorno digital
7. ¿Qué acciones considera que podrían implementarse para mejorar la calidad del servicio?	Recoger sugerencias para el mejoramiento continuo.
8. ¿Qué tipo de necesidades o solicitudes expresan con mayor frecuencia los usuarios?	Identificar expectativas y requerimientos de los clientes.

Nota: Elaboración propia

Tabla 2. Guía de entrevista clientes

Nombre del entrevistado:	
Cargo en su empresa:	
Fecha de la entrevista:	
Entrevistador:	
Preguntas de la entrevista	Objetivo de la pregunta
1. ¿Hace cuánto tiempo utiliza los servicios de DNV Asesoría Integral?	Conocer la antigüedad y nivel de experiencia del cliente con la empresa.
2. ¿Los tiempos de respuesta a sus solicitudes son adecuados?	Analizar la eficiencia operativa desde la experiencia del usuario.
3. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en la atención o los servicios ofrecidos?	Identificar áreas de mejora con base en la experiencia del cliente.
4. ¿Cómo describiría su experiencia general con DNV Asesoría Integral?	Conocer la percepción integral de la relación empresa–cliente.

Nota: Elaboración propia

4.4.3.2. Guía de Observación

Esta guía de observación es el instrumento por medio del cual se registran las interacciones, procesos y aspectos internos de la empresa DNV, para identificar elementos trascendentales en la formulación del plan estratégico.

Tabla 3. Guía de observación

Aspecto a observar	Indicadores observables	Instrumentos de registro	Objetivo de la observación
Estructura organizacional	Claridad en los roles y distribución de funciones	Registro de notas y observación directa	Analizar la organización interna y comunicación entre cargos y que canales utilizan
Procesos contables y administrativos	Flujo de actividades contables, cumplimiento de procesos bajo las normas tributarias y manejo de tiempos de entrega	Revisión documental, notas y observación directa	Evaluar el control y efectividad de los procedimientos de tipo regulatorio, midiendo la eficiencia en el uso del tiempo
Atención al cliente	Forma de comunicación con el usuario y tiempos de respuesta	Registro de notas y observación directa	Examinar la calidad del servicio y la interacción con los clientes
Ambiente laboral y desempeño personal	Relaciones del personal, nivel de colaboración y trabajo en equipo	Notas descriptivas y observación directa	Identificar el clima organizacional
Uso de herramientas tecnológicas	Uso de programas contables y nivel de digitalización de los procesos	Observación directa	Estimar la innovación tecnológica y la efectividad operativa

Nota: Elaboración propia

4.4.4. Análisis DOFA

El análisis de la matriz DOFA permite que se identifiquen las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas de la empresa después de indagar y estructurar su contexto y las capacidades internas. Esto concede un panorama claro respecto a la situación de la compañía ocasionando que con esa base se planteen las rutas de acción con sus respectivas actividades encaminadas a fortalecer o mejorar, pero también ajustar o replantear aquellos procesos que no estén dando los resultados óptimos. Todo esto contempla un paso indispensable en la proyección del planteamiento estratégico dado que evalúa muchos puntos claves en la organización.

4.4.5. Evaluación POAM Y PCI

La tabla que se presenta a continuación, es la herramienta por medio de la cual se evalúan y clasifican los factores o elementos más significativos para la organización en el ambiente externo aplicable para el entorno económico, demográfico, político, ambiental, tecnológico y legal, por lo tanto, para efectuar la misma se hace un listado en la parte izquierda según corresponda los elementos para cada entorno, luego se hace la clasificación de cada uno según se determine en oportunidad o amenaza asignando a su vez una puntuación donde 3 equivale a alto, 2 a medio 1 a bajo, de esa manera la puntuación otorgada se multiplicará por el nivel de impacto de cada uno de los factores respecto a la empresa, en donde la calificación funciona de la misma manera descrita anteriormente. Finalmente, esa ponderación generará una gráfica organizando los valores obtenidos en porcentajes donde permita evidenciar que factores tienen más relevancia para la organización analizada en cada uno de los entornos mencionados.

Esta misma tabla se utiliza para la valoración de las capacidades de la empresa, aplicable para las facultades de talento humano, directiva, financiera, tecnológica y competitiva. Su calificación, clasificación y ponderación funcionan igual como se describe en el párrafo anterior. Luego de presentar la gráfica en cada entorno y en cada capacidad se realiza un análisis respecto a cuáles o cual son los factores que más incidencia tienen en la organización. Se emplea esta metodología propuesta por el autor Humberto Serna.

Tabla 4. Valoración de factores y capacidades

FACTORES O CAPACIDADES	OPORTUNIDAD				AMENAZA				IMPACTO			PONDERACIÓN
	A	M	B		A	M	B		A	M	B	
	3			PROM	3			PROM	3			18
		2				2				2		8
			1				1				1	2

TOTAL	3	2	1	3,0	3	2	1	2,0				

Nota: Serna (1999)

4.4.6. Diamante de Porter

La elaboración del diamante de Porter constituye una herramienta que consolida las características que posee la compañía DNV respecto a las demandas del mercado. Por medio de este análisis, la organización contempla como responde a los cambios en los requerimientos de los clientes y al mismo tiempo reconoce los aspectos que la diferencian de sus rivales. Por otra parte, este instrumento facilita determinar los entes que rigen su funcionamiento en el sector contable y los aliados estratégicos con los cuales puede fortalecer la prestación de sus servicios.

5. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE DNV ASESORÍA INTEGRAL EN JAMUNDÍ

El desarrollo de este análisis inicia considerando el ambiente externo con cada uno de sus puntos dentro de cuales se organizan aquellos que tienen más impacto para la empresa, está información se encuentra acompañada de datos con fuentes oficiales por medio de estadísticas y graficas que ayudan a comprender la incidencia que estos poseen desde un contexto general hasta el local, adicionalmente al finalizar cada entorno se encuentra una gráfica que presenta la repercusión en porcentaje de cada aspecto. Por otra parte, se realiza el análisis interno detallado que se compone de cada una de las capacidades que posee la empresa concluyendo cada una estas con una gráfica que evidencia cuales de esos factores interno son los más significativos, seguido de ello se encuentra el estudio de las cinco fuerzas competitivas, las matrices que son base para la generación de la DOFA cruzada y sus estrategias.

5.1. ANÁLISIS EXTERNO

5.1.1. Entorno Económico

Este análisis del contexto financiero en una organización permite evidenciar todas las condiciones a las que se enfrenta en el exterior y sobre todo cómo estas pueden incidir en una compañía contemplando diversas variables, identificando si las mismas pueden impactar de manera negativa o positiva o. A su vez, las organizaciones deben contemplar

siempre lo inevitable, es decir, los cambios que el mercado puede presentar, en la conducta de sus clientes o en el ambiente económico nacional y local.

Se infiere que a través de este estudio se propicia identificar las posibilidades, los riesgos y los retos considerando los factores que contempla el ambiente económico. Sin embargo, no es posible predecir el futuro con este estudio, pero sí crear acciones puntuales para eventuales situaciones a largo plazo.

A continuación, se encuentran unos elementos del contexto económico y su análisis de cómo influyen significativamente en el rendimiento de la compañía DNV.

5.1.1.1. Inflación

Se estima que la inflación hace referencia a la subida de valores en los servicios y productos en una nación por un espacio de tiempo el cual regularmente comprende a un año, esta posee una métrica a través del aumento fraccional que indica su progresión, los cambios en este factor generan repercusiones dado que si la escala global de tarifas aumenta se reduce la capacidad de obtener servicios y bienes. Impactando el poder de consumo en cada empresa o individuo (El economista, 2025).

Figura 1. Inflación de Colombia VS Latinoamérica



Nota: La República (2025)

Se afirma que:

Si se hace el análisis del comportamiento de la inflación en Colombia, se nota una corrección significativa en 2024, pasando de 9,3% en 2023 a 5,20%, sin embargo, no alcanza el rango meta del Banco de la República 3%, ni llega a la línea de sus pares internacionales o de los países europeos, teniendo en cuenta que esta nación es miembro de la Ocede. (Ariza, 2025)

Partiendo de lo anterior se puede inferir que la repercusión de este tipo de factores como la inflación en el país, tiene un impacto directo en cada uno de los clientes de la compañía,

dado que su poder adquisitivo se puede alterar por el aumento en los servicios y productos, lo cual tiene repercusiones en la organización, debido a que depende exclusivamente de prestar un servicio el cual no es precisamente fundamental si se tiene en cuenta que el cliente procurará cubrir en primera instancia cada una de sus prioridades.

5.1.1.2. Fluctuación del Dólar

La fluctuación del dólar puede tener un impacto significativo en una organización de servicios contables, ya que sus clientes los cuales manejan diversas actividades económicas en muchas ocasiones dependen de otras compañías proveedoras que actúan en un contexto donde gran parte de los precios de los recursos o insumos se ven influenciados por el cambio del dólar, lo que hace que las erogaciones en estas organizaciones de los usuarios, tenga repercusiones en su flujo de caja y de esa manera se vea afectado el pago oportuno de los honorarios o en su defecto la cancelación del servicio.

Figura 2. Fluctuación del dólar



Nota: La República (2025)

Respecto a esta divisa norteamericana se puede indicar que el dólar se estabilizó el miércoles antes de la decisión de política de la Reserva Federal, con los inversores a la espera de pistas sobre la senda de rebajas de tasas de interés este año, aunque en general esperan que no haya cambios por el momento. (Rodríguez, 2025)

Lo anterior que se menciona muestra de manera inminente como las transacciones que se manejan con esta moneda suelen ser de alguna manera variables, porque no hay un precio fijo establecido para el mismo tal como se evidencia en la gráfica del periódico la republica (2025) fluctuación del dólar, lo que incide en la producción, la comercialización, los aranceles, el transporte y demás procesos que se llevan para que una empresa realice

de manera efectiva cada una de sus actividades, esto a su vez tendrá consecuencias en los precios de venta, por lo tanto su ganancia sobre el producto o servicio que oferte la organización tendrá variaciones positivas o negativas, lo que trae para la compañía la necesidad de validar cada uno de sus ingresos vs sus gastos y con ello tomar decisiones evaluando varios puntos, lo cual puede resultar beneficioso para la organización DNV, si sus clientes se encuentran en óptimas condiciones para continuar con el servicio, pero si es lo contrario dejará de recibir un ingreso.

5.1.1.3. Tasa de Desempleo

Según el DANE:

Para el mes de noviembre de 2024, la tasa de desocupación del total nacional fue 8,2%, lo que representó una disminución de 0,8 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2023 (9,0%). La tasa global de participación se ubicó en 63,7%, mientras que en noviembre de 2023 fue 64,1%. Finalmente, la tasa de ocupación fue 58,5% (De Estadística, 2025)

Adicionalmente, en noviembre de 2024, la tasa de desocupación en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 8,0%, mientras que en el mismo mes de 2023 fue 8,7%. La tasa global de participación se ubicó en 66,7% y la tasa de ocupación fue 61,4%. En noviembre de 2023 estas tasas fueron 67,3% y 61,4%, respectivamente (De Estadística, 2025)

Figura 3. Variación de la tasa desempleo en Colombia



Nota: DANE (2025)

La información del DANE (2025) Variación de la tasa de desempleo en Colombia, es altamente relevante para la compañía debido a que como parte de sus clientes, se encuentran personas naturales, las cuales adquieren unos compromisos por medio de sus procesos financieros más precisamente por sus ingresos, movimientos bancarios, adquisiciones catalogadas como patrimonio, por lo tanto entre más esa tasa de desempleo baje, y más ingresos puedan percibir las personas, hay posibilidad de que más requieran los servicios que presta DNV y que estos se conviertan en clientes frecuentes, lo que es muy positivo.

5.1.1.4. Tasa de Interés

En Colombia, el Banco de la República definido como el banco central del país, representa un rol transcendental en el establecimiento de los rendimientos de base o también llamada tasa básica de interés. Esta tasa influye en los rendimientos que los entes bancarios utilizan para créditos y provisiones.

Además, esas tarifas fluctúan dependiendo del tipo de producto financiero, como préstamos para vivienda, préstamos de consumo, tarjetas de crédito, entre otros. Estas tasas son establecidas por las entidades financieras y también pueden depender de factores como la solvencia del solicitante, plazos de pago y condiciones del mercado. El banco de la república para este año 2025 ha indicado que la tasa de interés es del 9,50% la cual se encuentre vigente desde el mes de mayo, según su política monetaria.

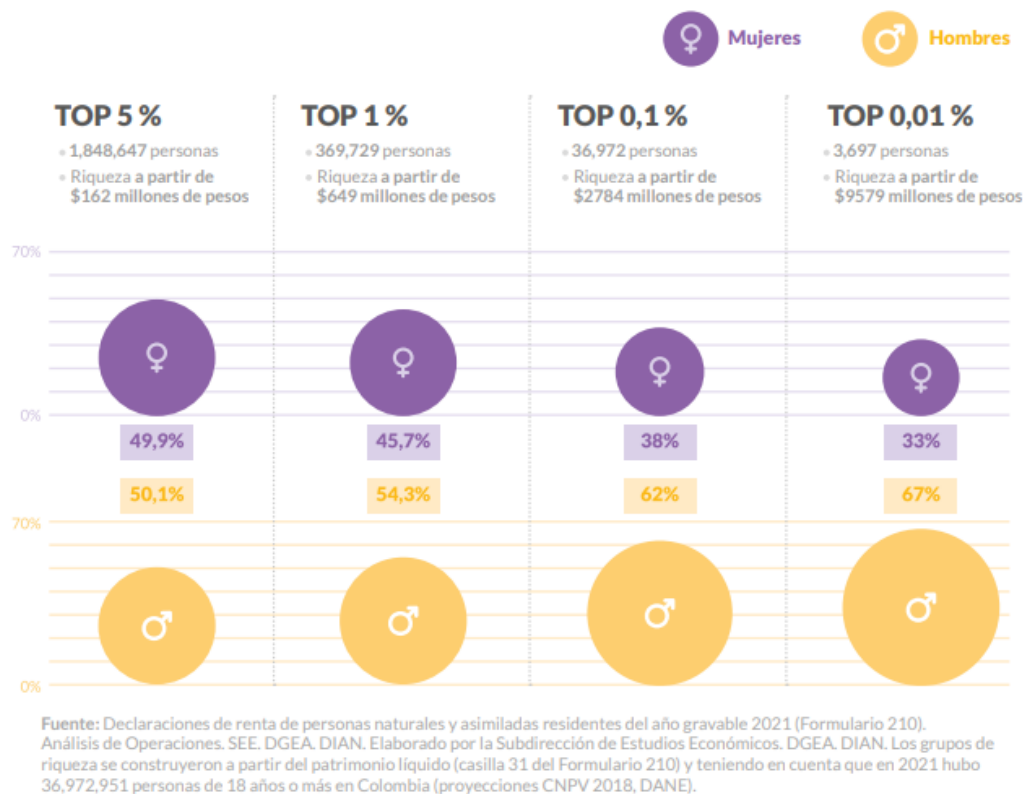
Estos datos hallados del Banco de la República (2025) son la base para que cada uno de los bancos establezca una tasa de interés a los productos para sus clientes, tanto empresas, como personas, lo que impacta en los compromisos que pueden a llegar adquirir estos, las inversiones o expansiones que deseen realizar las empresas, e incluso en los proyectos personales que puedan existir, por lo tanto, aunque si bien este factor económico no tiene incidencia directa en la compañía, si lo tiene para cada uno de sus usuarios, por lo cual es de interés para la compañía DNV, no solo por los compromisos que sus clientes puedan llegar a obtener como el manejo de un crédito, un refinanciamiento, una compra de cartera de otro banco o escenarios similares, sino también para tener la capacidad como empresa de asesorar a sus clientes considerando las situaciones particulares que se presentan y determinar qué tan beneficioso puede resultar una decisión o qué con qué consecuencias se puede enfrentar.

5.1.1.5. Nivel de Ingresos

El estatus socioeconómico hace referencia a la cantidad de ingresos que una organización o persona recibe durante un período específico, generalmente medido en términos monetarios. Todo ello referente a los clientes con los que cuenta la compañía, es decir que todo se basa es en cada uno de los factores que alteren los ingresos de los mismos, aquellas situaciones que pueden generar recibir mayores rubros a las compañías y esos desafíos que por el contrario hacen que la rentabilidad disminuya.

El informe del 2021 de la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN) permite considerar los siguientes datos a través de las gráficas:

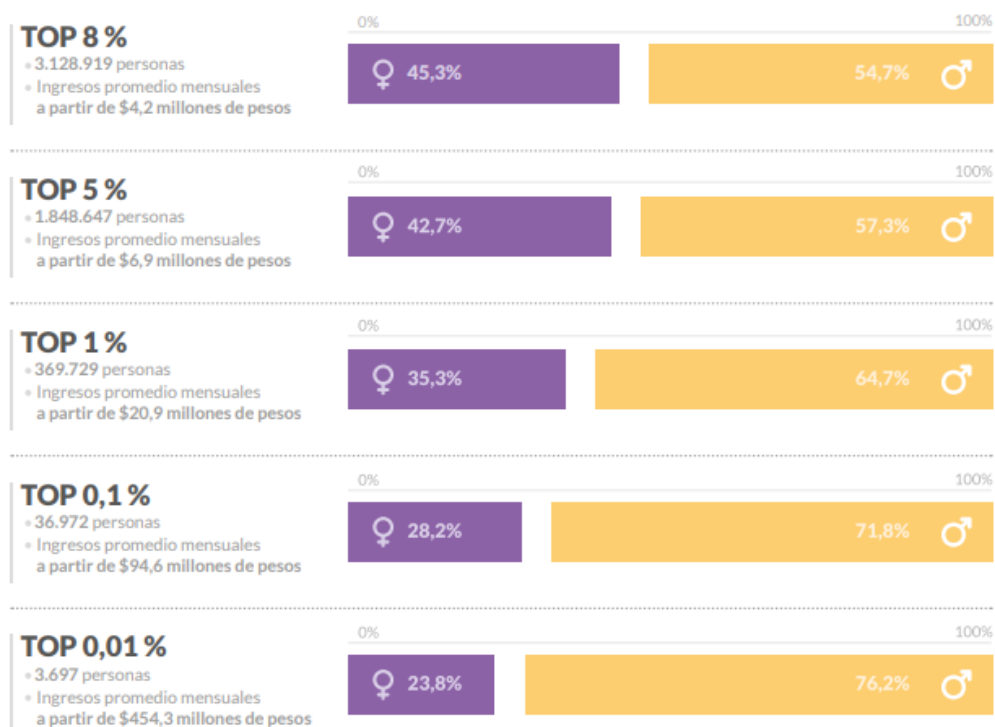
Figura 4. Porcentaje de hombres y mujeres en cada grupo de riqueza 2021



Nota: DIAN (2024)

Esta información obtenida de la DIAN (2024) respecto al porcentaje de hombres y mujeres en cada grupo de riqueza, puede brindar un panorama respecto a los ingresos a nivel general, estableciendo una clasificación en cada grupo de riqueza, tomando como fuente directa las declaraciones de renta presentadas por personas naturales correspondientes al año 2021.

Figura 5. Porcentaje de hombres y mujeres en cada grupo de mayores ingresos 2021



Nota: DIAN (2024)

Lo indicado en la gráfica adquirida de la DIAN (2024) respecto al porcentaje de hombres y mujeres en cada grupo de mayores ingresos, permite validar como están catalogados los ingresos vs el número de personas que los perciben, el top 8 es en el que se ubican la mayor cantidad de personas considerando unos ingresos de más de 4.000.000 de pesos mensuales.

Se puede indicar que aparte de los ya mencionados existen otros elementos que también impactan en el desarrollo económico de una empresa y/o persona.

La situación actual donde se ven inmersos Estados Unidos, China y otros países debido a los aumentos considerables en los aranceles, presenta un panorama de incertidumbre frente a varios aspectos dado que existe la dependencia de estos países debido a que los mismos fabrican productos que hacen parte del proceso de abastecimiento de algunas compañías, por lo tanto, las organizaciones deben contemplar un alza en esos productos, o sustituir aquellos sin perder la calidad, este escenario indica que resulta necesario contemplar diversas alternativas para enfrentar la complejidad de las circunstancias y adicionalmente mantenerse competitivo en el mercado.

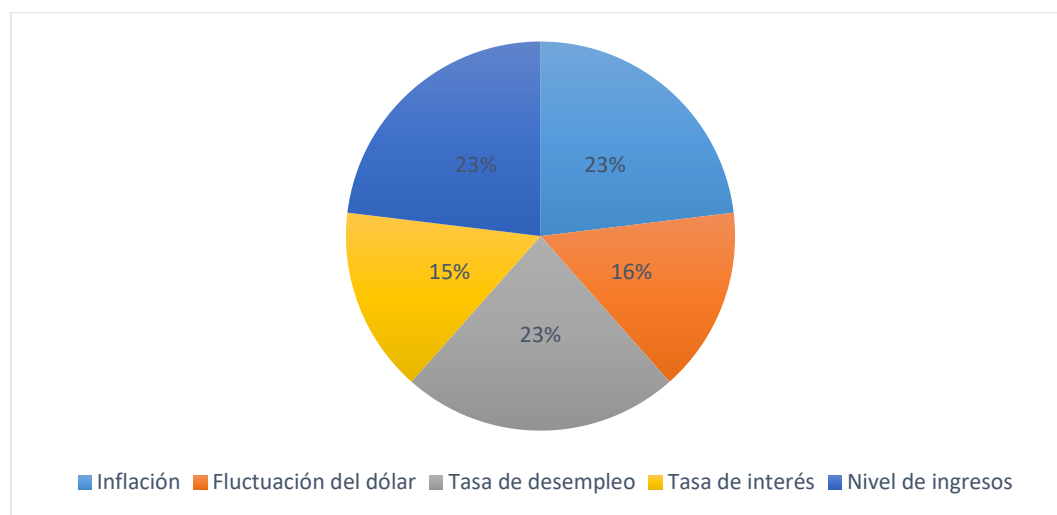
Por otra parte, se estima que esta situación comercial trae consigo varias consecuencias y consideraciones específicas para Colombia tal como se evidencia en una publicación de la revista portafolio:

Los Estados Unidos constituyen un componente fundamental del sector de exportación agrícola de la nación, por lo que es probable que cualquier intervención en este ámbito ejerza una influencia considerable. Teniendo en cuenta los últimos datos estadísticos del DANE, Estados Unidos se está consolidando cada vez más como el principal aliado comercial de Colombia, lo que implica que productos básicos como el café y la floricultura sean los más afectados por los aranceles impuestos. Entre los sectores más vulnerables se encuentran el aguacate, limón Tahití, el banano, entre otros ya que la aplicación de estos aranceles incrementaría sus costos, lo que afectaría disminuyendo su capacidad competitiva, por consiguiente, en su demanda y esto a su vez impacta negativamente en los productores. Ocasionando que los consumidores en Estados Unidos busquen proveedores en otros países con valores más económicos (Rodríguez, 2025).

