

Plan estratégico para la empresa Delgado & Millán Asociados S.A.S.

Alexandra Millán Ordóñez

Trabajo de grado para optar por el título de  
Magister en Administración de Empresas

Director de trabajo de grado  
Alejandro Acosta Naranjo

Universidad Icesi  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Maestría en Administración de Empresas  
Santiago de Cali, noviembre de 2020

## Tabla de Contenido

<b>1.</b>	<b>Resumen.....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Reseña histórica.....</b>	<b>8</b>
<b>4.</b>	<b>Conocimiento del modelo de negocio utilizando el CANVAS.....</b>	<b>10</b>
<b>4.1</b>	<b>Propuesta de valor .....</b>	<b>12</b>
<b>4.2</b>	<b>Segmentación de clientes .....</b>	<b>12</b>
<b>4.3</b>	<b>Relación con clientes .....</b>	<b>13</b>
<b>4.4</b>	<b>Canales .....</b>	<b>13</b>
<b>4.5</b>	<b>Vías de ingresos .....</b>	<b>14</b>
<b>4.6</b>	<b>Recursos clave.....</b>	<b>15</b>
<b>4.7</b>	<b>Actividades claves .....</b>	<b>17</b>
<b>4.8</b>	<b>Socios claves .....</b>	<b>18</b>
<b>4.9</b>	<b>Estructura de costos .....</b>	<b>19</b>
<b>4.10</b>	<b>Misión y Visión de Delgado &amp; Millán Asociados S.A.S. ....</b>	<b>19</b>
<b>4.10.1</b>	<b>Misión.....</b>	<b>19</b>
<b>4.10.2</b>	<b>Visión .....</b>	<b>20</b>
<b>5.</b>	<b>Análisis de la competencia.....</b>	<b>21</b>
<b>6.</b>	<b>Análisis Externo .....</b>	<b>24</b>
<b>6.1</b>	<b>Perspectiva política .....</b>	<b>25</b>
<b>6.2</b>	<b>Perspectiva económica .....</b>	<b>25</b>
<b>6.3</b>	<b>Perspectiva social .....</b>	<b>26</b>
<b>6.4</b>	<b>Perspectiva tecnológica .....</b>	<b>27</b>
<b>6.5</b>	<b>Perspectiva ambiental.....</b>	<b>27</b>
<b>7.</b>	<b>Análisis financiero .....</b>	<b>28</b>
<b>8.</b>	<b>Análisis interno .....</b>	<b>33</b>
<b>9.</b>	<b>Análisis situacional.....</b>	<b>41</b>
<b>10.</b>	<b>Objetivos estratégicos .....</b>	<b>43</b>
<b>11.</b>	<b>Plan táctico .....</b>	<b>49</b>
<b>12.</b>	<b>Plan operativo organizacional .....</b>	<b>51</b>

**13. Conclusiones**..... 52

**14. Bibliografía**..... 54

**15. Anexos** ..... 55

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Modelo CANVAS Delgado & Millan Asociados S.A.S. ....	11
<b>Ilustración 2.</b> Competidores del mercado local.....	22
<b>Ilustración 3.</b> Gráfica relación precio/calidad y cobertura geográfica .....	22
<b>Ilustración 4.</b> Resultado del análisis externo.....	24
<b>Ilustración 5.</b> Mapa objetivos estratégicos .....	44

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Ventas en Colombia por tipo de empresa .....	21
<b>Tabla 2.</b> Análisis de competencia, relación precio/calidad y cobertura geográfica.....	23
<b>Tabla 3.</b> Razones de probabilidad año 2019.....	28
<b>Tabla 4.</b> Razones de liquidez año 2019.....	29
<b>Tabla 5.</b> Razones de endeudamiento año 2019.....	30
<b>Tabla 6.</b> Razones de actividad año 2019.....	31
<b>Tabla 7.</b> Ebitda año 2019 .....	31
<b>Tabla 8.</b> Análisis interno - Recursos y capacidades .....	34
<b>Tabla 9.</b> Matriz FODA ampliada de Delgado & Millán Asociados S.A.S. ....	42
<b>Tabla 10.</b> Plan táctico año 2021 – 2025 de Delgado & Millán Asociados S.A.S. ....	50

## Índice de anexos

<b>Anexo A.</b> Plan Operativo Organizacional - Parte 1.....	55
<b>Anexo B.</b> Plan Operativo Organizacional - Parte 2.....	58

## 1. Resumen

El proyecto de grado que se desarrollará en este documento es la elaboración del plan estratégico para la empresa Delgado & Millán Asociados S.A.S. En un principio, se presenta el modelo de negocio a través del análisis CANVAS, se evaluará la situación actual de la empresa internamente y posteriormente desde todas las perspectivas externas del análisis PESTAL. La finalidad de este plan, es establecer objetivos estratégicos claros, que servirán de herramienta para la implementación del 100% del plan estratégico. Tal como lo menciona Thompson, Gamble, Peteraf, & Stickland II (2012) cuando una compañía avanza, independiente de su tipo y tamaño se enfrenta a tres preguntas centrales: ¿Cuál es la situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿Cómo vamos a llegar?. Al cabo de este proyecto, esperamos tener respuesta de estas tres preguntas en Delgado & Millán Asociados S.A.S.

Palabras clave: auditoría, revisoría fiscal, asesoría tributaria, planeación, financiero, diseño de nuevos productos.

## **Abstract**

The degree project that will be developed in this document is the preparation of the strategic plan for the company Delgado & Millán Asociados S.A.S. Initially, the business model is presented through the CANVAS analysis, the current situation of the company will be evaluated internally and later from all the external perspectives of the Pestal analysis.

The purpose of this plan is to establish clear strategic objectives, which will serve as a tool for the implementation of 100% of the strategic plan. As Thompson, Gamble, Peteraf, & Stickland II (2012) mention, when a company advances, regardless of its type and size, it faces three central questions: What is the current situation? Where do we want to go? How are we going to get there? At the end of this project, we hope to have an answer to these three questions in Delgado & Millán Asociados S.A.S.

Keywords: audit, tax audit, tax advice, planning, financial, design of new products.

## 2. Introducción

Delgado & Millán Asociados S.A.S. es una empresa familiar, fundada por dos contadores públicos con experiencia en auditoría y revisoría fiscal. Desde sus inicios, todas las energías han sido enfocadas en la atención al desarrollo de los contratos obtenidos con clientes. El área administrativa ha sido más un sorteo de situaciones en el día a día. Por fortuna, hoy después de tres años, se ha logrado definir claramente en la estructura organizacional quién atiende las actividades concernientes al objeto social del negocio y quien atiende el área administrativa pese al reducido recurso humano. Adicionalmente, esta empresa ha logrado crecer en ingresos y en clientes, razones de mucho peso para continuar siendo constantes en la adecuada estructuración y proyección de negocio que permitirá alcanzar las metas de crecimiento del mediano al largo plazo.

El principal objetivo al formular la planeación estratégica de Delgado & Millán Asociados S.A.S. como iniciativa de trabajo de grado, es diseñar la ruta de navegación de la empresa para el periodo 2021-2025. Con el plan, se pretende lograr las metas planteadas a través de la explotación de todos los recursos presentes y finalmente implementar y articular las herramientas identificadas, en la operación existente.

### **3. Reseña histórica**

Delgado & Millán Asociados S.A.S. es una firma nacional de auditores y revisores fiscales. Esta empresa familiar fue fundada en Cali el 19 de octubre de 2017, por iniciativa de Tito Delgado y Alexandra Millán, cuando un momento de crisis de valores éticos los obligó a reconsiderar cuál camino seguir. Días después surgió una propuesta para realizar una asesoría independiente en implementación un Sistema de control Interno, que exigía los conocimientos y la experiencia que Tito Delgado ya tenía; en ese momento tomaron la decisión de constituir la firma como una sociedad por acciones simplificada (SAS), cumplir con todos los requisitos legales exigidos por los entes reguladores, llevar a cabo el desarrollo de la asesoría propuesta por su primer cliente y colocarse metas como emprendedores.

Empezando la operación, el socio dio sus primeros pasos en la consecución de dos clientes de Revisoría Fiscal unidad principal del negocio e implementaciones de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Paralelo a esto, la accionista mayoritaria continuaba vinculada laboralmente en la empresa que ya trabajaba desde varios meses antes, y apoyaba algunas funciones administrativas de la Firma de auditoría propia. Antes de cerrar el año inicial de operaciones ya habían completado cinco clientes, lo que permitió que Alexandra Millán se vinculara de tiempo completo a la empresa en la que tenía participación como Socia. Para el segundo año, ya habían alcanzado diez clientes de su producto estrella "Revisoría Fiscal".



Actualmente, al cierre del tercer año de operación cuentan con más de 25 clientes logrando mayor participación en el mercado, esto se ha presentado, gracias a recomendaciones entre empresarios y personal administrativo de diferentes sectores de la economía, adicionalmente han ido organizando toda su área administrativa a fin de estar preparados para poder sostener el crecimiento en el tiempo, y, esperan conseguir más clientes para maximizar las utilidades.

