

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA MAZARS COLOMBIA
SAS PARA MEJORAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

ROSA MILENA GÓMEZ AHUMADA

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C., MARZO 2019**

**Diseño del plan estratégico en la empresa Mazars Colombia SAS para mejorar el
proceso administrativo.**

Estudiante

Rosa Milena Gómez Ahumada

Tutor académico

PhD. Omar Alonso Patiño

Universidad EAN

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C., marzo 2019

Página de Aceptación

Dedicatoria

A mi novio Juan por apoyarme incondicionalmente, por alentarme a cumplir mis sueños,
por darme los consejos más sabios y enseñarme a nunca rendirme

A mis padres por enseñarme a luchar por mis sueños y entenderme en los momentos que
más los necesito.

A mis amigas Vivís y Karen por alentarme y acompañarme en cada uno de mis logros con
los consejos más optimistas y valiosos.

Agradecimientos

A Dios, por permitirme culminar con éxito la realización de este proyecto, por darnos
fortaleza y sabiduría para llevar con persistencia perseverancia todo el proceso que me permitió
cumplir este sueño.

A la empresa Mazars Colombia SAS, por abrirme las puertas y colaborarme de forma
cordial y constante durante el proceso de diagnóstico organizacional y durante el crecimiento de
mi vida profesional.

A mi tutor Omar Patiño por su apoyo incondicional y aporte de conocimiento, por su
paciencia y enseñanza durante este proceso.

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	7
Introducción.....	8
Antecedentes y Planteamiento del Problema	9
Objetivos de la Investigación	11
Justificación.....	12
Marco de Referencia.....	13
Marco Institucional de la Empresa.....	22
Marco Metodológico.....	27
Desarrollo del Trabajo.....	29
1.4. Análisis del Diagnostico Actual Organizacional Mazars.....	29
1.4.1. Análisis Pestel - Macroentorno.....	29
1.4.2. Análisis Fuerzas de Porter – Microentorno	38
1.4.3. Modelo Kast & Rosenzweig.....	44
1.5. Análisis de la información.....	54
1.5.1. Evaluación de factores externos MEFE.....	54
1.5.2. Evaluación de factores internos MEFI.....	57
1.5.3. Matriz DOFA.....	59
1.6. Árbol del Problema	62
1.7. Objetivos estratégicos por perspectivas	63
1.8. Análisis objetivo vs Estrategia	64
1.9. Cuadro de mando integral	66
1.10. Plan de implementación de soluciones.....	71
1.11. Cronograma de intervención	74
1.12. Presupuesto de Implementación del plan	76
Conclusiones.....	79
Bibliografía.....	81
Anexos.....	85

Lista de Tablas

Tabla 1 Servicios Mazars Colombia SAS	23
Tabla 2 Cifras financieras.....	25
Tabla 3 Rotación de personal	25
Tabla 4 Rotación de clientes.....	26
Tabla 5 Oportunidades y Amenazas - Factor Político.....	30
Tabla 6 Oportunidades y Amenazas - Económico	32
Tabla 7 Oportunidades y Amenazas - Factor Sociocultural	34
Tabla 8 Oportunidades y Amenazas – Factor Tecnológico.....	35
Tabla 9 Oportunidades y Amenazas – Ambiental	36
Tabla 10 Oportunidades y Amenazas – Legal.....	37
Tabla 11 Resumen Oportunidades - Amenazas Análisis Pestel.....	38
Tabla 12 Poder de negociación de los clientes	39
Tabla 13 Barreras de entrada nuevos competidores	41
Tabla 14 Barreras de salida - Productos sustitutos.....	42
Tabla 15 Rivalidad entre competidores	43
Tabla 16 Resumen Oportunidades / Amenazas Análisis de Porter	43
Tabla 17 Subsistema de objetivos y valores.....	45
Tabla 18 Fortalezas y Debilidades. Subsistema de objetivos y valores	45
Tabla 19 Preguntas Subsistema Técnico	46
Tabla 20 Subsistema Psicosocial.....	48
Tabla 21 Subsistema Psicosocial.....	50
Tabla 22 Preguntas Subsistema Estructural	51
Tabla 23 Subsistema estructural.....	52
Tabla 24 Preguntas subsistema administrativo.....	52
Tabla 25 Subsistema administrativo.....	54
Tabla 26 Matriz de evaluación MEFE - Modelo PESTEL.....	54
Tabla 27 Matriz de evaluación de factores externos MEFE- Modelo Porter	56
Tabla 28 Evaluación de factores MEFI - Modelo Kast & Rosenzweig	57
Tabla 29 Matriz DOFA	59
Tabla 30 Mapa Estratégico.....	63
Tabla 31 Relación Objetivos - Estrategias	64
Tabla 32 Cuadro de Mando Integral.....	66
Tabla 33 Plan de acción Objetivo 1.....	71
Tabla 34 Plan de acción objetivo 2.....	72
Tabla 35 Plan de acción objetivo 3.....	73
Tabla 36 Cronograma de intervención	74

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Fases de la planeación estratégica	14
Ilustración 2 Elementos plan estratégico	16
Ilustración 3 Organigrama Mazars	24
Ilustración 5 Índice de precios al consumidor 2012 a 2018	30
Ilustración 6 Producto interno bruto 2006 a 2018	32
Ilustración 7 Efecto desempleo - Inmigración Venezolana.....	33
Ilustración 8 Ocupados Colombia 2017	34
Ilustración 9 Encuesta mensual de servicios diciembre 2018	41
Ilustración 10 Ranking de firmas profesionales 2017	42
Ilustración 11 Actividades de servicios administrativos y de apoyo 2016.....	43
Ilustración 12 Árbol del Problema	62

Resumen Ejecutivo

El propósito de este trabajo consiste en diseñar un plan estratégico para la empresa de servicios de contabilidad y auditoría Mazars Colombia SAS en el año 2019, el cual tendrá como finalidad intervenir y mejorar los procesos de planeación desarrollados por la compañía; todo este planteamiento surge porque en enero de 2018 antes Mca Auditing & Accounting SAS ahora Mazars Colombia SAS se fusionó con una de las firmas globales más importantes, Mazars Group, lo que ha exigido que la compañía invierta sus esfuerzos por mejorar y desarrollar su crecimiento. Inicialmente se realizó un diagnóstico de la compañía por medio de modelos como el análisis PESTEL, análisis 5 Fuerzas de Porter y análisis modelo Kast & Rosenzweig., buscando alternativas que permitirán diseñar el plan estratégico y de acción, se escoge como herramienta fundamental para el análisis del diagnóstico la matriz DOFA y el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, que permita que las metas, propósitos y objetivos propuestos por la compañía puedan medirse y así mismo estén enfocados con la estrategia general de la organización, logrando de esta manera su cumplimiento y mejoramiento continuo con los objetivos buscados por los directivos de la compañía.

Abstract

The purpose of this work is to design a strategic plan for the accounting and auditing services company Mazars Colombia SAS in 2019, with the purpose of intervening and improving the planning processes developed by the company, because in January of 2018 before Mca Auditing & Accounting SAS now Mazars Colombia SAS merged with one of the most important global firms, which has required the company to invest its efforts to improve and develop its growth. Initially an initial diagnosis of the company was made by means of models such as PESTEL analysis, 5 Porter forces analysis and Kast & Rosenzweig model analysis. Alternatives were sought to design the strategic and action plan, choosing as a fundamental tool for the diagnosis analysis of the DOFA matrix and the development of a Balance Score Card that allows the goals, purposes and objectives proposed by the company to be measured and also focused on the general strategy of the organization, achieving its compliance and continuous improvement with the objectives and objectives sought by the company's managers.