El efecto económico no solo afectaría la balanza comercial, sino que también repercutiría en el empleo, toda vez que una disminución en las exportaciones pondría en riesgo la rentabilidad de los productores agrícolas y, en consecuencia, la estabilidad laboral en las zonas rurales. (Rodríguez, 2025)

El entorno económico es considerado como un punto fundamental dentro del análisis de este tipo de proyectos y para esta empresa puntualmente, dado que como ya se ha enfatizado antes en todos los elementos que intervienen e impactan precisamente a los clientes de DNV y por consiguiente a la empresa misma debido a su dependencia de las circunstancias externas y ajenas a ella, sin embargo es posible plantearse métodos y estrategias que permitan aportar mayores beneficios a sus clientes con el fin de crear una asesoría indispensable para el manejo de diversas situaciones que se presenten en el camino y contemplar las normativas contables para dar cumplimiento a lo que en ellas se ha establecido.

Figura 6. POAM Entorno Económico



Nota: Elaboración propia

Los resultados obtenidos son una representación de los elementos del entorno económico, se indica que de estos componentes tenidos en cuenta hay tres que se destacan, como la inflación con un 23%, la tasa de desempleo con el 23% y el nivel de ingresos con el 23%.

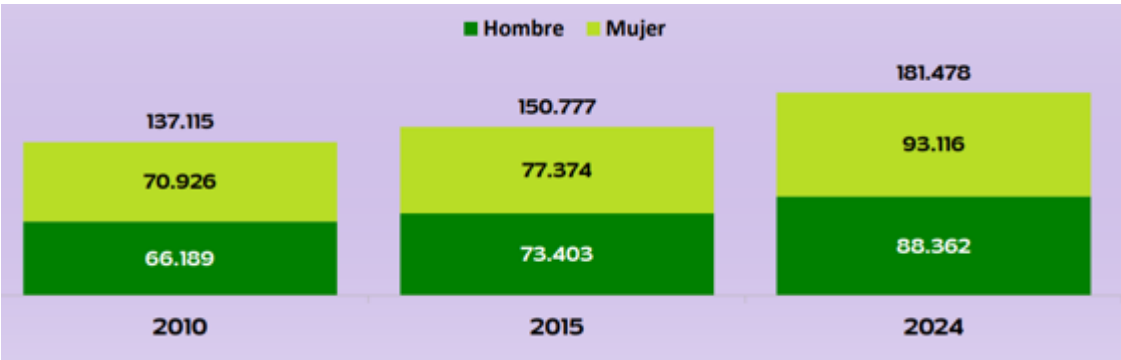
5.1.2. Entorno Demográfico

5.1.2.1. Crecimiento Poblacional

Según fuentes oficiales como el departamento nacional de planeación (Terridata) y el departamento nacional de estadística (DANE), la población de Jamundí ha experimentado un aumento considerable al transcurrir del tiempo. En el periodo 2005, este sector registraba un poblamiento de aproximadamente 83.000 habitantes, en comparación al año 2020 donde su comunidad superaba los 150.000. Este desarrollo poblacional se puede conferir a diversas variables. En primera instancia, esta localidad tiene en una ubicación estratégica la cual se encuentra muy cerca de la ciudad de Cali, lo que ha ocasionado a una progresión urbana y que muchos individuos opten por establecerse en esta zona.

Adicionalmente, Jamundí ha padecido un desarrollo económico considerable en los últimos años. Nuevos centros comerciales, empresas ofertando diferentes opciones de empleo, la construcción de nuevos apartamentos y viviendas ha conseguido que distintas personas cambien de residencia para establecerse en este municipio del Valle.

Figura 7. Número de habitantes registrados en Jamundí según sexo (2024)



Nota: Cámara de comercio de Cali (2024)

Considerando la ilustración de la cámara de comercio de Cali (2024) donde se indica el número de habitantes registrados en Jamundí durante un lapso de tiempo, se resalta el incremento de esta población, lo que hace probable que aumenten las solicitudes de. La constitución de organizaciones y la progresión económica pueden traducirse en una mayor necesidad de asesoría financiera, contable y tributaria, áreas en las que la organización se especializa.

Teniendo en cuenta que el crecimiento poblacional también puede significar una diversificación en el perfil de los clientes. La compañía podría explorar la adaptación de los servicios para responder de manera satisfactoria a los requerimientos particulares de distintos grupos demográficos, como emprendedores jóvenes o personas mayores que pueden requerir servicios contables personalizados.

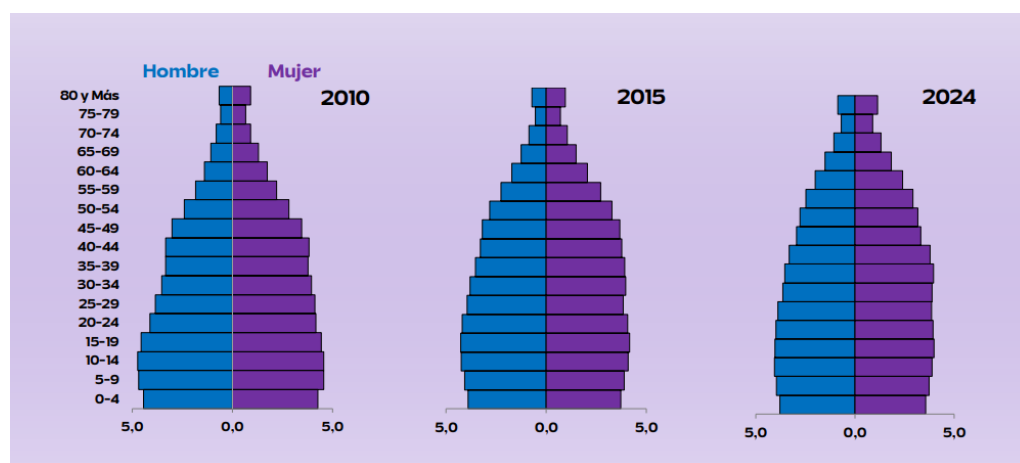
Con el desarrollo económico de Jamundí, DNV podría considerar la posibilidad de expandir su alcance geográfico. La construcción de nuevas viviendas y empresas puede generar oportunidades para establecer relaciones con clientes en áreas en crecimiento.

Jamundí se ha caracterizado en los últimos años por su progreso urbano dado que es considerado como un municipio que contribuye significativamente con el crecimiento poblacional en el departamento, la localización de este sector se ha visto impactada porque también sus gestiones económicas han tenido un alza importante. Actualmente Jamundí es concebido como una localidad con potencial en diversas áreas entre ellas sus predios para proyección urbana generando con todo ello retos en sus costumbres, su economía y su estructura local logrando así cambios notables en esta zona (López,2021).

El crecimiento de la población en el entorno cultural puede tener repercusiones significativas para DNV. En primer lugar, el aumento demográfico puede traducirse en un requerimiento superior en la prestación de servicios de asesoría, ya que más empresas y particulares buscan orientación en áreas como contabilidad y finanzas. La empresa podría encontrarse en una posición estratégica para atender las crecientes necesidades en estos campos.

5.1.2.2. Edad

Figura 8. Pirámide poblacional Jamundí 2010-2024



Nota: Cámara de comercio de Cali (2024)

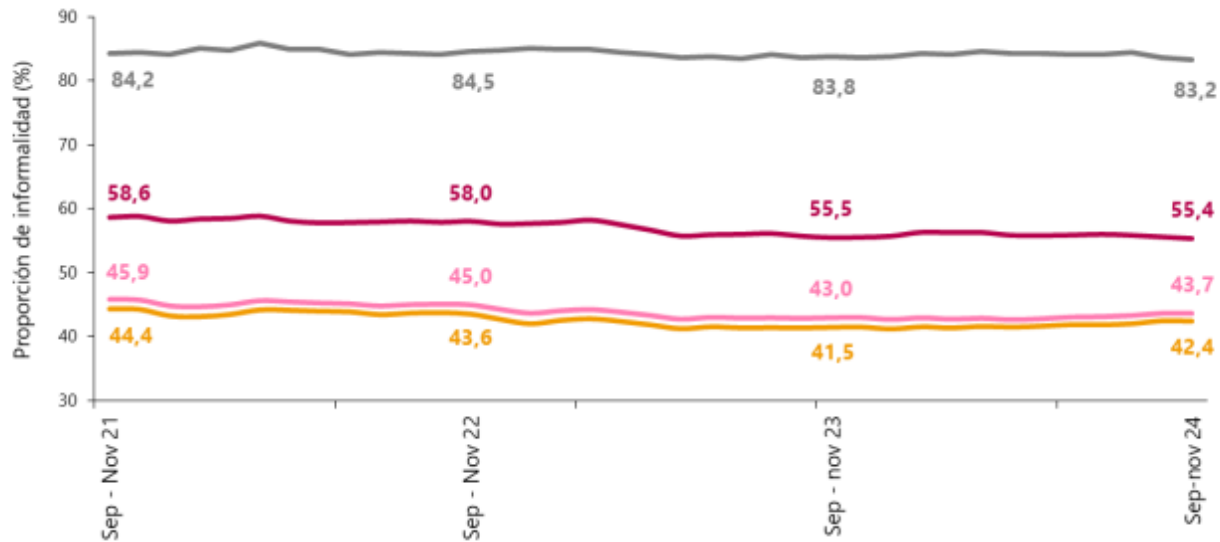
En la ilustración de la cámara de comercio de Cali (2024), pirámide poblacional de Jamundí, se evidencian los rangos de edad lo cual es un factor fundamental para la compañía teniendo en cuenta que la misma presta servicios a personas naturales puntualmente en la declaración de renta la cual es indicada por la DIAN y se debe presentar cada año a quienes resulten obligados para la misma.

Por lo tanto, esto en la mayoría de ocasiones corresponde a personas mayores de edad que presenten movimientos bancarios, ingresos, patrimonio o similares y para menores de edad que sean considerados como beneficiarios de alguna renta, es decir que si un menor de edad recibe ingresos por concepto de herencias o semejantes.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede identificar como esta información resulta altamente relevante para la compañía por que le permite conocer cómo está distribuida la población jamundeña por edades.

5.1.2.3. Informalidad

Figura 9. Ocupación informal



Nota: DANE (2025)

Según el DANE (2025), para el total nacional, en el trimestre móvil septiembre - noviembre 2024 la proporción de personas ocupadas informales fue 55,4%. Por otra parte, en las 13 ciudades y áreas metropolitanas esta proporción fue 42,4%, lo que representó un aumento de 1,0 puntos porcentuales respecto al trimestre móvil septiembre - noviembre 2023 (41,5%).

Para el caso del total de las 23 ciudades y áreas metropolitanas la proporción de informalidad se ubicó en 43,7%. Por su parte, en los centros poblados y rural disperso la

proporción de informalidad para el trimestre móvil septiembre - noviembre 2024 fue 83,2%.

La alta tasa de informalidad laboral, precisamente en áreas pobladas y sectores rurales diseminados, puede tener diversas implicaciones para la empresa, ya que la presencia de un alto índice de informalidad, genera que debido a su situación no requieran los servicios que oferta la empresa considerando en algunas oportunidades sus ingresos no son altos, no han adquirido compromisos bancarios, por ende, no son clientes potenciales para la organización. Adicionalmente se destaca que existe a su vez informalidad respecto a las compañías que ejercen sus actividades comerciales en el sector de Jamundí.

El ministerio de comercio, industria y turismo (2025) destaca que:

Se contempla que la informalidad organizacional genera implicaciones desfavorables respecto a la competencia empresarial, teniendo en cuenta lo que esta ocasiona por medio de alteraciones en el sector comercial, por otra parte, es necesario comprender como lo opuesto es decir la formalización es una responsabilidad que origina la incorporación de la empresa en todas las áreas en las que tiene incidencia para que de esta forma consiga un avance en su capacidad productiva y por ende pueda mantenerse en el tiempo.

Tal como se menciona anteriormente existe también la informalidad empresarial en la cual, las organizaciones no realizan sus actividades de acuerdo a la norma como se muestra a continuación en la gráfica medidas de informalidad que se obtuvo de Cristina Fernández en el documento de trabajo realizado a la fundación para la educación superior y el desarrollo (Fedesarrollo) en el año (2018), estas omiten una serie de procesos entre los cuales se encuentra el manejo de la contabilidad lo que tiene implicaciones directas en DNV, porque representan menos clientes para la misma.

Figura 10. Medidas de informalidad

		GEIH		ME	GEM (2017)	CCBogotá (2013-2015)
		GEIHF	Micro-negocios			
Entrada	No tiene Rut			23%	21%	21%
	No está registrado como sociedad o persona natural	60%	85%	28%	28%	53%
	No tiene licencia de funcionamiento				31%	
	No tiene registro renovado	61%	86%	34%		
Insumos	Empleador / cuenta propia no cotiza a salud y pensión	83%	89%			
	No paga a empleados salud y pensiones*			79%*	53%	80%
	Los negocios que operan en la vivienda no tienen local propio, ni arrendado, ni en usufructo.	1.9%	4%			
Producto	No tiene certificación de calidad					92%
	No tiene licencia sanitaria					73%
Impuestos	No lleva contabilidad formal	84%	94%	59%		75%
	No declara ICA (2013)			44%		80%
	No paga ICA (2017)				45%	
	No declara Renta (2013)			77%		
	No paga Renta (2017)				63%	
	No declara IVA (2013)			83%		
	No paga IVA (2017)				73%	
	No paga predial (2017)				71%	
Más utilizada	No tiene registro ni contabilidad formal	58%	84%	30%	24%	53%
	No tiene registro renovado ni contabilidad formal	59%	84%	26%		
	Observaciones	33,256	82,026	36,430	1,454	75,337

Nota: Fernández (2018)

5.1.2.4. Nivel Educativo

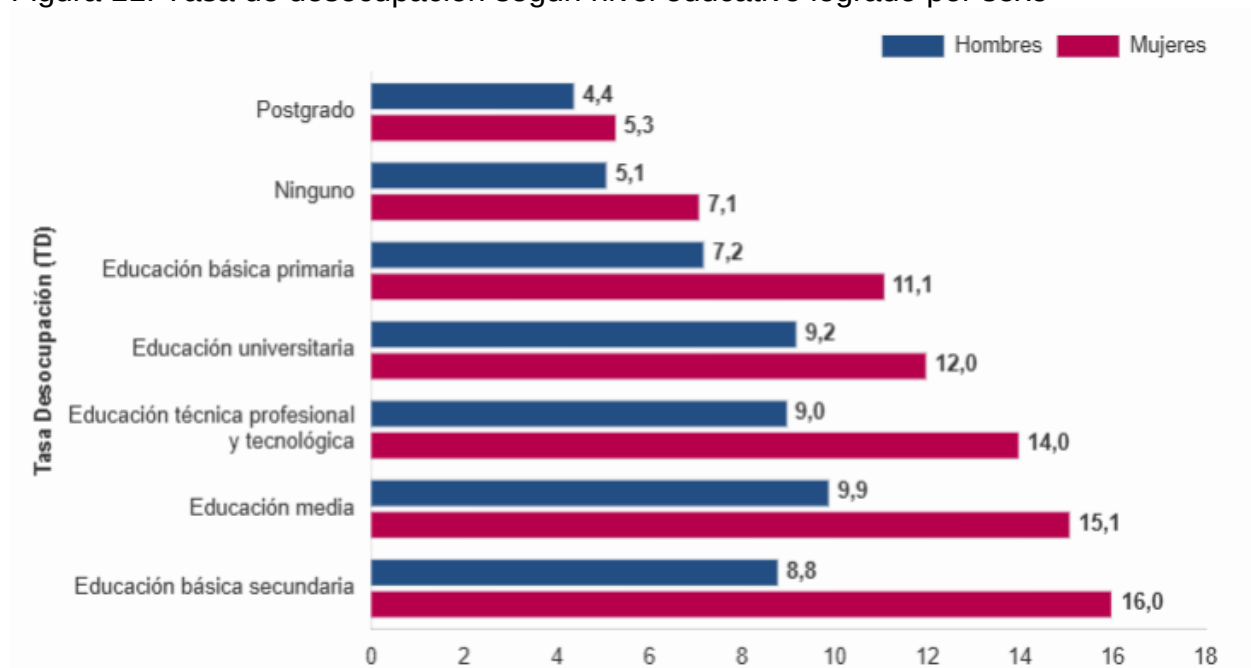
La variable del nivel de escolaridad en el entorno cultural puede tener varios impactos en la empresa. Si el nivel de escolaridad varía en la población, es punto de análisis para la empresa debido a que eso condiciona el conocimiento a la normatividad para que una empresa se encuentre ejecutando sus actividades bajo lo legal.

Es decir que los clientes con un grado educativo superior tienen la tendencia a una alta comprensión respecto a los procesos contables y tributarios ya sea que estos representen una empresa o para sus finanzas personales, lo que genera de alguna manera una gran demanda de la excelencia en los servicios.

Por otra parte, se encuentran los clientes con un menor nivel educativo, los cuales pueden requerir que la explicación de los procesos o requerimientos contables sea más detallada y consiguiente en un lenguaje más sencillo para que de esta forma puedan llegar a la comprensión de sus obligaciones tributarias.

La compañía debe ajustar sus comunicaciones para asegurarse que éstas sean claras y comprensibles para un público diverso. Entendiendo las necesidades de cada uno de sus clientes, validando los métodos adecuados particulares según sea el caso y generando aprendizaje a quienes lo requieran dentro del proceso de asesoría.

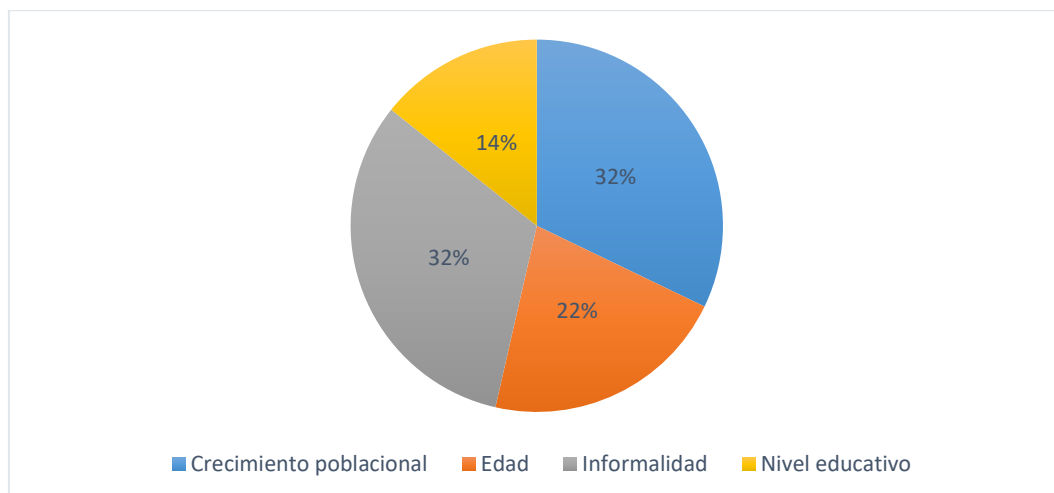
Figura 11. Tasa de desocupación según nivel educativo logrado por sexo



Nota: DANE (2025)

Los datos registrados del DANE (2025) en la tasa de desocupación según nivel educativo logrado por sexo, se identifica y deduce que hay un porcentaje del 26,1% que solo han alcanzado la educación básica secundaria, haciendo de este el mayor porcentaje registrado en los resultados de la encuesta, esto tiene como consecuencia, quizá no en todos los casos, pero sí en la mayoría, que esta población no tenga mayores alcances en su desarrollo laboral, por ende, al percibir sus salarios e ingresos serán consecuentes con su nivel académico.

Figura 12. POAM Entorno Demográfico



Nota: Elaboración propia

Esta gráfica permite evidenciar cada uno de los componentes que se han tenido en cuenta y como estos inciden en la organización DNV, adjudicando sus mayores impactos al crecimiento poblacional con un 32% y la informalidad con el 32%.

5.1.3. Entorno Político

El entorno político es uno de los más relevantes, porque este permite analizar y estimar los distintos elementos políticos, tanto normativas y leyes, que condicionan el desarrollo de toda organización; impactando sobre la misma, de manera afirmativa o adverso.

En la Constitución política (1991), artículo 1, se decreta:

Colombia es un estado social de derecho; organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Este ambiente externo representa un rol importante en la dinámica operativa en las empresas dedicadas al servicio de asesoría contable, dado que incide directamente en el marco legal y normativo que regula su actividad. Las decisiones políticas, como ajustes de leyes fiscales, normativas contables, no solo modifican las operaciones cotidianas, sino que también influyen en la demanda de servicios y en la manera en que la empresa debe adaptarse a cambios regulatorios. En un contexto donde la estabilidad política facilita la planificación y el cumplimiento normativo, la organización puede anticipar ajustes y responder de manera oportuna a nuevas regulaciones, un factor determinante para su sostenibilidad y triunfo en un lapso de tiempo largo. En ese sentido, comprender y adecuarse a los desafíos del contexto político puede convertirse en una estrategia

esencial para la empresa. De este modo las variables que más generan mayor impacto son las siguientes:

5.1.3.1. Cambio de Gobierno

El cambio de gobierno, presentado por la administración del presidente actual, ha tenido un impacto significativo en la economía colombiana a través de su reforma tributaria. La reforma presentada apenas un día después de su posesión, fue propuesta como una medida para abordar el déficit fiscal del país.

Expertos consultados destacan la necesidad de la reforma, teniendo en cuenta el alto déficit fiscal que ha afectado la estabilidad financiera de Colombia. Aunque la reforma ha generado ingresos adicionales para el gobierno, especialmente a través de mayores impuestos a la industria de los hidrocarburos, hay opiniones divergentes sobre sus efectos en la adquisición y progreso financiero.

Considerando el caso en que la reforma tenga éxito podría equilibrar las finanzas públicas, generando un entorno económico más estable, beneficiando la continuidad y crecimiento de empresas que operan en Colombia. La empresa debe estar atenta a los cambios normativos resultantes de la reforma tributaria, adaptar sus servicios y estrategias para cumplir con nuevas regulaciones.

Adicionalmente se destaca que:

Los efectos que generan la incertidumbre en el gobierno al interior de un país son relevantes para las organizaciones que participan en los mercados, debido a las múltiples adversidades que se pueden dar tales como alteraciones, conmociones, estallidos sociales y entre otros, que repercuten directamente en el desarrollo de las labores en las empresas ocasionando con ello un deterioro económico significativo. Los diversos agentes internacionales y nacionales proporcionan inestabilidad a las compañías debido a sus acciones drásticas que se originan sin anticipación (Pereira, 2024).

5.1.3.2. Implementaciones Internacionales

Este factor hace referencia directamente a cada una de las normas internacionales que actualmente se están aplicando en el país, tal como:

Las normas internacionales de información financiera y las normas de aseguramiento de la información, son la oportunidad para garantizar que los informes financieros de una empresa sean más eficientes y de calidad. La globalización trajo consigo retos al mundo de los negocios, entre ellos la transparencia y la credibilidad en la información financiera, aspectos cruciales dentro del desarrollo y crecimiento sistémico empresarial. Estas normas se constituyen como una oportunidad para que los informes financieros sean de mayor credibilidad, lo cual funciona para fortalecer el negocio o para que los

usuarios de esa información tomen mejores decisiones sobre sus recursos y rendimientos; de hecho, se pueden llegar a predecir los flujos de efectivo netos que puede generar un negocio en el futuro. (Luzarr, 2016)

Las normas contables no deben permanecer estáticas y por eso, atendiendo a este principio, en Colombia, mediante dichas normas se están usando estándares internacionales para hacer más eficientes los reportes financieros de las empresas, que son implementados en más de 130 países. la implementación de esta norma internacional representa un avance en términos de calidad dentro de las organizaciones. (Luzarr, 2016)

Lo mencionado en el párrafo anterior permite comprender la relevancia que tiene la implementación de ese tipo de normas, comprendiendo lo trascendental que es su correcta aplicación dado que refleja directamente el estado económico de la compañía, que para este caso compete directamente a cada uno de los clientes y por ende los mismos esperan que desde la gestión contable todo se realice de la manera más precisa.