#### **4. Conocimiento del modelo de negocio utilizando el CANVAS**

En la ilustración 1 presentada a continuación se muestra de manera simplificada el modelo de negocio de la empresa Delgado & Millán Asociados S.A.S, desde todos los componentes del CANVAS.

Más adelante se observa la profundización en cada uno de los componentes, a fin de facilitar la comprensión de la propuesta de valor que ofrece a diario esta empresa.

**Ilustración 1. Modelo CANVAS Delgado & Millan Asociados S.A.S.**

Modelo CANVAS		Empresa: DELGADO & MILLAN ASOCIADOS SAS		
Asociados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Junta Central de Contadores</li> <li>- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.</li> <li>- Proveedores de sistemas tecnológicos contables y de facturación.</li> <li>- Editoriales.</li> <li>- Empresas especialistas en actualizaciones tributarias.</li> <li>- Firmas de abogados.</li> <li>- Cámaras de comercio y facultades de ciencias económicas y administrativas de universidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apropiación de nuevos conocimientos de información.</li> <li>- Búsqueda de nuevos clientes.</li> <li>- Elaboración de propuestas</li> <li>- Firma de contratos con los clientes</li> <li>- Elaboración y ejecución de la planeación de auditoría.</li> <li>- Atención de requerimientos permanente a los clientes.</li> <li>- Discusión y seguimiento a los informes emitidos.</li> </ul>	<p>La propuesta de valor que brinda Delgado &amp; Millán Asociados S.A.S. es la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios y la integridad del grupo de profesionales de la firma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuestra relación con los clientes es contractual</li> <li>- El periodo de contratación para revisoría fiscal es de un año</li> <li>- Disponibilidad de expertos para necesidades contingentes.</li> <li>- Dar apoyo en gestionar la respuesta a requerimientos de los entes reguladores.</li> </ul>	<p><b>Empresas con las siguientes características</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activos brutos iguales o superiores a (5.000) salarios mínimos es decir \$ 3.906.210.000</li> <li>- Ingresos brutos iguales o superiores a (3.000) salarios mínimos es decir \$2.343.726.000.</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
<p>Conocimiento Recurso Humano Tiempo Equipos portátiles de cómputo y comunicación Recursos Financieros</p>		<p>Delgado &amp; Millán maneja el canal de distribución directo.</p>		
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Vías de Ingresos</b>		
<p>Nuestra estructura de costos es la siguiente: 60% Costo de ventas: Mano de obra calificada, transporte hacia los clientes. 33% Gastos administrativos y de ventas 7% Utilidad neta</p>		<p>Contratos de Revisoría Fiscal, Implementación de sistemas de auditoría de control interno, Asesoría Tributaria, Asesoría financiera u otros.</p>		

#### 4.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor que brinda Delgado & Millán Asociados S.A.S. es la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios y la integridad del grupo de profesionales de la firma, quienes brindan la asesoría de forma íntegra, profesional e independiente. Si bien, el modelo de Revisoría Fiscal en Colombia maneja una estructura con muchos niveles jerárquicos al interior de las firmas de auditoría, Delgado & Millán Asociados S.A.S. ofrece el tiempo y disponibilidad del gerente general y la gerencia de auditoría durante todas las etapas del proceso durante el año, pese a que algunos procedimientos de auditoría son realizados por otras personas.

#### 4.2 Segmentación de clientes

**Descripción cuantitativa.** El segmento de mercado que atendemos es: sociedades por acciones, sociedades por acciones simplificadas, sociedades limitadas, que cumplan con los montos mencionados a continuación:

- Activos brutos iguales o superiores a 5.000 salarios mínimos es decir \$ 3.906.210.000
- Ingresos brutos iguales o superiores a 3.000 salarios mínimos es decir \$2.343.726.000.

**Descripción cualitativa.** Las percepciones por parte de los consumidores del servicio de la Revisoría Fiscal en Colombia son las siguientes:

El ente de Revisoría Fiscal genera confianza para los accionistas.

El objetivo principal es dar fe pública y seguridad sobre la integridad de los estados financieros a los accionistas y a los entes regulatorios.

#### **4.3 Relación con clientes**

Las siguientes son las características de la relación con clientes de Delgado & Millán Asociados S.A.S.:

- Nuestra relación con los clientes es contractual
- El periodo de contratación para revisoría fiscal es de un año
- Permanente a resolver dudas de los clientes con las asesorías pertinentes
- Disponibilidad de expertos para necesidades contingentes.
- Dar apoyo en gestionar la respuesta a requerimientos de los entes reguladores lo cual es parte de nuestras funciones como Revisores Fiscales.

#### **4.4 Canales**

Delgado & Millán Asociados S.A.S. maneja el canal de distribución directo en mayor proporción, porque no tiene intermediarios, los miembros de la compañía hacen la gestión comercial para vender el servicio, y, posteriormente, ejecutan el trabajo.

Algunas veces trabajan con el canal indirecto cuando hacen alianzas estratégicas con firmas de abogados o profesionales afines a su labor, que requieren el desarrollo de funciones que están en capacidad de atender.

#### **4.5 Vías de ingresos**

La obtención de los ingresos ocurre de la siguiente forma:

Una vez celebrado el contrato de Revisoría Fiscal, el cual tiene como mínimo un año de duración, los honorarios son percibidos mensualmente en efectivo, cheque o por transferencia bancaria previa facturación por parte de Delgado & Millán Asociados S.A.S.

Cuando el servicio prestado es un trabajo concreto de Implementación de un sistema de auditoría de control interno, asesoría tributaria, asesoría financiera u otros, éstos son cobrados un 50% de anticipo para dar inicio a la ejecución del trabajo y el 50 % restante en una o dos cuotas durante la ejecución y la última con la entrega final del trabajo realizado.

Nuestra metodología para determinar los honorarios, es realizada dependiendo del monto de los activos, de los ingresos y el número de transacciones del cliente en un periodo fiscal, considerando la cantidad de tiempo que nos va a representar la ejecución del trabajo en el cliente.

#### 4.6 Recursos clave

**Conocimiento.** El mayor activo de Delgado & Millán Asociados S.A.S. es el conocimiento, las empresas que asesora confían en su saber para resolver inquietudes y proyectarse en el tiempo. La Firma no está facultada para tomar decisiones en la administración de ninguna empresa cliente, sin embargo, cuando son solicitados aporta puntos de vista y opiniones.

**Recurso Humano.** Es necesario que el recurso humano que trabaja en Delgado & Millán Asociados S.A.S. tenga formación profesional como Contador Público y experiencia laboral en auditoría y revisoría fiscal en empresas multinacionales de auditoría, además de tener un título de posgrado. Tito Delgado y Alexandra Millán son Contadores Públicos con amplia experiencia en auditoría y revisoría fiscal en la multinacional de auditoría KPMG Ltda.

En esta etapa de la empresa, otro recurso humano necesario para la operación es un auxiliar administrativo y contable, quien se encarga de la digitación de la contabilidad y otras funciones administrativas.

**Tiempo.** En auditoría es supremamente importante el manejo adecuado del tiempo, por esta razón, es necesario realizar siempre una planeación anual (detallando meses y semanas), para cumplir con todas las actividades propuestas al cliente de forma satisfactoria.

**Tarjeta de Registro de Entidades.** Para desempeñar la actividad económica código 6920, “Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría financiera y asesoría tributaria”, es necesario que la empresa cuente con la tarjeta de Registro de Entidades Prestadoras de Servicios Contables, este recurso fue tramitado en mayo de 2018, acreditando así, la calidad de Contadores Públicos por la Junta Central de Contadores.

**Equipos portátiles de cómputo y comunicación.** Una parte vital en cuanto a las herramientas de trabajo utilizadas en las empresas de auditoría, son los computadores portátiles. Actualmente, Delgado & Millán Asociados S.A.S. tiene tres computadores, dos para los revisores fiscales y uno para el área administrativa.

Otros recursos físicos adquiridos, desde hace un año aproximadamente, fueron: licencia del software contable, licencia de office, firma digital para facturación electrónica, token para la seguridad en las transacciones financieras virtuales, plan telefónico corporativo, dominio para la página web y correos electrónicos corporativos.

**Recursos Financieros.** Los recursos son obtenidos directamente de los clientes. Por ser una empresa de prestación de servicios no es necesaria una inversión alta de capital en activos tangibles para operar, en nuestro caso la inversión es en conocimiento (pregrado y posgrado) las cuales ya hemos realizado



y anualmente se tiene un plan de capacitación, especialmente actualizaciones tributarias, normas internacionales de auditoría y de información financiera.