Introducción

Mazars Colombia SAS es una empresa de consultoría empresarial enfocada en el área de auditoría y outsourcing contable, la mayoría de sus clientes son compañías internacionales, las cuales poseen el ciento por ciento de participación extranjera. Desde el año 2014 Mazars Colombia antes Mca Auditing & Accounting SAS estuvo en búsqueda de conseguir la fusión con Mazars Group una firma global de auditoría reconocida a nivel mundial en más de 86 países; en Colombia aún no había un representante de ella razón por la cual invirtieron esfuerzos para conseguir la fusión. En el año 2018 la empresa logro la fusión y trajo con ello la ampliación del mercado que se tenía, aumentando el nivel de clientes y de las operaciones en todas las áreas de servicio de la organización.

Sin embargo, pese a los esfuerzos realizados, aún se tienen aspectos por mejorar para lograr la integración total de los procesos, por lo cual se decidió realizar un diagnóstico organizacional de la situación actual, por medio de modelos organizacionales como herramientas de análisis entre los utilizados tenemos: el modelo PESTEL, modelo fuerzas de Porter y modelo Kast & Rosenzweig. Con ayuda de estas herramientas se logra definir la matriz DOFA identificando las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

El análisis previamente nombrado permite que se puedan determinar las brechas de mejora y los puntos potenciales de la organización para dar paso a configurar la planeación estratégica que en este momento es mínima, lo cual se realizara con ayuda del cuadro de mando integral, una herramienta que permite que la organización determine concretamente los objetivos, metas e indicadores que medirán y soportaran los lineamientos de la organización, estableciendo planes de acción en cada caso.

Como entregable final del presente informe se establecerán las conclusiones a la organización, para que puedan seguir en su crecimiento y mejora continua, divulgando y materializando los puntos contemplados en el presente informe.

Antecedentes y Planteamiento del Problema

Inicialmente el nombre de la compañía era Mca Auditing & Accounting SAS constituida desde el año 1999, desde ese momento ingresó al mercado colombiano con gran acogida y a partir el año 2014 empezó con el proyecto de lograr integrarse a la multinacional francesa Mazars, una de las principales firmas de auditoría y contabilidad a nivel mundial, lográndolo desde el 1 de enero de 2018.

Mazars Colombia SAS,¹ es una empresa que presta servicios de auditoría, outsourcing contable, tesorería, legal, precios de transferencia, Due Diligence entre otros, desarrollando actividades para atender los requerimientos de los clientes tanto nacionales como extranjeros. A diferencia de otras firmas, Mazars presta un servicio personalizado y diverso, su sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá, sin embargo tiene presencia en ciudades como Barranquilla, Cúcuta, Cali, Cartagena y Medellín, es catalogada como una mediana empresa de acuerdo a las siguientes características: Según la ley 590 de 2000 modificada por la ley 905 de 2014: “Mediana empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, b) Activos totales por valor entre cinco mil unos(5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.”.

Desde que se implementaron esfuerzos por lograr esta integración, se han venido generando procesos que han sido documentados de acuerdo a los requerimientos de calidad solicitados por Mazars Group, a pesar de esto la compañía aún no cuenta con estrategias ni procesos totalmente definidos requiriendo de una reorganización, así mismo, del análisis para generar su plan estratégico, ya que como se viene haciendo es de acuerdo a las exigencias actuales y se van modificando algunos procesos, pero no hay una planeación global en la compañía, lo que genera que en algunas ocasiones se cometan errores y no se vean definidos los propósitos.

Se espera un crecimiento exponencial luego de la integración por lo que se vuelve necesario tener solidos procesos organizacionales para lograr atender con calidad y productividad las necesidades de los clientes y así mismo poder gestionar el capital humano de la compañía, el cual es el principal recurso y en donde radica uno de los problemas, ya que cuando

¹ Pagina Web Mazars Colombia: <https://www.mazars.com.co/>

ingresan los empleados no tienen claras sus funciones porque no se cuenta con los manuales de funciones, ni de procesos.

En los últimos meses se ha cambiado la estructura organizacional de la compañía tratando de segregar más funciones y conseguir una escala piramidal, de acuerdo a la realización del análisis previo y del problema, se concluye que el área de Outsourcing contable ha sufrido una gran transformación ya que los clientes en los dos últimos años han incrementado en un 50% según las estadísticas de clientes de la compañía pasando de 25 clientes a 50 en el año 2019 y la compañía ha enfrentado los nuevos retos, sin embargo no cuenta con la capacidad adecuada de recursos para cada uno de los clientes, la compañía sabe que este es un proceso arduo y extenso, razón por la cual también tiene las puertas abiertas para poder generar el cambio y la mejora esperada.

Las áreas de recursos humanos y finanzas están altamente afectadas por la falta de procesos y planeación. Por ejemplo, al área de recursos humanos no le proporcionan el presupuesto suficiente para emprender proyectos de desarrollo y bienestar, así mismo para el área de finanzas no hay un plan definido de presupuesto y no hay una proyección establecida de a donde se quiere llegar o cuál será el método para conseguirlo.

Además de lo anteriormente mencionado, entre áreas no hay una adecuada comunicación y muchos procesos en los que intervienen, quedan inconclusos o no se desarrollan satisfactoriamente.

En el desarrollo de este trabajo se consigue determinar la necesidad del plan estratégico para la organización luego del análisis previo de la situación, los componentes y estrategias a intervenir.

- **Formulación de Pregunta de Investigación**

¿Cómo determinar y diseñar el plan estratégico de la firma de auditoría y contable Mazars Colombia SAS en el año 2019?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Diseñar un plan estratégico en la empresa del sector servicios Mazars Colombia SAS para mejorar el proceso administrativo correspondiente a la planeación, organización, dirección y control.

Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual con análisis interno y externo en Mazars Colombia SAS.
- Identificar la problemática organizacional con la aplicación de las herramientas de análisis en Mazars Colombia SAS.
- Diseñar el cuadro de mando integral para Mazars Colombia SAS con indicadores, metas y objetivos.
- Diseñar un plan de acción para la optimización (mejora) de la planeación estratégica en la empresa Mazars Colombia SAS.
- Elaborar el presupuesto para el plan de acción de planeación estratégica propuesto a la empresa Mazars Colombia SAS

Justificación

Mazars Colombia SAS antes Mca Auditing & Accounting SAS es una empresa reconocida y posicionada en el mercado nacional, que ha logrado fusionarse con la multinacional francesa Mazars Group, una de las primeras 15 firmas a nivel mundial lo que generará un mayor crecimiento y reconocimiento en el mercado. En este momento los procesos de la compañía no son adecuados ya que hay falencias en el planteamiento de propósitos y objetivos, por ende, no hay un plan estratégico organizacional.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente la realización y desarrollo del presente trabajo tiene el propósito de diseñar herramientas que permitan la implementación del plan estratégico organizacional, que genere mayor calidad en los procesos y se fijen horizontes por los líderes de la compañía, mediante lineamientos que los guíen a tomar decisiones consistentes; teniendo en cuenta que cuando no se tienen herramientas estratégicas, la carencia de planeación, dirección y control en la compañía es evidente no solo para los colaboradores sino también para los clientes, afectando notoriamente la imagen de la compañía.

Además, si se tiene en cuenta el análisis de la tasa de retención del personal para el año 2018, arrojó como resultado un 31,51%, lo que nos indica que tal solo el 31% del personal está estable con la compañía y que el 69.49% del personal experimenta rotación constantemente, siendo notoria la inestabilidad en los procesos y resultando como consecuencia que se generen errores y reprocesos en capacitaciones e inducción a los nuevos empleados.