La compañía debe estar al tanto de cualquier cambio en las decisiones gubernamentales relacionadas con impuestos y regulaciones económicas. Esto permitirá una adaptación proactiva a nuevos escenarios ya que estas decisiones pueden generar tanto desafíos como oportunidades para DNV, en donde se puede generar una estrategia proactiva, centrada en la adaptabilidad permitiendo a la empresa mitigar riesgos, sanciones y demás en un entorno político cambiante.

5.1.3.3. Ajuste de los Impuestos

Existen varios que podrían mencionarse, pero se puede enfatizar en un impuesto muy reconocido, por ejemplo, el IVA, ya que:

Entre los impuestos más importantes de la normativa fiscal que impactan la población colombiana en general, se encuentra el impuesto al valor agregado – IVA, el cual grava la adquisición de bienes, así como la prestación de servicios. Para la venta de bienes y prestación de servicios, la tarifa general del IVA contemplada en el artículo 468 del ET es del 19 %. No obstante, los artículos 468-1 (modificado por los artículos 9 y 160 de la Ley 2010 de 2019) y 468-3 del ET señalan determinados bienes y servicios gravados a la tarifa del 5 %. (Actualícese, 2025)

Estos datos son de gran trascendencia para la compañía, ya que debe presentar con exactitud la información indicada respecto al impuesto señalado, para la organización es una prioridad estar al tanto de cada uno de los ajustes en los porcentajes, consideraciones, normativas y demás que competen a todo lo relacionado con la presentación de impuestos, para ofertar servicios de calidad a cada uno de sus usuarios y dar cumplimiento exacto a sus compromisos adquiridos.

5.1.3.4. Cambios en los Métodos de Presentación

Adicionalmente existen tiempos y procesos ya definidos para la presentación especialmente respecto a los impuestos, tal como se puede evidenciar en la siguiente información referente al IVA:

En relación con los artículos 600 y 915 del ET, la periodicidad del IVA podrá ser:

Bimestral: para aquellos responsables de este impuesto, grandes contribuyentes y aquellas personas jurídicas y naturales cuyos ingresos brutos al 31 de diciembre del año gravable anterior fueron iguales o superiores a 92.000 UVT (equivalentes a \$3.901.904.000 según el valor de la UVT para 2023), y para los responsables comercializadores de bienes exentos previstos en los artículos 477 y 481 del ET. Cuatrimestral: para aquellos responsables del IVA, sean personas jurídicas o naturales, cuyos ingresos brutos al 31 de diciembre del período fiscal anterior fueron inferiores a 92.000 UVT (equivalentes a \$3.901.904.000 según el valor de la UVT para 2023). Anual: para los contribuyentes que optaron por tributar bajo el régimen simple y cumplan con los requisitos para ser responsables del IVA. (Actualícese, 2025)

Lo anterior permite comprender que la compañía DNV debe estar enterado en qué tiempos y como hacer la presentación de este impuesto aplicado a las diferentes empresas con las que se encuentra vinculado, por lo tanto, resulta indispensable estar plenamente actualizada en esta información para dar óptima gestión a sus actividades y cumplirle al cliente de manera correcta, dado que un error en este tipo de información puede generar para el cliente que se deba pagar una sanción, o en casos más extremos verse inmersa la empresa en procesos jurídicos por el no cumplimiento de sus obligaciones como se ha indicado por la norma.

El dinamismo del entorno político puede introducir cambios significativos en los requisitos normativos. La compañía debe estar preparada para adaptar sus métodos de presentación para cumplir con nuevas regulaciones financieras y empresariales. Esto implica no solo ajustes técnicos en la presentación de información, sino también una mejora continua en la transparencia para satisfacer las expectativas cambiantes de los mandos que generan las regulaciones y demás personal involucrado.

5.1.3.5. Variaciones en los Procesos Locales

También existen impuestos que son de carácter municipal, para este caso y puntualizando en el municipio de Jamundí se indica que:

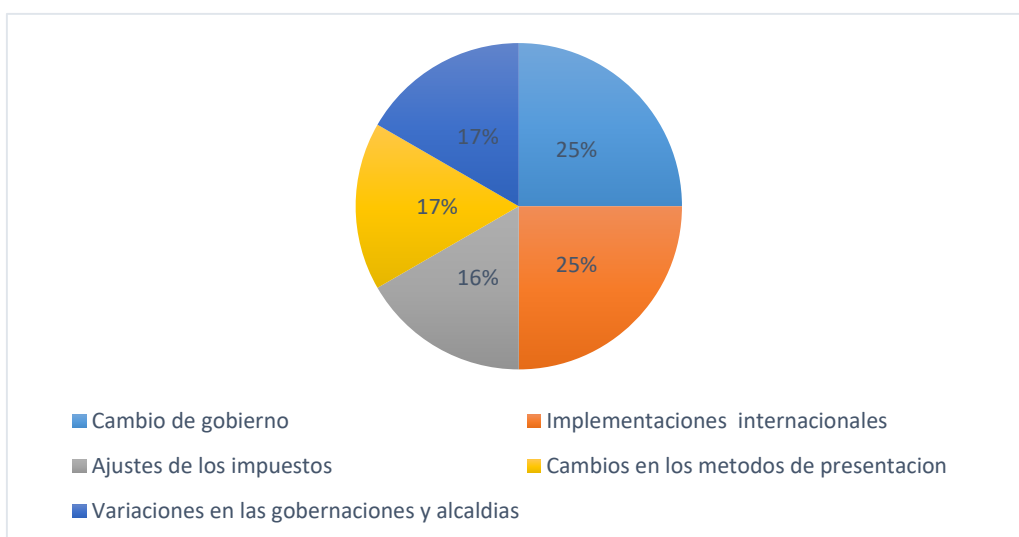
La declaración anual de Impuesto de Industria y Comercio es un formulario de impuestos que debe presentar toda empresa en Colombia. Esta declaración se refiere a las actividades empresariales realizadas durante el ejercicio en curso. En ella, los contribuyentes deben declarar el impuesto de industria y comercio, que es

un impuesto que grava los ingresos obtenidos por la realización de actividades económicas en el territorio nacional. (Tabares, 2023)

Precisando la información anterior, se hace trascendental conocer cada una de las pautas que indica el municipio para la presentación de este impuesto, dado que se tiene en cuenta que anteriormente el proceso se realizaba de manera física, ahora en la página de la alcaldía del municipio se encuentra el formulario donde se puede diligenciar la información de la empresa, realizar la presentación y posteriormente proceder con el pago del mismo.

Todos y cada uno de los factores mencionados en este entorno político son ampliamente importantes para la organización, porque comprometen arduamente su gestión y efectividad, con la cual debe responder a cada uno de sus clientes no solo con el fin de mantener una relación comercial sino también de evitar sanciones o procesos jurídicos los cuales pueden generar grandes afectaciones a quienes le han confiado su proceso contable y tributario.

Figura 13. POAM Entorno Político



Nota: Elaboración propia

Estos datos de la representación permiten inferir que, aunque son varios los elementos que inciden, algunos se destacan porque tienen mayor impacto para la organización DNV, los cuales son el cambio de gobierno con un 25% y las implementaciones internacionales con el 25%.

5.1.4. Entorno Ambiental

El análisis de este entorno en el presente tiene mucha relevancia, dado que en la medida que pasa el tiempo existe un interés general por cuidar y preservar todo lo concerniente el medio ambiente, y desde el campo empresarial hay una serie de exigencias para que el desarrollo de sus actividades ya sean de producción o en el manejo de servicios, tengan el menor impacto negativo en el mismo y se adopten medidas que contribuyan a la conservación.

En la actualidad existe la tendencia a nivel global de propender por el cuidado del medio ambiente, por lo tanto, el desarrollo de prácticas empresariales que aporten significativamente con esta iniciativa ocasionan que la organización gaste una base para sus triunfos. Se considera que este proceso en una compañía contempla una serie de actividades y gestiones que se realizan con el fin de reducir su incidencia en el ecosistema involucrando todo tipo de acciones operativas para que a lo largo del desarrollo de sus labores estas sean eco amigables (Merinas, 2024).

Por otra parte, se tiene presente que la promoción de métodos para preservar el entorno en una compañía dependerá de ciertos elementos como:

El respaldo por parte de la dirección: genera una participación activa y la asistencia de los líderes o directores de la organización son fundamentales, ya que se necesita de los mismos para que las iniciativas de fortalecer las prácticas ambientales den resultados óptimos y a través de la cultura organizacional se fomente la prioridad de la sostenibilidad y se motive a los colaboradores actuar con responsabilidad ambiental (Merinas, 2024).

Los recursos y la formación: resulta necesario que la empresa destine recursos apropiados y que se capacite al personal con el fin de garantizar la instauración de hábitos sustentables y compromisos con el ecosistema. Por su parte, la tecnología e innovación: consolidan e incorporan soluciones innovadoras en la empresa y las tecnologías limpias contribuyen en gran medida al uso eficiente de los recursos, finalmente el seguimiento y evaluación: son mecanismos que permiten supervisar el impacto ambiental que generan las operaciones y revisar constantemente las prácticas para detectar oportunidades de mejora (Merinas, 2024).

A su vez se destaca que el buen manejo de todas las implicaciones que tiene este entorno para una organización trae consigo ventajas o aspectos positivos para la misma, tal como se puede evidenciar a continuación:

Dar cumplimiento a la normatividad respecto al marco legal se ha consolidado como una obligación inminente, dado que con ello se previenen multas y también se cuida la imagen de la compañía frente a sus consumidores los cuales se encuentran altamente interesados en las practicas sustentables, generando con ello una estrategia competitiva que los destaca de sus rivales (Merinas, 2024).

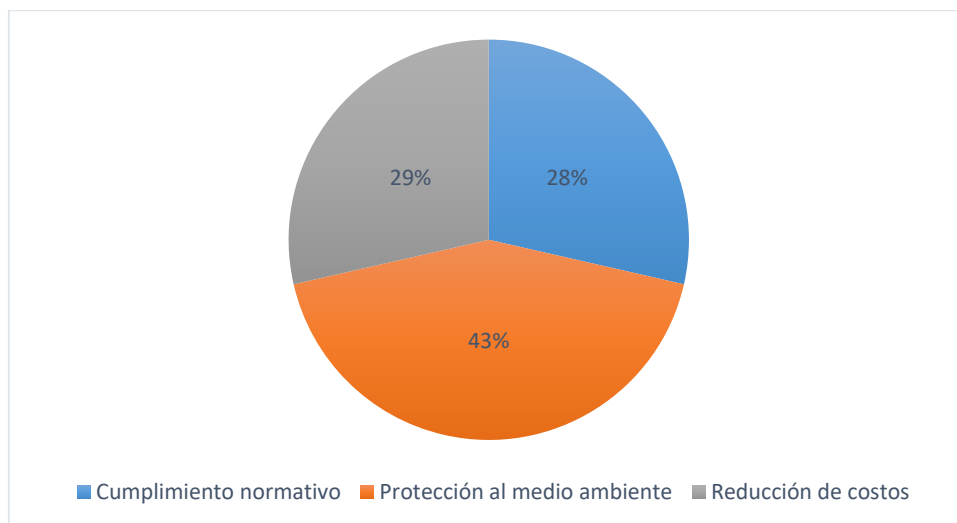
Por otra parte, se contempla la optimización de gastos llevando a cabo acciones como la disminución en el consumo de energía y la minimización de los desechos, sin embargo, el uso de herramientas tecnológicas que aporten en este proceso no se descartan del todo aun considerando su alto costo inicial, porque se tiene en cuenta la reducción de costos que puede generar más adelante. El compromiso organizacional con el cuidado del medio ambiente gesta una figura comprometida que difunde seguridad (Merinas, 2024).

Las empresas están cada vez más optando por soluciones eco sostenibles. Esto se debe a una serie de factores, incluida la progresiva concientización respecto a la relevancia de un medio sustentable, la presión de los consumidores y las regulaciones gubernamentales. Por lo que surge el planteamiento de generar desde la compañía la conservación ambiental, donde se promuevan varias actividades:

En un mundo tan cambiante se hace necesario explorar propuestas creativas que involucren las tendencias tecnológicas para impulsar los avances al interior de la organización gestando incluso la ampliación de los bienes producidos o los servicios ofertados y de ese mismo modo aportar en la construcción de mecanismos sostenibles. Estas y otras actividades orientadas a la promoción en los colaboradores frente al cuidado de su entorno hacen parte de un grupo de prácticas en rutadas a mejorar el desarrollo de esta área en las empresas (Docusing, 2025).

Toda esta información enmarca como en la actualidad se propende que desde todos los actores involucrados en el cuidado del medio ambiente, se realice una gestión eficiente y aún más desde cada una de las organizaciones activas dentro del mercado, por lo cual es indispensable para DNV, ejecutar medidas en el desarrollo de sus actividades que mitiguen los impactos negativos y se adopten herramientas, acciones, prácticas y procesos que cooperen con la sostenibilidad, integrando a sus colaboradores y clientes.

Figura 14. POAM Entorno Ambiental



Nota: Elaboración propia

Los resultados de la gráfica permiten evidenciar que se tienen varios aspectos en cuenta para este entorno ambiental, pero se destaca que el elemento más influyente para esta compañía, es la protección del medio ambiente con el 43% seguido de la reducción de costos con un 29%.

5.1.5. Entorno Tecnológico

Este componente externo impacta evidentemente el progreso empresarial, debido a la constante evolución de los procesos y herramientas tecnológicas, influyen en cómo se realizan las actividades dentro de una compañía, es decir cómo se diseña, produce, distribuye, expende un artículo o como se ofertan los servicios. Adicionalmente se tiene en cuenta que la repercusión de la tecnología se puede evidenciar en nuevas máquinas, nuevos servicios, nuevos productos, nuevas herramientas de gestión y control.

El impacto de estas tecnologías en el campo empresarial se puede apreciar a continuación:

La transformación digital y la innovación constante no solo es la adquisición de la tecnología ya que lo fundamental es poder aplicar un análisis crítico para mejorar los procesos existentes con el fin de asegurar que las herramientas modernas realmente generen resultados significativos. De igual manera es necesario brindar capacitación a los colaboradores en nuevas formas de trabajo que impulsen y destaquen su desempeño. Precisamente se indica que la tecnología empresarial está en tendencia, debido a la innovación masiva que representa para las empresas y que las mismas están experimentando más oportunidades de crecimiento (Corposuite, 2025).

Por lo tanto, el entorno tecnológico en las empresas y puntualmente para las organizaciones de servicios es un factor esencial en pro de la evolución y el triunfo en la era digital. La adopción y la integración efectiva de la informática ayuda a optimizar los procesos internos, pero también permiten que las empresas dedicadas a brindar servicios de asesoría contable, tengan una mayor calidad y puedan adecuarse a un contexto organizacional en incesante transformación.

5.1.5.1. Equipos

Dentro de las organizaciones existen diversos instrumentos que permiten que se ejecuten las actividades productivas, comerciales, logísticas y demás por lo tanto se enfatiza en que el uso de esos equipos tecnológicos facilita múltiples tareas realizadas diariamente, este tipo de recursos suelen ser en su mayoría elementos físicos por ejemplo computadores de escritorio y portátiles, celulares, impresoras, maquinas multifuncionales y otros como redes de wifi con sus complementarios (Anovo, 2024).

Todos esos equipos tecnológicos tangibles son herramientas indispensables en la ejecución de las actividades de las organizaciones, dado que estos hacen posible que se realicen cada una de las tareas, además optimizan tiempos y procesos, sus características de alta capacidad de almacenamiento, velocidad de procesamiento, portabilidad, conectividad, interfaz del usuario y otros aspectos relevantes, hacen de estos elementos un aliado empresarial.

La adquisición de equipos tecnológicos se ha posicionado en los últimos tiempos en un proceso imprescindible para las compañías, tal como se puede corroborar en la siguiente información:

Según el estudio “Crecimiento Empresarial Sostenible en la Era Digital”, realizado por HubSpot, plataforma de CRM para empresas en expansión, realizado a 250 líderes empresariales en Colombia (el 36% de ellos parte de pequeñas y medianas empresas) sobre las claves del crecimiento de su compañía, así como los retos que enfrentan en el contexto actual. (Mendoza,2024)

El estudio efectuado a las organizaciones consolidó que, de 1000 empresarios de la región, el 47,6% de las empresas encuestadas en Colombia está priorizando la innovación en productos y servicios como medio principal para su crecimiento y desarrollo. Respecto a los desafíos, las empresas consideran que dentro de los retos más importantes para su crecimiento sostenible están la implementación de las nuevas tecnologías (31,2%), seguido del aumento de costos (18,4%), y la creación de una cultura organizacional productiva (17,8%). (Mendoza,2024)

Uno de los facilitadores más relevantes para el crecimiento sostenible de las empresas en el país es la tecnología, frente a esto, el 96% de los encuestados cree que el uso de estas herramientas puede calificarse como esencial o muy importante. (Mendoza,2024)

5.1.5.2. Programas

Los programas tecnológicos empresariales son aquellos sistemas Informáticos que se utilizan para realizar tareas específicas en el contexto organizacional, estos permiten a las empresas automatizar tareas, acceder a información en tiempo real y proceder con ciertas determinaciones tomando como base los datos recopilados. Algunos ejemplos de programas tecnológicos empresariales son:

- Sistema de RH
- CRM de ventas y marketing
- Plataforma de análisis estadístico o de datos
- Software contables
- Software para inventarios

Los programas tecnológicos empresariales son importantes porque tienen unas características específicas que permiten:

Automatizar actividades que en su normalidad son ejercidas por individuos. Lo que permite redimir tiempo y recursos logrando así que los empleados se enfoquen en labores más significativas. El acceso a datos al instante e ingresar en la ocasión requerida a diversas fuentes, posibilita a las compañías determinar acciones en base a la información registrada.

La mejora en concretar medidas se debe a que estos programas tecnológicos pueden impulsar a las organizaciones a determinar tendencias y conveniencias a través de su información recopilada y organizada que de otro modo pasaría desapercibida.

Según el estudio “Crecimiento Empresarial Sostenible en la Era Digital”, realizado por HubSpot, en cuanto a eficiencia e influencia en el crecimiento de las empresas, el estudio destaca que las herramientas que cumplen mejor esta finalidad son las que están enfocadas en la automatización de procesos (30,1%), seguida de las herramientas de analítica de datos (27,2%); y las plataformas de software de CRM – Customer Relationship Manager – (23,9%) enfocadas en la gestión de relaciones con clientes. (Mendoza,2024)

Teniendo en cuenta que DNV es una empresa que presta servicios, se le hace imprescindible contar con herramientas tecnológicas y sistemas que le brinden un pleno desarrollo de sus actividades, a su vez le permitan optimizar tiempo y recursos, todo ello

con el fin de brindarle el mejor servicio posible a cada uno de sus clientes, haciendo que esa relación se convierta en una experiencia significativa para cada uno de ellos.

Adicionalmente, se hace referencia a plataformas digitales las cuales puede usar la empresa para acrecentar la eficacia operacional de sus procedimientos contables. La adopción de programas tecnológicos, como sistemas de gestión contable y análisis de datos, puede automatizar tareas rutinarias, lo que le permitiría a los trabajadores enfocarse en actividades más estratégicas.

La implementación de plataformas digitales puede facilitar la admisión a los datos de forma efectiva, permitiendo a la compañía tomar decisiones más informadas y rápidas en contestación a las transformaciones en el contexto organizacional. La adopción estratégica de plataformas digitales, junto con la consideración de equipos y programas o software especializado, permitirá no solo optimizar sus operaciones internas, al igual que adecuarse y destacarse en un entorno empresarial colombiano en insistente evolución. La interconexión entre el ámbito tecnológico y otros aspectos empresariales resaltan la trascendencia de un trámite efectivo de la informática generando un triunfo inminente para la compañía sostenible en el tiempo.

5.1.5.3. Contabilidad Automatizada

Esta herramienta se ha ido consolidando en el sector por sus múltiples facultades que brinda y sus aplicaciones en el campo empresarial, aportando agilidad en los procesos tal como se indica en la siguiente información:

Las posibilidades de sistematizar los procedimientos contables en una compañía destacan la optimización del tiempo dado que en muchas ocasiones hay diversas labores que deben registrarse de forma manual y del recurso humano también del cual se puede reducir la cantidad de errores en los datos sin perder el control de un proceso tan fundamental (España,2023).

Opuesto a lo ocurrido con diversas innovaciones, la transformación tecnológica es aplicable y valiosa para todas las compañías, sin limitar su uso solo para aquellas que manejan grandes volúmenes de datos, por lo que este avance para muchas compañías y pymes significa una gran oportunidad de optimizar tiempo (España,2023).

Este tipo de elementos o factores otorgan a la organización DNV una serie de beneficios como la optimización de procesos en tareas altamente repetitivas, reduce tiempos de gestión que se pueden usar para otro tipo de actividades más relevantes, minimiza a su vez los errores, mejorando y aportando significativamente en los aspectos operativos de la compañía, esto a su vez representa mejorar la calidad en los servicios ofertados por la organización.

5.1.5.4. Consultoría Remota

La consultoría remota comprende una lista de posibilidades que se pueden aprovechar al máximo, esta viene como resultado de avances tecnológicos y también de un cambio en las prácticas empresariales que se han ido adaptando a la transformación a nivel global de cómo realizar muchos procesos de manera diferente, tal como se indica a continuación:

El Internet ha acercado a empresarios y consultores al ser un medio universal, económico y flexible; estas características se han trasladado a la consultoría ya que la ha hecho flexible en cuanto al tiempo o sesiones de trabajo, ha disminuido el coste por hora al evitar gastos de traslado, hospedaje, comidas, y, sobre todo, ha permitido el acceso a emprendedores y empresarios a profesionales altamente capacitados en múltiples áreas, en todo el mundo. (Mejía, 2020)

El consultor se ha adaptado a una relación más cercana con el empresario, está disponible 24/7, tiene un arsenal de aplicaciones gráficas, numéricas y de presentación a su disposición, y tiene acceso a más información en la red para estudiar y ofrecer la mejor solución posible. El consultor ha desarrollado habilidades comunicacionales debido a que al pasar de una sesión presencial a una virtual existe una barrera tecnológica y generacional que se tiene que romper, para llevar a buen término la consultoría y se cumplan los objetivos del empresario. Un ejemplo de ello son los teléfonos inteligentes, con infinidad de aplicaciones para todo tipo de actividades, hecho que en el pasado reciente no se manejaba, ni se imaginaba. El consultor tiene la visión externa que se le puede escapar al empresario, además de la objetividad para ver problemas y proponer soluciones. (Mejía, 2020)

La asesoría virtual aumenta la eficiencia y rendimiento aprovechando el internet como un recurso inmediato, permitiendo que se realicen secciones de trabajo amplias con optimización del tiempo en tareas específicas, este aspecto suele ser importante especialmente para el emprendedor de pymes quienes poseen diversas responsabilidades y que esta herramienta les facilita el acceso a la información logrando resultados óptimos en menos tiempo, bajo una distribución de tareas en conjunto con las herramientas digitales garantizando efectos concretos (Mejía, 2020).