#### **4.7 Actividades claves**

- Búsqueda de fuentes de información confiables.
- Apropiación de nuevos conocimientos de información.
- Búsqueda de nuevos clientes ya sean referidos, en bases de datos especializadas sobre convocatorias de revisor fiscal u ofertas relacionadas con la necesidad del servicio de Revisoría Fiscal a través de contacto en frío.
- Recolección de información acerca de la empresa prospecto en cuanto a tamaño, número de transacciones del último año, total ingresos y total activos para elaborar una propuesta ajustada al presupuesto del cliente.
- Elaboración de la propuesta con el alcance del servicio que prestaremos, la cantidad de horas para prestar el servicio y el precio de los honorarios.
- Firma del contrato con el cliente y posesión del cargo ante la Cámara de Comercio de la ciudad origen del cliente y la DIAN.
- Elaboración y ejecución de la planeación de auditoría con las fechas de todo el año del contrato, definidas para ejecutar las cuatro etapas de la auditoría: auditoría de impuestos y controles, precierre contable y estados financieros.
- Recepción de inquietudes y atención de requerimientos permanente a los clientes.

- Indagación al personal encargado de cada área de las empresas clientes, durante la auditoría.
- Discusión de los informes emitidos por Delgado & Millán Asociados S.A.S. con los jefes de cada área, previo a la oficialización.
- Distribución del informe final en cada etapa de auditoría al gerente general y jefes de área involucrados.
- Presentación y entrega personalizada de informes de auditoría a la gerencia.
- Seguimiento a los informes emitidos a los clientes, para corroborar que las recomendaciones sugeridas hayan sido implementadas.
- Emisión del dictamen y lectura en la asamblea general de accionistas.
- Inspección física de inventarios, arqueos de caja en puntos de venta de los clientes.

#### **4.8 Socios claves**

Existe una variedad de entidades gubernamentales y empresas privadas que son socios claves de Delgado & Millán Asociados S.A.S., los cuales se hacen indispensables para la prestación del servicio

- Junta Central de Contadores
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.
- Proveedores de sistemas tecnológicos contables y de facturación.
- Legis, Actualícese.
- Empresas especialistas en actualizaciones tributarias.

- Firmas de abogados que tienen potenciales clientes para nosotros y que no tienen en su portafolio de servicios, los tributarios y contables.
- Cámara de Comercio de Cali y de otros municipios.
- Facultades de ciencias económicas y administrativas de universidades.

#### **4.9 Estructura de costos**

Nuestra estructura de costos es la siguiente:

- 60% Costo de ventas: Mano de obra calificada, transporte hacia los clientes.
  - 33% Gastos administrativos y de ventas
- 7% Utilidad neta

#### **4.10 Misión y Visión de Delgado & Millán Asociados S.A.S.**

##### **4.10.1 Misión**

Brindar los servicios de revisoría fiscal, financieros y tributarios a pequeñas y medianas empresas colombianas dando soporte a su operación con conocimiento contable, financiero y tributario proporcionando asesorías acertadas que se ajusten a las necesidades del cliente con alta calidad, oportunidad y mucho énfasis en la integridad de los profesionales que prestamos el servicio, garantizando el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales de las empresas, así como facilitar el cumplimiento de metas de socios y accionistas en lo concerniente a sus inversiones.

#### **4.10.2 Visión**

Nuestra visión es ser en 2025 una compañía reconocida en la región Sur Occidente del país por su calidad y oportunidad con la que ofrece prestación del servicio de revisoría fiscal, asesoría tributaria, asesoría financiera de alta calidad y confiabilidad, para contribuir con valiosos aportes al logro de los objetivos de los empresarios de nuestra región y al crecimiento de la economía del país.

## 5. Análisis de la competencia

En Colombia, al corte del año 2018, se encontraban activas 421 compañías de auditoría, las cuales están clasificadas entre multinacionales (Big four), medianas y pequeñas empresas nacionales.

En la siguiente tabla se puede observar la clasificación:

**Tabla 1.** Ventas en Colombia por tipo de empresa

### VENTAS EN COLOMBIA POR TIPO DE EMPRESA AÑO 2018

Tipo de Empresa	Número de Empresas	Facturación/Año en Miles de Pesos	Cuota de Mercado por Tipo de Empresa
Big four (Multinacionales)	5	\$ 448.432.901	38%
Firmas Medianas	11	\$ 224.468.989	19%
Firmas Pequeñas	405	\$ 495.560.453	42%
<b>Totales</b>	<b>421</b>	<b>\$ 1.168.462.343</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de Datos de Compañía de EMIS

Durante el análisis realizado de la competencia, se recolectaron datos de diferentes firmas locales de auditoría (sector de asesoría y consultoría) que tienen más de dos décadas de participación en el mercado y por lo tanto ya son muy conocidas en todo el Valle y el Cauca y son los referentes inmediatos para cualquier pequeña o mediana empresa que necesita contratar servicios de revisoría fiscal y asesoría tributaria.

En la siguiente tabla se observan las firmas de auditoría nacionales, que representan la competencia para Delgado & Millán Asociados S.A.S., no obstante, existen muchas más firmas de auditoría que apenas están abriendo mercado y

personas naturales que pueden prestar el mismo servicio, como revisores fiscales y asesoría tributaria.

**Ilustración 2.** *Competidores del mercado local*

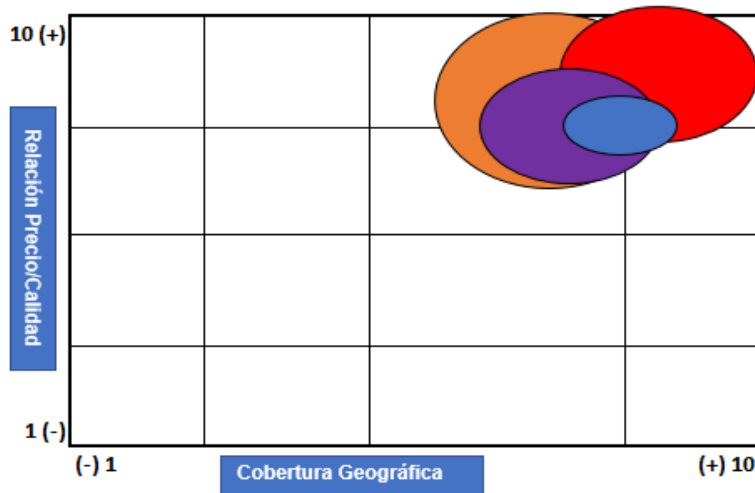
**COMPETIDORES DEL MERCADO LOCAL**

Competidor	Razón Social	Facturación Año 2019
1	CPAAI Cabrera International S.A.	\$ 4.138.397.000
2	Gonzalo Millán & Asociados S.A.	\$ 3.060.552.000
3	Alfredo López y CIA. S.A.S.	\$ 2.395.975.000

**Fuente:** Base de Datos de Compañía de EMIS

Posteriormente, se realizó el análisis de la competencia tomando como referencia la relación precio/calidad y cobertura geográfica, lo cual nos arrojó el resultado que se observa en la *Ilustración 2*.

**Ilustración 3.** *Gráfica relación precio/calidad y cobertura geográfica*



Fuente: elaboración propia.

Los datos que se relacionan en la siguiente tabla, son aquellos que soportan la gráfica anterior.

**Tabla 2.** *Análisis de competencia, relación precio/calidad y cobertura geográfica*

		Participación en el Mercado (\$)	Ratio de Influencia (1-10)	Relación Precio/Calidad (1-10)
	<b>MI EMPRESA</b>	\$ 112.724.480	5	8
	<b>COMPETIDOR 1</b>	\$ 4.138.397.000	8	10
	<b>COMPETIDOR 2</b>	\$ 3.060.552.000	10	10
	<b>COMPETIDOR 3</b>	\$ 2.395.975.000	8	8

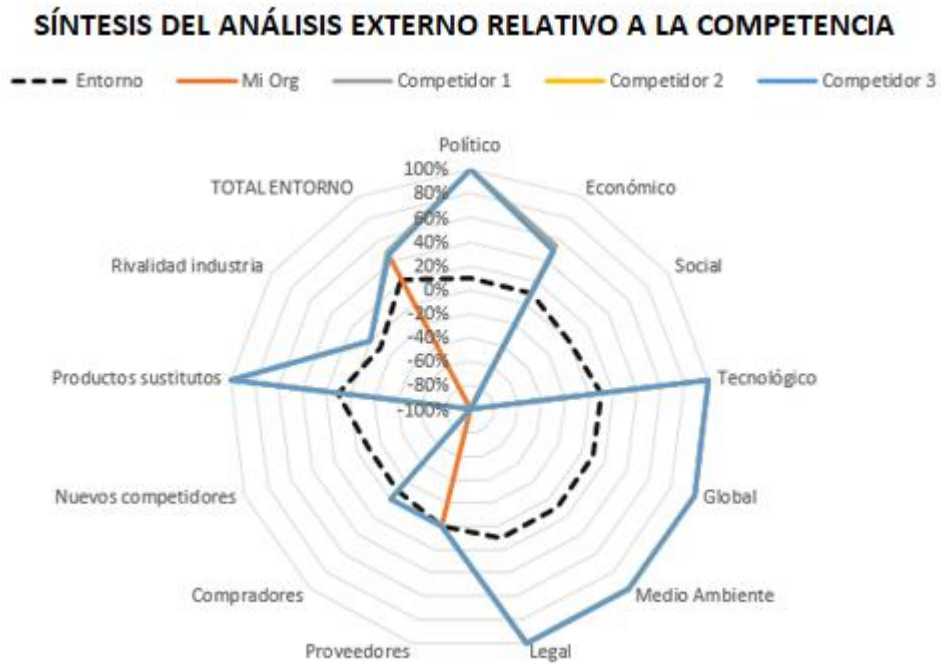
**Fuente:** Base de Datos de Compañía de EMIS

La tabla 2 nos muestra que, si bien nuestra participación en el mercado está apenas comenzando, estamos entrando en un mercado muy competido y en general todos nuestros competidores tienen una buena relación de precio calidad, razón por la cual, nuestra diferenciación debemos enfocarla especialmente al servicio, tenemos que cuidar mucho nuestra relación con el cliente.