Además, es importante recalcar que la compañía debe estar preparada para los cambios que se generen de la fusión desarrollada, teniendo en cuenta la alineación con los criterios de calidad exigidos por Mazars Group, siendo conscientes de que ellos evaluarán constantemente los procesos desarrollados por Mazars Colombia, así como el nivel de compromiso y de calidad.

La compañía requiere desarrollar e implementar el plan estratégico para permitir que los procesos existentes se regularicen y los nuevos que surjan se inicien con eficiencia.

Marco de Referencia

Para el desarrollo del proyecto es necesario determinar la literatura a utilizar de acuerdo con el planteamiento del problema de investigación para llegar a solucionarlo con ayuda de los diferentes autores referenciados. En este capítulo se define el marco teórico con los siguientes apartados:

1.1. Planeación o administración estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual los líderes gerenciales establecen los procesos necesarios para alcanzar los objetivos que han sido previstos en el futuro. La administración o planeación estratégica es catalogada como un conjunto de decisiones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de las compañías, según (Wheelen & Hunger, 2013) la administración estratégica cuenta con cuatro etapas esenciales:

- Planificación financiera básica: Consiste en determinar los presupuestos y análisis financieros que se tendrán en cuenta.
- Planificación basada en pronósticos: Consiste en evaluación de propuestas y justificación de supuestos.
- Planificación estratégica orientada por el entorno: Consiste en evaluar los cambios en los mercados y la competencia mediante la estrategia.
- Administración estratégica: Consiste en desarrollar e integrar planes estratégicos dirigidos al logro de los objetivos.

La administración estratégica permite la integración de decisiones fusionadas en pro de la consecución de objetivos por área y así mismo de los objetivos generales de las compañías.

Según (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998) la definición de planeación estratégica está ligada a los siguientes factores de la estrategia:

- La estrategia es explícita y proactiva.
- La estrategia es un medio para lograr los propósitos de la organización.
- La estrategia está estrechamente relacionada con los motivos de competitividad de la compañía.
- La estrategia resulta de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

- La estrategia es un sistema lógico para entender las funciones y jerarquías de la organización.
- La estrategia constituye la relación económica que la organización hará con los grupos de interés.

Además, es importante ligar estrechamente la planeación estratégica con lo que la organización persigue, así la planeación estratégica debe responder a tres preguntas ¿Hacia dónde vamos?, ¿En qué entorno nos encontramos?, ¿Cómo lograrlo? (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

1.1.1. Estrategia

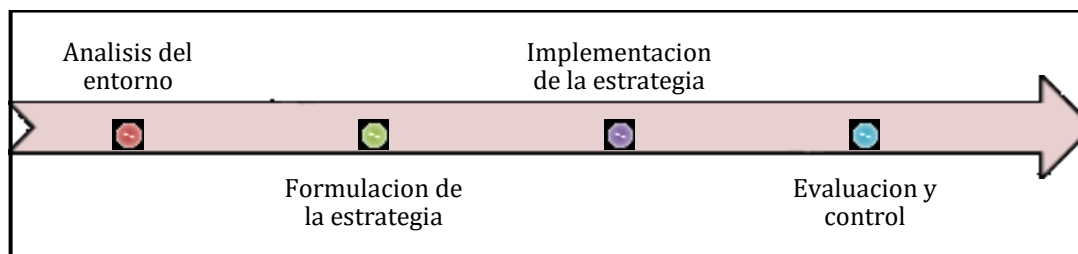
La estrategia es el plan general o maestro que pretende definir los objetivos y la forma de cómo llegar a cumplirlos (Wheelen & Hunger, 2013), teniendo claramente definidos los propósitos luego de un previo análisis de cuáles son las necesidades que se pretenden solventar. En otras palabras, la estrategia es definida como la coordinación del trabajo orientado a un beneficio en común, con consecución de los objetivos planteados y la forma en que se pretenden llevar a cabo los procesos y proyectos relacionados (Rivera & Malaver, 2011).

Lo que no es la estrategia es hacer lo necesario o cumplir con las funciones de la mejor forma y con un buen resultado, pero no es estrategia porque no se está dando un valor agregado a lo que se pretende conseguir, y se están haciendo las mismas cosas siempre, es decir lo que es básico para funcionar, lo ideal es que se genere al paralelo ese valor agregado para gestionar la estrategia (Porter, 2010).

1.1.2. Fases de la planeación o administración estratégica

Las fases de la planeación estratégica están dadas de la siguiente forma, según (Wheelen & Hunger, 2013):

Ilustración 1 Fases de la planeación estratégica



Fuente: (Wheelen & Hunger, 2013), elaboración propia

De acuerdo con el esquema anterior se puede determinar que las fases son las siguientes:

- Análisis del entorno: Recolección de información; fortalezas, amenazas, debilidades, oportunidades.
- Formulación de la estrategia: Desarrollo de los planes a largo plazo y determinación de misión, visión, estrategias y políticas organizacionales.
- Implementación de la estrategia: Determinar programas, presupuesto y procedimientos.
- Evaluación y control: Supervisión del desempeño generado con la implementación.

Sin embargo según (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998) en las fases de planeación estratégica se tienen en cuenta elementos diferentes a los anteriormente mencionados como en el inicio del proceso ; esta la búsqueda de valores, formulación de la misión y monitoreo del entorno seguido del diseño general de la estrategia de negocio aplicada, en el que se pretende la autorrealización de una auditoria de desempeño, luego como tercer fase se encuentra la integración de los planes de acción y como fase adicional antes de llegar a la implementación se determina una fase de planeación de contingencias en la que se contemplan todas aquellas situaciones que no se tenían planeadas o consideradas desde el inicio. Las fases de implementación de planeación estratégica deben ser constituidas metódicamente para cada una de las organizaciones teniendo como referencias las anteriores.

1.2. Plan estratégico

El plan estratégico muestra la necesidad que tienen las organizaciones de planificar y ordenar sus objetivos e ideas, por tal razón el plan estratégico permite definir los lineamientos que guiaran el futuro de la organización (Martínez, 2005).

Y así siendo más específicos según (Martínez, 2005) un plan estratégico es:

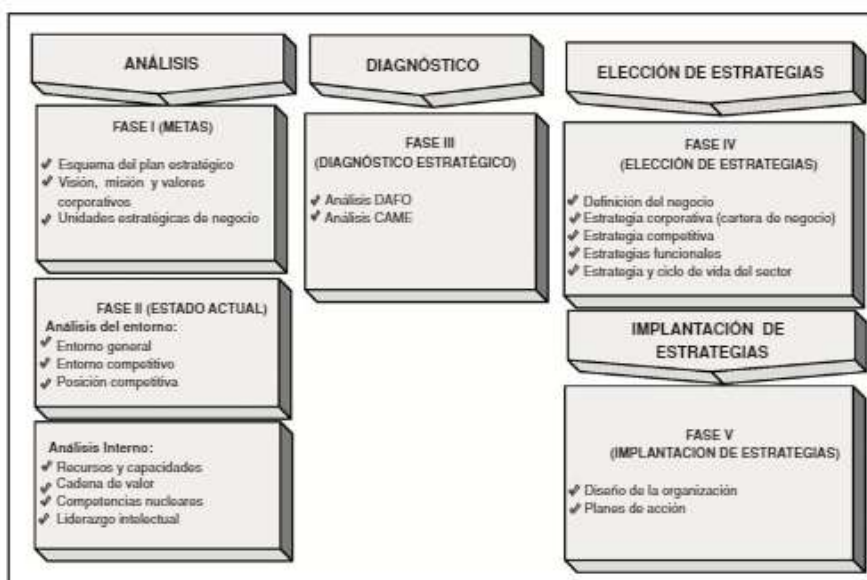
“Un documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.”