Todas y cada una de estas características hacen de esta una herramienta esencial e indispensable para DNV, la cual es efectiva para el trabajo interno de la empresa, permitiendo que las operaciones y actividades de la misma se ejecuten sin interferencia desde cualquier sitio que tenga conectividad y equipos tecnológicos, adicionalmente contempla una reducción costos de transporte o viáticos. Para los clientes también representa una forma ágil y practica de exponer sus consultas y/o necesidades sin tener que dejar por un determinado tiempo su negocio o empresa.

5.1.5.5. Facturación Electrónica

Esta medida en la cual las facturas pasaron de generarse únicamente en físico a producirse de manera electrónica tiene unas implicaciones para las empresas de manera interna debido a la gestión que se realiza a través de un sistema donde todo está interconectado, es decir que al realizarse una venta se afecta el inventario y los ingresos en las cuentas, a su vez de manera externa porque a través de la misma el ente regulador tiene más control respecto a las compras y ventas de las organizaciones.

A continuación, se hace una descripción del concepto de factura electrónica y quienes deben presentarla:

En la transformación de múltiples procesos también evolucionó la factura la cual pasó de manejarse de forma tradicional a tener una gestión electrónica, por lo tanto, esta contempla una serie de características que permiten se ejerza un mayor control sobre la misma y sirva de respaldo en los movimientos dentro del ámbito tributario (Legalite, 2022).

Pero existe una premisa sobre la facturación electrónica en cuanto a quienes tienen la obligación de presentarla, dado que cumplen una serie de cualidades particulares considerando sus ingresos brutos, aquellos que manejan contratos con el gobierno y superan determinado tope de ingresos y otros tantos que, si bien no necesariamente son empresas, por el desarrollo de sus labores o actividades comerciales también tienen ingresos considerables, estas y otras estimaciones los hacen candidatos a elaborar de manera electrónica sus cobros o facturas (Legalite, 2022).

Este punto posee una alta relevancia debido a las repercusiones que ella conlleva, por lo tanto, la organización debe regirse a lo indicado por los entes que regulan las empresas en este aspecto puntualmente, no solo por dar cumplimiento respecto a si misma sino también porque debe prestar un servicio óptimo a sus clientes asegurando su efectividad en el tema.

5.1.5.6. Inteligencia Artificial

En la actualidad se considera que:

Los cambios en el ámbito organizacional se han visto impactados por los desafíos que plantean las nuevas tecnologías e innovaciones y el sector contable no está exento de ello por lo cual la inteligencia artificial se presenta como una herramienta complementaria a las actividades que se ejecutan en esta área, incluso se destaca que la IA aporta significativamente a los procesos gestando mejoras considerables en efectividad y precisión de datos, consolidando la posibilidad de que los contadores saquen el máximo provecho a este recurso reestructurando procedimientos para

determinar acciones puntuales en el momento en que se requiera (Universidad de Palermo, 2025).

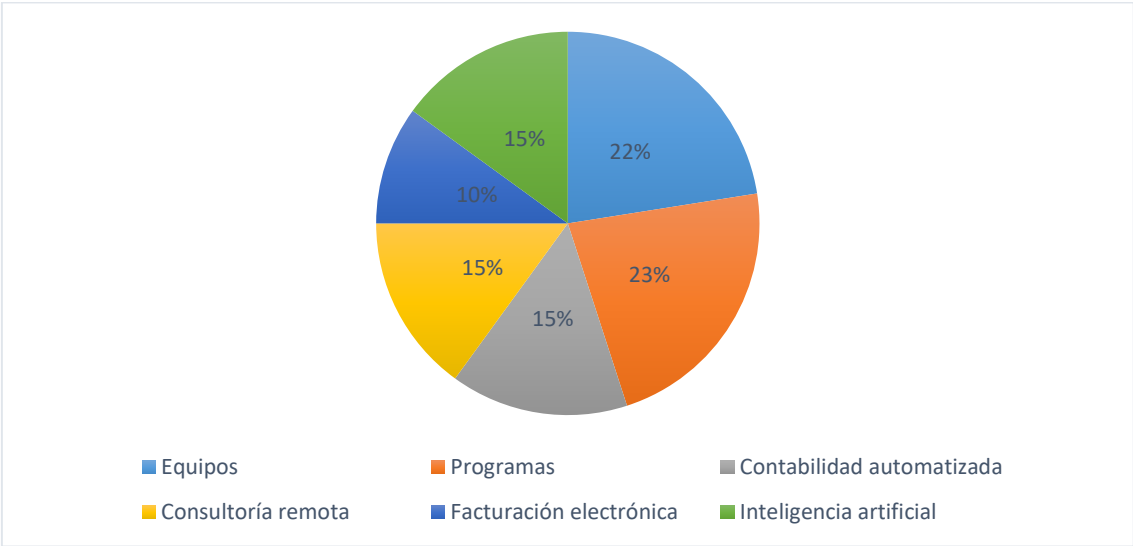
De esta herramienta tecnológica se puede destacar como:

La Inteligencia Artificial (IA) abre un mundo de posibilidades en la Contabilidad Empresarial. Con la automatización de tareas rutinarias, el análisis de datos avanzados y la detección de fraudes, los contadores tienen la oportunidad de enfocarse en tareas estratégicas. La IA también mejora la precisión y la velocidad en la toma de decisiones financieras, lo que se traduce en una ventaja competitiva. (Universidad de Palermo, 2025)

La inteligencia artificial introduce oportunidades significativas en el ámbito financiero dado que aumenta la precisión al eliminar errores humanos en el trámite de enormes cantidades de información, adicionalmente facilita el análisis de datos avanzado, permitiendo de esta manera que los contadores identifiquen patrones y con ello tomen decisiones inmediatas, finalmente su capacidad de procesamiento apresura la verificación y la ejecución reglamentaria con el análisis de documentos financieros (Universidad de Palermo, 2025).

Se considera que la IA representa un avance a nivel global en todas las áreas donde la misma se implementa, adicionalmente resulta indispensable poder adoptar procesos con esta herramienta que hagan de la empresa DNV y de sus procedimientos algo altamente innovador con el objetivo de resaltar en el mercado y destacarse de entre sus competidores.

Figura 15. POAM Entorno Tecnológico



Nota: Elaboración propia

Los resultados de la gráfica permiten evidenciar que los elementos de este entorno tecnológico poseen una relevancia considerable, pero de los mismos se destacan los que más impactan a la empresa DNV, como los programas con el 23% y los equipos con un 22%.

5.1.6. Entorno Legal

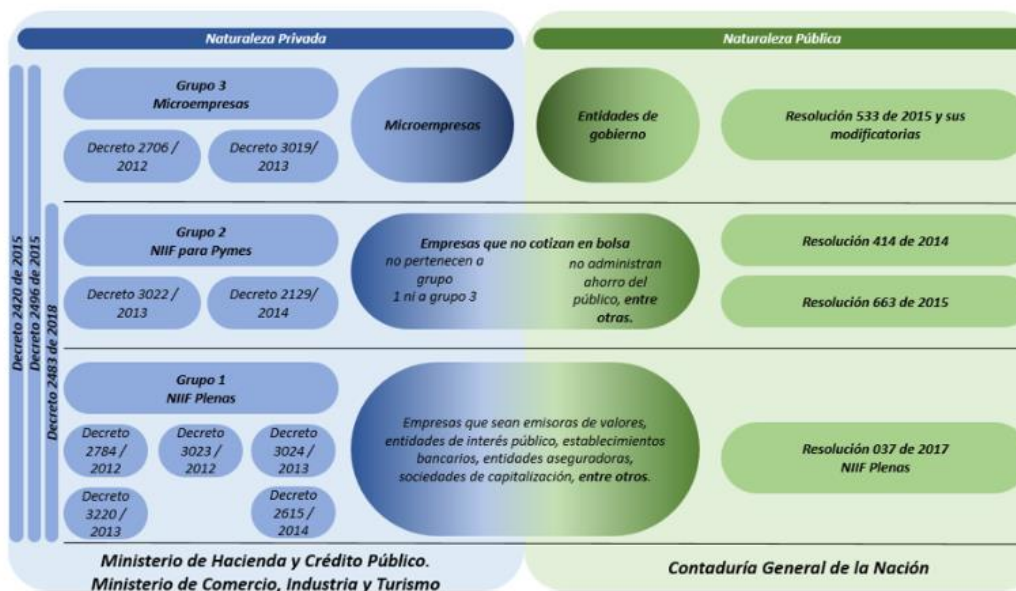
El análisis de este entorno es fundamental en términos generales para las empresas que prestan servicios contables, ya que este determina precisamente el marco dentro del cual pueden operar, es decir permite concretar cuáles son sus obligaciones, responsabilidades y derechos, estableciendo las normativas que debe efectuar de manera legal.

5.1.6.1. Marco Regulatorio

Un marco normativo consiste en las normas o reglas específicas para realizar y atender un proceso, es decir, es más específico que un marco legal. Desde otra perspectiva, un marco legal dicta lo que debe hacerse, mientras que el normativo obedece al legal y además de dictar lo que debe hacerse, se refiere también a cómo hacerlo. (Rodríguez, 2019)

De esta forma, los marcos normativos contables actuales para las entidades de naturaleza privada están asociados con los decretos emitidos según los grupos de aplicación y su caracterización; grupos 1, 2 y 3, además de algunas definiciones del decreto 2649 que aún persisten, mientras que los marcos normativos para las entidades de naturaleza pública están asociados con las resoluciones correspondientes también según su caracterización. (Rodríguez, 2019)

Figura 16. Marcos normativos de información financiera en Colombia



Nota: Rodríguez (2019)

Resulta imprescindible para DNV conocer todas las reglamentaciones respecto a las compañías, sus actividades comerciales y las características que las ligan a determinados lineamientos todo ello con el claro objetivo de brindar orientaciones precisas en relación a la constitución, estructuración y organización de las mismas logrando así que se gestione y presente la información de sus clientes de manera idónea, por consiguiente si se da cumplimiento efectivo a las disposiciones normativas se evitan riesgos legales y financieros, lo que aporta significativamente en el desempeño de la prestación de los servicios contables haciendo que estos se efectúen bajo una calidad destacable generando confianza para los usuarios.

5.1.6.2. Normatividad Tributaria

Este punto está conformado por reglamentos, normas, decretos y demás que orientan la debida gestión a las responsabilidades contraídas por una empresa.

Acatar y dar oportuno cumplimiento a las responsabilidades en materia tributaria por parte de las organizaciones se convierte en un aspecto esencial para ejercer bajo la legalidad y de esa misma manera se evitan inconvenientes económicos y jurídicos, pero efectuar dichas obligaciones no solo trae beneficios para las empresas, sino que también aporta en la progresión y prosperidad de la nación (Pluxee, 2025).

El conocimiento y manejo adecuado del estatuto tributario es indispensable para el crecimiento organizacional. Desarrollarlo permite a los empresarios prevenir incumplimientos que pueden generar graves consecuencias legales. Adicionalmente se considera que para las empresas en Colombia las identificaciones y registros representan una base jurídica fundamental para su funcionamiento y que es un trámite crucial ya que confirma la validación para el desempeño de sus labores económicas frente a las normativas del país (Pluxee, 2025).

Teniendo de referencia la información anterior, se destacan las primordiales responsabilidades de las compañías en Colombia:

Registro tributario: se realiza ante la DIAN es el primer paso para la formalización de cualquier empresa en Colombia. Este proceso comienza con la obtención del Número de Identificación Tributaria (NIT). Como ya mencionamos, este es un requisito indispensable para realizar actividades económicas dentro del territorio nacional. El NIT permite a la DIAN identificar, ubicar y clasificar a las empresas para fines tributarios. (Pluxee, 2025)

Impuesto sobre la renta y otros: El impuesto sobre la renta se calcula sobre los ingresos netos que la empresa ha obtenido durante el año fiscal. El mismo busca gravar la capacidad económica de las empresas, considerando sus ingresos, costos y deducciones permitidas. Las empresas deben presentar una declaración de renta anualmente. Allí, se determina el impuesto a pagar o el saldo a favor del contribuyente. La gestión adecuada de este impuesto es crucial para optimizar la carga tributaria. Es posible aprovechar las deducciones y beneficios fiscales que la ley colombiana ofrece. (Pluxee, 2025)

IVA (Impuesto al valor agregado): El IVA es un impuesto aplicado a la mayoría de las transacciones de venta de bienes y servicios en Colombia, con algunas excepciones específicas definidas por la ley. Las empresas actúan como agentes recaudadores de este impuesto, el cual debe ser reportado y pagado periódicamente a la DIAN. La tasa general del IVA es del 19%, aunque existen bienes y servicios con tarifas diferenciadas, incluyendo algunos exentos o excluidos de este impuesto. (Pluxee, 2025)

Retención en la fuente: Esta es una mecánica anticipada de recaudación de impuestos, donde la empresa actúa como agente retenedor, descontando un porcentaje de ciertos pagos (salarios, servicios, compras, entre otros) y entregándolo directamente a la DIAN. La retención en la fuente asegura una recaudación temprana de impuestos, mejorando el flujo de ingresos para el Estado. (Pluxee, 2025)

Contribuciones parafiscales: Además de los impuestos, las empresas tienen la obligación de realizar contribuciones parafiscales destinadas a financiar entidades y programas sociales como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF),

el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la salud. Estas contribuciones se calculan como un porcentaje de la nómina de la empresa y son fundamentales para el financiamiento de políticas sociales en Colombia. (Pluxee, 2025)

Industria y comercio (ICA): El impuesto de Industria y Comercio es un tributo local que grava las actividades comerciales, industriales y de servicios realizadas en los municipios. Las tarifas y bases gravables varían según el municipio. Por eso, es crucial que las empresas consulten la normativa local para cumplir adecuadamente con este impuesto. (Pluxee, 2025)

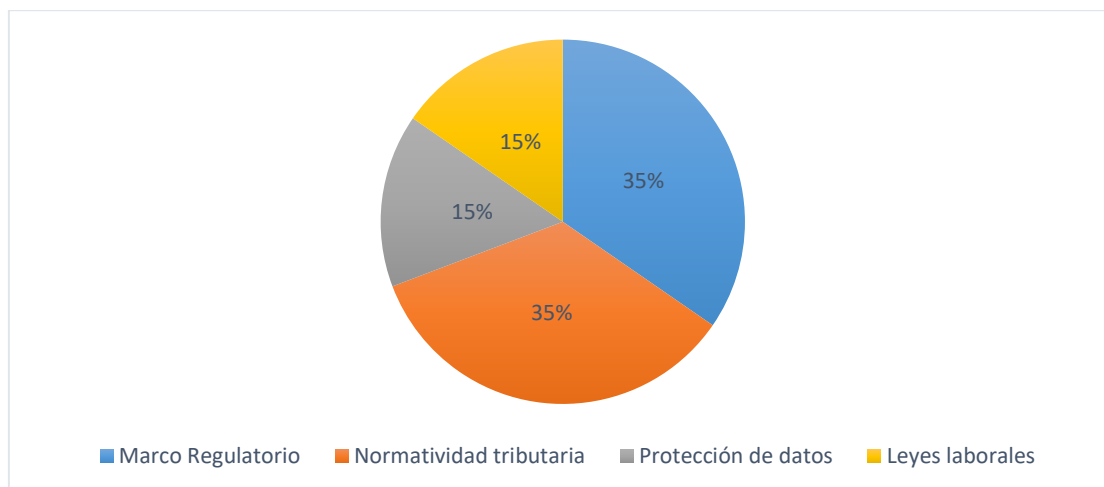
Estas obligaciones tributarias competen a la organización DNV como una compañía establecida bajo la legalidad y cada uno de sus usuarios, la presentación de estos compromisos depende de varios factores que atañen a las distintas características que manejan cada una de las empresas.

Existen otros factores que competen a este entorno legal, como la seguridad de información personal que hace referencia a la información de cada uno de sus clientes y los documentos que se manejan, gestionan y producen desde toda la gestión contable, tanto para la presentación de las diversas obligaciones tributarias y financieras, como los archivos aportados para subsanar situaciones de entes regulatorios cuando se requiere.

Por otra parte, se encuentran los contratos con los usuarios donde se plasma los compromisos y servicios que se prestarán por parte de la compañía DNV, acordando con cada cliente según sea la situación en particular.

Por último, se contempla todas aquellas leyes laborales, las cuales se efectúan por medio de la relación que existe entre la empresa y sus colaboradores, estas se deben cumplir de la manera indicada a través del contrato de trabajo con cada uno de sus empleados donde se reflejen y pacten todas las condiciones generales.

Figura 17. POAM Entorno Legal



Nota: Elaboración propia

Las ponderaciones de esta ilustración admiten resaltar que, aunque son varios los elementos tenidos en cuenta en el entorno legal, de estos se distinguen los más relevantes para la empresa tal como el marco regulatorio con el 35% y también la normatividad tributaria con un 35%.

5.2. ANÁLISIS INTERNO

5.2.1. Historia

DNV, es el nombre bajo el cual opera la empresa, y su enfoque comercial está arraigado en valores fundamentales que guían sus acciones diarias. Se caracteriza por la disciplina en el cumplimiento de sus compromisos, su dedicación por los negocios y la responsabilidad en compartir una visión conjunta con los valiosos clientes. Esta orientación es la base en la oferta de los servicios.

La compañía, tiene sus raíces en la visión y dedicación de su fundador, Donovan Rojas, quien desde sus años de educación secundaria tenía clara su elección profesional. Esta visión lo llevó a completar su carrera profesional de contaduría pública en la Universidad del Valle, sede norte del Cauca.

Durante su tercer semestre, mientras asistía a la jornada nocturna, Donovan comenzó a trabajar con un contador independiente, de quien adquirió el conocimiento y las herramientas necesarias que son fundamentales para el desempeño de la empresa en la actualidad.

Después de cinco años y enriquecedoras experiencias como subalterno de este contador, Donovan decidió emprender su camino independiente y comenzó a atender a sus propios clientes en el municipio de Jamundí, con dos escritorios, dos equipos de computador de mesa, un portátil, una impresora y muchas aspiraciones por mantenerse en el mercado. Esta organización fue legalmente constituida el 9 de diciembre de 2020 bajo la razón social Grupo DNV S.A.S y opera comercialmente bajo el nombre DNV Asesoría Integral.

La compañía inició sus operaciones desde la habitación de una casa en un barrio de Jamundí, pero luego de una evaluación pertinente el gerente decidió alquilar un local iniciando año en el 2021, el cual se encuentra ubicado en un centro comercial en un sector muy concurrido del municipio donde aspiraba que fuese posible la consecución de más clientes, para ese mismo año ingresaron dos colaboradoras una como auxiliar contable y otra bajo el cargo de auxiliar administrativa, la proyección respecto a la nueva ubicación de la empresa no obtuvo los resultados esperados por lo cual el gerente decidió retornar a la casa donde había iniciado su gestión junto al equipo de trabajo.

En el año 2022 ingresaron dos colaboradoras más para la gestión en la empresa, una bajo el perfil de contadora junior y otra como auxiliar contable, las cuales realizan su trabajo de manera remota.

Las actividades de la empresa siguieron su curso, implementando procesos, seguimientos a temas trascendentales para la compañía y formando un capital humano capaz de efectuar satisfactoriamente los procedimientos de los usuarios, para ello se integró al equipo en el año 2023 otra contadora junior realizando sus tareas de manera remota.

Hacia el año 2024 y luego de un tiempo se consolidó nuevamente la idea de un espacio diferente para la empresa, se tomó en alquiler una oficina cerca de la alcaldía, en el segundo piso, este cambio fue impulsado por tener mayor comodidad y brindar una atención más profesional a los clientes, para ello también llegó al equipo un contador senior a complementar todas las actividades de la organización y se ha unido al anhelo de ir mejorando en muchos aspectos de infraestructura que hoy se encuentran sobre la mesa como tema de conversación para definir posteriormente cuáles serán los cambios y directrices a seguir, junto al personal.

En el tiempo que lleva la compañía, se han tenido múltiples de procesos agradables en cuanto al aprendizaje, desarrollo y fortalecimiento, pero, por otra parte, también han tenido que sobrellevar las dificultades que trae consigo los cambios económicos, las variaciones del mercado y sobre todo las situaciones que viven en particular cada cliente.

5.2.2. Capacidad de Talento Humano

Este factor es sumamente importante para la organización dado que es a través de los conocimientos, aportes, habilidades y aptitudes que se ejecutan las actividades de la misma, en la actualidad se cuenta con siete colaboradores, que desarrollan diversas tareas las cuales ya están previamente definidas y establecidas con el fin de dar

cumplimiento oportuno a las responsabilidades que se tiene con cada uno de los usuarios.

La empresa se encuentra en un proceso de construir un equipo de trabajo sólido, que funcione bajo el mismo ideal con el mayor interés de contribuir de manera positiva para el crecimiento de la compañía, desde el gerente general existe la iniciativa de dar oportunidades para aprender y con la proyección de hacer un plan carrera para sus colaboradores.

Al interior de la empresa se procura que el trato y el clima organizacional sea lo más ameno posible, teniendo en cuenta que, aunque cuatro colaboradores trabajan de manera remota, todos lo hacen en conjunto debido a que sus responsabilidades están interconectadas en los procesos contables y tributarios, en general se hace mucho uso de las herramientas tecnológicas, para reuniones y procesos internos lo que permite a su vez optimizar el tiempo y los recursos. Se destaca que algunos de los empleados tienen formación profesional en contaduría pública y otros están en el proceso educativo de contaduría pública y administración de empresas, lo que admite evidenciar que cuentan con personal capacitado para desarrollar las funciones de la compañía. En términos generales dentro de la empresa esta área de talento humano se encuentra en proceso de edificación.

La organización está comprometida con todo que está legalmente establecido para cada uno de sus colaboradores, pero se refleja que hace falta un programa de bienestar que complemente los beneficios con los que ya cuentan y adicionalmente se reconoce que la cultura organizacional no está del todo estructurada.

DNV contempla un proceso de selección sencillo en el que realiza la publicación de su necesidad respecto a la vacante, selecciona de los postulados lo más calificados para el perfil, se les efectúa la entrevista y previo a ello una prueba de conocimientos, lo que determina quien queda seleccionado para el cargo.

Aunque si bien ya existen unos roles y tareas asignadas para cada uno de los colaboradores, los mismos se encuentran en plena capacidad y disposición de realizar funciones de apoyo a otros cargos en el momento en que se requiere.

