



Metodología de operación para la empresa CAR Consultorías y Asesorías SAS

Informe Final de Investigación - IFI

CLAUDIA ELIZABETH RODRÍGUEZ MONROY

CARLOS ANDRÉS RODRÍGUEZ RAMÍREZ

Facultad de Posgrados

Bogotá, D.C.

Especialización en Gerencia de Proyectos

Informe Final de Investigación - IFI

Universidad EAN

Enero de 2014

## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido .....	2
Lista de Figuras .....	3
Lista de Tablas .....	4
Resumen Ejecutivo .....	5
Introducción .....	8
Formulación del Problema .....	10
1. Justificación .....	11
2. Objetivos .....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos .....	12
3. Metodologías de Operación de Pequeñas Empresas .....	13
Cadena de Valor: Sector Servicios .....	15
Modelo de Gestión .....	16
4. Diagnostico CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	20
Modelo de Negocio de CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	20
Diagnostico Empresarial de CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	23
Ventajas competitivas .....	29
Factores claves del éxito .....	30
Sistemas de Información .....	30
5. Metodología de Operación de CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	31
5.1 Esquema Estratégico CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	32
Misión de CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	32
Visión de CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	32
Mapa Estratégico .....	33
Objetivos Estratégicos .....	34
5.2 Gestión Operativa de la Empresa .....	35
Estructura Organizacional de CAR .....	35
Proceso Operativo de CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	39
5.3 Gestión Administrativa de la Empresa .....	47
Conclusiones .....	52
Bibliografía .....	54

## Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de Porter .....	14
Figura 2. Cadena de Valor - Sector Servicios.....	15
Figura 3. Modelo de Negocio CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	23
Figura 4. Fases del Diagnostico Empresarial.....	24
Figura 5. Organigrama Operación CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	36
Figura 6. Modelo Operativo CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	40
Figura 7. Ciclo de Servicio CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	40
Figura 8. Gestión Administrativa CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	47

## Lista de Tablas

Tabla 1. Actividades Modelo Michael Porter .....	13
Tabla 2. Tipos Estructuras Organizacionales.....	17
Tabla 3. Actividades Claves CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	22
Tabla 4. Análisis Interno CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	27
Tabla 5. Análisis Externo CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	28
Tabla 6. Mapa Estratégico CAR Consultorías y Asesorías SAS .....	33
Tabla 7. Indicador de Desempeño .....	45

## **Resumen Ejecutivo**

El presente documento muestra el desarrollo del proyecto de investigación enmarcado dentro del área de creación de empresa el cual busca generar una metodología de operación para la empresa CAR Consultorías y Asesorías SAS la cual inicio operaciones en los últimos años y aun no cuenta con un estándar de operación. La principal necesidad radica en poder contar con un modelo estándar para mejorar la productividad de la organización y plantear la estrategia de operación para los próximos años, y con base en un modelo claro de operación aumentar la rentabilidad y lograr posicionar a la empresa en el mercado colombiano con el respaldo necesario para convertirse en un aliado estratégico de sus clientes.

Teniendo en cuenta las necesidades anteriores, el objetivo general de los autores en el presente informe de investigación es: Diseñar una metodología de operación para la empresa CAR Consultorías y Asesorías SAS que conlleve a estandarizar el funcionamiento de los procesos de la organización.

En consecuencia, para cumplir este objetivo general, se definieron cuatro objetivos específicos que permiten desarrollar paso a paso el objetivo general y presentar los resultados necesarios para la aplicación de la metodología de operación en la empresa.

El primer objetivo consistió en analizar y evaluar las metodologías existentes para la operación de pymes, proceso que se realizó a partir de la consulta de diferentes fuentes bibliográficas. Producto de esta identificación, se obtuvieron de manera específica los elementos

básicos que forman parte de los modelos de operación para empresas de producción de bienes y empresas del sector servicios, así como las alternativas para definir un modelo de gestión para cualquier empresa.

El segundo objetivo consistió en realizar el diagnóstico actual de los procesos operativos y administrativos de la empresa, para lo cual se evaluaron diferentes aspectos de la operación actual de CAR Consultorías y Asesorías SAS a partir de la observación de los procesos y entrevistas con los recursos claves, lo cual permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

El tercer objetivo, consistió en definir roles, funciones, procedimientos, responsabilidades y procesos de operación. A partir de la información recopilada en la investigación de la teoría existente y la recopilación de las necesidades propias de la empresa en base a las debilidades y oportunidades identificadas en el diagnóstico, se diseñó el modelo en el cual se describen los procesos y se estandarizan las actividades que se deben cumplir para lograr la completitud y el éxito de los diferentes servicios que ofrece la empresa. Adicionalmente se definió cada cargo identificado con su respectivo perfil, funciones y responsabilidades y las competencias requeridas para el desempeño de las funciones.

Por último, el cuarto objetivo consistió en consolidar la metodología de operación y administración de CAR Consultorías y Asesorías SAS, a partir del diagnóstico realizado y la definición del modelo operativo se estableció la estrategia de la empresa a partir de la misión y la visión y se aplicó de igual manera el mismo concepto para la gestión administrativa de la

empresa que cobra igual importancia para la operación del día a día y el aseguramiento de la prestación de los servicios ofrecidos, lo que conlleva a tener de manera explícita la definición de la estrategia, la gestión operativa y la gestión administrativa de la empresa como la metodología de operación y administración de CAR Consultorías y Asesorías SAS.

## **Introducción**

Según estadísticas del Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio RUES en el primer semestre de 2013 en promedio se registraron 5200 sociedades en Colombia incluyendo sociedades anónimas, limitadas, simplificadas por acciones, entre otras, sin embargo de igual manera en el mismo periodo el promedio de cancelación de matrícula de sociedades en Colombia fue de 790 sociedades lo cual corresponde a un 15% de las sociedades matriculadas, estadística que muestra que en el país muchas empresas no tienen la capacidad de sostenimiento para operar en el tiempo. Del total de sociedades registradas el 95% corresponde a Sociedades por Acciones Simplificadas SAS, modelo bajo el cual se acogen pequeñas y medianas empresas confirmando que Colombia tiene una gran cantidad de organizaciones pequeñas e incluso familiares trabajando por la economía del país.

Ante las estadísticas es posible confirmar que Colombia es un país emprendedor y que existen proyectos e iniciativas en pequeña escala que surgen día a día pero no es suficiente emprender sin planear de forma adecuada y determinar una misión y visión para sostenerse en el mercado. CAR Consultorías y Asesorías SAS forma parte de las estadísticas de creación de empresa pero su modelo de operación no está claramente definido y por esta razón a pesar de mantenerse en operación, su capacidad de respuesta ante los clientes, su forma de operar y los resultados obtenidos podrían ser aun mejores, por esta razón se planteó la necesidad de establecer una metodología de operación para la empresa que enmarque las operaciones y permita pensar de manera estratégica para lograr los objetivos planteados como organización.

Este informe corresponde a un análisis detallado en torno a la situación actual de CAR Consultorías y Asesorías SAS, un análisis de las alternativas teóricas disponibles y una propuesta que define el modelo de operación de la empresa.

## **Formulación del Problema**

CAR Consultorías y Asesorías SAS consolidada en Septiembre de 2011 inicio formalmente su operación en Junio de 2012 ofreciendo servicios de contabilidad y asesorías tributaria para diferentes empresas en la ciudad de Bogotá, así como una pequeña área de consultoría en sistemas de información. Actualmente la empresa cuenta con 4 empleados y 2 asesores externos, sin embargo no existe una definición clara de procesos de la compañía así como ninguna definición de roles, funciones, responsabilidades para cada uno de los recursos de la organización, por esta razón las actividades realizadas se convierten en acciones del día a día sin tener claro un objetivo definido ni los resultados que se desea obtener. La organización tiene proyección de crecimiento en el área de servicios de contabilidad, sin embargo, el no contar con un estándar de funcionamiento puede generar la sobrecarga de recursos y posibles incumplimientos a los clientes que produzcan una afectación negativa de la imagen de la empresa y por esta razón es necesario establecer la capacidad de operación con base en una metodología clara para conocer el alcance hasta que puede llegar la empresa. De la misma manera contar con una metodología de operación incrementará la calidad en los servicios ofrecidos.

## **1. Justificación**

La definición de procesos, roles, funciones y responsabilidades permite a los integrantes de la organización tener claridad en los objetivos que se esperan cumplir con el desarrollo de las actividades diarias, generando compromiso y dedicación en busca de un resultado colectivo que ofrezca beneficios tanto individuales como colectivos.

Adicionalmente la definición de una metodología de operación permite controlar de manera efectiva cada uno de los recursos y a la vez cada compromiso adquirido, esto permite administrar de manera efectiva la organización y tener información clara para la toma de decisiones de alto impacto.

## 2. Objetivos

### *Objetivo General*

Diseñar una metodología de operación para la empresa CAR Consultorías y Asesorías SAS que conlleve a estandarizar el funcionamiento de los procesos de la organización.

### *Objetivos Específicos*

- Analizar y evaluar las metodologías existentes para la operación de pymes.
- Realizar el diagnostico actual de los procesos operativos y administrativos de la empresa.
- Definir roles, funciones, procedimientos, responsabilidades y procesos de operación.
- Consolidar la metodología de operación y administración de CAR Consultorías y Asesorías SAS.

### 3. Metodologías de Operación de Pequeñas Empresas

Identificar una metodología de operación de pequeñas empresas no es una tarea sencilla considerando que por su misma naturaleza cada empresa tiene una forma de operar de acuerdo a las condiciones particulares, el entorno bajo al cual pertenece y las necesidades propias de aquellos que hacen parte de la organización. Bajo el esquema actual de la sociedad, encontrar una metodología a seguir como ejemplo, ya sea para empresas dedicadas a la producción de bienes o servicios representa un reto, sin embargo es posible tomar como base modelos de gestión y modelos de operación que permitan acotar el amplio universo de posibilidades disponibles para llevar a cabo cada uno de los procesos internos de cada empresa.

Según Eduardo Paredes en su blog Gestionando Empresas “un plan de operaciones hace referencia al diseño, implementación y seguimiento de todos los procesos claves de una empresa” con el objetivo de incrementar su productividad. Para diseñar el plan de operaciones se puede partir del modelo de cadena de valor planteado por Michael Porter en el que existen actividades primarias y actividades de apoyo, las primeras de ellas son la base de la operación a nivel de cada unidad de negocio de la empresa y usualmente se ejecutan de forma secuencial, y las actividades de apoyo que son transversales y facilitan procesos de las actividades primarias.