Un plan estratégico siempre es de gran utilidad para definir el momento actual de la organización y a donde se quiere llegar pero que esfuerzos y acciones se utilizaran para lograrlo (Martínez, 2005), es conseguir el desarrollo de la reflexión acerca de todos los aspectos de las organizaciones es relevante ser lo más sinceros posibles, además tener claros los propósitos por los que se pretende hacer un plan estratégico.

1.2.1. Elementos del plan estratégico

Los elementos que componen principalmente el plan estratégico según (Martínez, 2005) son los siguientes:

Ilustración 2 Elementos plan estratégico



Fuente: (Martínez, 2005)

1. Análisis estratégico: Es el punto de partida del plan estratégico en esta parte se deben determinar las metas, visión, misión, unidades estratégicas de negocio con ayuda del análisis del entorno interno y externo para así determinar la situación actual de la compañía.
2. Diagnóstico: se determina el diagnóstico estratégico de la organización con ayuda de herramientas de análisis o matrices de diagnóstico en las que se puede determinar los principales elementos que posee la empresa.
3. Formulación de estrategias: Se especifican que estrategias se utilizarán en cada área funcional de la organización para dar paso a la definición de la estrategia global y cuáles son los planes de acción a emprender para cumplirla.

Estos son los principales elementos del plan estratégico, que decidan emprender las organizaciones en la asignación de recurso, el guiarse por estos pasos permitirá el éxito de la formulación y el diseño.

1.3. Balance Score Card (BSC)

El balance Score Card fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, Balance Score Card es entendido como una herramienta de gestión que está alineada con la lógica administrativa de planear, hacer, verificar y actuar (Isoraite, 2008).

El Balance Score Card se utiliza con el propósito de medir y evaluar el desempeño de las organizaciones, entre sus inicios se data la aplicación de los siguientes objetivos aplicados para la General Electric en los años setenta, rentabilidad, Cuota de Mercado, Productividad, Liderazgo, Responsabilidad Social, Desarrollo personal y profesional, Actitudes de los empleados y Equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo (Kaplan, 2010).

En el desarrollo y aplicación de Balance Score Card se implementan perspectivas de análisis por medio de indicadores:

1. Perspectiva Financiera: Incorpora visión de los accionistas y creación de valor.
2. Perspectiva del Cliente: Posicionamiento del cliente en los segmentos de mercado.
3. Perspectiva Interna: Recoge indicadores de procesos internos de la organización.
4. Aprendizaje y Crecimiento: Dar valor a la fuente primaria de creación de valor el aprendizaje y así mismo el crecimiento.

Sin embargo, para (Davila, 1999) aunque las perspectivas antes mencionadas sean las genéricas no son obligatorias y su implementación depende del tipo de organización.

4.3.1. Elementos del Balance Score Card

El balance Score Card está compuesto por una serie de perspectivas que determinan los lineamientos por los cuales se rige esta herramienta, sin embargo, es importante mencionar algunos de los elementos adicionales.

En primer lugar, está la estrategia, la cual determina el vínculo del que se parte entre la organización y el entorno, la empresa debe definir su estrategia global, es decir, el marco estratégico que define sus pasos y sus decisiones (Membrado, 2013). Además de acuerdo con las

perspectivas definidas por la organización se deben establecer estrategias que permitan que se logren los objetivos y metas propuestas, esta estrategia debe ser distribuida y comunicada a todos y cada uno de los miembros de la organización (Baena, Cadavid, & Ocampo, 2010), ya que esto permitirá que toda la organización este juntando esfuerzos por un ideal común.

En segundo lugar el sistema que componen los indicadores de gestión del balance Score Card, para poder medir y valorar la eficiencia y el logro de los objetivos se deben determinar indicadores para cada una de las estrategias estipuladas en las perspectivas, estos procesos son de vital importancia para mejorar y monitorear cada una de los actividades así como los planes de acción emprendidos (Baena, Cadavid, & Ocampo, 2010), los indicadores deben ser lo suficientemente claros y medibles para el objetivo al que se utilicen.

En tercer lugar y no menos importante esta la estructura organizacional, en el sentido en que todos los miembros del equipo deben ser conscientes y comprometidos con las estrategias de la organización (Baena, Cadavid, & Ocampo, 2010), donde se identifique una cultura organizacional autentica y original.

4.3.2. Fases de la implementación del Balance Score Card

Dentro de las fases del Balance Score Card que se pueden mencionar con mayor relevancia según (Montoya, 2011)son:

Fase 1. Definición Estrategia: Se determina la misión, visión, retos, oportunidades, cadena de valor.

Fase 2. Los objetivos estratégicos: Luego de definidas las perspectivas de la organización para cada una de ellas se debe generar objetivos estratégicos, modelo causa efecto.

Fase 3. Mapa estratégico y metas: Se debe estructurar el mapa estratégico de la organización con los indicadores pertinentes, los responsables y las metas por indicador.

Fase 4. Comunicación, implantación, despliegue: Está compuesto por alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la organización y divulgación del balance score Card.

4.4. Análisis FODA

Es una herramienta de gestión que consiste en realizar un análisis tanto de los factores internos, fortalezas y debilidades como de los externos, oportunidades y amenazas. Se diagnostica la situación actual de la organización (Ponce, 2007).

Par poder determinar un análisis integral FODA es primordial definir las variables principales:

1. Fortalezas: La organización es competente en este campo y tiene el control.
2. Debilidades: Carencia de alguna competencia en la organización.
3. Oportunidades: Circunstancias del entorno que favorecen la organización.
4. Amenazas: Son circunstancias adversas que impiden alcanzar los resultados y no se pueden controlar.

La Matriz FODA constituye el punto inicial para el desarrollo de estrategias ya que permite que las organizaciones logren hacer un análisis propio de cómo se está manejando la organización y los resultados obtenidos (Ramirez, 2009).

4.4.1. Beneficios análisis con Matriz DOFA

La matriz DOFA o FODA permite realizar un análisis de la percepción que la empresa tiene tanto con factores internos como externos para alcanzar sus resultados, a continuación, algunas ventajas de su desarrollo según (Nonori & Reyes, 2017):

- Ayudará a identificar oportunidades que brinda el entorno.
- Recoge un análisis de la situación de la organización y permite los inicios del plan estratégico.
- Análisis de las amenazas y debilidades de la organización teniendo en cuenta no solo puntos positivos si no de igual forma negativos.

Además, se tienen algunos otros beneficios mencionados por (Ramirez, 2009):

- Las propuestas generadas ayudan a disminuir debilidades y aumentar aún más las fortalezas.
- Las estrategias resultantes incrementan la competitividad y la situación de las organizaciones.

- La matriz DOFA puede ser utilizada indistintamente si es una empresa pequeña, mediana o grande.

4.5. Planeación estratégica en firmas de auditoría y consultoría

La planeación estratégica se hace cada vez más indispensable en las empresas que pretenden mejorar sus procesos y en general la gestión, en las firmas de auditoría y consultoría no es la excepción, por tal razón a continuación se presenta una breve descripción de como se ha implementado la planeación estratégica en este tipo de empresas:

En la empresa Deloitte & Touch firma de auditoría y consultoría a nivel global se ha implementado la planeación estratégica con la adopción de herramientas y referentes que permitieran su aplicación, Según (Gajardo, 2014) se han determinado procesos de desarrollo de herramientas de Balance Score Card, Análisis FODA, Análisis fuerzas de Michael Porter que permitieron que la organización mejorara procesos internos específicamente en algunas áreas del negocio teniendo en cuenta que esta el área de impuestos, auditoria, Outsourcing contable entre otros.