### 6. Análisis Externo

Con base en el análisis PESTAL (Aguilar, 1967) se realizó la evaluación del ambiente externo de la compañía, identificando así los factores involucrados en cada una de las perspectivas que se describen a continuación, adicionalmente, en la siguiente gráfica se puede observar la favorabilidad y cantidad de amenazas para el entorno, la empresa Delgado & Millán Asociados S.A.S. y los competidores:

Ilustración 4. Resultado del análisis externo





## **6.1 Perspectiva política**

En cuanto a la perspectiva política, el entorno es muy favorable puesto que existe una tendencia a tener una fiscalización mayor hacia las empresas por parte del gobierno, esta variable nos brinda mayor oportunidad para prestar nuestros servicios en más empresas a nivel nacional. Entidades como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN son uno de los referentes que ejercen más control en cuanto a la normatividad tributaria y fiscal en todo el país, situación que da más relevancia a nuestro desempeño como auditores, revisores fiscales y asesores tributarios.

## **6.2 Perspectiva económica**

Respecto al aspecto económico, seguramente se han creado nuevas empresas enfocadas a suplir las necesidades generadas por la pandemia por Covid-19, lo cual amplía nuestro campo de acción. No obstante, debemos estar preparados para reemplazar el ingreso dejado de percibir por nuestros clientes que eventualmente cesen sus operaciones, especialmente los clientes del sector gastronómico como consecuencia de la caída general de la economía. Pese a la estabilidad de la economía colombiana, durante el año en curso hemos visto de inmediato los estragos causados por las medidas que aplicó el gobierno para contrarrestar los efectos de la pandemia en el sistema de salud de los colombianos, y según el equipo de investigaciones económicas del Grupo Bancolombia “La combinación de

choques a los que ha estado expuesta la economía de Colombia durante este año, encabezada por la pandemia, la recesión global y la caída de los precios de las materias primas, conducirá en 2020 a una contracción estimada en el rango de -6,5% y -10%, con un valor más probable de -7,5%.

Esta proyección supone que la caída más pronunciada de la actividad productiva ha quedado atrás. No obstante, en la nueva fase de coexistencia con la covid-19 en la que está entrando el país, las decisiones de gasto e inversión estarán condicionadas por la incertidumbre sobre el avance futuro de los contagios, así como por los efectos secundarios de la contracción que tuvo lugar durante la cuarentena. De esta manera, se estima que las variaciones negativas del PIB persistirán hasta el primer trimestre de 2021.” (Juan Pablo Espinosa, director de Investigaciones Económicas de Bancolombia, Revista Dinero, 2020)

Por esta razón, es imperativo para Delgado & Millán Asociados S.A.S. continuar en la búsqueda de clientes potenciales.

### **6.3 Perspectiva social**

Dada la amplia oferta de profesionales en Contaduría Pública en la sociedad, nuestro objeto social se ve amenazado por la alta competencia en precios, puesto que cada día hay más profesionales que ofrecen los mismos servicios, sin ser de alta calidad. Es por esto que cada día nos esforzamos por diferenciarnos en la calidad de la prestación de nuestro servicio.

#### **6.4 Perspectiva tecnológica**

El uso de herramientas tecnológicas en la ejecución de nuestro trabajo, permite reducir costos de mano de obra, porque al realizar análisis apoyados en tecnología, disminuimos los tiempos necesarios para culminar las actividades. Un ejemplo de esto, es el software IDEA, sistema especializado para análisis de datos en altos volúmenes utilizado para hacer pruebas de auditoría en corto tiempo.

#### **6.5 Perspectiva ambiental**

En concordancia con la situación actual a nivel mundial, se evidencia una mayor accesibilidad a la oferta de capacitaciones internacionales y de forma digital, además en Delgado & Millán Asociados S.A.S. nos esmeramos por disminuir al máximo la contaminación con desechos físicos, en lo posible nuestro archivo e informes los distribuimos de forma digital, sólo utilizamos impresiones en papel para aquello que por ley deben quedar disponibles para inspección de forma impresa.

## 7. Análisis financiero

Las empresas deben generar valor mediante el manejo estratégico de sus principales indicadores (Luis Bernardo Tello R., Estrategia financiera). El objetivo del análisis de indicadores financieros presentado a continuación, es identificar la situación financiera actual de la empresa y prever qué opciones se tienen para apalancar proyectos futuros, bien sea con recursos propios o con financiación de bancos.

### Indicadores de rentabilidad

**Tabla 3. Razones de probabilidad año 2019**

RAZONES DE PROBABILIDAD			
<b>*Margen Bruto</b>	<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 20.082.005	30,51%
	<b>Ventas</b>	\$ 65.829.064	
<b>*Margen Operacional (Retorno sobre Ventas)</b>	<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 389.968	0,59%
	<b>Ventas</b>	\$ 65.829.064	
<b>*Margen Neto (Retorno Neto Sobre Ventas)</b>	<b>Utilidad Neta</b>	\$ 51.821	0,08%
	<b>Ventas</b>	\$ 65.829.064	
<b>*ROA (Retorno Sobre Activos)</b>	<b>Utilidad Neta + Intereses</b>	\$ 51.821	0,15%
	<b>Activos Totales</b>	\$ 33.710.386	
<b>*ROE (Retorno Sobre Patrimonio)</b>	<b>Utilidad Neta</b>	\$ 51.821	4,84%
	<b>Patrimonio Total</b>	\$ 1.071.435	

**Fuente:** Elaboración propia con información de contabilidad de la empresa Delgado & Millán Asociados S.A.S.

En la *Tabla 3* se observa que la capacidad de la empresa para generar utilidad bruta a partir de sus ventas netas, es del 30% como margen bruto. En cuanto al margen operacional, margen neto y ROA la generación de utilidad es menor, no obstante, la empresa genera rendimientos por medio de la explotación de su objeto social.

### Indicadores de liquidez

Según lo observado en la *Tabla 4*, con este indicador de liquidez, podemos notar que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con los activos de los que dispone. Por cada peso que debe, tiene un peso para pagar.

**Tabla 4.** Razones de liquidez año 2019

RAZONES DE LIQUIDEZ			
*Liquidez	<b>Activo Corriente</b>	\$ 33.710.386	1,033
	<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 32.638.951	
*Prueba Ácida	<b>Activo Corriente - Inventarios</b>	\$ 33.710.386	1,033
	<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 32.638.951	
*Capital de Trabajo	<b>Activo Corriente - Pasivo Corriente</b>	\$ 1.071.435	

**Fuente:** Elaboración propia con información de contabilidad de la empresa Delgado & Millán Asociados S.A.S.

## Indicadores de Endeudamiento

**Tabla 5. Razones de endeudamiento año 2019**

RAZONES DE APALANCAMIENTO			
*Deuda	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{\$ 32.638.951}{\$ 33.710.386}$	96,82%
*Deuda Largo Plazo / Capital	$\frac{\text{Deuda Largo Plazo}}{\text{Deuda Largo Plazo + Patrimonio}}$	$\frac{-}{-}$	
*Deuda Sobre Patrimonio	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{\$ 32.638.951}{\$ 1.071.435}$	3046,28%
*Deuda Largo Plazo / Patrimonio	$\frac{\text{Deuda Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{-}{-}$	
*Cobertura	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Gastos Financieros (intereses)}}$	$\frac{0,0}{0,0}$	

**Fuente:** Elaboración propia con información de contabilidad de la empresa Delgado & Millán Asociados S.A.S.

Vale la pena aclarar, que, si bien la razón de deuda del 96,82% y la deuda sobre patrimonio no son unos indicadores destacados por su viabilidad, este endeudamiento corresponde a cuentas por pagar a socios.

Dado que actualmente Delgado & Millán Asociados S.A.S. no posee deuda de largo plazo, existe la posibilidad de aplicar a créditos bancarios en el mediano plazo para la compra de oficina y muebles y enseres. De acuerdo con el análisis realizado, se estima que esta compra se hará en el año 2025.

## Indicadores de actividad

**Tabla 6. Razones de actividad año 2019**

RAZONES DE ACTIVIDAD			
*Días de Cartera	$\frac{\text{Cuentas X Cobrar}}{\text{Ventas / 365}}$	$\frac{4.632.120}{180.354}$	26
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con información de contabilidad de la empresa Delgado & Millán Asociados S.A.S.			

Los días de cartera de Delgado & Millán Asociados S.A.S. son 26, indicador que nos permite deducir que el recaudo de cartera de clientes se hace en 26 días y es posible cumplir con las obligaciones mensuales, puesto que se recauda en menos días para pagar las obligaciones laborales o con proveedores que otorgan 30 días de plazo para pago.