5.2.2.1. Funciones de Cargos

Gerente general: se determina como la figura legal de la compañía, y quien lidera a los colaboradores que tiene bajo su responsabilidad, también tiene contacto directo con los clientes dando apoyo a cada uno en cualquier inquietud que se les presente ya sea del proceso y de algún documento generado, debido a que es el responsable de presentar los informes contables, realiza la negociación referente a todos los aspectos de los servicios brindados por la compañía y adicionalmente es asesor financiero.

Contador senior: presentación de impuestos, construcción de estados financieros, gestiones con la cámara de comercio, parametrizaciones en sistemas contables para la

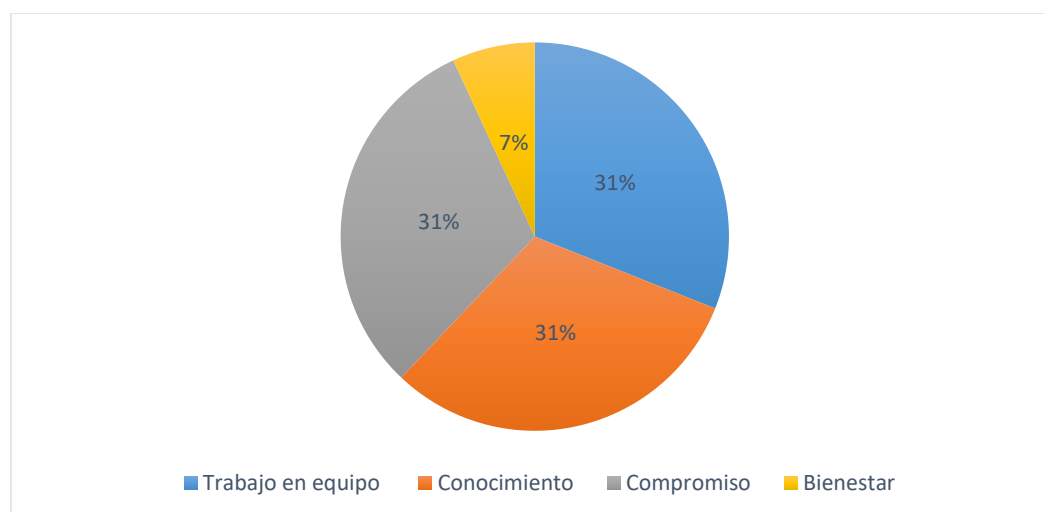
posterior elaboración de informes, control del avance contable en las empresas y otras actividades.

Contador junior: realizar funciones varias como manejo y control de compromisos con los clientes, revisión de vencimientos y entregas, actualizaciones de Rut revisar y controlar el proceso de digitación de toda la información contable, apoyo en generación de informes, digitaciones del proceso contable cuando se requiera, elaboración de facturas para los clientes, y entre otras tareas.

Auxiliar contable: Encargada de la digitación de compras, ventas, generación de reportes contables, generación de la información para la presentación de impuestos, atención de documentos solicitados por entidades gubernamentales, y algunas otras gestiones.

Auxiliar administrativa: tiene bajo su responsabilidad atender requerimientos de afiliaciones a la seguridad social, pagos de nómina, reporte de novedades, atención a requerimientos de entidades como la UGPP, el SENA, el ICBF y demás entes, manejo de gastos, compras, implementos de papelería, cafetería y otros.

Figura 18. PCI Capacidad de Talento Humano



Nota: Elaboración propia

Los datos contemplados en la representación permiten comprender que se contemplan varios aspectos al interior de la empresa en la capacidad de talento humano, pero los componentes más significativos para DNV son el trabajo en equipo con el 31%, el conocimiento con un 31% y el compromiso con el 31%.

5.2.3. Capacidad Directiva

La organización DNV desde su fundación y bajo la dirección del gerente general ha ejecutado sus funciones, realizado sus actividades, ha ampliado su capacidad humana y

también la obtención de nuevos clientes se ha dado, le ha apostado a los cambios de ubicación de manera estratégica con el fin de darse a conocer creando un valor agregado como lo es la asesoría financiera para empresas y personas.

Con el paso de los años el gerente ha querido transmitir a su equipo de trabajo un liderazgo marcado por el compromiso, la responsabilidad, la empatía y sobre todo en cómo hacer que cada colaborador se sienta parte importante dentro del proceso de cada gestión en la compañía.

Se indica que la organización tiene un procedimiento de control referente a los servicios que presta es decir de manera puntual a los documentos que se entregan a los clientes, con el fin de que los mismos estén bajo los parámetros adecuados, pero no existe un proceso de control y evaluación para todas las gestiones en general y por consiguiente no existen indicadores de gestión que permitan generar comparaciones en periodos establecidos para determinaciones relevantes.

Esta compañía se ha mantenido activa en el mercado, pero su crecimiento no ha sido muy significativo considerando que la misma carece de factores que representan un rol trascendental en la proyección de una compañía.

Se concluye que si la empresa no tiene una estrategia clara corre el riesgo de competir en el mercado únicamente por los valores que utiliza, adicionalmente se contempla que la planeación dentro de cualquier organización permite identificar riesgos y oportunidades con el fin de mantenerse como una compañía significativa para asegurar el crecimiento a largo plazo.

Por consiguiente, sin una ruta estratégica, DNV es propensa a que se asignen los recursos de manera ineficiente, haya una diseminación de esfuerzos y a su vez la duplicidad de tareas, pero es necesario considerar también el capital humano los cuales se interesan por empresas con oportunidades de crecimiento, tal como se hace al transmitir una dirección clara hacia el futuro, pero sin esta su propósito en la organización no es preciso.

Adicionalmente se observa cómo se requiere una estrategia centrada en los clientes, que permita personalizar aún más la oferta de servicios, mejorar la comunicación y por ende construir relaciones a largo plazo, lo que representaría un crecimiento sólido para la compañía.

La falta de visión, misión, objetivos estratégicos, valores corporativos, políticas y estructura jerárquica, ocasionan que la compañía no tenga esa brújula denominada planeación estratégica la cual le permite organizarse de tal manera que logre destacarse de la competencia y ser de referencia como una empresa excepcional.

Por otra parte, se consideran múltiples factores en el mercado e internos, pero en el ejercicio de la compañía y el transcurrir del tiempo se ha identificado que la competencia

en ocasiones suele ser muy agresiva al igual que aquellos servicios sustitutos ofrecidos por entidades reconocidas o aplicaciones que pueden disminuir el campo de trabajo.

Aunque existe desde la gerencia de la compañía la intención de convertirse en algunos años, en una empresa bien posicionada, proyectada a ofertar servicios no solo en Jamundí sino en todo el territorio vallecaucano acoplando varias disciplinas importantes para las empresas como, la jurídica, la administrativa, la de talento humano y de salud ocupacional, prestando así asesorías integrales. Luego de generar una estructura sólida se estaría pensando en expandirse a otros lugares del departamento.

Figura 19. PCI Capacidad Directiva



Nota: Elaboración propia

Las ponderaciones de la ilustración evidencian los elementos más destacados respecto a la capacidad directiva de la organización, pero adicionalmente se resalta que dentro de la misma los factores más relevantes son el liderazgo con el 25% y la organización un 25%.

5.2.4. Capacidad Financiera

Este aspecto está bajo la supervisión y control del gerente general quien se encarga de ajustar el aumento en las asesorías, pactar precios con los clientes y fechas de pago, todo ello con el objetivo de tener plena organización para efectuar la cancelación de los costos y gastos que se encuentran relacionados en la tabla siguiente:

Tabla 5. Factores de la capacidad financiera

Costos		Gastos
Elementos de papelería	Internet	Membresía actualícese
Recarga de impresora	Nómina	Implementos de cafetería y aseo
Energía	Alquiler oficina	Mantenimiento A.A.

Nota: Elaboración propia

Considerando la información registrada en el cuadro previo se destaca que de los rubros más significativos se encuentra la nómina y sus prestaciones sociales.

En cuanto a los ingresos, la empresa tiene unos criterios para los valores de los paquetes contables los cuales varían según la facturación de la empresa, los cuales pueden ir desde 600.000 hasta 1.500.000 mensuales, teniendo en cuenta aspectos relevantes como la antigüedad del cliente con la compañía y la situación por la que atraviese la misma. El valor de esta mensualidad cubre determinados servicios contables como digitación de compras, gastos, ventas y demás, emisión de libros oficiales, entrega de informes, presentación de impuestos, presentación de retenciones entre otros.

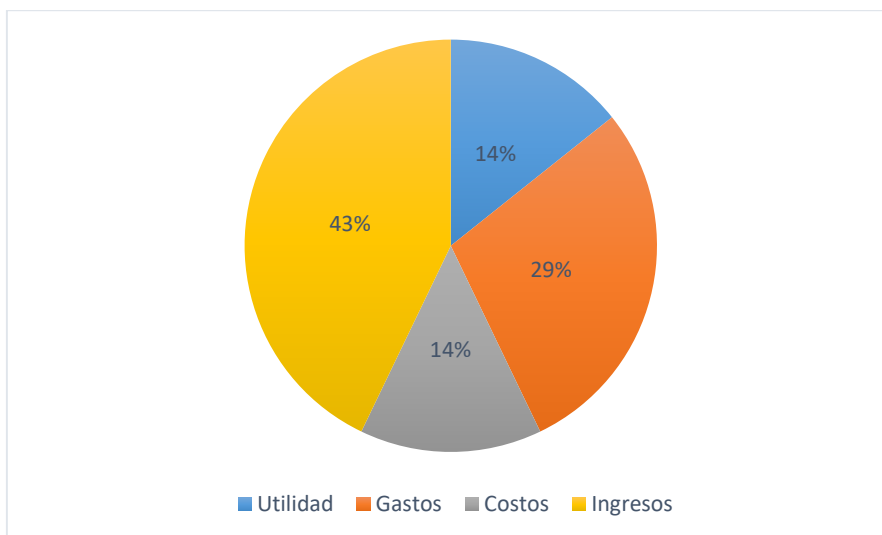
Pero aquellos que no incluya la mensualidad se deberán cancelar adicionalmente, servicios como presentación de información exógena, certificados de ingresos y declaración de renta.

Respecto a la utilidad bruta que se puede obtener de los servicios que se ofertan en la empresa es del 25% anual, esto teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con deudas, pero con la proyección para expandirse en varios sentidos y tener una mejor organización.

La cartera se considera un factor importante ya que si bien se cuenta con unos clientes fijos que pagan oportunamente por los servicios hay otras empresas que no suelen ser tan puntuales, por lo cual resulta fundamental realizar un cobro eficaz.

En el hoy, la empresa tiene una aspiración bastante significativa ya que se está contemplando el cambio de oficina, junto a todos los elementos como escritorios, computadores, y demás herramientas con el fin de tener un espacio más agradable tanto para los colaboradores como para dar una impresión más profesional, pero este cambio demanda una alta inversión para iniciar, por lo tanto, se evaluará la posibilidad de realizar la misma en un tiempo.

Figura 20. PCI Capacidad Financiera



Nota: Elaboración propia

La información de los datos expresada en la gráfica evidencia de esta capacidad financiera en la empresa, varios elementos importantes, pero se destacan entre ellos los ingresos con el 43% y los gastos con un 29%.

5.2.5. Capacidad Tecnológica

La compañía cuenta con herramientas de software y hardware que se hacen indispensables porque son los medios a través de los cuales se ejecutan los servicios ofertados por la empresa.

Esta organización actualmente cuenta dos computadores de escritorio, un portátil, una impresora a laser en blanco y negro.

También se cuenta con los softwares:

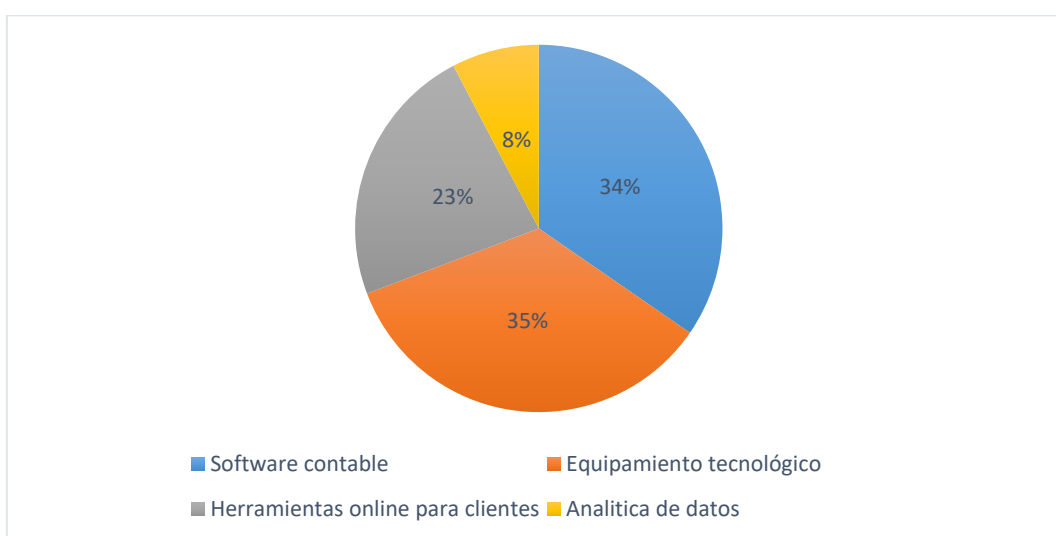
- Siigo nube - Siigo pymes: programas que están diseñados para pymes, el cual tiene funcionalidades contables como, facturación electrónica, nómina, inventario, generación de información y demás.
- FacturaTech: programa que tiene facultades para la facturación electrónica y demás funciones para la gestión contable.
- Excel: esta se ha posicionado como un instrumento imprescindible para gestionar diversas actividades que comprende los procesos internos de la organización, se usa para el procesamiento de los datos, elaboración de reportes, gestión presupuestal y demás.
- Word: en este procesador de texto se realizan todas los comunicados externos e internos, a través de esta herramienta se presentan las propuestas, informes y similares.

- Canva – pro: esta herramienta de diseño es vital para la construcción de piezas gráficas que representan a la organización.

Adicionalmente se hace uso de una herramienta interactiva diseñada para el desarrollo de la empresa a través de la compra de la membresía anual en actualícese, la cual brinda información relevante y actual acerca de todo lo correspondiente a temas contables, sus manejos, ajustes y permite obtener formatos.

Por otra parte, se evidencia el poco manejo de analítica de datos, herramienta que recolecta e interpreta información, y la inexistencia de herramientas online para la atención y dirección de los clientes a través de sus plataformas.

Figura 21. PCI Capacidad Tecnológica



Nota: Elaboración propia

La información en la ilustración permite identificar los elementos que se tienen presente en esta capacidad tecnológica para DNV, y de la misma se distingue la relevancia del equipamiento tecnológico con el 35% y el software contable con un 34%.

5.2.6. Capacidad Competitiva

El buen servicio al cliente es la premisa de la compañía, con la que busca fidelizar a sus clientes, brindándoles asesorías financieras, orientaciones a contactos de otras profesiones tal como el derecho y la gestión de salud ocupacional.

Adicionalmente se procura atender las solicitudes de los clientes a tiempo y estar disponibles para ellos, otorgándoles tranquilidad por medio del cumplimiento de sus obligaciones y transmitiendo veracidad en toda la información que se presenta, con el fin de conservar el buen nombre de la compañía y responder ante cualquier anomalía.

Los servicios que se prestan se realizan bajo la eficacia y eficiencia, concediendo a los clientes orientación acerca de aquello que se le realiza para que puedan entender y cumplir con el pago del mismo en el momento adecuado en el tiempo establecido, con el objetivo de brindar la asesoría idónea a todo tipo de público que maneja la empresa.

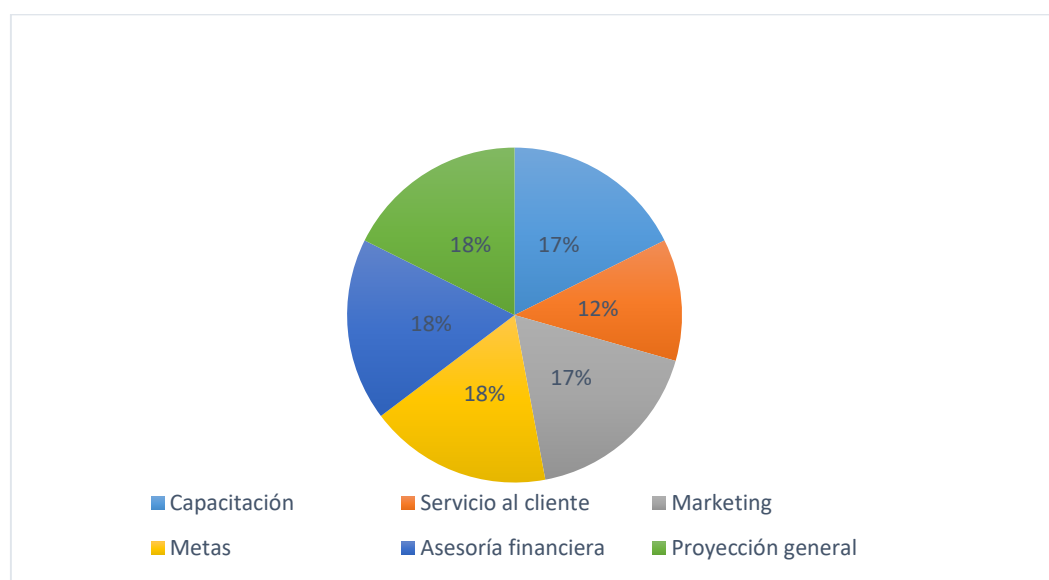
En referencia a la demanda de servicios, estos varían según los meses dado que la organización está sujeta a las fechas establecidas para la presentación de obligaciones tributarias nacionales y municipales, renovación de cámaras de comercio, presentación de medios magnéticos a nivel nacional y local, declaraciones de renta persona natural y jurídica, además del manejo contable que se lleva cada mes en cada una de las compañías. Por ello la organización lleva un estricto control de fechas y tiempos para responder a sus compromisos de manera precisa.

Lo concerniente a la capacitación en la organización es constante, dado que la actualización en toda la información que concierne a los procedimientos que se ejecutan de manera interna en la compañía son unos factores determinantes para que se cumpla a cabalidad con las responsabilidades.

Las aptitudes y conocimientos de cada uno de los miembros de la empresa, permiten ofertar servicios en óptimas condiciones, además de la versatilidad que existe en la compañía respecto a los clientes que maneja con diferentes actividades económicas lo que ocasiona a su vez una amplia experiencia en la gestión contable de distintas figuras.

El marketing y reconocimiento de marca es una desventaja con la que hoy cuenta la empresa, dado que la gestión en redes sociales es baja, por lo tanto, la captación de nuevos clientes por ese medio es poca.

Figura 22. PCI Capacidad Competitiva



Nota: Elaboración propia

Los datos obtenidos en la representación evidencian los elementos más sobresalientes en la capacidad competitiva de la organización, dentro de los cuales se resalta la asesoría financiera con el 18%, la proyección general con un 18% y las metas con el 18%.

6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR: CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

6.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Al examinar el desafío de rivales recientes en el panorama actual, es crucial reconocer que, aunque se han identificado competidores existentes, no se puede pasar por alto la posibilidad inminente de la aparición de nuevos contadores o empresas que ofrezcan servicios similares. Estos nuevos participantes podrían entrar al mercado con propuestas tentadoras, posiblemente ofreciendo tarifas más asequibles y proporcionando diferentes valores agregados a los clientes.

Ante esta perspectiva, la empresa ha adoptado medidas proactivas para asegurar la entrega de un servicio óptimo. Además, se ha brindado apoyo financiero a los clientes en sus negocios o proyectos personales, con el objetivo de lograr su fidelización a lo largo del tiempo. Esta estrategia no solo busca mantener la lealtad de los clientes actuales, sino también anticiparse a la posible competencia de nuevos participantes en el mercado.

Sin embargo, es imperativo que la empresa siga evaluando y ajustando sus estrategias para enfrentar el desafío de rivales recientes. La consideración de ofrecer servicios diferenciados, destacando la calidad, la personalización y los beneficios adicionales, podría ser crucial en la retención de clientes y la resistencia ante la competencia emergente. En última instancia, la habilidad de adoptar nuevas prácticas como respuesta a las modificaciones en el mercado competitivo será esencial para mantener y reforzar la postura de la compañía en su entorno.

6.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En el municipio de Jamundí se puede identificar un sector muy amplio de comercio, pero de esa cantidad de negocios o empresas un pequeño porcentaje son las que se encuentran cumpliendo con todo lo que concierne a lo legalmente establecido, de lo cual se destaca que existe en gran manera la informalidad y abstención de organizarse contablemente.

Respecto a lo anterior se puede inferir que, aunque existe un mercado amplio, se necesita ofertar servicios que aporten significativamente a las empresas en Jamundí para que estas evalúen y accedan a contratar el servicio contable, por lo que resulta indispensable la fidelización de los clientes de la organización, a través de diversas estrategias y generar otras con el fin de captar más usuarios de ese mercado local.

La organización considera competencia aquellos contadores independientes y a empresas que prestan servicios contables y tributarios, aun destacando que otras también ofertan asesorías en temas financieros, de los cuales se han podido identificar los siguientes:

Tabla 6. Competidores

Nombre	Tipo	Servicios	Años en el mercado	Ubicación
Asesorías y Consultorías Integrales del Valle S.A.S	Empresa	Registro de libros, contabilidad, asesoría financiera y gestión tributaria	6	Jamundí
Su asesoría tributaria y financiera S.A.S.	Empresa	Auditoría financiera, manejo de contabilidad, asesoría tributaria y teneduría de libros	5	Jamundí
Carlos Arturo Borrero	Contador independiente	Gestiones tributarias y contables	25	Jamundí

Nota: Elaboración propia

El análisis de los competidores revela una diversidad de actores en el sector, desde empresas establecidas con una amplia gama de servicios hasta profesionales independientes con enfoques especializados. La competencia no solo se da en términos de servicios ofrecidos, sino también en la experiencia y alcance geográfico, por lo tanto, DNV debe potencializarse en el mercado como una empresa atractiva por medio de sus características competitivas destacándose como una muy buena opción en el sector contable.

6.3. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

De manera general esta compañía DNV, cuenta con un proveedor principal llamado Actualícese. Este proveedor desempeña un papel crítico al proporcionar información contable actualizada en concordancia con las normativas gubernamentales, especialmente respecto a los incrementos en las tarifas de impuestos y los cambios en su manejo según la DIAN. Es relevante destacar que la membresía activa con Actualícese tiene un valor fijo, pero presenta unos descuentos en un tiempo determinado por lo cual se hace indispensable aprovecharlo.

La presencia de Actualícese como proveedor clave subraya la importancia de contar con información contable precisa y actualizada, especialmente en un contexto normativo cambiante.

En cuanto a los suministros de papelería, la compañía diversifica sus fuentes y busca obtenerlos en el lugar más asequible en términos de precios en el momento requerido. En este sentido, la empresa ha identificado varios proveedores en el centro de Jamundí, entre ellos destacan Gilsa y Taiwán. Esta estrategia de búsqueda de opciones más económicas debido al alto costo del producto y en el ámbito local indica un enfoque práctico para la gestión de costos de la compañía.