Es importante mencionar que para la implementación de la planeación estratégica en las organizaciones de todos los sectores, como mínimo se deben reunir algunos elementos que permitan el desarrollo: un líder o un grupo líder del proceso, expectativa tanto de interrupción como retraso, voluntad de flexibilidad, capacidad de extraer la información suficiente para continuar con el proceso, considerar los criterios adecuados para evaluar (Bryson, 1988). Cuando en las compañías las variables anteriores son claras y respetadas en cada momento del desarrollo la implementación se conducirá en mejores términos.

4.6. Fusión de empresas

La fusión de empresas es un proceso mediante el cual una o más sociedades se disuelven sin liquidarse se pasan todos los derechos y obligaciones para convertirse en una sola sociedad, las fusiones buscan una forma de ampliar negocios y alcanzar mayor competencia. Además de lo anterior la fusión es una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales (Martinez C. , 2006)

Entre los motivos que se pueden dar para concluir una fusión según (Fernandez & Bonet, 1989): Mejoramiento de la eficiencia conjunta, Mala gestión de la empresa adquirida, Aumento de competitividad y expansión.

Se pueden diferenciar diferentes tipos de fusión entre ellos la fusión pura, que es cuando uno o más sociedades se unen para constituir un nueva, o está la fusión por absorción que ocurre cuando una sociedad absorbe a la otra, pero sin necesidad de liquidarse (Arias, 2010).

Además de ello las fusiones pueden clasificarse en fusión horizontal si la fusión es realizada entre empresas de la misma línea o fusión de tipo vertical si se realiza entre empresas que realizan distintos procesos de negocios (Arias, 2010).

Marco Institucional de la Empresa.

Reseña Histórica

Mazars Colombia SAS es una Firma Especializada de Contadores Públicos con una amplia trayectoria en el mercado. Su misión y orientación están encaminadas siempre a la prestación de servicios de calidad que aporten un valor agregado a sus clientes, por lo que es una de las firmas de más alto crecimiento en su categoría a nivel nacional.

Es una sociedad constituida en el año 1999 con el objeto de prestar servicios inherentes a la profesión de la Contaduría Pública, de Consultoría y Asesoría. En Colombia, hay profesionales que prestan sus servicios en las principales ciudades del país: Bogotá D.C., Medellín, Cali, Barranquilla, Ibagué, Cúcuta, Yopal y San Andrés Islas.

Hace parte de Praxity global (Alliance of independent firms), la asociación más importante en el mundo de las empresas de auditoría, impuestos y asesoramiento independientes, a través de 69 empresas miembros en 97 países con 33.400 profesionales y unos ingresos totales combinados de 3,10 mil millones de euros. Dentro de la alianza Praxity se centran en la aplicación de la experiencia en el sector la cual fomenta su crecimiento.

Mazars Colombia SAS antes Mca Auditing & Accounting SAS, Cuenta con un equipo de Profesionales formados en instituciones internacionales y altamente capacitados en diferentes áreas, con experiencia en países pertenecientes a Norteamérica, Europa y Asia, lo que le permite prestar servicios de excelente calidad y de altos estándares, respaldados por la experiencia de sus principales socios con más de tres décadas en el ejercicio profesional. Adicionalmente, cuenta con profesionales con un nivel del idioma Inglés nativo y un nivel avanzado de chino mandarín, quienes pueden proveer información a clientes no hablantes de español y a su casa matriz.

La mayor prenda de garantía de calidad de los servicios, además de su talento humano, la constituye el conjunto de normas y principios que exige de acuerdo con los altos estándares de calidad, los cuales permiten tener el registro de organizaciones como la PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board), IFAC (International Federation of Accountants), el INCP (Instituto Nacional de Contadores Públicos) y AFICOP (Asociación de Firmas Auditoras y Contadores Públicos en Colombia). Así mismo, es característico de la organización el brindar permanente apoyo y acompañamiento a los clientes. Mazars sirve a importantes entidades y empresas, públicas y privadas, en los sectores real, financiero, agrícola, industrial, salud, entre otros.

Mazars Group cuenta con presencia en 86 países con más de 20.000 profesionales trabajando alrededor del mundo y con 300 oficinas abiertas, lo cual hace la integración de firmas de Europa, África, el Medio Oriente, Asia, Norte América, Latino América y el Caribe con unas ventas anuales de 1,3 mil millones de euros.

Desde el 1 de enero de 2018 Mazars Group se fusiona con Mazars Colombia antes Mca Auditing & Accountng SAS, su presencia en el mercado es de más de 20 años en el sector de firmas de auditoría y consultoría, pero con clientes y especialistas en todos los sectores de la economía tanto públicos como privados.

Servicios ofrecidos

Sus principales unidades de negocio en la actualidad son: NIIF/IFRS, Revisoría Fiscal, Auditoría Integral, Impuestos, Outsourcing Contable, Consultoría y Servicios Legales.

Tabla 1 Servicios Mazars Colombia SAS

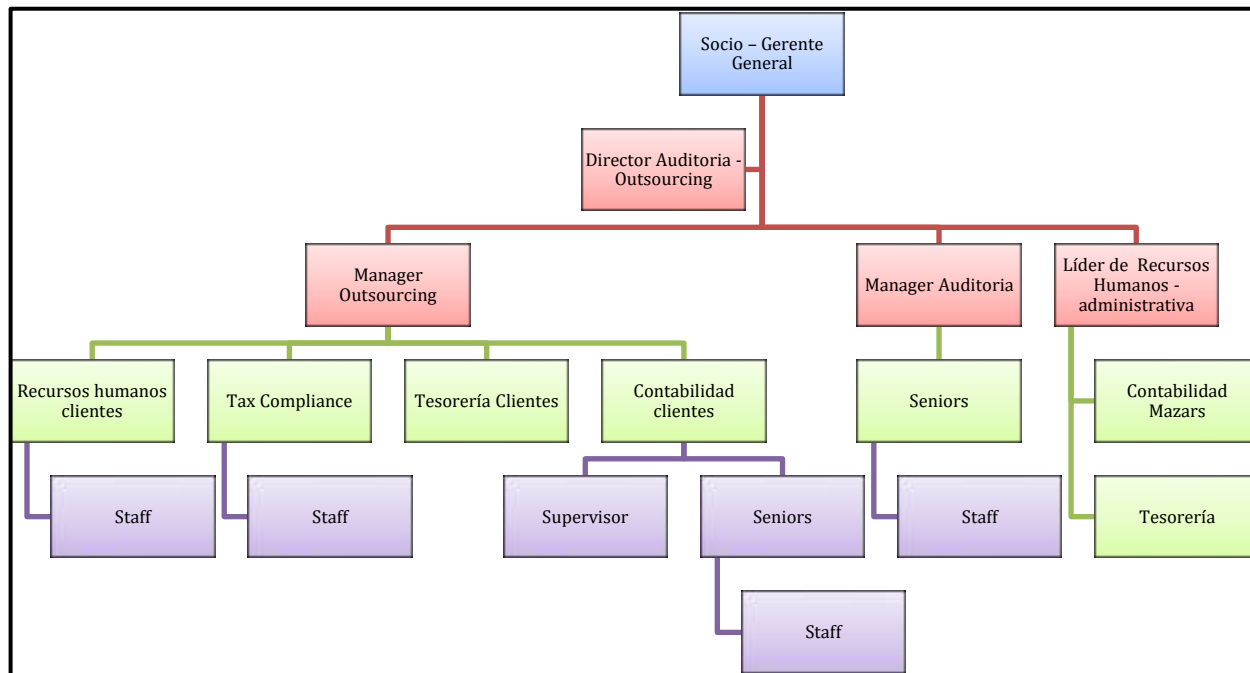
<p>Consultoría</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de Sistemas • Aseguramiento de Proyectos • Consultoría Estratégica • Reingeniería y Definición de procesos • Consultoría de TI & Gerencial • Valorización de Compañías 	<p>Aseguramiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditoría Financiera • Auditoría de Impuestos • Auditoría de Gestión • Due Diligence 	<p>Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Riesgo • Auditoría TI • Auditoría Interna • Corporativo Gobierno • Servicios de Seguridad de TI 	<p>Tax & Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría Legal persona natural o jurídica • Asesoría Aduanera • Estrategia de Impuestos
<p>Outsourcing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Recursos Humanos • Inventario de Activos Fijos o Inventarios • Otros procesos 	<p>NIIF</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramos a las empresas en conversión a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) 	<p>China Desk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento o en el idioma chino e inglés a Empresas Chinas 	<p>English desk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución de empresas en Colombia con capital extranjero de los Estados Unidos y otros países extranjeros Gerenciar y administrar capital extranjero • Asesoría con M&A, • valuación de empresas, estructura de impuestos