Actividades Primarias	Actividades de Apoyo
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Logística de entrada</li><li>▪ Operaciones</li><li>▪ Logística de salida</li><li>▪ Marketing y ventas</li><li>▪ Servicio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adquisiciones</li><li>▪ Tecnología</li><li>▪ Recursos Humanos</li><li>▪ Infraestructura</li></ul>

Tabla 1. Actividades Modelo Michael Porter

Como se puede ver en la figura 1, las actividades primarias inician con la logística de entrada, relacionada con la recepción, manejo del inventario y almacenamiento de materias primas, posteriormente esta la producción u operación en donde se encuentran las actividades de transformación de las materias primas para derivar en las actividades de logística de salida relacionadas con el manejo del producto final, los inventarios y la distribución. Las actividades de ventas, de igual importancia, corresponden a la promoción, marketing y publicidad de los productos y el servicio post venta donde se clasifican las actividades complementarias que buscan ofrecer mayor valor al producto.

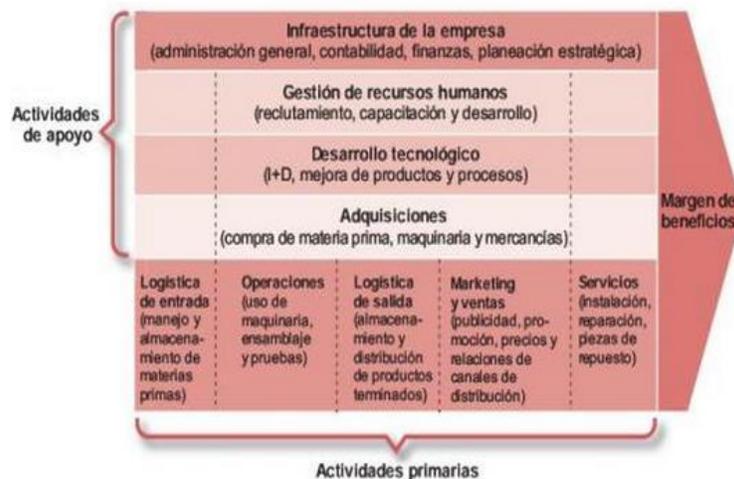
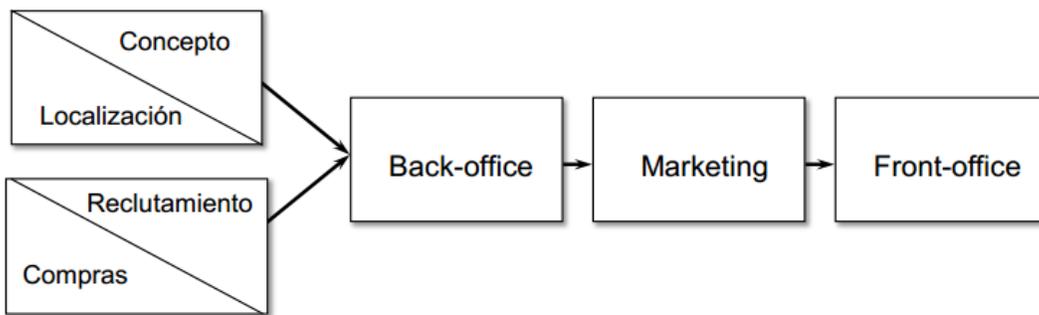


Figura 1. Modelo de Porter

En cuanto a las actividades de apoyo, su razón de ser es garantizar que las actividades primarias operen de manera eficiente, un adecuado manejo de las compras, el soporte tecnológico y la investigación para mejorar los procesos operativos, la correcta administración de los recursos humanos y la seguridad de contar con actividades específicas relacionadas con los procesos de soporte financiero, contable y de planeación para mantener la infraestructura de la empresa conforman el grupo de actividades de apoyo que complementan la razón de ser del negocio.

### ***Cadena de Valor: Sector Servicios***

El modelo de cadena de valor planteado por Porter está especialmente enfocado en la producción de bienes, y por ello las actividades primarias tienen énfasis en los procesos de logística para el manejo de los inventarios, sin embargo, la aplicación de ese modelo a una empresa del sector servicios presenta algunas dificultades. Dada esta situación, el Instituto de Empresa Business School de Madrid, plantea una variante de la cadena de valor en la cual involucra las actividades relacionadas a la atención al cliente y por otra parte las actividades que se ejecutan de manera interna para ofrecer los servicios correspondientes, dando como nombre a estos grupos de actividades el Front-office y Back-office respectivamente.



**Figura 2. Cadena de Valor - Sector Servicios**

Las actividades de Front-office están directamente relacionadas con la interacción con los clientes, es decir que tienen dependencia de ellos, donde se debe tener especial claridad en cuanto al concepto del servicio y la ubicación del mismo pues dependiendo de las condiciones específicas la interacción con el cliente debe facilitarse en busca de cubrir las necesidades desde ambas perspectivas, considerando si es que el servicio debe prestarse directamente en la ubicación del cliente o si por el contrario puede ser ofrecido en un lugar diferente pero con el acceso adecuado a los interesados. Por otra parte están las actividades de back-office que pueden

ser realizadas sin la necesidad de la interacción con los clientes, de igual manera estas actividades tienen características particulares por su carácter repetitivo y que se pueden estandarizar y aplicar a uno, varios o todos los clientes. Como complemento tanto las actividades de front-office como back-office deben tener especial coordinación con el objetivo de lograr el éxito esperado, esto significa que se hace necesario establecer responsabilidades claras y específicas para cada uno de los actores y mecanismos de comunicación que permitan asegurar que la información fluya de manera adecuada a través de cada uno de los procesos y los canales para que la prestación de servicios ofrezca un alto nivel de satisfacción a los clientes. A nivel de la cadena de valor del sector servicios establecer un proceso lineal sin conocer las condiciones particulares de cada empresa no es posible de establecer, por esta razón la razón propuesta por el IE Business School se enfoca en el planteamiento de procesos internos y externos que aseguran el procesamiento de actividades y la adecuada interacción con los clientes que es la característica principal de un servicio.

### ***Modelo de Gestión***

Eduardo Paredes, consultor empresarial latinoamericano define el modelo de gestión como “un conjunto de parámetros, normas y políticas organizacionales que servirán para que exista una adecuada concordancia y coherencia entre todos los diversos componentes de la empresa.” El objetivo de establecer un modelo de gestión es enmarcar la operación de una organización de tal manera que todos los involucrados estén en capacidad de caminar bajo los mismos objetivos, manejar un lenguaje que todos entiendan, trabajar bajos esquemas y procedimientos claramente definidos y producir el mayor nivel de resultados posibles.

La definición de este modelo de gestión se puede realizar bajo diferentes perspectivas y se puede tomar como base los modelos planteados previamente, y para cubrir en gran medida todos los aspectos que requieren considerarse para la operación de una empresa Paredes plantea los siguientes 7 pasos:

*1. Seleccionar el modelo de estructura organizacional a aplicar*

Existen diferentes tipos de estructuras organizacionales bajo las cuales se puede enmarcar la operación de una empresa entre las cuales están la piramidal, matricial, unidades estratégicas de negocio, de redes y la funcional:

Piramidal	Matricial	Unidades Estratégicas de Negocio	Redes	Funcional
Tipo de organización tradicional y ampliamente utilizada. Por lo general es empleada en mercados estables con pocos o igual tipo de clientes.	En la cual se conjuntan dos tipos de niveles de supervisión complementarios entre si, por lo cual uno formará equipos multidisciplinarios. Requiere altas dosis de coordinación.	Estructura constituida por unidades organizacionales enmarcadas dentro de la dimensión estratégica, operacional y/o táctica. Los empleados son especialistas funcionales organizados de acuerdo con las distinciones de producto y mercado.	La interrelación de procesos organizacionales como un eje de integración total de la organización. Busca una integración holística entre procesos compartidos e integrados.	Es adecuada para una empresa mediana con varias líneas de producto que opera en un sector industrial. Los empleados son especialistas en las funciones empresariales importantes para la industria.

**Tabla 2. Tipos Estructuras Organizacionales**

*2. Identificar los diversos cargos que tendrá la estructura organizacional*

Para diseñar la estructura organizacional ideal para el proyecto se deben tener en cuenta dos factores: que sea lo suficientemente flexible para adaptarse al mercado y los cambios del mismo y que permita determinar funciones y responsabilidades específicas. El tamaño dependerá

del nivel de operaciones que requiera el negocio para brindar un buen producto o servicios y de la capacidad de gasto del proyecto.

### *3. Fijar las funciones que deberá desempeñar cada cargo*

Para fijar las funciones asociadas a cada uno de los cargos es necesario identificar dos tipos de funciones: Las funciones generales que usualmente son aquellas tareas compartidas por todos los cargos de un área o son generales para todos los cargos del proyecto. Las específicas que describen las tareas que corresponderán exclusivamente a cada cargo.

### *4. Identificar las competencias organizacionales*

Las competencias son el conjunto de conocimientos y habilidades se deben tener para cumplir un determinado objetivo o tarea. Para definir las competencias de la organización es necesario tener en cuenta la visión y misión del negocio, las ventajas competitivas a ofrecer y los objetivos estratégicos del proyecto.

### *5. Identificar las competencias por áreas y/o por cargos*

Al igual que con las competencias de la organización es necesario definir las competencias específicas de las áreas y en particular de cada cargo y se enmarcan bajo el mismo concepto donde se parte de ser el conjunto de conocimientos y habilidades se deben tener para cumplir un determinado objetivo o tarea. Las habilidades y conocimientos de los cargos deben ser coherentes con las competencias organizacionales y deben tener relación directa en busca de los objetivos comunes.

*6. Identificar el perfil de cada cargo*

Para la definición del perfil de cada cargo se deben identificar los requerimientos específicos que deberá cumplir la persona que vaya a cubrir el mismo, pudiendo considerar principalmente la formación, los años y tipo de experiencia y las competencias (conocimientos y habilidades).

*7. Determinar la cantidad de personas necesarias para cada cargo*

Para complementar el perfil es necesario determinar la cantidad de personas que se requerirán para ocupar dicho cargo y cuál es su sueldo. La cantidad de personas dependerá de la demanda del servicio y/o de la capacidad estimada.

#### **4. Diagnostico CAR Consultorías y Asesorías SAS**

Para hacer un planteamiento claro de la situación de CAR Consultorías y Asesorías SAS se expone desde la conceptualización de su modelo de negocio actual, y enseguida de este, la elaboración de un diagnostico con un enfoque estratégico, el cual permite visualizar las problemáticas y las soluciones para plantear de forma efectiva un modelo de operación para la empresa.