Por otra parte, respecto a la recarga de los cartuchos para la impresora de la empresa, esta se realiza en un punto específico, una empresa en donde su servicio ha sido efectivo, la compra de insumos de cafetería y aseo se realiza en un supermercado muy reconocido del municipio llamado Caribe, el cual oferta productos con precios asequibles y tiene todos los elementos que se necesitan, la diversificación en la adquisición de suministros de papelería, cafetería y aseo indica una estrategia de flexibilidad y adaptabilidad para optimizar costos en áreas no críticas para la especialización de la empresa. Pero asegurando que se cumpla con la calidad requerida con el fin de que la atención para el cliente interno y externo sea la adecuada.

6.4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

Al evaluar el poder de negociar entre los usuarios y la compañía, se observa que la agrupación de los consumidores se realiza en dos categorías: persona natural y persona jurídica o empresa. El valor de los servicios proporcionados a los usuarios se determina considerando diversos factores, como la complejidad de sus requerimientos, su nivel de ingresos y si son clientes nuevos o antiguos.

Se destaca que la empresa garantiza a sus clientes la veracidad de los servicios prestados y se compromete a brindar atención en las fechas en que los clientes soliciten presentar sus impuestos o información contable. Además, la compañía busca orientar a los usuarios en el manejo de sus procesos personales o contables para maximizar sus beneficios. La confidencialidad absoluta de la información del cliente, junto con la disposición para abordar cualquier duda o inquietud, se establece como un compromiso constante.

Entre los clientes más representativos de la empresa se encuentran Soto Montaña S.A.S, Construcciones GM S.A.S, Erney Augusto Narváez Ojeda, Carlos Andrés Solórzano y Juan David Restrepo. A los cuales no solo se le presta servicios para sus empresas sino también en sus requerimientos personales, el cobro de esos servicios adicionales se hace teniendo en cuenta la complejidad del mismo. Este conjunto de clientes proporciona una base sólida y estable, lo que podría consolidar a la organización en términos de relaciones a largo plazo y brindar estabilidad financiera.

En general, el poder de negociar con los usuarios está influenciado por la personalización de los servicios ofrecidos, la atención a sus necesidades específicas y comprendiendo a su vez la etapa o posición en la que se evidencie la organización. La presencia de clientes fijos permite tener una relación sólida y la posibilidad de retener los mismos por más tiempo, contando con una percepción de valor por parte de estos y su recomendación hacia amigos, conocidos y familiares garantiza una base estable de ingresos.

6.5. AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS

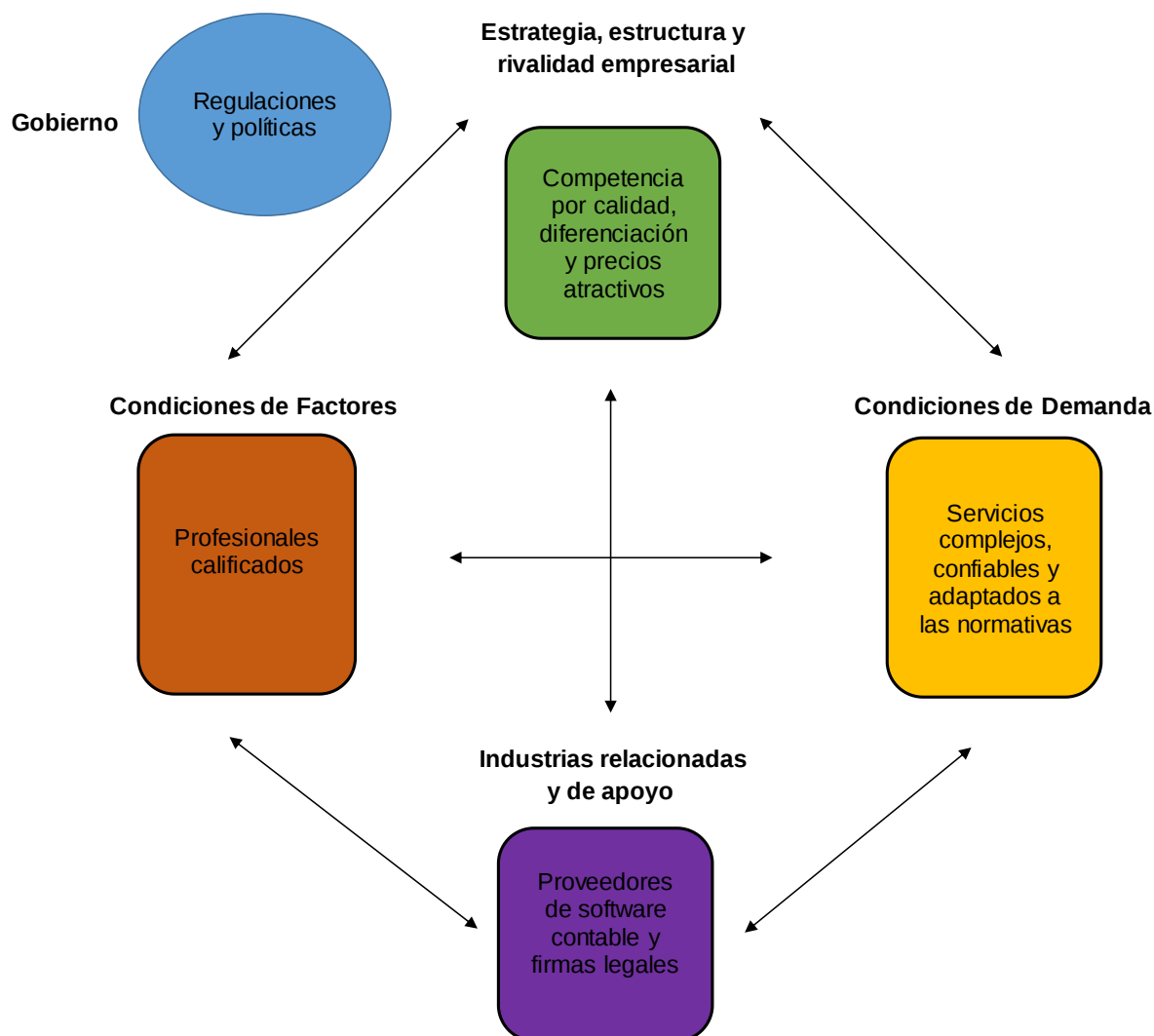
Considerando la amenaza de servicios de reemplazo en este campo, en el cual por medio del análisis se observa la implementación de diversas herramientas destinadas a cautivar y fidelizar a los clientes. Un ejemplo palpable de esta estrategia fue la iniciativa de Bancolombia, que ofrecía a sus clientes la posibilidad de gestionar su declaración de renta como persona natural a través de su página web, utilizando una plataforma tributaria certificada. Esta herramienta, que se presentó como gratuita, de alguna manera sustituyó el servicio que normalmente se brinda al cliente por parte de empresas como DNV.

Adicionalmente se identifica que Tributi ahora es el aliado de Bancolombia, cuenta con más de tres años en el mercado, esta aplicación que ofrece la alternativa de gestionar la presentación de la declaración de renta por medio digital, la cual cobra unos valores al público que se encuentran entre \$199.000 y \$399.000 pesos dependiendo de la forma y la gestión que necesita el cliente, es decir si requiere su declaración en dos horas, en el mismo día o en 24 horas. Esta alternativa plantea una amenaza potencial, ya que los clientes podrían optar por utilizar la plataforma en lugar de los servicios de la compañía, sus características podrían ser factores atractivos para los usuarios, lo que puede afectar que tanto se requiera de los servicios que oferta la organización.

En consecuencia, es esencial que la compañía evalúe estratégicamente la situación y considere posibles contramedidas para conservar su lugar en el mercado. Puede resultar beneficioso explorar formas de diferenciar los servicios ofrecidos, resaltando aspectos como la personalización, la atención especializada o la confidencialidad, para contrarrestar la amenaza de servicios sustitutos provenientes de competidores, como en este caso.

6.6. DIAMANTE COMPETITIVO

Figura 23. Diamante competitivo DNV Asesoría integral



Nota: Elaboración propia

En el estudio de la figura del diamante competitivo de la compañía se contemplan varios factores y sus gestiones con respecto a los mismos.

El gobierno representa un papel fundamental dado que es el que establece las regulaciones fiscales, impuestos, políticas tributarias, normas contables, la supervisión de entidades como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), la Junta Central de Contadores y la superintendencia de sociedades, estas y otras disposiciones impactan directamente la operación de las empresas contables en Colombia, es especial

a DNV, por ende la misma debe mantenerse actualizada frente a todos los cambios con el fin de garantizar que sus servicios se presten bajo la eficiencia.

La estrategia, estructura y rivalidad empresarial, está orientada a la comprensión de como las compañías están organizadas, como estas gestionan sus estrategias y como compiten dentro del mercado con la tendencia de ofrecer servicios más personalizados y especializados, las variables que más destaca a DNV frente a sus rivales son su enfoque que está orientado hacia el cliente, eficacia y eficiencia como premisas al brindar las asesorías, control y seguimiento de los compromisos con sus clientes con el fin cumplirlos oportunamente y las alianzas existentes con profesionales de otras ramas indispensables para el desarrollo de las empresas.

Condiciones de factores, hace un amplio énfasis en la suficiencia y los recursos que posee la empresa para este caso se relaciona el personal con el que cuenta la compañía, el cual está altamente calificado contando con profesionales en contaduría pública, especializados en normativas locales e internacionales quienes constantemente se capacitan y actualizan para brindar sus servicios de manera óptima, adicionalmente el equipo de trabajo de la compañía funciona de manera idónea cada uno cumpliendo a cabalidad con sus compromisos y tareas.

Las condiciones de demanda, se enfoca en como los clientes exigen los servicios y que características buscan respecto a los mismos, por ende, la empresa se distingue por ofrecer servicios complejos y personalizados a pymes, medianas empresas y personas naturales, generando para los mismo un acompañamiento preventivo frente riesgos fiscales y legales, todo ello se realiza bajo la confiabilidad que le otorgan sus clientes, respetando y resguardando toda información sensible, pero adicionalmente ejecutando completamente con todas las normativas, nacionales y locales.

La industria relacionada y de apoyo, se asocia aquellas empresas que puedan proveer de servicios, en este caso de softwares contables en el mercado existen varios como alegra, Facturatech, Word office y demás, pero DNV cuenta directamente con Siigo el cual estableció como un recurso esencial en la ejecución de sus tareas, también se tiene en cuenta aquellas referencias de empresas y personas que prestan otro tipo de servicios como asesorías legales, profesionales en salud ocupacional, ingenieros en sistemas, diseñadores gráficos y generadores de estrategias de mercadeo con el fin de que puedan orientar a los clientes según su requerimiento.

7. ANÁLISIS DOFA

Para la consolidación de la matriz DOFA se requiere realizar una valoración de los componentes claves externos e internos, en donde permite evidenciar desde la parte interna cuáles son las debilidades y fortalezas, de igual manera el análisis externo que concede identificar las amenazas y oportunidades que para este caso corresponden a la compañía DNV.

Estas evaluaciones de los diferentes elementos exteriores que impactan o inciden en el progreso de la compañía, han sido relacionados de la investigación previa realizada en el ambiente externo contemplando cada elemento en el aspecto financiero, político, sociodemográfico, legal, ambiental e informático.

Para el estudio de la capacidad interna se desarrolló un proceso de análisis y consulta directa con la empresa lo cual permitió conocer procesos, métodos, elementos y factores, en el desarrollo de las actividades enmarcadas en su capacidad directiva, gestión humana, financiera, tecnológica y competitiva.

7.1. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE

La construcción para la matriz EFE se encuentra organizada de la siguiente manera, partiendo del análisis de los elementos del ambiente externo se consideraron unos como factores clave, en el enunciado de ponderación se le asignó a cada uno un % donde 0% es el menos importante y 100% el más importante, pero se tiene en cuenta que la sumatoria de oportunidades y amenazas no debe superar el 100%, adicionalmente en el enunciado de calificación se le dio una puntuación de 3 y 4 para los factores de oportunidades, mientras que a los factores de amenazas se le dio una puntuación de 1 y 2, lo cual permite interpretar que tan efectivas son las estrategias de la empresa frente a cada factor.

Por otra parte, respecto al enunciado puntuación ponderada, para cada una se multiplica el valor de la ponderación por la calificación y luego para alcanzar el resultado final de todos los factores evaluados en la matriz se realiza una sumatoria, considerando que el promedio que alcanza una compañía es de 2,5. Al validar el resultado es de 2,8 el cual indica que la organización está ejecutando estrategias adecuadas pero puede darle mayor aprovechamiento a las oportunidades identificadas y por consiguiente está enfocarse aún más en minimizar las consecuencias por las amenazas del entorno.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos EFE

Factores críticos para el éxito		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES				
1	Normatividad tributaria	8%	4	0,3
2	Marco regulatorio	8%	4	0,3
3	Implementaciones internacionales	7%	4	0,3
4	Consultoría remota	7%	4	0,3
5	Nivel educativo clientes potenciales	7%	3	0,2
6	Crecimiento poblacional	8%	3	0,2
7	Inteligencia artificial	5%	3	0,2
8	Programas	5%	4	0,2
AMENAZAS				
1	Fluctuación del dólar	6%	2	0,1
2	Tasa de desempleo	6%	2	0,1
3	Nivel de ingresos	9%	2	0,2
4	Informalidad	7%	2	0,1
5	Entrada de nuevos competidores	4%	1	0,0
6	Inflación	6%	1	0,1
7	Servicios sustitutos	3%	2	0,1
8	Estrategias de la competencia	4%	2	0,1
		100%		2,8

Nota: Elaboración propia

7.2. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI

La evaluación en la matriz indicada corresponde a los factores internos de la compañía con el fin de concretar cuáles son las debilidades y fortalezas.

La ponderación funciona de igual manera que en la matriz EFE, donde se asignan calificaciones a cada factor dependiendo de su relevancia o la implicación que esta tiene sobre la empresa.

Para obtener la puntuación ponderada, se realizó una multiplicación entre la ponderación y la calificación, luego una suma la cual dio como resultado 2,6 el cual se interpreta como que la compañía tiene debilidades que debe mejorar y fortalezas que debe potencializar.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores interno EFI

Factores críticos para el éxito		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS				
1	Planeación de compromisos con los clientes	7%	4	0,3
2	Trabajo en equipo	8%	4	0,3
3	Control a los trabajos para entregar	6%	4	0,3
4	Servicio al cliente	8%	4	0,2
5	Capacitación	7%	3	0,3
6	Asesoría financiera	8%	3	0,2
7	Equipamiento tecnológico	5%	3	0,2
8	Compromiso	6%	4	0,2
DEBILIDADES				
1	Programa de bienestar	5%	1	0,1
2	Manejo de Marketing	7%	1	0,1
3	Metas en ventas	8%	1	0,1
4	Ingresos estables	6%	2	0,1
5	Seguimiento y evaluación de procesos	5%	1	0,1
6	Proyección estratégica	8%	1	0,1
7	Uso de herramientas online para atención a los clientes	3%	2	0,0
8	Analítica de datos	3%	2	0,1
		100%		2,6

Nota: Elaboración propia

7.3. MATRIZ IE

La estimación de la matriz Interna externa da la facultad de evaluar la compañía luego de realizar el análisis externo en donde se identifican sus amenazas y oportunidades, al igual que el estudio interno que admite evidenciar las debilidades y fortalezas.

Esta matriz está distribuida en nueve celdas, en donde cada una de estas contempla una mezcla de lo positivo del ambiente externo junto a la potencia interna, lo cual permite que se estipulen estrategias precisas para la organización evaluada.

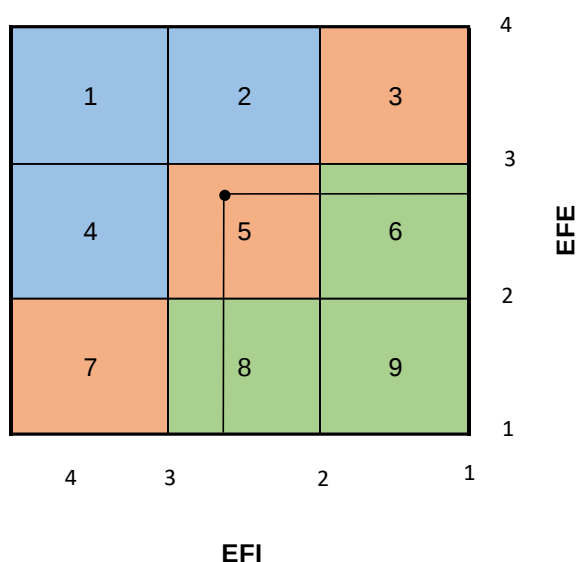
La interpretación de esta matriz está basada en la distribución de sus cuadrantes, tal como se valida en la figura 25, en la cual se identifican tres grupos donde cada uno contempla unas determinaciones con las siguientes características:

Crecer y construir: cuadrantes 1,2 y 4

Mantener y retener: cuadrantes 3,5 y 7

Cosecha o desinversión: cuadrantes 6,8 y 9

Figura 24. Matriz IE



Nota: Elaboración propia

La ubicación del punto de intersección en la matriz IE corresponde a las estimaciones resultantes de la matriz EFE 2,8 y la matriz EFI 2,6, las cuales para este caso funcionan como coordenadas en la proyección dentro de los cuadrantes.

Luego de realizar el proceso indicado para validar el resultado de la matriz IE, para DNV, se obtuvo la posición de la empresa entre los siguientes cuadrantes 3,5 y 7, lo que señala que se deben mantener y retener el desarrollo de las buenas actividades, pero adicionalmente que el crecimiento está limitado, por ende, se deben plantear estrategias de mejora significativa.

7.4. ANÁLISIS DOFA CRUZADA

Tabla 9. DOFA Cruzada

Factores internos Factores externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Planeación de compromisos con los clientes	Programa de bienestar
	Trabajo en equipo	Manejo de Marketing
	Control a los trabajos para entregar	Metas en ventas
	Servicio al cliente	Ingresos estables
	Capacitación	Seguimiento y evaluación de procesos
	Asesoría financiera	Proyección estratégica
	Equipamiento tecnológico	Uso de herramientas online para atención a los clientes
	Compromiso	Analítica de datos
OPORTUNIDADES	FO	DO
Normatividad tributaria	Difundir información sobre la normatividad tributaria y el marco regulatorio para las empresas desde sus cuentas oficiales.	Potencializar las interacciones por redes sociales creando contenido de marketing con información concerniente a fechas puntuales para usuarios y clientes potenciales.
Marco regulatorio		
Implementaciones internacionales	Elaborar cronogramas digitales para compartir a cada empresa en donde se identifiquen fechas importantes.	Consolidar un indicador de gestión que permita evaluar las actividades de la compañía para hallar los procesos por ajustar y aspectos a mejorar.
Consultoría remota		

Nivel educativo clientes potenciales	Reforzar la capacitación periódica de todos los colaboradores con los cambios que se realicen en las indicaciones normativas.	Generar metas y estrategias para la obtención de más clientes aprovechando el crecimiento de la población local.
Crecimiento poblacional		
Inteligencia artificial	Implementar dashboard personalizados para los clientes	Establecer chatbots contables con IA para consultas usuales
Programas		
Factores internos Factores externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Planeación de compromisos con los clientes	Programa de bienestar
	Trabajo en equipo	Manejo de Marketing
	Control a los trabajos para entregar	Metas en ventas
	Servicio al cliente	Ingresos estables
	Capacitación	Seguimiento y evaluación de procesos
	Asesoría financiera	Proyección estratégica
	Equipamiento tecnológico	Uso de herramientas online para atención a los clientes
	Compromiso	Analítica de datos
AMENAZAS	FA	DA
Fluctuación del dólar	Brindar asesoría particular respecto a las finanzas de cada cliente con el objetivo de que se genere un efecto provechoso tanto en la organización como en su economía personal.	Elaborar un plan de bienestar considerando las facilidades ya brindadas por la empresa para sus colaboradores.
Tasa de desempleo		
Nivel de ingresos		

Informalidad	Plantear estrategias que involucre la opinión de los colaboradores para la captación de clientes que se encuentran en la informalidad.	Efectuar un estudio de los valores cobrados por los servicios vs los incrementos anuales para establecer de manera idónea el aumento en los ingresos.
Entrada de nuevos competidores	Generar capacitaciones a los colaboradores en otros aspectos como habilidades blandas y fortalecimiento del servicio al cliente para mantener un referente distintivo respecto a sus competidores.	Realizar una proyección de crecimiento de la compañía a una fecha determinada considerando los cambios y ajustes en los factores externos.
Inflación		
Servicios sustitutos	Resaltar en redes sociales la combinación de la tecnología y el alto conocimiento.	Desarrollar informes mensuales simples con Power BI.
Estrategias de la competencia		

Nota: Elaboración propia

Luego del análisis de los componentes del contexto y del ambiente interno, evaluados en las matrices EFE y EFI, se identificaron los puntos de intersecciones más críticos para desarrollar unas estrategias integradas donde las fortalezas puedan usarse para aprovechar las oportunidades y de la misma manera como mitigar las debilidades frente a las amenazas.

Las estrategias que se generaron tienen un enfoque integral orientado al crecimiento sostenible de la empresa DNV, combinando diversos elementos tecnológicos, de mejora continua y hacia la excelencia en el servicio. Por lo cual se busca fortalecer la asesoría personalizada, el acompañamiento al cliente mediante las plataformas y el desarrollo de habilidades en los colaboradores que fomenten un escenario atractivo para los usuarios, adicionalmente se prioriza el ajuste en los procedimientos, mediante las métricas de gestión e informes, se apunta a la expansión del mercado local y posicionamiento digital de la compañía aprovechando el crecimiento poblacional y generando actividades específicas enfocadas al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

7.5. ANÁLISIS ESTRATEGIAS FO- FA- DO – DA

7.5.1. Estrategias FO

- Difundir información sobre la normatividad tributaria y el marco regulatorio para las empresas desde sus cuentas oficiales.
- Elaborar cronogramas digitales para compartir a cada empresa en donde se identifiquen las fechas importantes.
- Reforzar la capacitación periódica de todos los colaboradores con los cambios que se realicen en las indicaciones normativas.
- Implementar dashboard personalizados para los clientes.

Estas acciones se alinean de manera directa con las oportunidades del entorno, como el uso de herramientas digitales, la demanda en el mercado de información clara y confiable, la capacitación al equipo para dar respuestas ágiles a cambios regulatorios, todo ello tiene como fin enriquecer la capacidad competitiva de la compañía y la relación con cada uno de sus clientes.

7.5.2. Estrategias FA

- Brindar asesoría particular respecto a las finanzas de cada cliente con el objetivo de que se genere un efecto provechoso tanto en la organización como en su economía personal.
- Plantear estrategias que involucre la opinión de los colaboradores para la captación de clientes que se encuentran en la informalidad.
- Generar capacitaciones a los colaboradores en otros aspectos como habilidades blandas y fortalecimiento del servicio al cliente para mantener un referente distintivo respecto a sus competidores.
- Resaltar en redes sociales la combinación de la tecnología y el alto conocimiento.

Las actividades están en rutadas en brindar un acompañamiento integral y diferenciado a los usuarios de la compañía, pero también aprovechar al máximo el conocimientos y capacidades de los colaboradores orientados a fomentar un ambiente laboral idóneo para la prestación de servicios óptimos.