Fuente: Mazars Colombia SAS.

Estructura Organizacional

El siguiente es el organigrama de la organización:

Ilustración 3 Organigrama Mazars



Fuente: Mazars Colombia SAS.

Posicionamiento en el mercado y sector al que pertenecen

Mazars Colombia SAS pertenece al sector servicios más específicamente al sector de firmas de Outsourcing, auditoría y consultoría. Sus principales competidores son Price Water House Cooper, Deloitte, Ernst & Young y KPMG. A nivel mundial entre firmas Mazars ocupa el 10 lugar en el ranking de (CA Magazine, 2017) .

Principales Clientes y Cifras financieras

Entre los principales clientes con los que cuenta Mazars se encuentran tanto del sector privado como público entre ellos:

- **Auditoria:** Cahonor, Cremil, Coljuegos, Finagro, Arroz Supremo, Compensar, Clínica chía, Seguros del Estado SA., Comfacundi, Fonade, Etesa, Med Plus medicina prepagada.
- **Outsourcing Contable:** Inspired Gaming, Dahua, Miebach, BMA, Galenicum, Syneos health, Parexel International, Solutions 2Go, Geocom, Veolia, Fortinet.

Tabla 2 Cifras financieras

Cifra financiera	2016	2017	2018
Activo Total	\$ 1.208.125.782	\$ 1.294.321.084	\$ 2.692.306.394
Pasivo Total	\$ 386.391.523	\$ 649.991.498	\$ 1.220.955.357
Patrimonio	\$ 821.734.259	\$ 644.329.586	\$ 1.471.351.037
Ingresos	\$ 1.829.280.466	\$ 2.287.848.152	\$ 3.197.089.516
Costos	\$ 1.395.598.831	\$ 1.405.707.435	\$ 1.707.163.628
Gastos	\$ 139.582.992	\$ 792.377.905	\$ 1.179.694.657
Resultados del Ejercicio	\$ 294.098.643	\$ 89.762.812	\$ 310.231.231

Fuente: (Rues, 2019).

De acuerdo con la ilustración para el año 2018 la empresa obtuvo Ventas netas de \$3.197.089.516, con un aumento de 39% con respecto al año anterior y tuvo utilidad neta de \$310.231.231, con un incremento de 310% con respecto al año anterior, teniendo en cuenta que se aumentaron los clientes y con ello los ingresos, sin embargo es importante destacar que en el año 2017 se generaron mayores gastos debido a que la compañía empezó su crecimiento enfocada en la apertura de nuevos negocios como Due Diligence y precios de transferencia y no solo auditoria y outsourcing, adicional se generó gasto por el aumento de personal para atender los requerimientos de los nuevos y existentes clientes, no obstante en este año también se generaron salidas de clientes que impactaron la no proporción de ingresos vs costos – gastos. Además, se le suma que en este año se pagaron sanciones a las entidades gubernamentales por inconsistencias cometidas en años anteriores en los impuestos nacionales como IVA y Renta.

Al realizar un análisis organizacional integral en Mazars Colombia SAS, se procede a explicar cuál es el índice de rotación de empleados y de clientes, siendo estos los pilares de la organización:

Tabla 3 Rotación de personal**Datos de Cierre diciembre 2018**

Total empleados	73 empleados
Empleados retirados	50 empleados se retiraron
Empleados ingresados	57 empleados ingresaron
Total de empleados – empleados retirados	23
Total empleados	73
Tasa de retención de personal	31,51%

Fuente: Elaboración propia

La tasa de retención del personal para el año 2018, dio como resultado un 31,51%, lo que nos indica que tal solo el 31% del personal está estable con la compañía y que el 69.49% del personal experimenta rotación constantemente, demostrando que no se existe estabilidad en los procesos y en cada uno de los cargos desempeñados, resultando como consecuencia que se generan errores y reprocesos en capacitaciones e inducción a los nuevos empleados.

Para continuar con el análisis interno de la compañía se realizó una entrevista a la líder del área de recursos humanos (**Ver anexo 6**), con la entrevista se puede concluir que el índice de rotación de empleados se genera debido a la selección inadecuada con perfiles no aptos para cargos, la falta de capacitación y acompañamiento a los empleados, así como la no documentación de los cargos y funciones de cada uno.

Tabla 4 Rotación de clientes

Datos de Cierre diciembre 2018

Clientes antes de la fusión	76
Clientes después de la fusión	91
Clientes que se han ido	5
Total de clientes – clientes retirados	86
Total clientes	91
Tasa de retención de clientes	94,51%

Fuente: Elaboración propia

La tasa de retención de clientes es de 94.51%, este porcentaje indica que tan solo un 5.49% del total de clientes sufre rotación, sin embargo, es importante resaltar que este índice se debe tener controlado por que el ideal es lograr permanencia de los clientes ya existentes en un 100%.

Se realizo una entrevista a el director de AOS – Auditoria (**Ver anexo 7**), con la que se pudo concluir que la rotación de clientes en Mazars Colombia se genera debido a la misma rotación de los empleados en primer lugar ya que los clientes requieren de estabilidad en el personal que los atiende y no siempre se puede lograr además de que por este hecho se cometen errores e inconvenientes con los clientes que afectan las relaciones comerciales.

Marco Metodológico.

En este capítulo se determina el diseño metodológico del proyecto teniendo en cuenta las fases del proceso, el tipo de investigación y las fuentes a utilizar:

a. Tipo de Investigación

En el diseño metodológico se determina un tipo de investigación descriptivo ya que se pretende especificar las características principales del objeto de estudio permitiendo la medición de variables con un enfoque de investigación observacional, con ayuda de instrumentos de recolección de datos, de observación directa como diarios de campo o bitácoras, encuestas, recolección de documentos y análisis de contenido.

b. Tipo Diseño Metodológico

El tipo de diseño metodológico implementado es de tipo no experimental, con un diseño transaccional descriptivo ya que permite la recolección de datos del objeto de estudio y así mismo, analizar su incidencia con las variables generadas.

c. Fuentes de Información

Las fuentes de información que se utilizarán serán fuentes primarias como libros, revistas, tesis de Google Académico o en bibliotecas virtuales y presenciales, así mismo se tomara en cuenta la información documental que se pueda obtener de la empresa objeto de estudio.

d. Fases de Investigación

Las fases de investigación que se utilizan están divididas en etapas de acuerdo con la consecución de los objetivos inicialmente propuestos, en cada fase se implementarán instrumentos que permitirán el desarrollo metodológico del proyecto.

e. Fases metodológicas

Realizar el diagnóstico de la situación actual: Se implementarán herramientas de recolección de datos, como observación documental y unas encuestas dirigidas a los miembros de la organización, que con ayuda del modelo PESTEL, modelo fuerzas de Porter y el modelo Kast & Rosenzweig se realizara el diagnóstico inicial de la organización.