**Tabla 7. Ebitda año 2019**

RENTABILIDAD (EBITDA)			
*EBITDA	Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones	\$	2.678.352
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con información de contabilidad de la empresa Delgado & Millán Asociados S.A.S.			

Esta es la capacidad que tiene la empresa para generar utilidad a partir de su operación teniendo en cuenta los gastos e ingresos generadores de caja que le permite atender el servicio de intereses a la deuda e impuestos.

En conclusión, la empresa Delgado & Millán Asociados S.A.S. está generando los recursos suficientes para mantener el punto de equilibrio financieramente, sin

embargo, es necesario conseguir nuevos contratos y generar nuevas fuentes de ingreso para lograr el aumento de utilidades.



## **8. Análisis interno**

“El análisis interno es el tercer componente del proceso de la planeación estratégica y se concentra en reconocer cuáles son los recursos, las capacidades y las competencias de una compañía. La meta es identificar las fortalezas y las debilidades de la compañía” (Hill, Jones, Schilling, 2015, pág. 17).

En la tabla 8, se observa el análisis interno de recursos y capacidades, realizado con el objetivo de confirmar las debilidades y fortalezas actuales para cada actividad clave y de esta forma vislumbrar el futuro cercano.

**Tabla 8. Análisis interno - Recursos y capacidades**

ACTIVIDADES CLAVE	RECURSOS Y CAPACIDADES POR ACTIVIDAD CLAVE	Importancia del recurso para la actividad 1,2,3,...10	Peso Fortaleza Actividad	Peso Debilidad Actividad	Peso Específico de Importancia por Actividad Área
A: Apropiación de nuevos conocimientos de información.	1): Equipos de cómputo	10	96%	5%	15%
	2) Servicio de internet: Consultas a expertos a través de correo electrónico.	10			
	3): Guías de Legis en tributaria y derecho laboral, Estatuto Tributario	10			
	4): Capacitación en instituciones buenas y reconocidas	10			
	5): Dispositivos móviles: Llamada a un experto para consultar sobre un tema especializado.	10			
B: Búsqueda de nuevos clientes ya sean referidos, en bases de datos especializadas sobre convocatorias de revisor fiscal u ofertas relacionadas con la necesidad del servicio de Revisoría Fiscal a través de contacto en frío.	1): Recurso humano	10	88%	13%	9%
	2): Tiempo	10			
	3): Base de datos de prospectos de clientes	10			
C: Recolección de información acerca de la empresa prospecto en cuanto a tamaño, número de transacciones del último año, total ingresos y total activos para elaborar una propuesta ajustada al presupuesto del cliente.	1): Amplia experiencia para saber que información obtener del cliente prospecto.	10	86%	14%	6%
	2): Información acertada, confiable, comparable y veraz.	10			
D: Elaboración de la propuesta con el alcance del servicio que prestaremos, la cantidad de horas para prestar el servicio y el precio de los honorarios.	1): Recurso humano	10	92%	8%	12%
	2): Tiempo	10			
	3): Equipos de cómputo	10			
	4): Información acertada, confiable, comparable y veraz.	10			

ACTIVIDADES CLAVE	RECURSOS Y CAPACIDADES POR ACTIVIDAD CLAVE	Importancia del recurso para la actividad 1,2,3,...10	Peso Fortaleza Actividad	Peso Debilidad Actividad	Peso Específico de Importancia por Actividad Área																																																										
E: Firma del contrato con el cliente y posesión del cargo ante la Cámara de Comercio de la ciudad origen del cliente y la DIAN.	1): Recurso humano	10	99%	1%	6%																																																										
	2): Tiempo	10				F: Elaboración y ejecución de la planeación de auditoría con las fechas de todo el año del contrato, definidas para ejecutar las 4 etapas de la auditoría: auditoría de impuestos y controles, precierre contable y estados financieros.	1): Recurso humano	10	98%	3%	12%	2): Cronograma	10	3): Tiempo	10	4): Equipos de cómputo	10	G: Recepción de inquietudes y atención de requerimientos permanente a los clientes.	1): Recurso humano	10	100%	0%	6%	2): Tiempo	10	H: Discusión de los informes emitidos por Delgado & Millán con los jefes de cada área, previo a la oficialización.	1): Recurso humano	10	97%	3%	9%	2): Tiempo	10	3): Recurso humano del cliente	10	I: Presentación y entrega personalizada de informes de auditoría a la gerencia.	1): Recurso humano	10	82%	18%	15%	2): Tiempo	10	3): Recurso humano del cliente	10	4): Equipos de cómputo e impresiones	10	5): Redes y conexión a internet	10	J: Seguimiento a los informes emitidos en los clientes, para corroborar que las recomendaciones sugeridas hayan sido implementadas.	1): Recurso humano	10	98%	3%	12%	2): Cronograma	10	3): Tiempo	10	4): Equipos de cómputo	10		
F: Elaboración y ejecución de la planeación de auditoría con las fechas de todo el año del contrato, definidas para ejecutar las 4 etapas de la auditoría: auditoría de impuestos y controles, precierre contable y estados financieros.	1): Recurso humano	10	98%	3%	12%																																																										
	2): Cronograma	10																																																													
	3): Tiempo	10																																																													
	4): Equipos de cómputo	10																																																													
G: Recepción de inquietudes y atención de requerimientos permanente a los clientes.	1): Recurso humano	10	100%	0%	6%																																																										
	2): Tiempo	10				H: Discusión de los informes emitidos por Delgado & Millán con los jefes de cada área, previo a la oficialización.	1): Recurso humano	10	97%	3%	9%	2): Tiempo	10	3): Recurso humano del cliente	10	I: Presentación y entrega personalizada de informes de auditoría a la gerencia.	1): Recurso humano	10	82%	18%	15%	2): Tiempo	10	3): Recurso humano del cliente	10	4): Equipos de cómputo e impresiones	10	5): Redes y conexión a internet	10	J: Seguimiento a los informes emitidos en los clientes, para corroborar que las recomendaciones sugeridas hayan sido implementadas.	1): Recurso humano	10	98%	3%	12%	2): Cronograma	10	3): Tiempo	10	4): Equipos de cómputo	10				93%	7%	100%																
H: Discusión de los informes emitidos por Delgado & Millán con los jefes de cada área, previo a la oficialización.	1): Recurso humano	10	97%	3%	9%																																																										
	2): Tiempo	10																																																													
	3): Recurso humano del cliente	10																																																													
I: Presentación y entrega personalizada de informes de auditoría a la gerencia.	1): Recurso humano	10	82%	18%	15%																																																										
	2): Tiempo	10																																																													
	3): Recurso humano del cliente	10																																																													
	4): Equipos de cómputo e impresiones	10																																																													
	5): Redes y conexión a internet	10																																																													
J: Seguimiento a los informes emitidos en los clientes, para corroborar que las recomendaciones sugeridas hayan sido implementadas.	1): Recurso humano	10	98%	3%	12%																																																										
	2): Cronograma	10																																																													
	3): Tiempo	10																																																													
	4): Equipos de cómputo	10																																																													
			93%	7%	100%																																																										

En el siguiente texto se explican las principales fortalezas y debilidades, las cuales las tomamos del resultado del análisis anterior como soporte para seguir mejorando en el caso de las fortalezas y nuestras debilidades como base para corregirlas y convertirlas en fortalezas.

### **Fortalezas Estratégicas:**

**Permanente actualización tributaria y contable.** Es nuestra responsabilidad estar en constante capacitación, especialmente en temas tributarios, contables y financieros porque esta es la materia prima para preparar nuestras asesorías y entregar un producto final a nuestros clientes. Es por esta razón, que nuestro plan de capacitación anual, está programado desde principio del año, de tal manera que garanticemos la correcta aplicación de la reforma tributaria y toda la normatividad nueva y pre-existente en el momento del cierre fiscal de los estados financieros de todos nuestros clientes.

**Reconocimiento por la calidad del servicio y recomendaciones de clientes actuales a clientes nuevos.** Pese al corto tiempo que llevamos en el mercado, nuestros clientes reconocen la calidad de nuestro servicio y cada vez nos están recomendando más, en el último año, 2020, pese a las consecuencias que ha generado la pandemia mundial en la economía, nosotros hemos tenido la fortuna de aumentar nuestro número de clientes y por consiguiente los ingresos.

**Nivel de endeudamiento cero.** Este indicador es muy positivo porque nos brinda una gran posibilidad de acceder a futuros créditos ya sean para capital de trabajo o para financiar la oficina que tenemos proyectado adquirir en el mediano plazo.

**Orden, planeación adecuada y respuesta oportuna a los clientes.** Es de vital importancia para cualquier profesional poseer cualidades de organización y planeación, lo cual redundará en el cumplimiento de los resultados esperados y retribuye en favorabilidad y preferencia por parte de los clientes, esto es precisamente lo que sucede en Delgado & Millán Asociados S.A.S., dado que planeamos el trabajo a realizar en cada cliente por cada periodo fiscal y damos cumplimiento a nuestra propuesta de valor presentada en los primeros acercamientos con el cliente.