##### ***Modelo de Negocio de CAR Consultorías y Asesorías SAS***

Para la identificación del modelo de negocio de CAR se utilizó la metodología de Alex Osterwalder (Business Model Generation Book) que abstrae como primera medida uno de los métodos de diseño para crear y analizar modelos de negocio. Siguiendo esta metodología se realizó una abstracción del modelo de negocio desde 4 perspectivas: *infraestructura, oferta, cliente y finanzas y administración.*

La infraestructura de la empresa se encuentra establecida en tres aspectos: *partners, recursos claves y actividades claves.* Los partners son los socios, colegas o participantes que permiten hacer efectivos los servicios de la empresa, entre ellos se cuenta con el proveedor del software contable y financiero World Office Colombia, el cual provee un único software que permite el manejo de las contabilidades, que funciona 100% bajo el sistema operativo Windows siendo fácil de manejar y parametrizar a nivel de usuario sin depender de recursos técnicos dedicados en la empresa, permitiendo la elaboración de las contabilidades, los balances correspondientes y la liquidación e impresión de los impuestos de acuerdo a la legislación

Colombiana. CAR, trabaja con sus clientes y con las entidades de regulación y control como la Dirección De Impuestos Y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad que le permite dar cumplimiento a las obligaciones tributarias, la Superintendencia de Sociedades y demás entidades gubernamentales para la presentación de los reportes exigidos por la ley, apoyando la sostenibilidad financiera de los clientes. Las entidades de control permiten a los clientes y CAR a través del uso de internet y las telecomunicaciones avanzadas realizar los trámites y transacciones de forma interactiva y confiable usando canales formales como el sistema bancario para el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

CAR es aliado de sus propios clientes y es a través de ellos que se impulsa su crecimiento por medio de la recomendación, cuenta con recursos claves que son el pilar para lograr la propuesta de valor medida en la satisfacción de los clientes. Los recursos claves le ayudan a asegurar las fuentes de ingreso promoviendo la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. Actualmente, CAR cuenta con especialistas en contabilidad, especialistas en el ámbito de tecnología y sistemas, un especialista para la realización de asesorías tributarias, cuenta también con el software World Office el cual respalda los principales servicios brindados a los clientes y cuenta también con una oficina ubicada de forma estratégica.

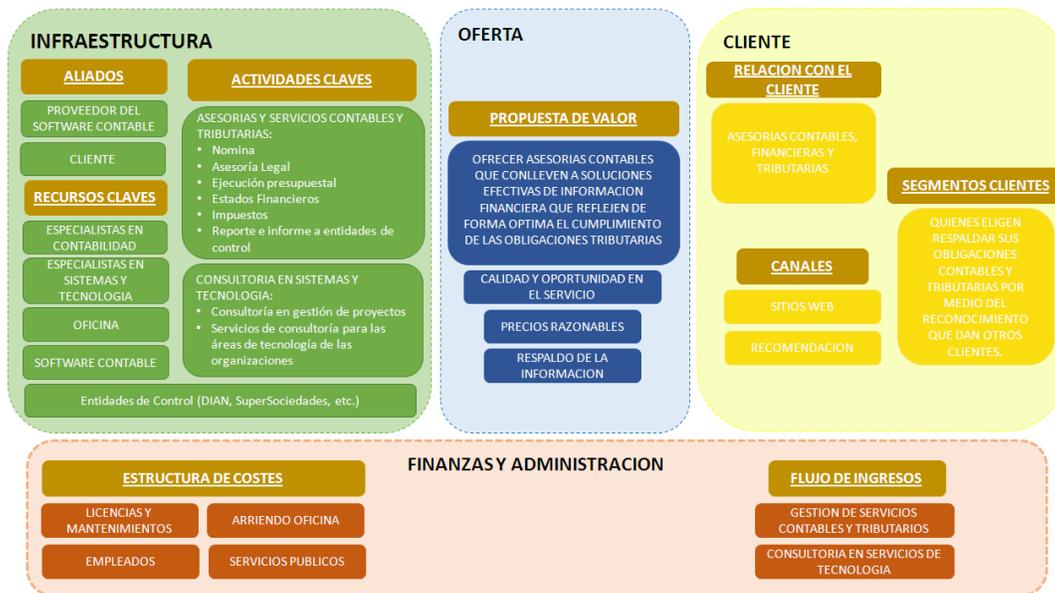
Las actividades claves de CAR están representadas en el cumplimiento de un portafolio de servicios definidos a groso modo en la siguiente tabla:

ASESORIAS Y SERVICIOS CONTABLES, FINANCIEROS Y TRIBUTARIOS	CONSULTORIA EN SISTEMAS Y TECNOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nomina</li> <li>▪ Asesoría Legal</li> <li>▪ Ejecución presupuestal</li> <li>▪ Estados Financieros</li> <li>▪ Impuestos</li> <li>▪ Reporte e informe a entidades de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultoría en gestión de proyectos de tecnología</li> <li>▪ Servicios técnicos en sistemas</li> </ul>

**Tabla 3. Actividades Claves CAR Consultorías y Asesorías SAS**

La propuesta de valor de CAR es ofrecer asesorías y servicios contables que conlleven a soluciones efectivas de información financiera y reflejen de forma óptima el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los clientes. CAR ofrece a sus clientes precios razonables y oportunidad de entrega de sus compromisos a los clientes. Los clientes de CAR son personas naturales o jurídicas que por medio de la recomendación que han brindado los clientes CAR fortalece las relaciones con ellos.

En cuanto a las finanzas y administración de CAR, actualmente están definidas en una estructura de costos y flujo de ingresos. Los costos están representados en el pago de licencias, arriendo de la oficina, nómina de los empleados y servicios públicos. Y el flujo de sus ingresos están representados en el reconocimiento de su propuesta de valor: GESTION DE SERVICIOS CONTABLES Y TRIBUTARIOS y CONSULTORIA EN SERVICIOS DE TECNOLOGIA. Administrativamente CAR tiene falencias que se deben abordar para optimizar su modelo de operación. En la figura 3 se muestra el modelo de negocio de CAR anteriormente expuesto, de forma resumida:



**Figura 3. Modelo de Negocio CAR Consultorías y Asesorías SAS**

### ***Diagnostico Empresarial de CAR Consultorías y Asesorías SAS***

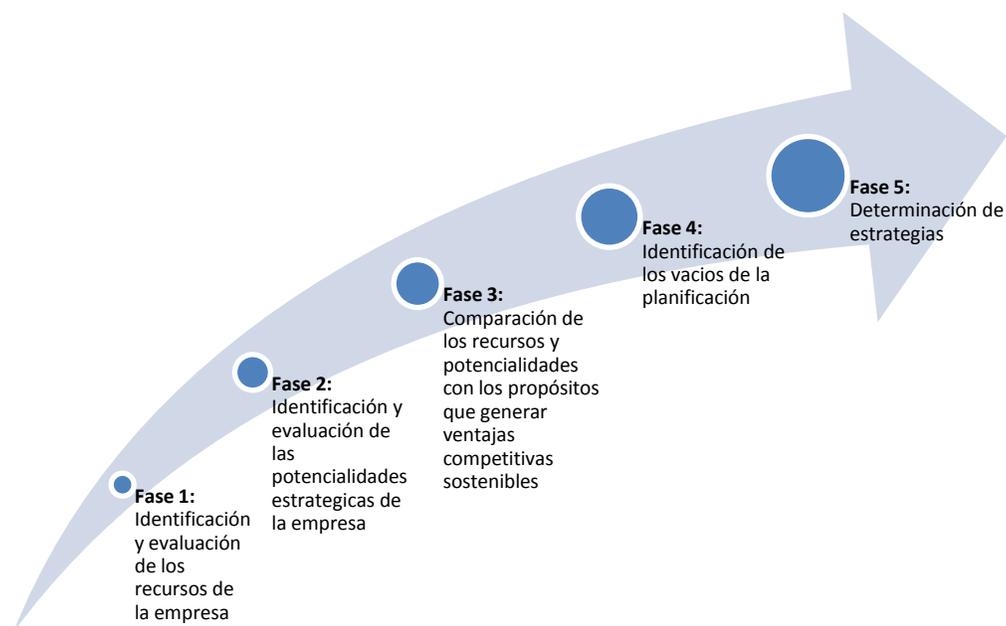
El diagnóstico realizado en CAR Consultorías y Asesorías SAS tiene un enfoque estratégico debido que el objetivo de éste es prever una visión hacia el futuro de la empresa y para llegar a ésta el punto de partida es tener claridad de la situación actual haciendo un análisis integral y dinámico de los recursos y las potencialidades estratégicas que definen la estructura operativa en la que CAR tiene soportadas todas sus actividades.

Los recursos se refieren a los aspectos tangibles y cuantificables en término de dinero donde descansa la operatividad de la empresa. Los recursos por si solos no son suficientes para asegurar el éxito o el fracaso empresarial, por lo que se determinó cómo estos contribuyen a alcanzar los objetivos de la empresa, y la primera orientación para lograr determinar su

contribución fue realizar una evaluación de las potencialidades de la empresa, que no son otra cosa que las capacidades o habilidades de la empresa expuestas en el presente diagnostico como:

- Capacidad de dirección
- Situación de los factores dinámicos
- Capacidad de Innovación
- Marketing
- Portafolio de servicios
- Finanzas

Para conseguir este análisis se llevó a cabo un proceso que consolida conceptos e instrumentos de análisis que se aplicaron por fases, las cuales se revisaron por separado.



**Figura 4. Fases del Diagnostico Empresarial**

En cuanto a los conceptos e instrumentos utilizados para el análisis se tomó como base:

- Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa
- Concepto de ventaja competitiva

- Concepto de los vacíos de planificación
- Análisis FODA
- Estrategia básica
- Factores clave para el éxito
- El sistema de información

Partiendo del esquema establecido para la realización del diagnóstico, se realizó una entrevista inicial con el gerente de la empresa para conocer de primera mano que expectativas tenía a corto, mediano y largo plazo. Luego de esto se convocó a una reunión con todos los empleados de la empresa para tener conocimiento de la labor que realizan. Estas dos actividades permitieron la disposición de todos los interesados para realizar un levantamiento de la información que diera conocimiento del panorama actual de la empresa, de esta forma identificar y evaluar los recursos de la empresa y las potencialidades estratégicas de la misma.