Identificación la problemática de la organización: Luego del diagnóstico inicial se procederá a evaluar la información e integrar con ayuda de la Matriz DOFA, donde se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en la organización.

Diseño del cuadro de mando integral: En esta etapa del proceso metodológico, se diseña el cuadro de mando integral de la organización donde se plasmarán los objetivos estratégicos, las metas, los responsables y los indicadores a tener en cuenta para cada una de las perspectivas identificadas en la organización.

Diseño del plan de acción: Luego de desarrollar todas las herramientas necesarias y tener la información recolectada se da pasó a la integración como un todo en el plan de acción para presentarlo a la organización objeto de estudio.

Elaboración del presupuesto del proyecto: Por último, se determinará cual será el presupuesto estimado para llevar a cabo el proyecto, así como su viabilidad y la tasa interna de retorno.

Desarrollo del Trabajo

1.4. Análisis del Diagnóstico Actual Organizacional Mazars

1.4.1. Análisis Pestel - Macroentorno

Factor Político

- **Elección y Posesión de Iván Duque como Presidente de Colombia:** El nuevo presidente para Colombia periodo 2018-2022 es Iván Duque perteneciente al partido Centro Democrático quien tomó posesión de su cargo el día 7 de agosto de 2018. El país se encuentra con altas expectativas acerca del trabajo que se desarrollará en el transcurso de esta administración y del apoyo a sus iniciativas, entre ellas: reforma tributaria con reducción de tasas impositivas a empresarios, simplificación del sistema fiscal para incentivar el emprendimiento y el empleo, implementación de facturación electrónica, fortalecimiento de las superintendencias de sociedades y de Industria y Comercio para brindar apoyo y garantías a los empresarios (CCB, 2018).
- **Corrupción:** La corrupción es un fenómeno presente en muchos de los ámbitos del país, principalmente en la contratación pública, en la cual prima el irrespeto de los bienes comunes y la ausencia de medidas de control que ayuden a mitigar su riesgo de ocurrencia (Martínez & Ramírez, 2006). Algunos escándalos han marcado la historia reciente de Colombia, entre ellos, los más nombrados, los sobornos de Odebrecht para adjudicación y desarrollo de obras con el estado y el carrusel de la contratación de Bogotá. Sin embargo, aun cuando en menor medida, en lo privado también se presenta este fenómeno, evidenciado en el Caso Interbolsa, gran estafa a inversionistas en el país. Resultado de los hechos de corrupción presentados, en el país se impulsó la Consulta Anticorrupción llevada a cabo el pasado 26 de agosto de 2018, en la cual los colombianos tuvieron la oportunidad de votar por las propuestas, entre ellas las más importantes; la cancelación de contratos estatales cuando haya corrupción, no condescendencia en penas por corrupción y mayor control a contratos públicos (Vencealcorrupto, 2018), sin embargo al final los resultados de la consulta fueron negativos para el país porque no se

aprobaron las propuestas, ya que los votos no fueron los suficientes para pasar el umbral de la consulta.

- **Acuerdo de Paz:** La consulta popular realizada para refrendar los acuerdos firmados entre el gobierno nacional el grupo guerrillero de las FARC (Fuerzas armadas revolucionarias de Colombia), presente en Colombia desde los años sesenta, arrojó como resultado la división del país entre un 50% para la favorabilidad del acuerdo y el otro 50% para la no realización, Este acuerdo, está siendo analizado por el nuevo gobierno, con el fin de cambiar algunos de sus elementos fundamentales (CCB, 2018).

Tabla 5 Oportunidades y Amenazas - Factor Político

FACTOR POLITICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Reforma fiscal y tributaria de acuerdo con las propuestas del nuevo presidente. • Replanteamiento del acuerdo de paz en gobierno de Iván Duque. • Consulta Anticorrupción 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrupción Política • Acuerdo de Paz

Fuente: Elaboración Propia

Factor Económico:

- **Inflación:** Para el año 2017 la inflación en Colombia fue del 4,09%, la metas que se fijó el Banco de la Republica el año 2018 estuvieron entre 2 y 4%, al cierre de 2018 la meta fue alcanzada con un 3.18% según cifras del DANE. Esto es realmente excepcional para el país ya que por 3 años consecutivos no se había podido cumplir con la meta de inflación, como se puede observar en la gráfica, y se dice que en el año 2017 no pudo cumplirse por el impacto generado con el IVA del 19% luego de la reforma tributaria de diciembre de 2016 (Vallejo, 2018).

Ilustración 4 Índice de precios al consumidor 2012 a 2018



Fuente: (Banrep , 2019)

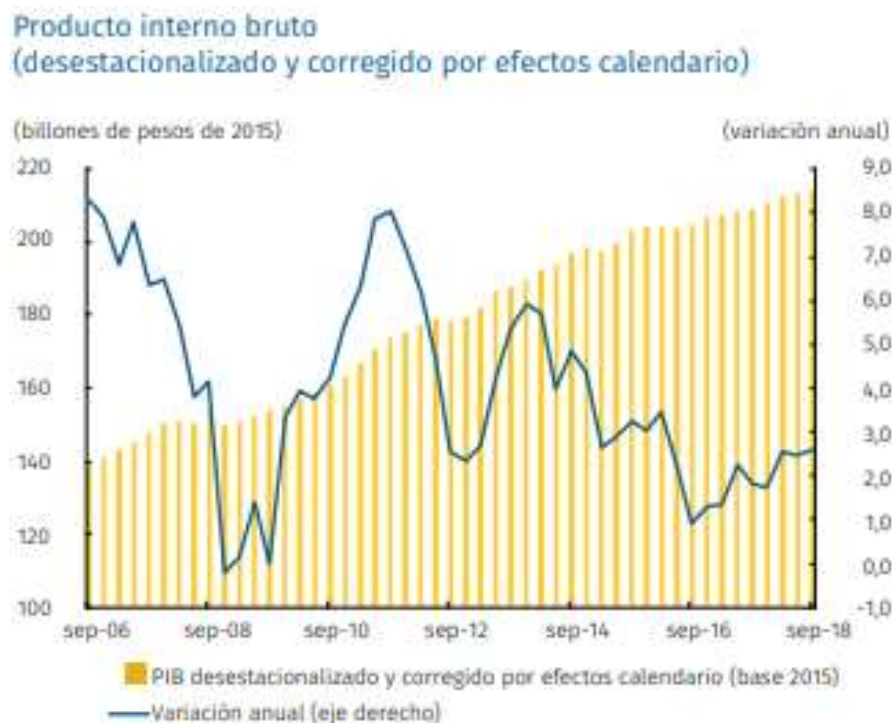
- **Inversión Extranjera Directa:** Colombia es uno de los países más atractivos de la región para inversión extranjera en proyectos empresariales, financieros, alimentación entre otros, según el Ministerio de Comercio, Colombia se encuentra en tercer puesto en América Latina con mayor inversión extranjera (Banrep, 2018), entre los países con mayor participación de inversión están Estados Unidos, España, Suiza, Panamá, Alemania, Canadá, Holanda e Inglaterra (Banrep, 2018)

En Colombia durante los últimos ocho años el promedio anual de inversión extranjera ha sido de US 14.000 millones (Banrep, 2018), lo que ha generado dinamismo a la economía, favoreciendo a los empresarios del país que trabajan y hacen negocios con estas compañías, además de que nuevas empresas requerirán de servicios de algunos empresarios que ya están en el país y esto permitirá que se abran nuevas brechas de negocios.