7.5.3. Estrategias DO

- Potencializar las interacciones por redes sociales creando contenido de marketing con información concerniente a fechas puntuales para usuarios y clientes potenciales.
- Consolidar un indicador de gestión que permita evaluar las actividades de la compañía para hallar los procesos por ajustar y aspectos a mejorar.
- Generar metas y estrategias para la obtención de más clientes aprovechando el crecimiento de la población local.
- Establecer chatbots contables con IA para consultas usuales.

Estas estrategias buscan aprovechar cada una de las oportunidades para aumentar la base de usuarios y acrecentar la eficiencia en los servicios ofertados por la empresa a través del uso de las tecnologías emergentes.

7.5.4. Estrategias DA

- Elaborar un plan de bienestar considerando las facilidades ya brindadas por la empresa para sus colaboradores.
- Efectuar un estudio de los valores cobrados por los servicios vs los incrementos anuales para establecer de manera idónea el aumento en los ingresos.
- Realizar una proyección de crecimiento de la compañía a una fecha determinada considerando los cambios y ajustes en los factores externos.
- Desarrollar informes mensuales simples con Power BI.

Las actividades están encaminadas a fortalecer varios aspectos dentro de la compañía con el fin de mejorar significativamente algunos procesos importantes para la misma, sobretodo su factor diferenciador frente a la competencia.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE DNV ASESORÍA INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DURANTE EL PERIODO 2026-2028

Teniendo en cuenta que luego de validar la información interna de la empresa se determinó que la misma no contaba con ninguno de los puntos planteados a continuación, se procedió a generar y organizar estos planteamientos considerando las aspiraciones que posee la empresa, la manera en cómo quiere ser posicionada en el mercado a través de metas precisas que consideran los aspectos más representativos para la organización, a su vez estableciendo bases y principios que se reflejan en las relaciones con sus clientes internos y externos.

8.1. MISIÓN PROPUESTA

Somos una organización dedicada a ofrecer servicios contables, tributarios y financieros, comprometida con brindar a nuestros clientes un servicio óptimo, respaldado por herramientas de alta calidad técnica, bajo los principios de efectividad y eficiencia. Nuestro propósito es generar tranquilidad en cada etapa de los procesos, minimizando riesgos y superando retos financieros para aportar a la realización de las metas propuestas.

8.2. VISIÓN PROPUESTA

En el año 2030, Posicionarnos como una compañía competente y competitiva de asesorías integrales en el Valle del Cauca, reconocida por brindar un servicio excepcional y una atención continua, que acompañe y potencie los procesos de crecimiento empresarial de nuestros clientes.

8.3. VALORES PROPUESTOS

DNV Asesoría integral S.A.S es una empresa cuya prioridad es dar la mayor satisfacción al cliente, por lo tanto, cada uno de sus valores están enfocados en brindar todos los servicios con calidad, excelencia y efectividad.

- **Transparencia:** Es indispensable que todos los procesos sean realizados de manera óptima con el objetivo de brindarle tranquilidad al cliente.
- **Confianza:** Resulta necesario que dentro de la relación cliente – empresa exista una comunicación fluida para la obtención de los mejores resultados.
- **Compromiso:** La compañía desde todas sus gestiones propenderá por cumplir a cabalidad con todo aquello acordado.
- **Servicio:** Estar por y para cada uno de sus clientes, con la mayor disposición de aportar excelencia en el desempeño de sus labores y de su crecimiento.
- **Responsabilidad:** Cumplir y asumir todo lo pactado en los servicios ofertados con estándares de excelencia y calidad.

- Profesionalismo: Realizar cada procedimiento y función de la organización bajo los conocimientos precisos.
- Confiabilidad: Ser parte indispensable para las compañías con el objetivo de generar resultados positivos.
- Respeto: Interacciones amables para establecer relaciones de la manera correcta.

8.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

- Fortalecer la suficiencia financiera de la organización para obtener herramientas operativas, tecnológicas y humanas que impulsen el posicionamiento y reconocimiento en el departamento del Valle del Cauca.
- Mantener la responsabilidad con la calidad en el servicio, promoviendo soluciones contables, tributarias y financieras de alta calidad, que sean funcionales, productivas y que contesten de modo oportuno a los requerimientos de los usuarios, mediante orientaciones claras y personalizadas.
- Contar con un equipo altamente capacitado, con experiencia y formación en las áreas clave, que permita generar resultados efectivos y de alto impacto para los clientes.
- Aumentar el reconocimiento, captar nuevos clientes y consolidar la imagen de la organización como un referente en servicios integrales empresariales, mediante estrategias de fortalecimiento, posicionamiento y diferenciación de la marca.

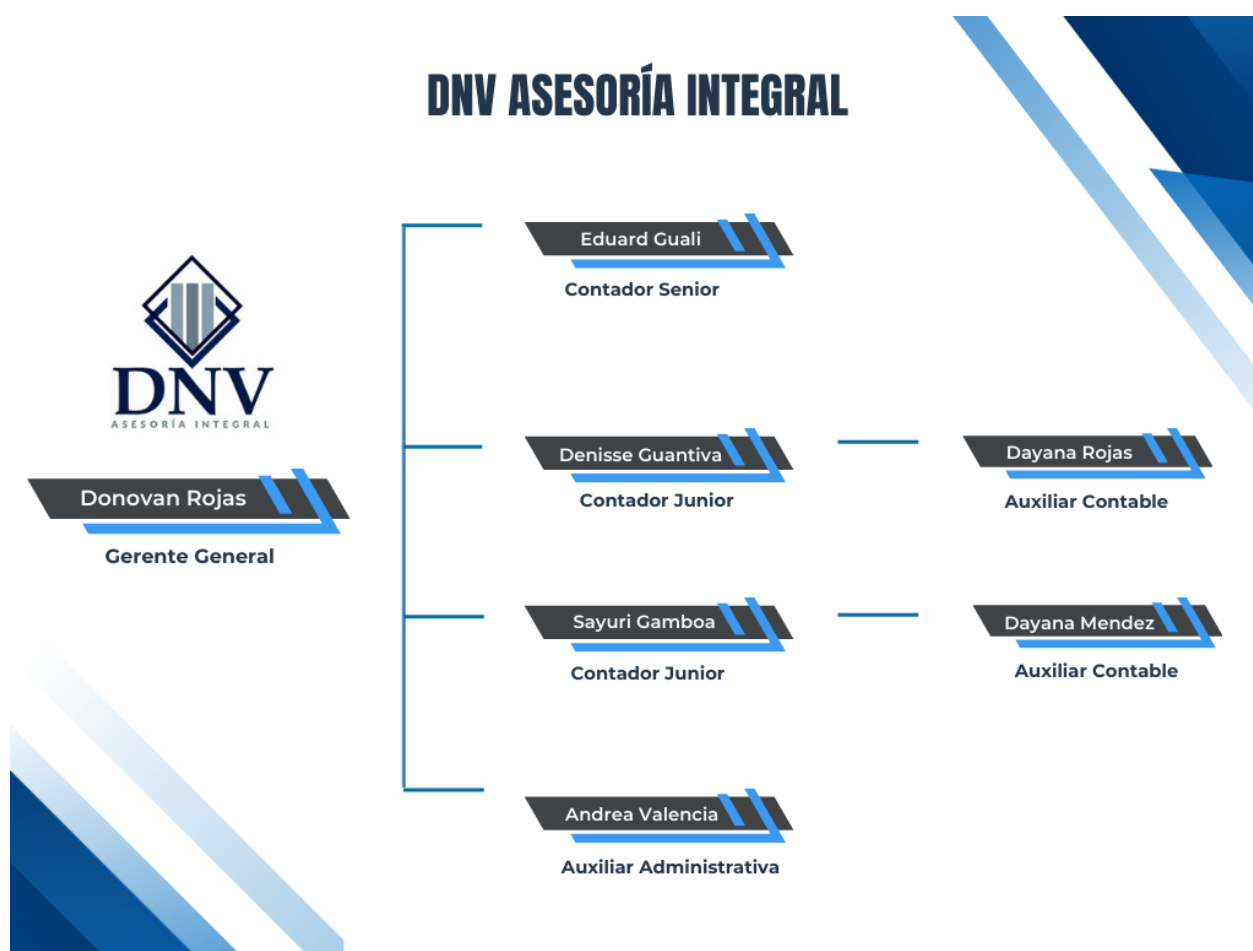
8.5. POLITICAS PROPUESTAS

- Fomentar un trato amable y respetuoso hacia clientes y colaboradores, promoviendo un ambiente de cordialidad y confianza en cada interacción.
- Garantizar la confidencialidad de toda la información relacionada con empresas y personas, la cual será tratada como privada y de uso exclusivo de los titulares.
- Ejecutar todos los procesos contables, tributarios y financieros conforme a la normativa legal vigente, actuando siempre con responsabilidad y ética profesional.
- Asumir la corrección de requerimientos de entidades gubernamentales, departamentales o municipales relacionados con impuestos, únicamente cuando el error haya sido originado por el proceso contable realizado por la empresa.
- Gestionar la presentación de impuestos y demás obligaciones requeridas por entidades oficiales directamente desde la empresa; sin embargo, el proceso de pago de dichas obligaciones será responsabilidad exclusiva del cliente.
- La elaboración y presentación de los impuestos se realizará con fundamento en la documentación e información proporcionada por el usuario, quien en su defecto será el responsable de garantizar que dichos datos reflejen de forma veraz y absoluta su condición fiscal y económica.

8.6. ORGANIGRAMA PROPUESTO

Teniendo en cuenta que la organización no cuenta con un organigrama, a continuación, se plantea uno en el cual se representa de manera horizontal la estructura, promoviendo la autogestión, la participación y toma de decisiones, esta modalidad enfatiza en las relaciones interpersonales, la cooperación, la colaboración mutua, fomentando mayor agilidad y flexibilidad en sus gestiones, con la intención de generar un ambiente laboral positivo. Siendo de alguna manera el más acorde para la empresa debido a su tamaño, este planteamiento resulta fundamental para la compañía ya que es una herramienta indispensable para la gestión organizada, permitiendo el reconocimiento de cada uno de los colaboradores, sus cargos y responsabilidades.

Figura 25. Organigrama DNV Asesoría Integral



Nota: Elaboración propia

9. SISTEMA DE CONTROL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA DNV ASESORÍA INTEGRAL EN EL PERIODO 2026-2028 QUE IMPACTE EN SU CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD

Luego de realizar el análisis y validar diversos aspectos externos e internos que impactan el desarrollo de la compañía, se plantea a continuación el sistema de control para que la implementación del plan estratégico propuesto pueda llevarse a cabo de manera satisfactoria, este sistema se encuentra organizado por proyectos los cuales buscan fortalecer los procesos que más requerían intervención. La estructura de los proyectos está organizada de tal manera que se puedan identificar los objetivos propuestos, las actividades o tareas que se van a realizar para cumplir esos objetivos a su vez quienes serán los encargados o responsables que de esas actividades se ejecuten, propone un lapso de tiempo para la realización de dichas tareas teniendo como complemento otros aspectos entre los que se encuentran la frecuencia de control, los indicadores de seguimiento que permitirán evaluar los resultados. Adicional a ello se evidencian las metas proyectadas para los siguientes tres años y por último está el presupuesto requerido para ejecutar dichas acciones.

9.1. PROYECTO CALIDAD Y DIVERSIFICACIÓN DEL SERVICIO

A partir de los análisis elaborados se propone un proyecto específico que contempla unas características determinadas para su ejecución, este se encuentra enfocado en la calidad y diversificación del servicio, el cual por medio de sus actividades promueve que la atención para los clientes de la compañía se mejore considerablemente y adicional a ello se oferte otro servicio representativo para las empresas que lo requieren.

Tabla 10. Proyecto calidad y diversificación del servicio

Objetivo	Actividades a realizar	Responsable	Periodo para su realización	Frecuencia de control	Indicador de seguimiento	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Presupuesto
Optimizar la experiencia de los usuarios a través de las herramientas tecnológicas y brindar información oportuna	Establecer respuestas automáticas a preguntas usuales sobre fechas puntuales e impuestos con disponibilidad 24/7 implementando la IA	Auxiliar Administrativa	2026 al 2028	Quincenalmente	(Número de consultas frecuente contestadas por IA/ número total de consultas)*100	50%	65%	75%	\$ 126.533
	Diseñar y enviar cronogramas personalizados para cada cliente, utilizando herramientas digitales incluyendo fechas claves de vencimientos con alertas automatizadas	Auxiliar Contable	2026 al 2028	Mensualmente	(Número de clientes que recibieron los cronogramas con alertas activas/ número total de clientes)*100	60%	75%	80%	\$ 237.250

Objetivo	Actividades a realizar	Responsable	Periodo para su realización	Frecuencia de control	Indicador de seguimiento	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Presupuesto
	Proyectar paneles de control interactivos y personalizados para cada cliente ofreciendo una visión clara de la información	Auxiliar Contable	2026 al 2028	Mensualmente	(Número de clientes con paneles de control personalizados activos/ número total de clientes)*100	55%	60%	75%	\$ 155.000
	Lanzar un servicio de revisoría fiscal como línea de negocio	Gerente General - Contador Senior	A partir del 2 semestre del 2026 y hasta el 2028	Mensualmente	(Ingresos por revisoría fiscal/ ingresos totales de la empresa)*100	40%	55%	60%	\$ 5.400.000
						Total Inversión anual			\$ 5.918.783

Nota: Elaboración propia

9.2. PROYECTO DE VISIBILIDAD Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Luego de validar los aspectos a mejorar se evidenció que el reconocimiento de la empresa no es muy alto, por lo tanto, se plantea el proyecto de visibilidad y fidelización de clientes con el fin de promover la participación en plataformas digitales y el fortalecimiento de vínculos con los usuarios a través de beneficios.

Tabla 11. Proyecto de visibilidad y fidelización de clientes

Objetivo	Actividades a realizar	Responsable	Periodo para su realización	Frecuencia de control	Indicador de seguimiento	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Presupuesto
Fortalecer la presencia e interacción en redes sociales mediante la creación y difusión de contenido informativo importante	Generar un cronograma de para la publicación regular de contenidos considerando temporadas y fechas importantes	Auxiliar Contable - Auxiliar Administrativa	2026 al 2028	Mensualmente	(No. de fechas claves y temporadas cubiertas/total de fechas clave y temporadas identificadas)*100	75%	85%	90%	\$ 189.800
	Adaptación del contenido a cada plataforma twitter, Facebook, Instagram, WhatsApp	Auxiliar Administrativa	2026 al 2028	Quincenalmente	(Contenidos adaptados por plataforma/ total de contenidos publicados)*100	60%	75%	80%	\$ 329.625
	Implementación de publicidad segmentada para audiencias específicas	Auxiliar Administrativa	2026 al 2028	Mensualmente	(No. De campañas con segmentación efectiva/ total de campañas ejecutadas)*100	65%	75%	80%	\$ 330.450

Objetivo	Actividades a realizar	Responsable	Periodo para su realización	Frecuencia de control	Indicador de seguimiento	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Presupuesto
	Implementar un programa de referidos para clientes existentes ofreciendo beneficios exclusivos por recomendar nuevos usuarios	Contador Junior	A partir del 2 semestre del 2026 y hasta el 2028	Mensualmente	(No. De nuevos clientes referidos/ No. Total de clientes)*100	50%	65%	75%	\$ 180.833
						Total Inversión anual			\$ 1.030.708

Nota: Elaboración propia

9.3. PROYECTO INTEGRAL DE MEJORA ORGANIZACIONAL

Existen diversos aspectos por reforzar en DNV, por lo cual se elabora un proyecto integral de mejora organizacional que contempla una implicación más amplia para la compañía, dado que sus tareas se encuentran ligadas a la ejecución de actividades trascendentales, como el control y seguimiento a nivel económico y empresarial, entre otras.

Tabla 12. Proyecto integral de mejora organizacional

Objetivo	Actividades a realizar	Responsable	Periodo para su realización	Frecuencia de control	Indicador de seguimiento	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Presupuesto
Optimizar la gestión operativa y estratégica de la empresa para el crecimiento sostenible	Diseñar e implementar un tablero de control con indicadores claves de desempeño que recopile la información sobre las tareas asignadas a cada colaborador y sus avances en determinados lapsos de tiempo	Contador Senior	2026 al 2028	Mensualmente	(No. De tareas completadas a tiempo/ total de tareas asignadas)*100	50%	65%	75%	\$ 255.000
	Elaborar un informe de proyección empresarial integrando varios factores con el fin de considerar ingresos y costos	Gerente General	2026	Anualmente	(Beneficio neto/ ingresos totales)*100	75%	85%	90%	\$ 221.667
	Realizar revisiones estratégicas para evaluar el desempeño de la empresa y su progreso hacia los	Gerente General	2026 al 2028	Trimestralmente	(No. Objetivos estratégicos conforme al plan/ No. Total de objetivos evaluados)*100	55%	60%	75%	\$ 268.333

Objetivo	Actividades a realizar	Responsable	Periodo para su realización	Frecuencia de control	Indicador de seguimiento	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Presupuesto
	objetivos a largo plazo								
	Generar una comparación de las tarifas cobradas durante los últimos tres años respecto a los indicadores de inflación, ajustes de salario mínimo y costos operativos anuales para identificar los ajustes en precios idóneos para una mayor rentabilidad	Contador Junior	2026 al 2028	Mensualmente	(Ajuste de tarifa en % requerido/ajuste de tarifa real en %)*100	60%	75%	80%	\$ 206.667
	Implementar listas de verificación para cada servicio ofertado, con el fin de validar que todos los procesos requeridos por el cliente hayan sido correctamente ejecutados por la compañía	Contador Junior	2026 al 2028	Quincenalmente	(Servicios con checklist completado/total de servicios entregados)*100	65%	70%	75%	\$ 232.500
						Total Inversión anual			\$ 1.184.167

Nota: Elaboración propia

9.4. PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DEL TALENTO INTERNO

El recurso humano en una organización se considera como un aspecto altamente importante; por ello, se ha formulado el proyecto de fortalecimiento del talento interno con el objetivo de potenciar las habilidades blandas y técnicas. Al mismo tiempo, se busca generar espacios de bienestar colectivo e individual para colaboradores, con el fin de mejorar sinergia en la empresa.

Tabla 13. Proyecto de fortalecimiento del talento interno

Objetivo	Actividades a realizar	Responsable	Periodo para su realización	Frecuencia de control	Indicador de seguimiento	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Presupuesto
Impulsar el progreso global del personal mediante la mejoría de actitudes, la actualización de conocimientos, organización y la promoción del bienestar	Organizar talleres de formación en habilidades blandas como comunicación asertiva y resolución de conflictos orientados a fortalecer la atención al cliente	Auxiliar Administrativa	2026 - 2027	Una vez por semestre	(No. De colaboradores que completaron el taller y lo aplican/total de colaboradores convocados)*100	50%	65%	75%	\$ 355.000
	Programar secciones de actualizaciones normativas, legislaciones contables y tributarias dirigidas a todos	Gerente General	2026 al 2028	Tres veces al año	(No. De colaboradores que aprueban la evaluación post-capacitación/No. total de colaboradores asistentes) *100	75%	85%	90%	\$ 163.333

Objetivo	Actividades a realizar	Responsable	Periodo para su realización	Frecuencia de control	Indicador de seguimiento	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Presupuesto
	colaboradores utilizando casos para su aplicación								
	Estructurar un plan de bienestar que consolide iniciativas enfocadas en la salud, el reconocimiento, el desarrollo personal y la integración del equipo	Gerente General - Auxiliar Administrativa	2026	Anualmente	(No. De actividades del plan ejecutadas/No. Total de actividades programadas)*100	40%	55%	60%	\$ 465.000
	Realizar reuniones periódicas con el equipo para organizar procesos importantes y generar sinergia en pro de las nuevas metas	Auxiliar Administrativa	2026 al 2028	Bimensualmente	(No. De reuniones realizadas/No. De reuniones programadas)*100	60%	75%	80%	\$ 150.258
						Total Inversión anual			\$ 1.133.592

Nota: Elaboración propia

9.5. PROYECTO DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

El manejo del factor financiero en una compañía requiere control, seguimiento y una evaluación constante para reflejar su situación real; por ello, se desarrolla un proyecto de sostenibilidad económica para DNV, que contempla una de serie de acciones enfocadas en validar, tanto mensualmente como anualmente, sus capacidades en términos de ingresos, utilidades e inversión.

Tabla 14. Proyecto de sostenibilidad económica

Objetivo	Actividades a realizar	Responsable	Periodo para su realización	Frecuencia de control	Indicador de seguimiento	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Presupuesto
Fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa mediante el aumento de ingresos, incremento de la utilidad, la ampliación progresiva de inversión y optimización del flujo de caja	Aumentar los ingresos a través de más servicios ofertados	Gerente General	2026 al 2028	Mensualmente	(Ingresos por más servicios/ingresos totales del periodo)*100	60%	75%	80%	\$ 280.000
	Potenciar la capacidad de flujo de caja	Contador Senior	2026 al 2028	Mensualmente	(Flujo de caja operativo/ingresos operacionales del periodo)*100	50%	65%	75%	\$ 226.667

Objetivo	Actividades a realizar	Responsable	Periodo para su realización	Frecuencia de control	Indicador de seguimiento	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Presupuesto
	Incrementar la utilidad	Gerente General	2026 al 2028	Anualmente	(Utilidad neta del periodo actual/utilidad neta del periodo anterior)*100	65%	70%	85%	\$ 245.000
	Ampliar la capacidad de inversión	Gerente General	2026 al 2028	Anualmente	(Monto total reinvertido/utilidad neta del periodo)*100	40%	55%	60%	\$ 163.611
						Total Inversión anual			\$ 915.278

Nota: Elaboración propia

9.6 CONSOLIDADO PRESUPUESTAL

El consolidado presupuestal presenta los valores estimados por cada proyecto de forma anual. Para el segundo y tercer año, se contempla un incremento del 8% en cada rubro, basado en un análisis de factores macroeconómicos del país. Este porcentaje corresponde a un promedio sugerido para presupuestos en la prestación de servicios profesionales, considerando las fluctuaciones en la demanda del sector, la necesidad de mantener la competitividad en el mercado y otros aspectos importantes para la organización. Asimismo, esta proyección se realizó teniendo en cuenta la capacidad económica actual de DNV con el fin de garantizar la sostenibilidad del plan.

Tabla 15. Consolidado presupuestal

	Proyecto	Año 1- 2026		Año 2 - 2027		Año 3 - 2028	
1	Calidad y diversificación del servicio	\$	5.918.783	\$	6.392.286	\$	6.903.669
2	Visibilidad y fidelización de clientes	\$	1.030.708	\$	1.113.165	\$	1.202.218
3	Integral de mejora organizacional	\$	1.184.167	\$	1.278.900	\$	1.381.212
4	Fortalecimiento del talento interno	\$	1.133.592	\$	1.224.279	\$	1.322.221
5	Sostenibilidad económica	\$	915.278	\$	988.500	\$	1.067.580
		Total	\$ 10.182.528	Total	\$ 10.997.130	Total	\$ 11.876.900
				Total inversión del plan		\$	33.056.558

Nota: Elaboración propia

10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI O BALANCED SCORECARD

Este *balanced scorecard* para DNV, se ha estructurado desde los aspectos trascendentales: económico, usuarios, operaciones internas, formación y desarrollo, el cual buscar fortalecer integralmente la organización mediante objetivos estratégicos claros e iniciativas específicas que hacen énfasis en las actividades generadas para cada uno de los proyectos estructurados según la necesidad de la empresa.