Para identificar los puntos fuertes y débiles se identifican algunos aspectos internos a valorar:

- Clientes
- Portafolio de servicios
- Servicio vs definición de actividades
- Servicios vs Clientes
- Roles de los empleados
- Operatividad de la empresa

En estos se evidencian las fortalezas y debilidades de la empresa, sobre los cuales se tiene un grado de control para construir y sustentar soluciones. Los factores que se tomaron en cuenta para el análisis son: *Personas y Relaciones interpersonales, Cultura Organizacional, Recursos y Tecnología, Ubicación, Procesos empresariales, Servicios, Capacidades, Competencias y Relación con los clientes*. Con estos se determinaron criterios de observación que permitieron focalizar puntos de atención los cuales se exponen en tabla 4:

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Personas y Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La operación de la empresa fluye efectivamente con <i>perfiles operativos</i>.</li> <li>▪ La <i>comunicación es adecuada</i> entre las personas de la empresa teniendo en cuenta los recursos con los que se cuenta.</li> <li>▪ La empresa se encuentra en la <i>capacidad de mantener y contratar personas</i> claves para asegurar la operación de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La empresa no cuenta con una estructura definida de <i>roles y responsabilidades</i>.</li> <li>▪ Se presenta <i>desconocimiento de algunos temas</i> que se encuentran represados en los empleados.</li> <li>▪ No se cuenta con una <i>metodología formal</i> de seguimiento del desempeño de las personas.</li> </ul>
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La cultura organizacional está enmarcada en un trabajo colaborativo que promueve el cumplimiento de objetivos de las personas, de la empresa y del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta establecer un esquema de roles y responsabilidades.</li> </ul>
Recursos y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los servicios de la empresa están soportados por la tecnología del sistema contable World Office.</li> <li>▪ El <i>sistema contable permite proyectar a la empresa a nuevos cambios</i>.</li> <li>▪ La empresa hace <i>uso de software libre</i> y los aplicativos cuentan con las <i>licencias al día</i>, permitiendo el sostenimiento y crecimiento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se presentan algunas <i>insuficiencias de tecnología para soportar el manejo de la información</i> por medio de interfaces entre el sistema contable y las herramientas ofimáticas con las que cuenta la empresa.</li> <li>▪ Los <i>procesos son rudimentarios</i>.</li> <li>▪ Existe <i>la necesidad de formalizar los procesos empresariales con la tecnología necesaria</i> (backups de la información,</li> </ul>

		sistema para compartir archivos entre las personas).
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La empresa se encuentra bien ubicada para su operación en el corto y mediano plazo.</li> <li>▪ La empresa hace presentación y sustentación de sus servicios en las instalaciones del cliente lo cual constituye un valor agregado para los clientes.</li> </ul>	
Procesos Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de información.</li> <li>▪ Elaboración de la contabilidad general.</li> <li>▪ Presentación y sustentación de los servicios al cliente.</li> <li>▪ Asesoría personalizada a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Procesos rudimentarios</b></li> <li>▪ Falta hacer el registro de la información en línea.</li> </ul>
Servicios, Capacidades y Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La empresa cuenta con los procesos maduros, lo cual genera expectativas de crecimientos.</li> <li>▪ No hay servicios en declive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta agilidad para el procesamiento de la información.</li> </ul>
Relación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La recomendación que hacen los clientes es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa para valorar su desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se cuenta con un esquema alternativo de mercadeo y gestión de los clientes.</li> </ul>

**Tabla 4. Análisis Interno CAR Consultorías y Asesorías SAS**

Por otro lado, también se identifican aspectos externos los cuales ayudaron a determinar las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa, desafortunadamente en estos se tiene poco control directo, por lo que se debe establecer un plan de acción para anticiparse a eventos no deseados, que también fueron identificados a partir de unos criterios de observación que focalizaron puntos de atención los cuales permiten integrar a los recursos, las potencialidades estratégicas con los propósitos y objetivos de la empresa, para

reducir los vacíos de planificación y establecer que caminos se pueden tomar para alcanzar los objetivos de la empresa.

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Proveedores y Complementadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualmente la empresa no necesita establecer alianzas con proveedores, lo cual le permite tener un <b><i>desempeño autónomo</i></b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Algunos empleados de la empresa actúan como un complementador del servicio a los clientes, generando <b><i>desconocimiento en la gestión realizada</i></b>.</li> </ul>
Nuevos conocimientos y tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La empresa tiene la <b><i>versatilidad de adaptarse a nuevas tecnologías</i></b> que generan mayor efectividad.</li> </ul>	
Legislación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La empresa cuenta con los requisitos legales para operar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A media que pasa el tiempo se <b><i>vencen los beneficios tributarios</i></b>. Por lo que se debe establecer un plan de acción para</li> </ul>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mejor forma de enfrentar a la competencia es la fijación del cliente a partir de <b><i>la recomendación y reconocimiento de una labor eficiente</i></b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b><i>Desconocimiento</i></b> sobre cómo operan empresas con la misma figura de negocio.</li> </ul>

Tabla 5. Análisis Externo CAR Consultorías y Asesorías SAS

Del análisis anteriormente realizado se establecen factores que favorecen el logro de los objetivos:

- Perfiles operativos responden a los servicios de los clientes
- Comunicación efectiva
- Capacidad de mantener y contratar personas
- Trabajo colaborativo
- Sistema contable permite proyectar a la empresa a nuevos cambios
- Cumplimientos legales permiten sostenimiento y crecimiento de la empresa

- Ubicación geográfica favorable
- Procesos maduros
- La recomendación y reconocimiento de una labor eficiente
- Desempeño autónomo no depende de alianzas externas
- Versatilidad de adaptarse a nuevas tecnologías

También se identifican los factores que obstaculizan el logro de objetivos:

- No hay una definición formal de los roles y responsabilidades de los funcionarios
- Desconocimiento en la gestión realizada por los empleados
- No existen indicadores de desempeño
- Procesos rudimentarios los cuales obstaculizan el registro de la información en línea.
- No existe un esquema de mercadeo alternativo que promueva la consecución de nuevos clientes
- Desconocimiento de la competencia

### ***Ventajas competitivas***

La ventaja competitiva de CAR está reflejada en un gran propósito el cual constituye un factor diferencial en los servicios que se ofrecen a los clientes. El propósito de CAR es *ofrecer asesorías contables, con calidad y oportunidad de servicio, que conlleven a soluciones efectivas en la información financiera que generan de forma óptima el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los clientes.*

### ***Factores claves del éxito***

Los factores de éxito de CAR se identifican así:

- Conocimiento pleno de los servicios que se ofrecen
- Vocación hacia la actividad empresarial
- Buena ubicación de la empresa
- Recursos humanos cualificados
- Control de gastos

### ***Sistemas de Información***

CAR cuenta con los sistemas de información necesarios para operar, los cuales hacen referencia a herramientas ofimáticas brindadas por Microsoft Office, debidamente licenciadas, y principalmente el sistema contable World Office. Este último contiene funcionalidades que la empresa no ha explorado y pueden optimizar los servicios ofrecidos a los clientes.

## **5. Metodología de Operación de CAR Consultorías y Asesorías SAS**

La metodología consolidada para CAR Consultorías y Asesorías SAS se fundamentó en la determinación de aspectos de una gerencia estratégica. CAR es una empresa que pertenece al sector de servicios, por lo que hacer la definición de una metodología conlleva a la búsqueda de una propuesta diferente y única, debido a que es muy común encontrar modelos de operación para empresas del sector industrial donde la determinación de su cadena de suministro es el hilo conductor de la operación y alrededor de esto la administración de la misma.

La propuesta realizada para la operación de CAR se cimenta desde la estrategia empresarial, seguida del conocimiento de la operación para la generación de los servicios que brinda a los clientes y a la necesidad de apoyar la operación desde una gestión administrativa adecuada. Entonces, a partir de la construcción de un esquema estratégico CAR direccionará su negocio de tal forma que garantizará un escenario estable para dar cumplimiento a su propuesta de valor. Con base a este esquema se realizó un levantamiento de información que permitió modelar la gestión operativa abriendo un espacio para establecer el tipo de organización con la que se desea operar, el capital humano con el que debe participar para llevar todas las actividades necesarias en la generación de los servicios, y por último, la determinación de su gestión operativa. Con esta metodología se busca reflejar una identidad para dar una formalidad adicional que garantice que los servicios que produce CAR sean óptimos, confiables y oportunos. CAR podrá abarcar mayores clientes con la utilización del mismo capital estratégico con el que cuenta bajo la metodología aquí propuesta en un marco estratégico, operativo y administrativo.

## **5.1 Esquema Estratégico CAR Consultorías y Asesorías SAS**

En esta sección se establecieron los aspectos más importantes para definir el esquema estratégico de CAR Consultorías y Asesorías, presentándolo de manera global enmarcando el propósito orientador de la razón de ser de CAR. En primera instancia se realizó la definición de la *misión* donde se responde a la pregunta ¿En qué negocio estamos?, la misión le permite a CAR establecer una visión a largo plazo y, además, fue la base principal para formular los objetivos y estrategias de la empresa. Luego de la misión se determinó la *visión* de la empresa definiendo de forma muy amplia lo que se espera a futuro y el alcance dentro del sector contable. Con estos dos aspectos se abre paso a la definición de la estrategia plasmada en un mapa en el que se construyen los objetivos que permiten identificar los resultados esperados desde cuatro perspectivas *la financiera, del cliente, de los procesos internos y de capital estratégico*.

### ***Misión de CAR Consultorías y Asesorías SAS***

Ofrecer asesorías y servicios de alta calidad en campos tributarios, contables y laborales para promover el cumplimiento a las obligaciones legales de los clientes, y suministrar información contable y financiera que permita tomar mejores decisiones.

### ***Visión de CAR Consultorías y Asesorías SAS***

Ser la empresa con mayor reconocimiento en asesorías tributarias soportando los negocios de los clientes en el marco contable a satisfacción de sus necesidades.

## Mapa Estratégico

<b>MAPA ESTRATEGICO</b>		
El presente mapa se convierte en la herramienta más importante para CAR, porque da inicio a una gestión común alineando a todos los miembros de CAR en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos contruidos según la estrategia.		
<i>CAR DEFINE ESTRATEGIAS PARA GENERAR CRECIMIENTO ECONOMICO</i>		
<b>SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>
	ESTRATEGIA PARA AUMENTAR INGRESOS	Incrementar ingresos desarrollando estrategia comercial
	ESTRATEGIA PARA PRODUCTIVA	Generar crecimiento rentable
<i>QUE SOPORTAN SU PROPUESTA DE VALOR A LOS CLIENTES: "OFRECER ASESORIAS CONTABLES QUE CONLLEVEN A SOLUCIONES EFECTIVAS DE INFORMACION FINANCIERA QUE REFLEJEN DE FORMA OPTIMA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS"</i>		
<b>CLIENTE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>
	ESTRATEGIA PARA CUMPLIR LA PROPUESTA DE VALOR	Ser un proveedor de bajo costo y alto beneficio
		Desarrollar y entregar servicios de alta calidad
Brindar servicios acorde a la necesidad del cliente		
<i>LA CUAL SE HACE UNA REALIDAD CON EL APOYO DE SUS PROCESOS INTERNOS</i>		
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>
	ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA GESTION OPERATIVA Y LA ATENCION A LOS CLIENTES	Fortalecer el modelo comercial
		Determinar programas de seguimiento y acompañamiento
Proporcionar disponibilidad constante y respuesta inmediata		
<i>Y CAPITAL HUMANO, ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGICO COMPETENTE</i>		
<b>CAPITAL ESTRATEGICO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>
	ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE GLOBAL INTERNO	Gestionar competencias del grupo de trabajo
		Definir alcances y funciones a todos los roles definidos en la estructura
Establecer una cultura de servicio y mejoramiento continuo		