**Asesoría permanente a los clientes.** Es propio de nuestro objeto social, asesorar permanentemente a nuestros clientes, como revisores fiscales estamos en la obligación de velar porque se cumpla la normatividad legal, fiscal y contable, que los hechos económicos se hagan como está plasmado en los estatutos de la empresa y dar fe pública de la razonabilidad de los estados financieros. En línea con estas responsabilidades, estamos en contacto a diario o semanal especialmente con el área contable y de impuestos de nuestros clientes para

resolver sus dudas y darles soporte a la luz de la norma sobre las situaciones que se les presentan.

**Comunicación con todas las áreas claves del cliente.** Cuando estamos haciendo trabajo de campo en nuestros clientes, auditamos todas las áreas clave de su compañía no solamente el área financiera, por esta razón estamos en comunicación con los jefes de área y los retroalimentamos con las oportunidades de mejora encontradas en el diagnóstico inicial y la auditoría realizada a los procesos.

**Acompañamiento y supervisión en la implementación de las oportunidades de mejora.** Posterior a la ejecución de la auditoría, realizamos seguimiento a la implementación de las recomendaciones para asegurarnos que se han corregido las situaciones que representan riesgo material en los estados financieros con pérdidas o sanciones por parte de los entes regulatorios.

**Debilidades Estratégicas:**

**Falta de adquisición de bases de datos con información útil.** Para lograr contactar a posibles clientes nuevos, con una propuesta al precio “justo” y con el alcance adecuado, es necesario adquirir bases de datos con la información mínima requerida que nos da herramientas para identificar el tamaño de la empresa, sus ingresos y otros factores determinantes para incluirlos en una propuesta.

**Falta de impresora de alta calidad para imprimir los informes.** Actualmente, el servicio de impresiones para el área contable, informes de auditoría y propuestas de clientes está tercerizado, no obstante, esta modalidad de servicio, representa muchas pérdidas de tiempo cuando se hace el desplazamiento hasta las instalaciones del proveedor, adicionalmente el tiempo de espera es largo.

**Deficiente conexión a internet, lo cual dificulta la comunicación con los clientes.** Desde que inició la cuarentena por decreto de aislamiento obligatorio preventivo todas las empresas nos vimos en la obligación de modificar las formas de trabajo y esto hizo evidente la deficiencia en conexión a internet que tiene Delgado & Millán Asociados S.A.S.

**Falta de controles administrativos y contables.** Hace un año se inició el proceso de trabajar con un auxiliar administrativo con el objetivo de empezar a estructurar el área administrativa, sin embargo, no fue posible continuar con la persona, dado que no tenía la experiencia suficiente. No obstante, somos conscientes de la necesidad de tener el soporte administrativo amplio y suficiente para poder atender más clientes en la medida que aumenten nuestros clientes.



## 9. Análisis situacional

Por medio de este análisis logramos diagnosticar la situación actual de la empresa en el contexto externo en cuanto a sus oportunidades y amenazas y en el contexto interno a través de sus fortalezas y debilidades.

“La comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA. Su propósito básico es identificar las estrategias que permitirán explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades” (Hill, Jones, Schilling, 2015, pág. 17).

A partir de este diagnóstico, en la siguiente imagen se presenta la matriz FODA ampliada, en la cual planteamos las iniciativas estratégicas propuestas para tomar beneficio de las ventajas actuales y mitigar las debilidades y amenazas que pudieran afectar la continuidad de la empresa.

**Tabla 9. Matriz FODA ampliada de Delgado & Millán Asociados S.A.S.**

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS - MATRIZ DOFA AMPLIADA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>Matriz DOFA ampliada (TOWS)</b> Análisis situacional, cruzando los análisis externo, interno y de competitividad</p>	<p><b>Oportunidades claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresas obligadas a tener Revisor Fiscal, por ley.</li> <li>-Tendencia a tener una fiscalización mayor hacia las empresas, por parte del gobierno.</li> <li>-Creación de nuevas empresas nacionales.</li> <li>-Aprovechamiento de tecnología para reducir costos de mano de obra</li> <li>- Producto regulado y no tiene productos sustitutos.</li> <li>-Alianzas con firmas de abogados</li> </ul>	<p><b>Amenazas claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pérdida de clientes por caída general en la economía a causa de la pandemia por Covid-19.</li> <li>-Amplia oferta de profesionales que ofrecen los mismos servicios como persona natural y como firma de auditoría.</li> <li>-Pese a que tenemos autonomía para fijar los precios de nuestros servicios, el mercado puede ofrecer precios mucho más bajos.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>Fortalezas claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Permanente actualización tributaria y contable</li> <li>-Reconocimiento por la calidad del servicio y recomendaciones de clientes actuales a clientes nuevos</li> <li>-Nivel de endeudamiento cero</li> <li>-Orden, planeación adecuada y respuesta oportuna a los clientes.</li> <li>-Asesoría permanente a los clientes</li> <li>-Acompañamiento y supervisión en la implementación de las oportunidades de mejora a las áreas claves del cliente.</li> </ul>	<p><b>Iniciativas FO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tomar capacitaciones internacionales.</li> <li>-Capacitarnos anualmente en temas tributarios nacionales.</li> <li>-Aumentar la contratación de profesionales especializados.</li> <li>-Inversión en herramientas tecnológicas para elaborar análisis relevantes y oportunos.</li> <li>-Conseguir financiación para compra de oficina.</li> </ul>	<p><b>Iniciativas FA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Adquirir bases de datos, para hacer mayor gestión comercial y ganar nuevos contratos.</li> <li>-Ampliar y mejorar nuestro portafolio de servicios.</li> <li>-Brindar asesoría de la mejor calidad y oportunamente.</li> <li>-Invertir en una oficina para atender a nuestros clientes desde nuestras instalaciones.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>Debilidades claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bases de datos con información útil</li> <li>-Falta de impresora de alta calidad para imprimir los informes</li> <li>-Deficiente conexión a internet, lo cual dificulta la comunicación con los clientes.</li> <li>-Falta de controles administrativos y contables.</li> <li>-Falta presencia en redes sociales</li> </ul>	<p><b>Iniciativas DO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Adquirir bases de datos, para hacer mayor gestión comercial y ganar nuevos contratos.</li> <li>-Adquirir un plan de internet con fibra óptica para mejorar la comunicación con clientes.</li> <li>-Organizar la totalidad de la estructura administrativa de la empresa para poder responder a la demanda de los clientes, cada vez que sean más.</li> </ul>	<p><b>Iniciativas DA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hacer monitoreo de los precios de mercado antes de fijar los precios de los servicios que prestaremos.</li> <li>-Adquisición de bases de datos en la cámara de comercio de Cali.</li> <li>-Adquisición de una impresora de alta calidad.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

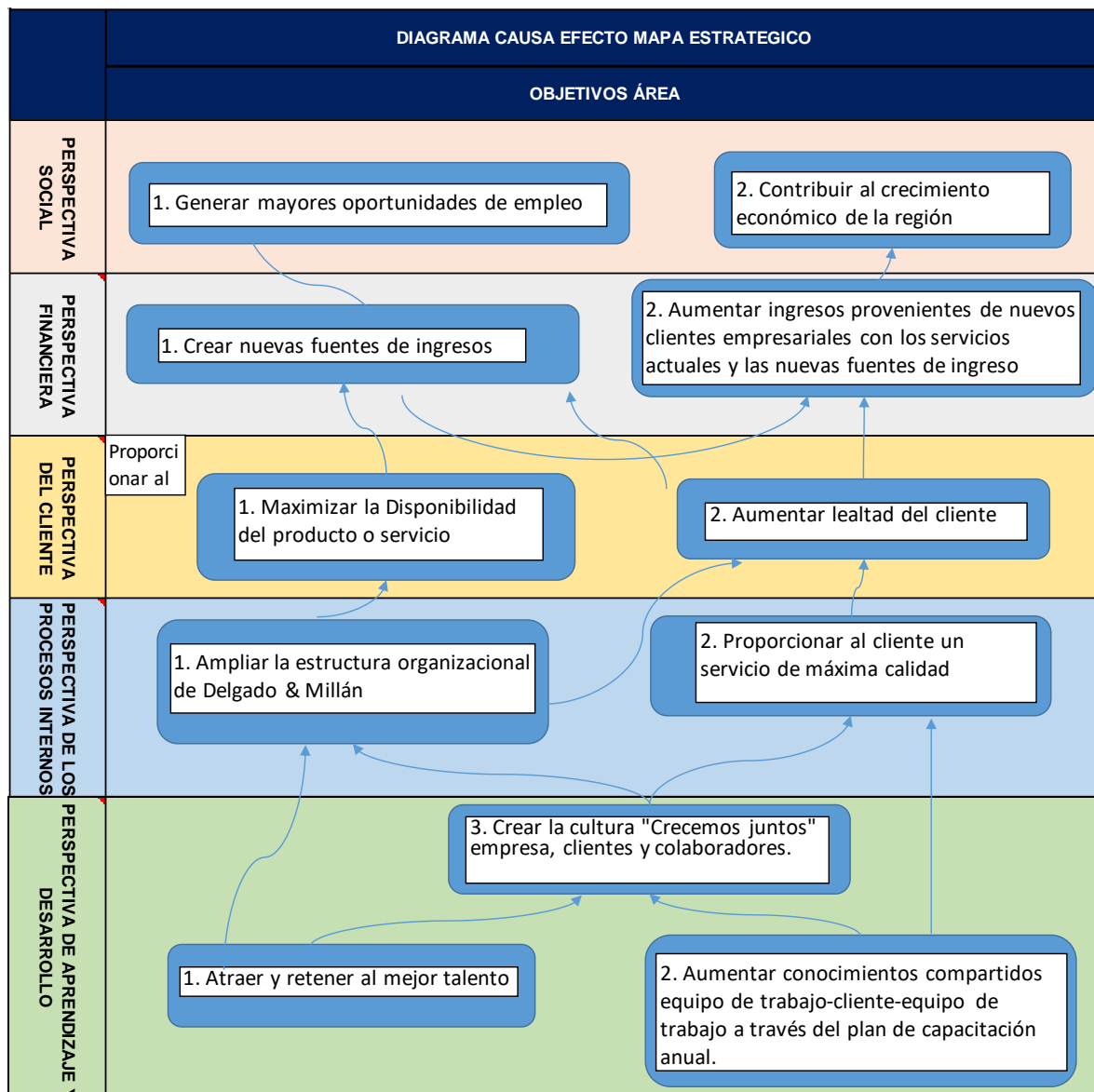
## **10. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales (Thompson, Gamble, Peteraf, & Stickland II, 2012).