La construcción del CMI, tiene su punto de partida en los objetivos estratégicos propuestos para la compañía, con la finalidad de proyectar de manera significativa el crecimiento y el progreso de su capacidad competitiva en el mercado, dentro de ella se contemplan unas metas anuales y unos indicadores aplicables específicos para la medición y control de cada objetivo.

Todo lo planteado tiene como fin indicar, gestionar, proponer y generar herramientas para que DNV, logre un posicionamiento en el sector contable, como una organización referente en su portafolio de servicios financieros, contables y tributarios de excelencia con procesos óptimos y capacidades que aportan beneficios a sus clientes, manteniendo sus características diferenciadoras con un valor agregado enfocado en la atención de los usuarios, contando con un equipo de colaboradores que realiza sus actividades de manera eficiente y que trabaja para conseguir las metas propuestas, conectados con la proyección y el propósito de la compañía aportando para su reconocimiento.

Tabla 16. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivos	Iniciativas	Meta	Indicadores
Financiera	Fortalecer la suficiencia financiera de la organización para obtener herramientas operativas, tecnológicas y humanas que impulsen el posicionamiento y reconocimiento en el departamento del valle del cauca.	Mejorar la situación económica por medio de la evaluación de ingresos y utilidad	20%	(Margen operativo año actual - margen operativo año anterior/ margen operativo año anterior)*100
Clientes	Aumentar el reconocimiento, captar nuevos clientes y consolidar la imagen de la organización como un referente en servicios integrales empresariales, mediante estrategias de fortalecimiento, posicionamiento y diferenciación de la marca.	Generar participación en redes sociales por medio de diversas publicaciones.	35%	(Número de clientes + menciones positivas en redes + participación en eventos estratégicos /clientes totales del año anterior)*100
Procesos internos	Mantener la responsabilidad con la calidad en el servicio, promoviendo soluciones contables, tributarias y financieras de alta calidad, que sean funcionales, productivas y que contesten de modo oportuno a los requerimientos de los usuarios, mediante orientaciones claras y personalizadas.	Consolidar el lineamiento de procesos a través de control y mediciones de las actividades.	40%	(Clientes satisfechos+ entregas a tiempo- errores reportados)*100
Aprendizaje y crecimiento	Contar con un equipo altamente capacitado, con experiencia y formación en las áreas clave, que permita generar resultados efectivos y de alto impacto para los clientes.	Preparación del personal para elevar la excelencia de los servicios	25%	(Horas de capacitación efectivas + participación en procesos de mejora/total de empleados)*100

Nota: Elaboración propia

11. CONCLUSIONES

Un plan estratégico para DNV, le permite que, al definir su misión, visión, objetivos y estructura organizacional, se establezca una base sólida para su crecimiento y competitividad entre el 2026 y 2028. Si bien existen múltiples estrategias generales, es fundamental que la organización trace líneas de acción específicas y adaptadas a su contexto. Este direccionamiento debe ser comprendido e interiorizado por todos los colaboradores, promoviendo un enfoque colectivo hacia los objetivos organizacionales y facilitando una ejecución coherente y enfilada con la perspectiva de la compañía.

Generar el estudio del entorno y al interior de la compañía DNV Asesoría integral permite identificar claramente las amenazas y oportunidades que desafían a la empresa. Es indispensable considerar como se manejan los factores externos, ya que impactan directamente su desempeño, mientras que los factores internos deben evaluarse con profundidad para reconocer fortalezas y debilidades, lo cual permite potenciar lo positivo. Herramientas como las matrices de evaluación proporcionan una visión cuantitativa que posibilita el procedimiento y la gestión estratégica, apoyada en teorías y conceptos que ofrecen un marco confiable y aplicable a la situación específica para la compañía.

El análisis estratégico realizado en DNV Asesoría integral evidencia que la empresa posee un entorno dinámico que requiere ser abordado desde una perspectiva integral, considerando tanto elementos internos como externos. La formulación de una gestión estratégica clara está cimentado en la realidad actual de la compañía y los requisitos del mercado local, definiendo su misión, visión y objetivos junto con el diseño de estrategias específicas y medibles bajo el control de herramientas de evaluación cuantitativas, que le permiten a la organización proyectarse hacia el crecimiento sostenido y la competitividad en un lapso de tiempo establecido a través de la integración de los beneficios adicionales en la oferta de los servicios con elementos claves. El involucrar a todo el equipo, el uso adecuado de herramientas de gestión, la planificación presupuestal y la toma de decisiones informada son pilares esenciales para asegurar el triunfo en la implementación del plan estratégico propuesto.

Diseñar indicadores de gestión adecuados es esencial para implementar y monitorear el plan de acción para DNV durante el periodo asignado. Las acciones estratégicas deben estar acompañadas de sistemas de control y medición con tiempos establecidos, que permitan validar la realización de las metas. El presupuesto se convierte en un instrumento crucial para planificar y ejecutar con base en datos reales, mientras que el uso de herramientas de gestión y la integración del valor agregado en los servicios de la compañía permitirá mejorar su posicionamiento competitivo y diferenciarse en el mercado.

Los resultados obtenidos respecto al desarrollo del plan estratégico propuesto para DNV evidencian los avances significativos orientados al crecimiento, la productividad, la

sostenibilidad y competitividad de la organización. El proceso permitió definir con más precisión el direccionamiento estratégico específico y establecer aspectos fundamentales en la compañía como su misión, visión, objetivos, políticas y estructura interna, estos le permiten a la empresa consolidar sus fundamentos y lograr su crecimiento proyectado en los siguientes tres años.

Todo el análisis realizado de manera interna y externa permitió reconocer cuales podrían considerarse como sus amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades para formular estrategias idóneas a sus necesidades presentes de la empresa. El plan incorpora unas características precisas de un enfoque estratégico por medio de la optimización de recursos y tiempos, adicionalmente fortaleciendo los procesos y el ambiente laboral para que de esta manera se impulse la satisfacción del cliente como valor agregado.

Así mismo se establecieron indicadores de gestión que permiten controlar la productividad, evaluar los avances en las actividades asegurando la mejora continua. Cada uno de estos aspectos aportan al incremento de la competitividad de la empresa en el mercado local y respaldan su capacidad para que la misma se mantenga activa y sostenible a lo largo de los años.

12. RECOMENDACIONES

Considerar el plan estratégico plasmado en este proyecto, para su máximo aprovechamiento por medio de los planes de acción presentados y sus proyecciones con el fin de que su aplicación pueda aportar en gran manera al crecimiento, desarrollo competitividad de la organización DNV.

Potencializar cada uno de los aspectos identificados como fortalezas y oportunidades, para que la compañía puede alcanzar mayor presencia en el mercado, brindar sus servicios con mayor excelencia y tener un equipo de colaboradores más capacitado.

Invertir esfuerzos y rubros para generar mayor visibilidad digital, empleando tecnologías emergentes y las herramientas que se van sumando a el auge tecnológico, con la intención de posicionar la organización y ampliar el número de clientes.

Considerar otras alternativas de alianzas empresariales que puedan originar beneficios para la compañía y sus clientes.

Hacer uso de los indicadores que gestionan y admiten la medición del rendimiento, junto a los resultados de los procedimientos ejercidos internamente en la compañía, en consecuencia, de ello tomar nuevas directrices, generar cambios significativos o en su defecto mantener el desarrollo de las actividades si se ha dado de manera positiva.

Propender por gestar condiciones idóneas para los colaboradores, promoviendo el buen clima laboral, el salario emocional y demás aspectos incluidos en el plan de bienestar para reforzar el equipo de trabajo y sus procesos de manera individual.

Establecer metas de proyección para la empresa en lapsos de tiempo corto, de igual manera a mediano y por ende también a largo plazo, que comprendan la captación de clientes, mejora en los procesos, optimización de tiempos y recursos para generar resultados que impacten de forma que beneficie a la misma.

Contemplar la posibilidad de ampliar el portafolio con la implementación de servicios innovadores que le brinden a sus usuarios utilidades significativas y a los clientes potenciales.

Mantener en constante actualización del mercado y la competitividad de sus rivales con el objetivo de no perder su factor diferenciador, ni mantener técnicas obsoletas.

Aplicar estrategias de sostenibilidad financiera para mejorar los ingresos de la organización, ampliar su circulación de dinero, e incrementar la utilidad de manera representativa.

13. REFERENCIAS

- Actualícese. (29 de enero de 2025). *IVA: liquidadores, tarifas, base gravable, periodicidad y mucho más*. Actualícese. Recuperado el 17 de marzo de 2025 de https://actualicese.com/iva/?srsltid=AfmBOOp3ARAUQPs3kCBpcfIcM_xUTTSIXEI_YQ_eFE2S1CYcgA-TPD4I
- Álzate, S., Jiménez, L., y Rodríguez, M. (2014) Algunos Impactos que Genera la Contabilidad en la Sociedad, la Economía y la Subjetividad. *Revista Virtual de Estudiantes de Contaduría Pública*. Recuperado el 2 de marzo de 2025 de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/20901/17496>
- Anovo. (13 de marzo de 2024). *Gestión eficiente de recursos tecnológicos en grandes empresas*. Anovo. Recuperado el 21 de abril de 2025 de <https://www.anovo.es/?s=Gesti%C3%B3n+eficiente+de+recursos+tecnol%C3%B3gicos+en+grandes+empresas>.
- Ansoff, I. (1998) Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento & Gestión*, (51), 15-53. Recuperado el 8 de noviembre de 2025 de <https://bd.univalle.edu.co/scholarly-journals/propuesta-del-proceso-de-aplicación/docview/3200799948/se-2>
- Arbeláez, J., Serna, H., y Díaz, A. (2014) *Modelos gerenciales un marco conceptual*. Fondo editorial cátedra María cano. <https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Modelos%20Gerenciales-un%20marco%20conceptual%201era%20Ed%202014.pdf>
- Ariza, M. (2025). Colombia es el sexto país con la inflación más alta entre las naciones de Latinoamérica. *La República*. Recuperado el 30 de enero de 2025 de

<https://www.larepublica.co/economia/colombia-es-el-sexto-pais-con-la-inflacion-mas-alta-entre-las-naciones-de-latinoamerica-4033982>

Banco de la república (2025). *Tasa de interés de intervención o de política monetaria*. Banco de la república. Recuperado el 31 de mayo de 2026 de

<https://www.banrep.gov.co/es/glosario/tasa-de-interes-de-politica-monetaria>

Barahona, Z., y Sánchez, M. (2023). *Formulación de un plan estratégico para la empresa Ocf asesores Outsourcing contable financiero de la ciudad de Quito, de la provincia de Pichincha para el periodo 2023 – 2028*. [Tesis de posgrado]. Escuela de postgrado

Newman. https://repositorio.epnewman.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12892/901/Final_Zoila%20Barahona%20Cantos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Briceño, Y., y Ruz, D. (2023). *Plan estratégico para la empresa firma de contadores Carrero, Ávila y asociados en los años 2023 a 2028 enfocado en el fortalecimiento contable, administrativo, laboral y auditoría*. [Tesis de pregrado]. Universidad Valle del Momboy.

<https://repositorio.uvm.edu.ve/server/api/core/bitstreams/52a58f95-6905-43db-8896-3da4f483e689/content>

Cámara de Comercio de Cali. (2024). *Perfil económico social y empresarial de Jamundí*.

Análisis y estudios económicos. Recuperado el 23 de marzo de 2025 de

<https://www.ccc.org.co/file/2024/03/Perfil-Jamund%C3%AD-CCC.pdf>

Carrillo, J. (2024). Planeación estratégica en las SMP: afrontando el futuro. *Revista El Contador Público*. [https://incp.org.co/revista-el-contador-publico/ifac/noticias-](https://incp.org.co/revista-el-contador-publico/ifac/noticias-ifac/2024/12/planeacion-estrategica-en-las-smp-afrontando-el-futuro/)

[ifac/2024/12/planeacion-estrategica-en-las-smp-afrontando-el-futuro/](https://incp.org.co/revista-el-contador-publico/ifac/noticias-ifac/2024/12/planeacion-estrategica-en-las-smp-afrontando-el-futuro/)

Chandler, A. (2003). *Gerencia estratégica*. Tres r editores.

Chiavenato, I. (2011). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento & Gestión*, (51), 15-53. Recuperado el 8 de noviembre de 2025

de <https://bd.univalle.edu.co/scholarly-journals/propuesta-del-proceso-de-aplicación/docview/3200799948/se-2>

Confederación de cámaras comercio. (5 de febrero de 2025). *Informes Dinámica empresarial*.

Recuperado el 13 de abril de 2025 de <https://confecamaras.org.co/investigaciones-economicas/informes-dinamica-empresarial/>

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 1. 7 de julio de 1991 (Colombia)

Corposuite. (28 de enero de 2025). *La Importancia de la tecnología en las empresas*.

Corposuite. Recuperado el 18 de junio de 2025 de <https://corposuite.com/2024/03/12/la-importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas/>

Departamento Nacional de Estadística (DANE). (15 de enero de 2025) *Ocupación informal*.

Recuperado el 12 de febrero de 2025 de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHEISS-sep-nov2024.pdf>

Departamento Nacional de Estadística (DANE). (21 de marzo de 2025). *Fuerza laboral y educación*. Recuperado el 21 de marzo de 2025 de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/fuerza-laboral-y-educacion>

Departamento Nacional de Estadística (DANE). (6 de abril de 2025). *Empleo y desempleo*.

Recuperado el 6 de abril de 2025 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Departamento Nacional de Estadística (DANE). (13 de junio de 2025). *Encuesta Anual de Servicios*. Recuperado el 13 de junio de 2025 de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>

Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN). (2024). *Estadísticas de ingreso y riqueza en clave de género: un zoom en las personas más ricas de Colombia*. Recuperado el 3

- de mayo de 2025 de <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Informesespeciales/02-Estadisticas-de-Ingreso-y-Riqueza-en-Clave-de-Genero-PLURAL.pdf>
- Docusing. (11 de febrero de 2025) *Compromiso ambiental de una empresa: importancia y ejemplos*. Docusing. Recuperado el 22 de junio de 2025 de <https://www.docusign.com/es-mx/blog/compromiso-ambiental>
- El Economista. (14 de marzo de 2025). *Qué es - Diccionario de Economía*. El economista. Recuperado el 13 de abril de 2015 de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/inflacion>
- España, W. (06 de septiembre de 2023). *Contabilidad automatizada: qué es y puntos clave*. Wolters Kluwer. Recuperado el 6 de junio de 2025 de <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/la-contabilidad-automatizada-que-es-ventajas>
- Fernández, C. (2018) *Informalidad empresarial en Colombia*. (Documento de Trabajo No. 76). Fedesarrollo. Recuperado el 2 de abril de 2025 de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3698/WP_2018_No_76.pdf
- Gómez, R. (2019). *Diseño del plan estratégico en la empresa Mazars Colombia SAS para mejorar el proceso administrativo* [Tesis de maestría] Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/67d7c36d-9904-4162-8109-202cafa17952/content>
- Hernández, R. (2023). Metodología de la Investigación Plus. McGrawHill - Plus. <https://ebooks7-24-com.bd.univalle.edu.co/?il=34866>
- Hidalgo, F. (2024). Congruencia Ética en las Organizaciones, una relación de los valores, políticas y principios empresariales con la toma de decisiones y participación de sus colaboradores. *Polisemia*, 20(38), 90-111. Recuperado el 8 de noviembre de 2025 de <https://doi.org/10.26620/uniminuto.polisemia.20.38.2024.90-111>

Jurado, J. (2018). Autoridad. Derivaciones conceptuales de las teorías de la administración.

Cuadernos De Administración, 31(56). Recuperado el 8 de noviembre de 2025 de

<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.adcta>

La cruz, Y., y Villareal, M. (2022). *Plan estratégico de oficina contable de Ana Claret Sulbaran*

Plaza periodo 2023-2037 [Tesis de licenciatura]. Universidad valle del momboy.

<https://repositorio.uvm.edu.ve/server/api/core/bitstreams/513c6a06-1f8b-468b-a042-572e4bfb1ffa/content>

La Republica. (2025). Inflación de Colombia vs Latinoamérica – Indicadores. *La República*.

Recuperado el 3 de febrero de 2025 de <https://www.larepublica.co/economia/colombia-es-el-sexto-pais-con-la-inflacion-mas-alta-entre-las-naciones-de-latinoamerica-4033982>

La República. (2025). Dólar Tasa de cambio. *La República*. Recuperado el 30 de marzo de

2025 de <https://www.larepublica.co/indicadores-economicos/mercado-cambiario/dolar>

Legalite. (14 de abril de 2022, 14). *¿Qué es la nómina y la facturación electrónica?* Legalite.

Recuperado el 21 de junio de 2025 de <https://legalitesas.com/noticias/que-es-la-nomina-y-la-facturacion-electronica/>

López, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los

vínculos sociales. *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación y*

Reflexión, 19(1), 73-90. Recuperado el 8 de noviembre de 2025 de

<https://doi.org/10.18359/rfce.2261>

López, D. (2021) Expansión urbana en el municipio de Jamundí, camino al modelo de ciudad

difusa y fragmentada. [Tesis de pregrado]. Universidad del Valle.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/6bd5ffaf-934c-4dbb-8057-6183934146f7>

- Luzarr. (2016). Buenas prácticas a través de las normas internacionales. *Portafolio*. Recuperado el 8 de noviembre de 2025 de <https://bd.univalle.edu.co/trade-journals/buenas-prácticas-través-de-las-normas/docview/1768829524/se-2>
- Mejía, J. (24 de septiembre de 2020). *La Consultoría Empresarial Online. Beneficios y ventajas*. Woking. Recuperado el 7 de junio de 2025 de <https://wokiconsulting.com/blog/la-consultoria-empresarial-online-beneficios-y-ventajas/>
- Mendoza, P. (6 de febrero de 2024). *35,6% de las empresas colombianas han adoptado tecnología en los últimos dos años*. Colombia en cifras. Recuperado el 19 de mayo de 2025 de <https://www.colombiaencifras.com/356-de-las-empresas-colombianas-han-adoptadotecnologiaenlosultimosdosanos/#:~:text=35%2C6%25%20de%20las%20empresas,dos%20a%C3%B1os%20D%20COLOMBIA%20EN%20CIFRAS>
- Merinas, A. (3 de junio de 2024). *Importancia del Factor Medioambiental en una Empresa*. Software ISO. Recuperado el 13 de abril de 2025 de <https://www.isotools.us/2024/05/24/importancia-del-factor-medioambiental-en-una-empresa/#:~:text=El%20factor%20medioambiental%20en%20una%20empresa%20se%20refiere%20al%20conjunto,impacto%20en%20el%20medio%20ambiente.>
- Millán, A. (2020). *Plan estratégico para la empresa Delgado y Millán asociados SAS* [Tesis de posgrado]. Universidad Icesi. <https://repository.icesi.edu.co/server/api/core/bitstreams/e3ce74ce-1528-47b9-abfc-44f8300b550e/content>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2 de mayo de 2025). *Formalización empresarial*. Recuperado el 2 de mayo de 2025 de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/formalizacion-empresarial>
- Pereira, D. (3 de septiembre de 2024). *Political factors affecting business*. Business Model Analyst. Recuperado el 15 de abril de 2025 de

https://businessmodelanalyst.com/es/factores-pol%C3%ADticos-que-afectan-a-losnegocios/?srsltid=AfmBOooTN_fjH1v75naRHSb9p_EBzgNj6dJvGHyA1isq4JyhBe5dXoLU

Pluxee. (25 de febrero de 2025). *Obligaciones tributarias: ¿cuáles son las principales en Colombia?* Pluxee. Recuperado el 11 de mayo de 2025 de <https://www.pluxee.co/blog/obligaciones-tributarias/>

Porter, M. (1979). Como las fuerzas competitivas moldean la estrategia. En D. J. Hickson (Ed.), *Estrategia y toma de decisiones en la empresa*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-20317-8_10

Rivas, M. (11 de agosto de 2021). *Empresa sin planeación estratégica, es como un barco a la deriva*. Forbes México. Recuperado el 25 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-empresa-sin-planeacion-estrategica-es-como-un-barco-a-la-deriva/>

Rodríguez, J. (22 de agosto de 2019). *Los marcos normativos contables en Colombia y la presentación de la información financiera en taxonomías*. Comunidad Contable. Recuperado el 16 de abril de 2025 de <https://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/los-marcos-normativos-contables-en-colombia-y-la-presentacion-de-la-informacion-financiera-en-taxono.asp?>

Rodríguez, D. (2025). Dólar cerró jornada a la baja mientras espera la decisión de tasas de interés de la Fed. *La República*. Recuperado el 29 de enero de 2025 de <https://www.larepublica.co/finanzas/precio-de-dolar-hoy-29-de-enero-4048931>

Rodríguez, D. (2025). *Economía Mundial, al vaivén de las medidas arancelarias de la administración Trump. ¿Qué viene para Colombia?* Portafolio. Recuperado el 22 de mayo de 2025 de <https://www.portafolio.co/revista-portafolio/economia-mundial-al-vaiven-de-los-aranceles-de-trump-628279>

Sallenave. J. P. (1995). *Gerencia y planeación estratégica*. Norma.

https://books.google.com.co/books?id=bqPzq_LvWOQC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false

Serna, H. (1999). *Gerencia estratégica*. Tres r editores.

Serna, H. (2008). *10 edición Gerencia estratégica*. Tres r editores.

Serrato, A. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las Pymes en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (46) Recuperado el 8 de noviembre de 2025 de <https://bd.univalle.edu.co/scholarly-journals/aproximaciones-teóricas-la-planeación-estratégica/docview/2285242923/se-2>

Stewart, R. (1963) Los orígenes del análisis FODA, Planificación a largo plazo, Volumen 56, Número 3, 2023. Recuperado el 11 de noviembre de 2025. [https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304.\(https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630123000110\)](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304.(https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630123000110))

Tabares, A. (12 de abril de 2023). *Declara tu impuesto de ICA en línea: Conoce los requisitos y la red de pagos dispuesta*. Alcaldía de Jamundí. Recuperado el 5 de junio de 2025 de <https://www.jamundi.gov.co/NuestraAlcaldia/SaladePrensa/paginas/Declara-tu-Impuesto-ICA-en-l%C3%ADnea-Conoce-los-requisitos-y-la-red-de-pagos-dispuesta.aspx>

Universidad de Palermo. (26 de junio de 2025). *El impacto de la Inteligencia Artificial en la contabilidad empresarial*. Universidad de Palermo. Recuperado el 26 de junio de 2025 de https://www.palermo.edu/Archivos_content/contadorpublico/newsletter/2024/Enero/Carlo-s-Garcia.html

Uribe, M. (2021). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento & Gestión*, (51), 15-53. Recuperado el 8 de noviembre de 2025 de <https://bd.univalle.edu.co/scholarly-journals/propuesta-del-proceso-de-aplicación/docview/3200799948/se-2>