Tabla 6. Mapa Estratégico CAR Consultorías y Asesorías SAS

## Objetivos Estratégicos

CAR se plantea objetivos para aterrizar el logro de las estrategias planteando un camino de acción por medio de iniciativas que deben ser gestionadas por los miembros de la empresa según el rol que les compete.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INICIATIVA	RESPONSABLES
SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO	Incrementar ingresos desarrollando estrategia comercial	Generar negocios rentables para la compañía, estableciendo clientes Pareto, de tal forma que se evidencien mayores beneficios económicos a un menor costo de operación. Actualmente, la empresa se moviliza por medio de la recomendación, pero se debe establecer un programa de mercado en el momento de implementar la metodología de operación propuesta.	Gerencia Administrativa y Gerencia Comercial
	Generar crecimiento rentable		
CLIENTES	Ser un proveedor de bajo costo y alto beneficio	Buscar mayor involucramiento en las organizaciones de los clientes, de tal forma que CAR pueda generar una visión financiera de esta, desde la necesidad que suple. Establecer un programa de acompañamiento en sitio, de esta manera obtener los insumos de información de forma oportuna se tal manera que se pueda movilizar de forma más rápida la entrega de los diferentes servicios.	Gerencia Administrativa y Gerencia Comercial
	Desarrollar y entregar servicios de alta calidad		
	Brindar servicios acorde a la necesidad del cliente		
PROCESOS INTERNOS	Fortalecer el modelo comercial	Establecer el rol comercial definiendo claramente sus funciones de tal forma que exista mayor formalidad con los clientes. Establecer, evaluar y aplicar indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento y control en la generación de los servicios para cada cliente. Generar mecanismos de acceso remoto de la información.	Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial, Coordinador, profesional contable y auxiliar contable
	Determinar programas de seguimiento y acompañamiento		
	Proporcionar disponibilidad constante y respuesta inmediata		
CAPITAL ESTRATEGICO	Gestionar competencias del grupo de trabajo	Consolidar una jerarquía en la estructura organizacional que permita a cada persona enfocarse en sus funciones y tener un seguimiento de su desempeño. Generar una definición clara de los roles y responsabilidades que soportada en la gestión operativa de la empresa. Establecer espacios para compartir el conocimiento y la gestión que realiza cada uno de los roles involucrando a todo el personal para ampliar la visión del foco del negocio y generar pautas de seguimiento que permitan mejorar la operación.	Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial, Coordinador, profesional contable y auxiliar contable
	Definir alcances y funciones a todos los roles definidos en la estructura		
	Establecer una cultura de servicio y mejoramiento continuo		

## 5.2 Gestión Operativa de la Empresa

La gestión operativa de CAR se soporta desde su estructura organizacional y sus procesos operativos. En este capítulo se construyen para CAR estos dos aspectos que son el insumo para que la empresa opere de forma óptima y coordinada.

### *Estructura Organizacional de CAR*

Tomando como base la propuesta de Eduardo Paredes expuesta en el primer capítulo del presente documento se abstraen 5 pasos a aplicar para el planteamiento del modelo de gestión de CAR: *identificación del modelo de estructura organizacional, identificación de los diversos cargos que debe tener la estructura organizacional, fijar las funciones que debe desempeñar cada cargo, identificación de competencias por cargo y la identificación perfil de cada cargo.*

- *Identificación del modelo de estructura organizacional y definición de los cargos*

CAR como organización ha marcado su identidad en una estructura organizacional que enmarca su operación de forma óptima, esta estructura es el resultado de la combinación de dos tipos de estructuras organizacionales *Piramidal* y *Funcional*. La combinación de estas busca incrementar las ventajas de estos dos tipos de organizaciones y reducir sus desventajas. La determinamos como organización Línea-Staff, que es una estructura para organizaciones que prestan asesorías y servicios especializados manteniendo el principio de autoridad determinando una actividad conjunta con los roles de autoridad y los roles especialistas. La siguiente es la estructura organizacional que enfoca la gestión operativa de CAR:



Figura 5. Organigrama Operación CAR Consultorías y Asesorías SAS

- *Definición del perfil, las funciones y las competencias de los cargos*

Para cada uno de los cargos se realizó la definición detallada del perfil, las funciones y competencias requeridas tomando como base la experiencia actual identificada en el diagnóstico y la propuesta en base a la operación de la empresa.

 <span style="float: right;"><b>Descripción de Cargo</b></span>	
<b>Cargo:</b> Gerente Comercial y Operativo	
<b>Perfil del cargo:</b> El gerente comercial y operativo es la cabeza de la operación de la empresa, es responsable de coordinar el equipo de empleados enfocados en ejecutar todos los procesos relacionados con los servicios ofrecidos a los clientes. En relación a la parte comercial su principal rol es el de vender los productos a los clientes, mantener las tarifas y mantener la satisfacción del cliente a nivel de los acuerdos de servicio establecidos.	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinar el equipo operativo que ejecuta los procesos de contabilidad y todos los servicios relacionados.</li> <li>▪ Mantener la relación con los clientes y el manejo comercial de las tarifas para los servicios ofrecidos.</li> <li>▪ Presentar propuestas para nuevos servicios a clientes existentes o el portafolio de servicios a clientes nuevos.</li> </ul>	<b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesional en Contaduría.</li> <li>▪ Conocimientos avanzados de contabilidad general.</li> <li>▪ Experiencia de en el manejo contable, tributario, de costos de empresas de diferentes sectores.</li> <li>▪ Alta capacidad de negociación</li> <li>▪ Conocimientos necesarios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En Office (Word, Excel, Power Point)</li> </ul> </li> <li>▪ Conocimientos complementarios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ World Office (Software contable)</li> </ul> </li> </ul>

**Cargo:** Asesor Contable y Tributario

**Perfil del cargo:** El asesor contable y tributario es un valioso recurso de la organización responsable de apoyar al equipo de trabajo en el manejo de las contabilidades y la presentación de los impuestos nacionales y distritales. Su rol como asesor está enmarcado en guiar a los responsables de las contabilidades en la mejor alternativa para el manejo de la contabilidad de cada cliente y en ocasiones su apoyo será indispensable para asesorar directamente a los clientes.

**Funciones:**

- Asesorar al equipo en el manejo de las contabilidades
- Asesorar al equipo en el manejo tributario de cada cliente
- Asistir a las reuniones de presentaciones de informes a los clientes y cubrir las dudas que puedan surgir en el manejo contable y tributario.

**Competencias:**

- Profesional en Contaduría.
- Conocimientos avanzados de contabilidad general.
- Experiencia de en el manejo contable, tributario, de costos de empresas de diferentes sectores.
- Alta capacidad de negociación
- Conocimientos necesarios:
  - En Office (Word, Excel, Power Point)
- Conocimientos complementarios:
  - World Office (Software contable)

**Cargo:** Coordinador de Servicios

**Perfil del cargo:** El coordinador de servicios es responsable de controlar la totalidad de los servicios de contabilidad, todos los servicios de los clientes serán coordinados y priorizados por el coordinador y debe asegurar el cumplimiento de la totalidad de los compromisos adquiridos con los clientes. Es el responsable de coordinar el trabajo del equipo a cargo y presentar informes periódicos a la gerencia operativa.

**Funciones:**

- Determinar plan de trabajo para cada empleado asignado.
- Determinar plan de trabajo para cada cliente.
- Coordinar a los recursos de trabajo asignados.
- Ejecutar las contabilidades de los clientes.
- Generar informes de operación.

**Competencias:**

- Profesional en Contaduría.
- Conocimientos avanzados de contabilidad general.
- Experiencia en el manejo de contabilidades y relación directa con clientes.
- Conocimientos necesarios:
  - En Office (Word, Excel, Power Point)
  - World Office (Software contable)
- Conocimientos complementarios:
  - NIIF

**Cargo:** Contador

**Perfil del cargo:** El contador es responsable de ejecutar las contabilidades para los clientes asignados, debe cumplir con las fechas establecidas para cada servicios asignado y debe presentar informes periódicos al Coordinador de Servicios con los resultados obtenidos

**Funciones:**

- Registrar de información
- Contabilizar
- Generar reportes, balances e informes
- Generar impuestos
- Registrar impuestos

**Competencias:**

- Profesional en Contaduría.
- Conocimientos generales de contabilidad.
- Experiencia básica en el manejo de contabilidades
- Conocimientos necesarios:
  - En Office (Word, Excel, Power Point)
  - World Office (Software contable)
- Conocimientos complementarios:
  - NIIF

**Cargo:** Auxiliar Contable

**Perfil del cargo:** El auxiliar contable es responsable de las tareas más operativas de la prestación de servicios de contabilidad, deberá trabajar de la mano del contador y del coordinador de servicios para lograr los resultados definidos para el equipo de trabajo.

**Funciones:**

- Registrar la información que se recibe de los clientes en el sistema de información.
- Generar procesos de contabilidad básicos.

**Competencias:**

- Estudiante de Contaduría.
- Conocimientos generales de contabilidad.
- Experiencia básica en el manejo de contabilidades
- Conocimientos necesarios:
  - En Office (Word, Excel, Power Point)
  - World Office (Software contable)
- Conocimientos complementarios:
  - NIIF

### ***Proceso Operativo de CAR Consultorías y Asesorías SAS***

Para lograr el éxito operativo de CAR fue necesario establecer un modelo operativo alineado con la generación de los servicios de los clientes. Este modelo que soporta la operatividad de CAR en 7 componentes enfoca su gestión en tres ejes de desarrollo que generan ventajas competitivas, como procesos empresariales óptimos, acceso a información confiable y oportuna, eliminación de operaciones innecesarias.

Los ejes de desarrollo hacen referencia a la ejecución, la organización y los recursos definidos para generar un resultado valioso para los clientes, dentro de una perspectiva de servicio apoyada en un proceso transversal para llevar a cabo la estrategia de mejora continua, este se definió con el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Controlar, Corregir). Planificar para saber *qué* se debe hacer y *cómo* se debe hacer para cumplir con los objetivos y procesos necesarios de cada eje de desarrollo exige. Hacer para poner en marcha las responsabilidades y la utilización de recursos de forma óptima. Controlar, para hacer un seguimiento y control de las actividades de los procesos y de la productividad evaluando la productividad del equipo de trabajo y la calidad de los servicios. Corregir, para identificar oportunidades de mejora en la gestión operativa de la empresa.

El modelo operativo de CAR se determina por la combinación de 7 componentes de negocio que responden a una operación eficiente y efectiva validada por un proceso transversal de mejora continua.