Con el objetivo de lograr lo planteado en la misión y la visión, a continuación, se detallan las iniciativas que surgieron como resultado del análisis externo de oportunidades y amenazas y en el análisis interno de las fortalezas y debilidades.

Sin embargo, en principio, se observa la ilustración 5 que refleja la causa efecto del logro de los objetivos estratégicos desde cada una de las perspectivas del Balance Score Card (Social, Financiera, Cliente, Operacional, Aprendizaje y Crecimiento).

Ilustración 5. Mapa objetivos estratégicos



Fuente: elaboración propia

## Perspectiva Social

- **Objetivo 1:** contribuir al crecimiento económico de la región

**Iniciativa asociada.** Adquirir bases de datos en entidades como Cámara de Comercio de Cali con potenciales clientes de revisoría fiscal, para hacer mayor gestión comercial, ganar nuevos contratos y multiplicar las utilidades.

- **Objetivo 2:** generar mayores oportunidades de empleo

**Iniciativa asociada.** Aumentar la contratación de profesionales especializados para atender alto volumen de clientes.

## Perspectiva Financiera

- **Objetivo 1:** aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes empresariales.

**Iniciativa asociada:** Adquirir bases de datos en entidades como Cámara de Comercio de Cali con potenciales clientes de revisoría fiscal, para hacer mayor gestión comercial, ganar nuevos contratos y multiplicar las utilidades.

- **Objetivo 2:** crear nuevas fuentes de ingresos.

### **Iniciativas asociadas:**

- Tomar capacitaciones internacionales en temas que agregan valor a la prestación de nuestros servicios.

- Ampliar y mejorar nuestro portafolio de servicios.
- Hacer monitoreo de los precios de mercado antes de fijar los precios de los servicios que prestaremos.

### **Perspectiva cliente**

- **Objetivo 1:** aumentar lealtad del cliente

**Iniciativa asociada:** brindar asesoría de la mejor calidad y oportunamente.

- **Objetivo 2:** maximizar la disponibilidad del producto o servicio

#### **Iniciativas asociadas:**

- Aumentar la contratación de profesionales especializados para atender alto volumen de clientes.
- Conseguir financiación para compra de oficina, aprovechando la amplia oferta por parte del sector financiero.
- Invertir en una oficina para atender a nuestros clientes desde nuestras instalaciones.
- Adquirir un plan de internet con fibra óptica para mejorar la comunicación con los clientes.

## Perspectiva Operacional

- **Objetivo 1:** proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad

### Iniciativas asociadas:

- Tomar capacitaciones internacionales en temas que agregan valor a la prestación de nuestros servicios.
  - Capacitarnos anualmente en temas tributarios nacionales.
  - Inversión en herramientas tecnológicas para elaborar análisis relevantes y oportunos para los clientes.
- **Objetivo 2:** ampliar la estructura organizacional de Delgado & Millán Asociados S.A.S.

### Iniciativas asociadas:

- Contratar una persona que apoye la estructura administrativa de la empresa para poder responder a la demanda de los clientes, cada vez que sean más.
- Adquisición de una impresora de alta calidad, con el objetivo de disminuir el tiempo de labores administrativas, para invertirlo en el core del negocio.

## **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

- **Objetivo 1:** atraer y retener al mejor talento

**Iniciativa asociada.** Crear un paquete de beneficios a empleados (medicina prepagada para el grupo familiar y salario emocional), que sea muy atractivo para los colaboradores.

- **Objetivo 2:** aumentar conocimientos compartidos equipo de trabajo-cliente-equipo de trabajo a través del plan de capacitación anual.

### **Iniciativas asociadas:**

- Tomar capacitaciones internacionales en temas que agregan valor a la prestación de nuestros servicios.
- Capacitarnos anualmente en temas tributarios nacionales.

- **Objetivo 3:** crear la cultura "Crecemos juntos" empresa, clientes y colaboradores.

**Iniciativa asociada.** Implementar un sistema de bonificación para los colaboradores en la medida que contribuyan a la consecución de clientes y maximización de utilidades.



## **11. Plan táctico**

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Stickland II, 2012).

En la tabla 10, se presenta el plan de acción de Delgado & Millán Asociados S.A.S. para lograr los objetivos estratégicos propuestos desde cada perspectiva: social, financiera, cliente, operacional y de aprendizaje y crecimiento, teniendo en cuenta los principales factores que nos hacen diferentes de la competencia, característica que cada día nos facilita más la obtención de nuevos clientes.

**Tabla 10. Plan táctico año 2021 – 2025 de Delgado & Millán Asociados S.A.S.**

**PLAN TÁCTICO**

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
<b>Social</b>	Contribuir al crecimiento económico de la región	Impuestos pagados a las entidades gubernamentales.	96%	97%	98%	99%	100%
	Generar mayores oportunidades de empleo	Cantidad de personas contratadas	0	2	0	0	0
<b>Financiera</b>	Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes empresariales con servicios actuales y nuevas fuentes de ingreso	Ingresos monetarios por adquisición de nuevos clientes.	10%	20%	30%	40%	50%
	Crear nuevas fuentes de ingresos	Ingresos monetarios por venta de nuevos productos y nuevos clientes.	1	0	0	0	0
<b>Cliente</b>	Maximizar la disponibilidad del producto o servicio	Número de días para responder una consulta/asesoría al cliente.	3	2	1	1	1
	Aumentar lealtad del cliente	Retención de clientes.	98%	99%	100%	100%	100%
<b>Operacional</b>	Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad	Calificación de calidad dada por los clientes Premium.	96%	97%	98%	99%	100%
	Ampliar la estructura organizacional de Delgado & Millán	Actividades administrativas al día, especialmente la información financiera.	96%	97%	98%	99%	100%
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Atraer y retener al mejor talento	Rotación del personal clave.	0%	0%	25%	25%	25%
	Crear la cultura "Crecemos juntos" empresa, clientes y colaboradores.	Porcentaje de empleados satisfechos	50%	50%	75%	100%	100%
	Aumentar conocimientos compartidos equipo de trabajo cliente a través del plan de capacitación anual.	Porcentaje de clientes satisfechos con nuestra asesoría	96%	97%	98%	99%	100%

Fuente: elaboración propia

## **12. Plan operativo organizacional**

Como metodología para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definió el plan operativo organizacional en los anexos A y B. Desde cada perspectiva, en el anexo A se presentan los objetivos del área, las iniciativas estratégicas, las actividades a realizar, el tiempo y plazo para el desarrollo de las actividades. Posteriormente, en el anexo B, se presenta el responsable de ejecutar cada actividad, los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para poner en marcha el plan estratégico.

### 13. Conclusiones

Como resultado del análisis de entorno y de la operación de la empresa Delgado & Millán Asociados S.A.S., observamos que el mercado de la asesoría y consultoría es muy competido, por tal razón es de vital importancia que se brinde un producto diferenciador que le permita a la empresa posicionarse, ampliar su cuota de mercado y ser sostenible en el tiempo.

De esta forma se consideró seguir adelante con el desarrollo del Plan estratégico 2021 – 2025 como una acción estratégica para lograr las metas planteadas en el corto y mediano plazo.