EL MODELO OPERATIVO DE CAR SE DETERMINA POR LA COMBINACIÓN DE 7 COMPONENTES DE NEGOCIO QUE RESPONDEN A UNA OPERACIÓN EFICIENTE Y EFECTIVA SOPORTADA POR UN PROCESO TRANSVERSAL DE MEJORA CONTINUA



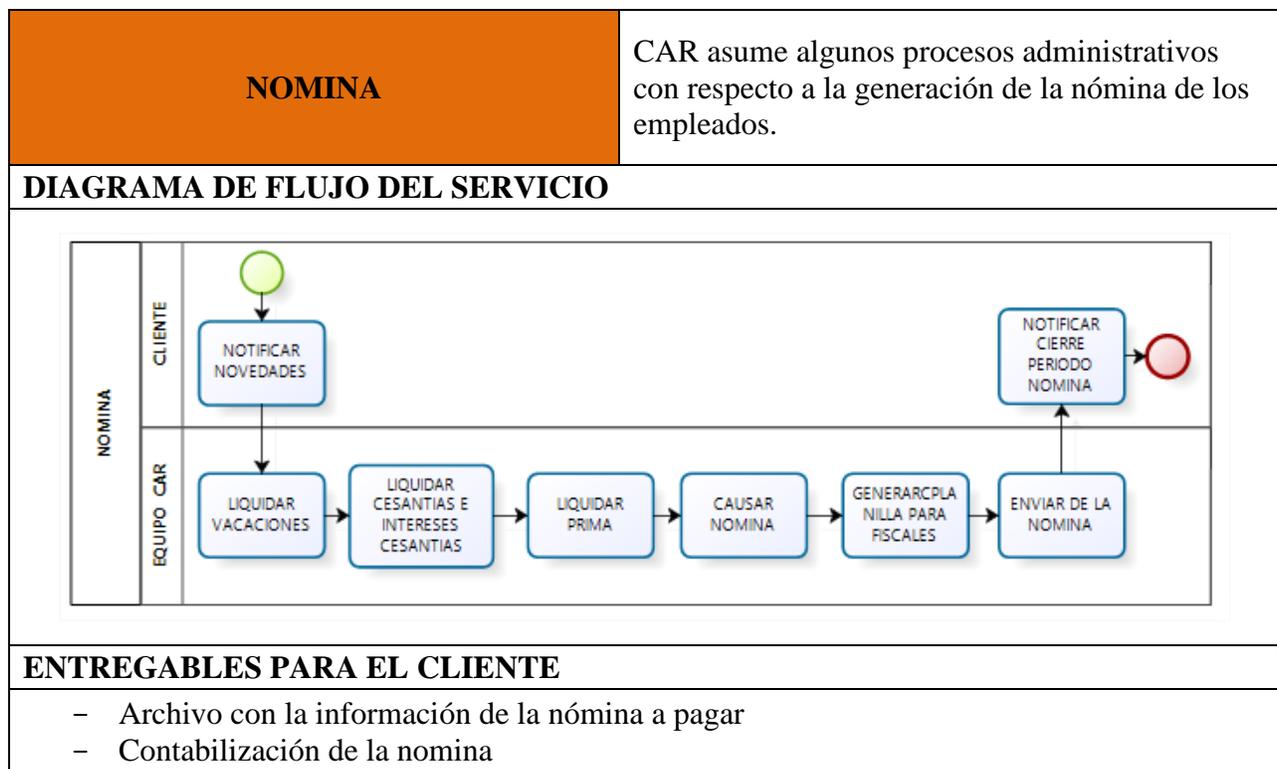
Figura 6. Modelo Operativo CAR Consultorías y Asesorías SAS

- i. El *marco de trabajo* se encuentra aterrizado en el ciclo de servicio que CAR establece para dar cumplimiento a los compromisos que tiene con el cliente.



Figura 7. Ciclo de Servicio CAR Consultorías y Asesorías SAS

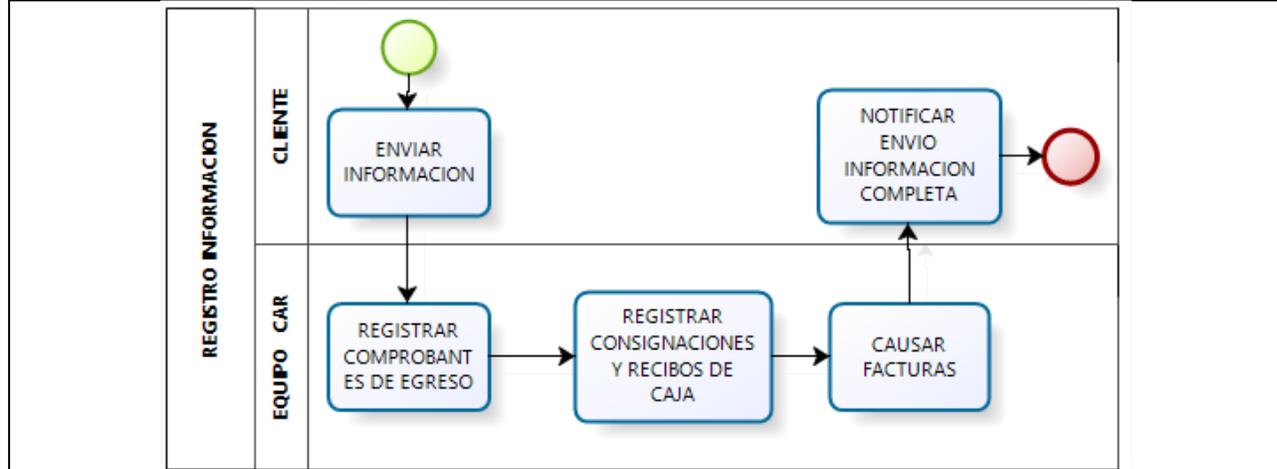
- Atención al cliente: Establecer compromisos con los clientes según el ciclo de servicio.
  - Plan de trabajo: consolidar por un lado fechas y actividades conjuntas, paralelas o secuenciales.
  - Generación de los servicios: Ejecución plan de trabajo.
  - Entrega servicios al cliente: Gestión para la entrega de los servicios.
  - Cierre: Cierre servicio entregado.
- ii. Procesos: Los procesos en el modelo operativo están directamente relacionados con los establecidos en la generación de cada servicio que CAR ofrece a los clientes.



## REGISTRO DE INFORMACION

La gestión que CAR presta en cuanto al registro de la información va desde la codificación, digitación, procesamiento de datos y análisis de registros contables, los cuales sirven de insumo para la realización de los estados financieros, impuestos, asesorías y reportes.

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO



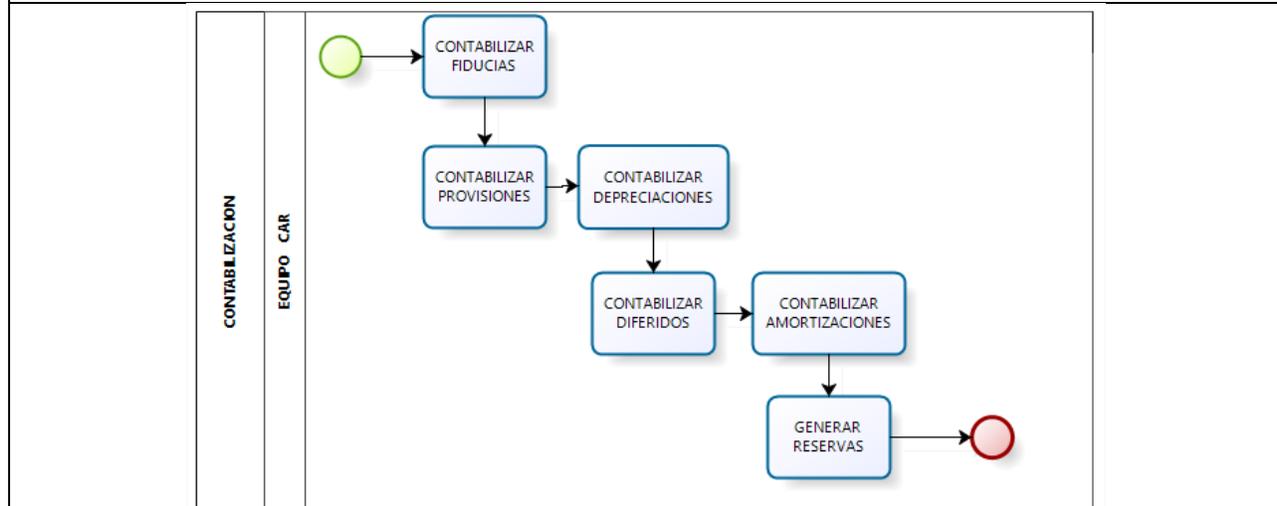
### ENTREGABLES PARA EL CLIENTE

- Registro de información para contabilizar

## CONTABILIZACION

La gestión que CAR presta en la contabilización la soporta con el software contable World Office

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO



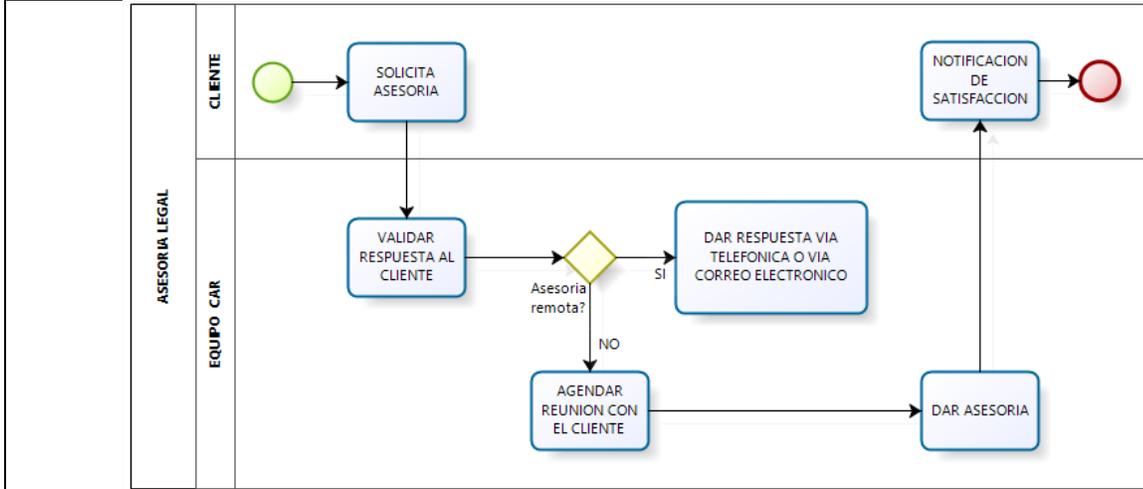
### ENTREGABLES PARA EL CLIENTE

- Contabilización de las transacciones que realizan los clientes en su negocio

## ASESORIA LEGAL

La asesoría contable va dirigida a los clientes de tal forma que este cumpla con el establecimiento de los controles contables, administrativos y tributarios según la legislación colombiana

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO



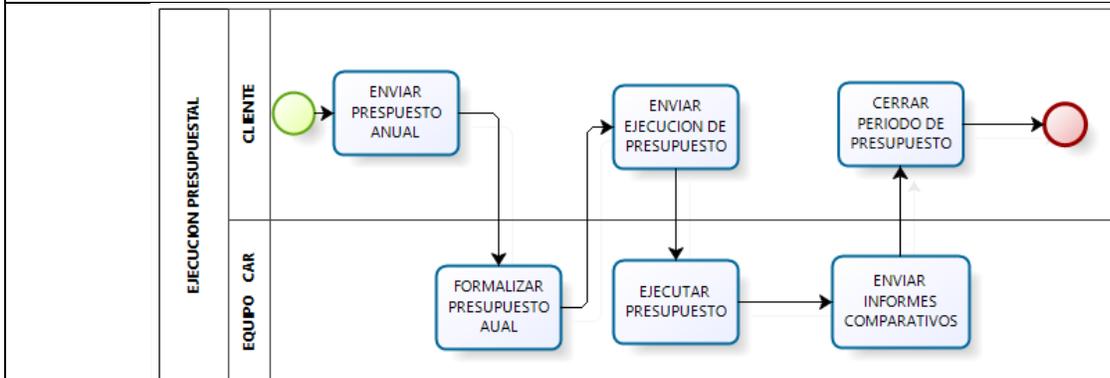
### ENTREGABLES PARA EL CLIENTE

- Asesorías contables y tributarias

## EJECUCION PRESUPUESTAL

CAR por medio de la elaboración del presupuesto del cliente realiza el seguimiento a la *ejecución presupuestal*. Haciendo la comparación mes a mes de las expectativas presupuestadas de ingresos y egresos de la empresa o de un centro de costos, frente a los resultados obtenidos realmente.

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO



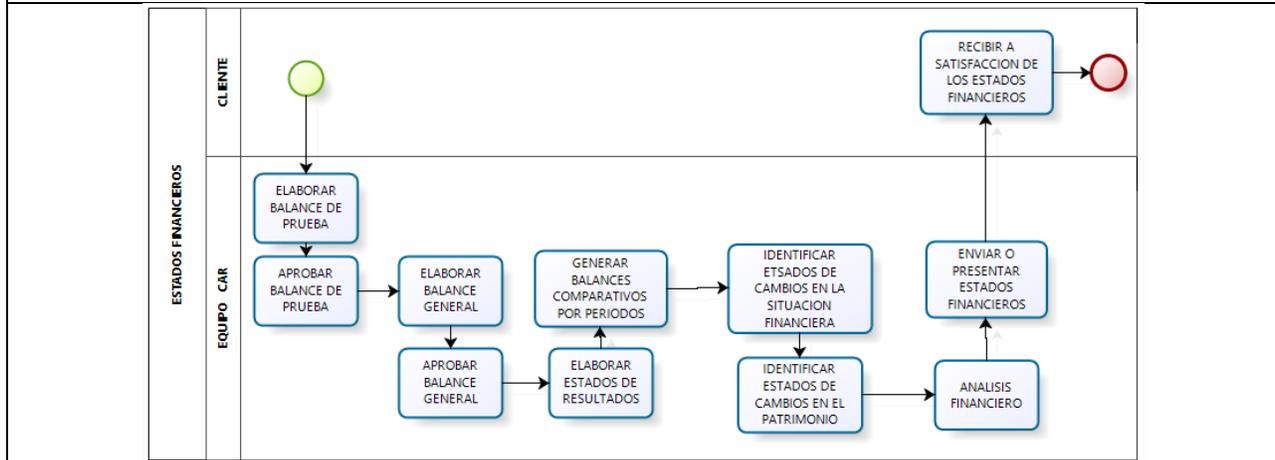
### ENTREGABLES PARA EL CLIENTE

- Formalización del presupuesto anual
- Seguimiento de la ejecución presupuestal
- Informes de comparación

## ESTADOS FINANCIEROS

Con el fin de promover la viabilidad de los negocios de los clientes, CAR se encuentra en la capacidad elaborar, presentar y firmar los estados financieros.

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO



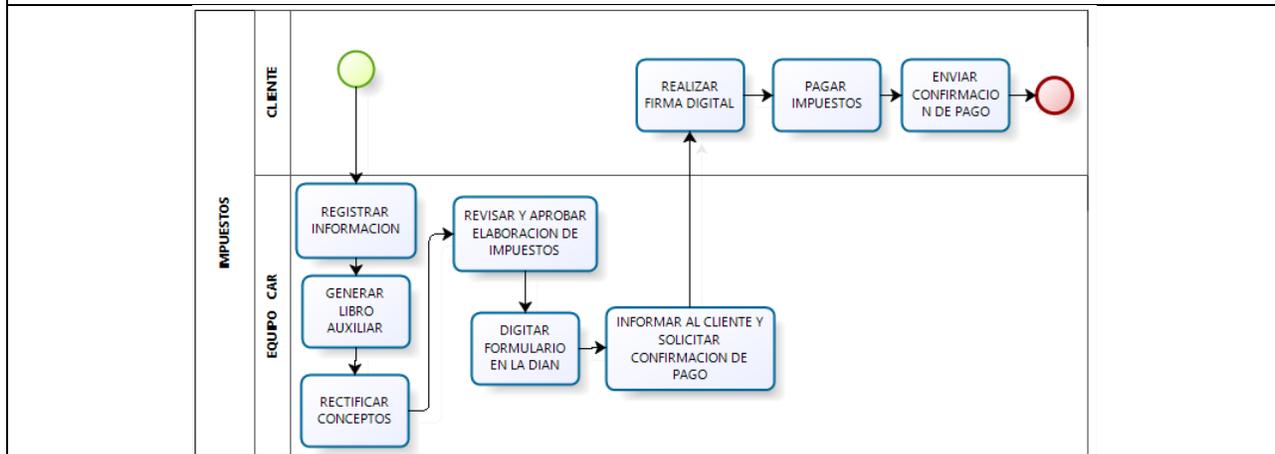
### ENTREGABLES PARA EL CLIENTE

- Formalización del presupuesto anual
- Seguimiento de la ejecución presupuestal
- Informes de comparación

## ELABORACION DE IMPUESTOS

CAR realiza la elaboración de los impuestos a partir de la gestión contable realizada con anterioridad. CAR apoya a los clientes a cumplir con los siguientes impuestos: Retención en la fuente, Retención CREE, IVA, ICA, Declaraciones de Renta personas naturales y jurídicas.

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO



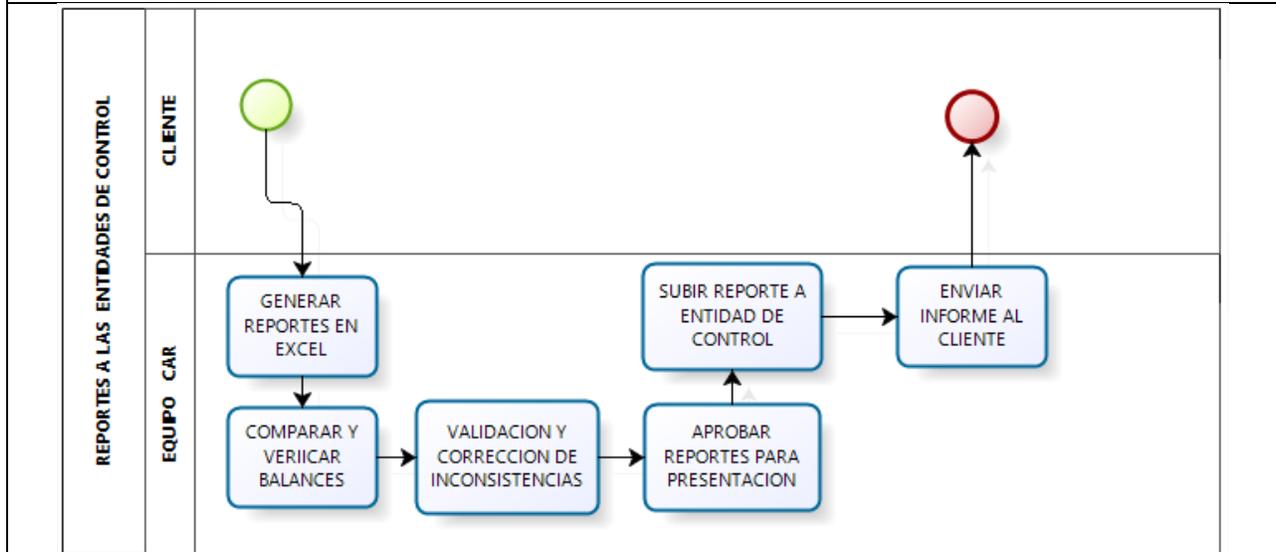
### ENTREGABLES PARA EL CLIENTE

- Elaboración de los impuestos
- Análisis tributarios
- Certificados retención en la fuente
- Declaraciones de renta personas jurídicas
- Declaraciones de renta personas naturales

**REPORTE A LAS ENTIDADES DE CONTROL**

CAR realiza la elaboración de los reportes a las entidades de control de los medios magnéticos nacionales y distritales.

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO**



**ENTREGABLES PARA EL CLIENTE**

- Medios magnéticos nacionales
- Medios magnéticos distritales
- Informe a la supersociedades
- Informe prácticas empresariales

iii. Medición de desempeño: Esta directamente ligada a una expresión cuantitativa en relación con variables de desempeño y productividad del equipo de trabajo en el ciclo del servicio. La medición de desempeño que realizara CAR va a tener un enfoque en el nivel de ejecución de los procesos para medir la productividad, de esta forma los indicadores permitirán movilizar la generación de los servicios al cliente. La medición del desempeño queda definida de la siguiente manera:

Indicador	Formula	Seguimiento	Medido para
Productividad	_____	Semanal	Para todo el equipo de trabajo

Tabla 7. Indicador de Desempeño

- iv. Estructura física: Se establece un esquema de servicio en cliente donde una persona del equipo de trabajo puede trasladarse a la ubicación del cliente para ejecutar algunas actividades referentes a la consecución de información, realización de asesorías contables y tributarias en sitio, presentación de estado de resultados. Esto quiere decir que las personas pueden ejercer sus labores desde la empresa o desde la ubicación del cliente.
  