Una vez identificados los factores externos e internos que afectan el óptimo desarrollo del negocio, se generaron una serie de iniciativas que deben ser implementadas para lograr las metas propuestas, como son:

- Contratar profesionales especializados en revisoría fiscal e impuestos para aumentar el recurso disponible que dará lugar a atender más clientes.
- Crear productos de la línea administrativa para generar mayores ingresos.
- Adquirir una oficina propia con la cual proporcionar comodidad, bienestar a los colaboradores y reflejar mejor imagen de nuestra empresa hacia los clientes.
- Diseñar un plan de bonificaciones y beneficios para crear vínculos más estrechos con los colaboradores y como consecuencia retener al talento humano.

- Adquirir adicionales herramientas tecnológicas para darle mayor valor agregado a nuestro producto final.

Se espera que con la implementación de las iniciativas propuestas, se logren cumplir los objetivos estratégicos para llegar a las metas de crecimiento y rentabilidad en el año 2025.

## 14. Bibliografía

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Stickland II, A. (2012). *Administración Estratégica*. Nueva York: Mc Graw Hill.

Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling, (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. 11a. edición. Cengage Learning Editores

Revista Dinero (2020, Septiembre). *Bancolombia: proceso de recuperación de Colombia tomará cinco años*. <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuando-se-recuperara-colombia-de-la-crisis-por-el-coronavirus/297542>

Base de datos de compañía de EMIS. <https://www.emis.com/php/dashboard/index>

## 15. Anexos

### Anexo A. Plan Operativo Organizacional - Parte 1

#### PLAN OPERATIVO ORGANIZACIONAL

Perspectiva	Objetivos Área	Iniciativas Estratégicas	Actividad	Tiempo	
				Desde	Hasta
<b>Social</b>	Contribuir al crecimiento económico de la región	8. Adquirir bases de datos en entidades como Cámara de Comercio de Cali con potenciales clientes de revisoría fiscal, para hacer mayor gestión comercial, ganar nuevos contratos y multiplicar las utilidades.	Comprar base de datos de la Cámara de Comercio de Cali, con datos necesarios para contactar posibles clientes y enviar propuestas de revisoría fiscal.	2022	Indefinido
	Generar mayores oportunidades de empleo	3. Aumentar la contratación de profesionales especializados para atender alto volumen de clientes.	Contratar un especialista en revisoría fiscal y un especialista en impuestos.	2022	2025
<b>Financiera</b>	Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes empresariales	8. Adquirir bases de datos en entidades como Cámara de Comercio de Cali con potenciales clientes de revisoría fiscal, para hacer mayor gestión comercial, ganar nuevos contratos y multiplicar las utilidades.	Adquirir bases de datos, para hacer mayor gestión comercial y ganar nuevos contratos.	2020	2025
	Crear nuevas fuentes de ingresos	1. Tomar capacitaciones internacionales en temas que agregan valor a la prestación de nuestros servicios.	Tomar capacitaciones en actualización de NIIF.	2022	2022
		9. Ampliar y mejorar nuestro portafolio de servicios.	Diseñar el producto "Plan estratégico para micro, pequeñas y medianas empresas"	2021	2021
		14. Hacer monitoreo de los precios de mercado antes de fijar los precios de los servicios que prestaremos.	Solicitar cotizaciones a empresas y profesionales que representan la competencia	2021	2021

Perspectiva	Objetivos Área	Iniciativas Estratégicas	Actividad	Tiempo	
				Desde	Hasta
Cliente	Maximizar la Disponibilidad del producto o servicio	3. Aumentar la contratación de profesionales especializados para atender alto volumen de clientes.	Hacer proceso de reclutamiento de hojas de vida, selección y contratación de especialista en impuestos y especialista en revisoría fiscal.	2022	2022
		5. Conseguir financiación para compra de oficina, aprovechando la amplia oferta por parte del sector financiero.	Solicitar crédito hipotecario o leasing inmobiliario para compra de oficina de Delgado & Millan	2023	2023
		11. Invertir en una oficina para atender a nuestros clientes desde nuestras instalaciones.	Búsqueda, cotización y toma de decisión de compra de la oficina.	2023	2023
		12. Adquirir un plan de internet con fibra óptica para mejorar la comunicación con los clientes.	Solicitud de cotizaciones y adquisición del plan de internet.	2020	2020
	Aumentar lealtad del cliente	10. Brindar asesoría de la mejor calidad y oportunamente.	Hacer la planeación anual por todos los trabajos a realizar con el cliente	2020	Indefinido
			Responder las consultas oportunamente	2020	Indefinido
			Hacer seguimiento a la implementación de las recomendaciones de los informes	2020	Indefinido
			Dar asesorías tributarias adecuadas para cada cliente.	2020	Indefinido



Perspectiva	Objetivos Área	Iniciativas Estratégicas	Actividad	Tiempo	
				Desde	Hasta
Operacional	Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad	1. Tomar capacitaciones internacionales en temas que agregan valor a la prestación de nuestros servicios.	Tomar capacitaciones en actualización de NIIF.	2022	2022
		2. Capacitarnos anualmente en temas tributarios nacionales.	Programar y tomar las actualizaciones tributarias anuales.	2021	2021
		4. Inversión en herramientas tecnológicas para elaborar análisis relevantes y oportunos para los clientes.	Cotización y compra del software IDEA.	2022	2022
	Ampliar la estructura organizacional de Delgado & Millán	13. Contratar una persona que apoye la estructura administrativa de la empresa para poder responder a la demanda de los clientes, cada vez que sean más.	Reclutamiento, selección y contratación de un auxiliar administrativo	2021	2021
		15. Adquisición de una impresora de alta calidad, con el objetivo de disminuir el tiempo de labores administrativas, para invertirlo en la esencia del negocio.	Cotización y compra de la impresora en empresa distribuidora de la marca Ricoh	2020	2020
Aprendizaje y Crecimiento	Atraer y retener al mejor talento	6. Crear un paquete de beneficios a empleados (medicina prepagada para el empleado y salario emocional), que sea muy atractivo para los colaboradores.	Cotizar y adquirir un plan de medicina prepagada colectivo	2022	2022
	Crear la cultura "Crecemos juntos" empresa, clientes y colaboradores.	7. Implementar un sistema de bonificación para los colaboradores en la medida que contribuyan a la consecución de clientes y maximización de utilidades.	Elaboración del sistema de bonificación anual.	2022	2022
	Aumentar conocimientos compartidos equipo de trabajo-cliente-equipo de trabajo a través del plan de capacitación anual.	1. Tomar capacitaciones internacionales en temas que agregan valor a la prestación de nuestros servicios.	Tomar capacitaciones en actualización de NIIF.	2022	2022
		2. Capacitarnos anualmente en temas tributarios nacionales.	Programar y tomar las actualizaciones tributarias anuales.	2021	2021

Fuente: Elaboración propia

**Anexo B. Plan Operativo Organizacional - Parte 2**

**PLAN OPERATIVO ORGANIZACIONAL**

Perspectiva	Iniciativa Estrategica No.	Responsable por actividad	Recursos (Humanos)	Recursos (Materiales)	Recursos (Financieros)	Total año	
Social	8	Gerencia General		Bases de datos de potenciales clientes	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	
	3	Gerencia General	(2 personas) Especialista en impuestos Especialista en revisoria fiscal		\$ 12.000.000	\$ 144.000.000	
Financiera	8	Gerencia Administrativa y financiera			\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	
	1	Gerente general Gerente de auditoría			\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	
	9	Gerencia Administrativa y financiera	Gerente administrativa y financiera				
	14	Gerencia Administrativa y financiera	Gerente administrativa y financiera				
Cliente	3	Gerencia General	Especialista en impuestos Especialista en revisoria fiscal		\$ 12.000.000	\$ 144.000.000	
	5	Gerencia Administrativa y financiera		Oficina	\$ 200.000.000	\$ 21.666.667	
	11	Gerencia Administrativa y financiera		Oficina			
	12	Gerencia Administrativa y financiera		Conexión a internet	\$ 80.000	\$ 960.000	
	10	Gerente general y de auditoría	2 personas				
		Gerente general y de auditoría	2 personas				
Gerente general y de auditoría		2 personas					
Gerente general y de auditoría		2 personas					

Perspectiva		Responsable	Recursos (Humanos)	Recursos (Materiales)	Recursos (Financieros)	Total año
Operacional	1	Gerencia administrativa y financiera	Gerente general Gerente de auditoría		\$20.000.000	\$20.000.000
	2	Gerencia administrativa y financiera	Gerente general Gerente de auditoría		\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	4	Gerencia administrativa y financiera	Gerente de auditoría	Software especializado para análisis de datos	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
	13	Gerencia administrativa y financiera	Auxiliar administrativo		\$ 1.500.000	\$18.000.000
	15	Gerencia Administrativa y financiera		Impresora multifuncional	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Aprendizaje y Crecimiento	6	Gerencia Administrativa y financiera		Plan colectivo de medicina prepagada	\$ 2.000.000	\$24.000.000
	7	Gerencia Administrativa y financiera		Sistema de bonificación anual		
	1	Gerente general Gerente de auditoría	Gerente general Gerente de auditoría		\$20.000.000	\$20.000.000
	2	Gerencia administrativa y financiera	Gerente general Gerente de auditoría		\$ 1.500.000	\$ 1.500.000

Fuente: Elaboración propia