- v. Información: Toda la información para la generación de los servicios es provista por el cliente
  
- vi. Personas: las personas involucradas para la generación de los servicios son
  - Asesor contable y tributario
  - El coordinador de servicios
  - Contadores
  - Auxiliar contable
  
- vii. Tecnología: Los siguientes son recursos tecnológicos que CAR utiliza para la realización y soporte de sus servicios
  - Sistema contable World Office
  - Suite de oficina para el procesamiento de documentos, para desplegar presentaciones visuales y para aplicar hojas de calculo
  - Servicio para almacenar, sincronizar y compartir archivos en la nube
  - Correo electrónico
  - Internet

### 5.3 Gestión Administrativa de la Empresa

Toda organización soporta su base principal de negocio en actividades secundarias y de soporte que facilitan la operación del día a día de la empresa, estas actividades corresponden al nivel administrativo y se caracterizan por ser actividades estándar pero que cobran especial valor pues se convierten en los procesos que permiten la operatividad de las personas y los procesos claves para la organización. En la figura 8 se puede ver consolidado los procesos administrativos que requiere CAR Consultorías y Asesorías SAS para operar.



Figura 8. Gestión Administrativa CAR Consultorías y Asesorías SAS

A continuación se presenta una breve descripción para cada uno de los procesos identificados, el orden en que se aborda este análisis no implica relación directa con la importancia o relevancia de cada uno de ellos pues todos comprenden parte clave de los procesos de soporte requeridos en la empresa.

*Recursos Humanos:* Una adecuada administración de los recursos humanos es indispensable en la organización, especialmente en una empresa de prestación de servicios donde el capital humano refleja las capacidades y experiencia de la empresa. En este aspecto se debe tener especial atención en administrar de forma adecuada el talento humano manejando las capacidades, planes y expectativas de cada empleado y seleccionando de igual manera las personas con las habilidades técnicas y humanas requeridas para formar parte del equipo. Entre las actividades principales del área de recursos humanos se encuentran Selección de Personal, Gestión del Plan de Desarrollo de los empleados, Administración de Roles y Responsabilidades para cada cargo y Manejo de la Cultura Organizacional.

*Infraestructura:* La operación de la empresa requiere de recursos físicos para la ejecución de las actividades de prestación de servicios, esto corresponde pero no se limita a la Gestión de la Planta Física y velar con las condiciones adecuadas para que el equipo de trabajo tenga las comodidades necesarias para la ejecución de las tareas, asegurar los mantenimientos necesarios para mantener dichas condiciones y manejar las obligaciones adquiridas con los diferentes proveedores que prestan los servicios disponibles en la ubicación. Adicionalmente la infraestructura también incluye los recursos tecnológicos disponibles para la ejecución de las tareas, esto implica la Gestión de los Recursos Tecnológicos y todos los aspectos relacionados con dichos recursos a nivel de administración, compras y mantenimiento.

*Facturación y Cobranzas:* La operación de cualquier empresa depende directamente de asegurar que se factura y se cobra por los productos o servicios ofrecidos, es clave asegurar estos procesos se ejecutan en el momento indicado para obtener la remuneración correspondiente a los

servicios prestados a cada cliente. Este proceso implica la interacción con el cliente y se debe adaptar a las políticas que tiene cada uno de ellos para la facturación y pago, por esta razón a nivel administrativo se debe conocer y establecer el mecanismo para la facturación a cada cliente en los periodos establecidos y bajo los esquemas de presentación definidos. De la mano de la facturación se debe asegurar que los pagos correspondientes a las facturas emitidas se efectúan de manera oportuna y correcta, y de ser necesario coordinar con los clientes para asegurar el cumplimiento de los compromisos.

*Contabilidad:* Bajo el esquema de organización se debe tener presente el manejo de la contabilidad para efectos de control de la operación, esto implica el correcto manejo de la contabilidad de la empresa bajo los estándares establecidos por la ley.

*Impuestos:* Dadas las condiciones de operación es de vital importancia la presentación de los impuestos ante las entidades de control. Se enmarca como un proceso principal debido a la relevancia que presenta el hecho de cumplir con las obligaciones tributarias con el estado, por esta razón se debe prestar atención y planear la ejecución de la presentación de las obligaciones de acuerdo a los parámetros establecidos para la organización.

*Nomina:* La administración y pago de la obligación con los empleados debe considerarse como parte del proceso administrativo y repetitivo que se ejecuta mes a mes. La administración de las novedades presentadas para cada empleado y el oportuno pago de los compromisos con cada uno de ellos forma parte de los procesos administrativos requeridos en la empresa.

*Compras:* Para la operación del día a día es necesario contar con insumos básicos relacionados con la dotación para cada empleado o recursos que se comparten en la planta física, el proceso de compras debe asegurar la adquisición y justificación de cada gasto para la empresa.

Los procesos descritos requieren ser ejecutados y monitoreados por recursos humanos y se deben asignar las responsabilidades claras para permitir la asignación de tareas de acuerdo a las capacidades y posibilidades de cada persona dadas sus condiciones como empleado de la empresa, por esta razón y para cubrir las expectativas administrativas de CAR se plantea una estructura organizacional de 2 cargos, a nivel de operación y supervisión que permitan cubrir los procesos de soporte para la organización. Los cargos definidos son:

- Administrador
- Asistente Administrativo

Para cada cargo se plantea modelo de descripción que permita enmarcar las responsabilidades y competencias requeridas para ocupar la posición de esta manera poder controlar los resultados.

		<h2>Descripción de Cargo</h2>
<p><b>Cargo:</b> Asistente Administrativo</p>		
<p><b>Perfil del cargo:</b> El administrador es responsable de atender todos los aspectos administrativos y de soporte requeridos en la empresa para la correcta operación de la organización en términos de la prestación de servicios, las actividades de soporte están en cabeza suya y reporta directamente a la Gerencia General.</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyar al Administrador en los procesos relacionados con las actividades de soporte para la organización.</li> </ul>	<p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretario/a o Estudiante Universitario/a.</li> <li>▪ Conocimientos complementarios::             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En Office (Word, Excel, Power Point)</li> </ul> </li> </ul>	

**Cargo:** Administrador

**Perfil del cargo:** El administrador es responsable de atender todos los aspectos administrativos y de soporte requeridos en la empresa para la correcta operación de la organización en términos de la prestación de servicios, las actividades de soporte están en cabeza suya y reporta directamente a la Gerencia General.

**Funciones:**

- Compras: Gestionar el proceso de compras de insumos requeridos para la organización, considerando la administración de los inventarios disponibles, la selección de proveedores y el manejo de los pagos.
- Nomina: Consolidar y administrar de las novedades de nomina, ejecutar de los pagos y notificar a los empleados.
- Recursos Humanos: Administrar la descripción de los cargos, roles y responsabilidades de cada empleado de la organización, llevar a cabo los procesos de selección y gestionar el plan de desarrollo para cada persona, así como cualquier otra actividad relacionada con la interacción y el trabajo en equipo dentro de la empresa.
- Infraestructura: Gestión del mantenimiento de las instalaciones y planta física, asegurar los pagos a los proveedores correspondientes, así como administrar los recursos tecnológicos dentro de la empresa.
- Facturación: Ejecutar los procesos de facturación y notificación a los clientes, gestionar la radicación de facturas y el cobro de las facturas pendientes.
- Contabilidad: Asegurar la ejecución de la contabilidad en tiempo real y el registro de todos los movimiento contables relacionados con la operación de la empresa.
- Impuestos: Asegurar la presentación de impuestos distritales y nacionales de manera oportuna.

**Competencias:**

- Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería.
- Conocimientos de contabilidad general
- Experiencia en el manejo de procesos administrativos de pequeñas empresas.
- Conocimientos complementarios::
  - En Office (Word, Excel, Power Point)
  - World Office (Software contable)

## Conclusiones

- Se analizaron y evaluaron las metodologías existentes para la operación de pymes y se encontró que estas se orientan a empresas del sector industrial, mostrando una alternativa poco viable para una empresa del sector de servicios como lo es CAR Consultorías y Asesorías SAS, por lo que se tuvieron en cuenta aspectos homologados a la realidad del sector soportados por el modelo de gestión de Eduardo Paredes experto en prácticas organizacionales.
- Se realizó el diagnóstico empresarial de CAR Consultorías y Asesorías SAS el cual permitió identificar el modelo de negocio de la empresa y la construcción de todos los componentes estratégicos que fueron el hilo conductor para la elaboración de la metodología de operación propuesta.
- Se definieron los roles, funciones, procedimientos, responsabilidades y procesos de operación en base a el modelo operativo en el que esta soportado la empresa, el cual consta de 7 componentes de negocio que responden a una operación eficiente y efectiva, acompañados de un proceso transversal de mejora continua. Este modelo de negocio enmarco todos los conceptos necesarios en la perspectiva de trabajo de CAR.

- Se consolidó la metodología de operación y administración de CAR Consultorías y Asesorías bajo la determinación de 3 componentes: el esquema estratégico, la gestión operativa y la gestión administrativa que fundamenta la propuesta de valor que la empresa ofrece a los clientes.
  
- Se determinó que la metodología de operación de una empresa es un elemento clave que se debe diseñar e implementar desde el momento que inicia su operación buscando optimizar el aprovechamiento del capital estratégico correspondiente a las personas, la tecnología y la organización como tal, ofreciendo calidad de servicio al cliente.

## Bibliografía

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global (Decimotercera ed.). Colombia: Pearson.

Paredes, E. (2010, Noviembre 24). Plan de Operaciones. *Gestionando Empresas*. Consultado Diciembre 28, 2013, en <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/11/plan-de-operaciones.html>

Paredes, E. (2011, Junio 14). Plan de Gestión e Implementación. *Gestionando Empresas*. Consultado Diciembre 28, 2013, en <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2011/06/plan-de-gestion-e-implementacion.html>

Garralda Ruiz de Velazco, J (2013, Febrero 22). La cadena de valor. (Nota Técnica Multimedia). Madrid – España: IE Business School. Consultado Enero 18, 2013 en <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>

Marketing Publishing (2007). El diagnóstico de la empresa. España: Ediciones Díaz de Santos.

Romero, A., & Vera, M. (n.d.). ECONOMÍA Y FINANZAS. ECONOMÍA Y FINANZAS. Consultado Diciembre 29, 2013, en <http://www.econfinanzas.com>

Palacios Acero, L. C. (2012). Estrategias de creación : Ecoe Ediciones.

Estadísticas RUES Agosto 2013(2013). Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio. Consultado Enero 10, 2013, en <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=7546>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: Wiley.

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo CLAUDIA ELIZABETH RODRIGUEZ MONROY

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1052379013

Nombre Completo CARLOS ANDRES RODRIGUEZ RAMIREZ

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80927637

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

METODOLOGIA DE OPERACION PARA LA EMPRESA CAR CONSULTORIAS Y ASESORIAS SAS

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>CLAUDIA ELIZABETH RODRIGUEZ M.</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>CARLOS ANDRES RODRIGUEZ R.</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1052349013</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80922637</u>
FACULTAD: <u>POSGRADOS</u>	FACULTAD: <u>POSGRADOS</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>LICENCIATURA DE PROYECTOS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>LICENCIATURA DE PROYECTOS</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 29 DE ENERO DE 2014