- **PIB Colombia:** En general en el año 2018 el PIB tuvo una proyección de 2.6% en un rango de 2.5% y 2.7%, en 2018 el crecimiento de la demanda interna se aceleró con respecto al 2017, se resalta la dinámica del consumo público con el aumento del gasto público debido a los diferentes comicios como contratación de personal para el censo

electoral y mayor ejecución de recursos por los gobiernos regionales. Las cuentas de comercio internacional registraron tasas de crecimiento positivas a diferencia del año 2017

Ilustración 5 Producto interno bruto 2006 a 2018



Fuente: (Banrep , 2019)

Como se puede observar en la gráfica con respecto al año 2016 el PIB ha aumentado en 2018 en un 2% aproximadamente.

Tabla 6 Oportunidades y Amenazas - Económico

FACTOR ECONOMICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de Inversión extranjera en el país. • Aumento PIB 2018 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad en inflación. • Incumplimiento en metas de crecimiento del PIB.

Fuente: Elaboración Propia

Factor Sociocultural:

- **Aumento de migración:** La situación migratoria del país ha cambiado radicalmente en los últimos 3 años teniendo en cuenta los constantes flujos de ingreso al país de población de Cuba, Haití, China y en mayor medida Venezuela, es un fenómeno inesperado ya que en el pasado Colombia era el país con menos movimientos migratorios de Sudamérica (OIM, 2018).

Ilustración 6 Efecto desempleo - Inmigración Venezolana

EFFECTO SOBRE EL MERCADO LABORAL DE LA INMIGRACIÓN VENEZOLANA

■ Personas contratadas ■ Mayor desempleo (pp)

Número de venezolanos	Desempleo			
	50% contratación		20% contratación	
200.000	100.000	+0,3	40.000	+0,6
400.000	200.000	+0,6	80.000	+1,1
600.000	300.000	+1,0	120.000	+1,7

Fuente: cálculos Anif / Gráficos UR-IG

Fuente: (ANIF, 2018)

El aumento de venezolanos en Colombia afecta las fuentes de trabajo de los colombianos, como se ve en la gráfica aumenta el desempleo en Colombia por ejemplo con 600.000 venezolanos el desempleo aumenta un 10% además de que aumenta la competencia empresarial teniendo en cuenta que algunas empresas venezolanas también se han establecido en el país.

- **Nivel de educación:** La educación es una variable en la que todos los países deberían invertir, en Colombia los recursos para que cada estudiante pueda acceder a la educación no son suficientes y muchas veces luego de terminar el colegio no pueden ingresar a educación superior por la falta de recursos y deben iniciarse en el mercado laboral.

Ilustración 7 Ocupados Colombia 2017



Fuente: (DANE, 2017)

Como lo muestra la gráfica solo el 8% de las personas ocupadas en el mercado laboral lograr acceder a educación profesional y solo el 3% logra realizar un posgrado lo que hace que en muchas ocasiones no tengan las competencias suficientes y se dificulte la posibilidad de los empresarios para generar beneficios y contratar. Si se aumentaran estos niveles se podrían replantear los beneficios y el empleo que se genera para los nuevos profesionales.

Tabla 7 Oportunidades y Amenazas - Factor Sociocultural

FACTOR SOCIO – CULTURAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de competencias de profesionales para ofrecer mejores servicios a clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo nivel en la educación de los colombianos. Aumento de desempleo por migración venezolana

Fuente: Elaboración Propia

Factor Tecnológico

- **Nivel de Desarrollo Tecnológico:** Aunque Colombia no es el país más avanzado en términos de desarrollo tecnológico, el gobierno nacional ha intentado implementar programas que permitan por ejemplo el acceso a internet en todos los lugares de

Colombia mediante redes WIFI ,además se han adelantado procesos como Kioscos Vive digital donde la comunidad puede ingresar a un computador y conectarse a internet (Gomez & Mitchell, 2014), para los empresarios es relevante poder llegar a todos los lugares de Colombia y una fuente para conseguirlo es con ayuda del desarrollo tecnológico.

- **Plataformas Tecnológicas:** El manejo de plataformas tecnológicas debería estar ampliamente desarrollado pero por el contrario, por ejemplo en el sector estatal encontramos que en gran proporción aún se deben hacer tramites presenciales y por medio de papel (Avila, 2010) o como en la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) que se requeriría una plataforma dotada de eficiencia y velocidad pero no está estructurada de esta forma, por el contrario día a día hay muchos inconvenientes con los usuarios y se generan problemas en la presentación y formalización de impuestos de las empresas.

Sin embargo, en aras de mejorar algunos aspectos de las plataformas tecnológicas el gobierno nacional en la última reforma tributaria ordeno la aplicación de facturación electrónica para todas las empresas del país y mediante el decreto 2242 de 2015 establecido como fecha límite de cumplimiento enero de 2019, esta fecha fue flexibilizada para aplicar facturación electrónica durante todo el año 2019 y las únicas empresas que si debieron cumplir al 1 de enero de 2019 fueron los grandes contribuyente. La facturación electrónica permite dar la posibilidad de sistematizar un proceso tan esencial para las empresas colombianas y apertura negocios para algunas dedicadas a este tipo de mercado.

Tabla 8 Oportunidades y Amenazas – Factor Tecnológico

FACTOR TECNOLOGICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de plataformas tecnológicas • Facturación Electrónica 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para acceder a los servicios de internet y plataformas CMR.

Fuente: Elaboración Propia

Factor Ecológico

- **Cambio Climático y contaminación:** Estos fenómenos afectan directamente a toda la población, a los empresarios que se dedican al sector Agro ya que se pueden ocasionar pérdidas de cosechas, sequias e inundaciones. En Colombia se ha perdido gran parte de las hectáreas de bosques que producen oxígeno sin embargo los empresarios tienen la oportunidad de enfrentar las consecuencias que pueda acarrear el cambio climático y la contaminación con la implementación de tecnologías limpias, innovación por ejemplo en sistemas agropecuarios (Costa, 2007), es una oportunidad de negocio para la creación de empresas y de continuar la marcha de las existentes, esto permitirá que el emprendimiento genere una cadena de crecimiento con el ofrecimiento de consultoría empresarial a los nuevos emprendimientos.
- **Ley de Teletrabajo:** En Colombia en el año 2008 se generó la ley 1221 de teletrabajo en la que se contemplan tres modalidades: teletrabajo autónomo, teletrabajo suplementario y teletrabajo móvil, con esta ley se promueve el aumento de la productividad de los trabajadores, mejora en la calidad de vida, mejoramiento en la movilidad y disminución de la contaminación (Congreso de la Republica, 2008).

Tabla 9 Oportunidades y Amenazas – Ambiental

FACTOR AMBIENTAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Emprendimiento con nuevas compañías en Colombia para ofrecer servicios de consultoría. • Ley de teletrabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida para los empresarios por inundaciones y sequias.

Fuente: Elaboración Propia

Factor Legal

- **Ley 1819 de 2016:** Esta reforma tributaria fue contemplada en la ley 1819 de 2016, en la cual se generaron cambios significativos como el cambio del IVA del 16% al IVA del 19%, la abolición del impuesto CREE para la equidad y el aumento en la tasa del impuesto para la renta para el año 2017- 34% y para el año 2018 -33% (Congreso de la Republica, 2016).

- **Ley 1943 de 2018:** Esta es la última reforma tributaria generada en Colombia el pasado 28 de diciembre de 2018, Entre los principales cambios esta la inclusión nuevamente del impuesto al patrimonio para los años 2019,2020 y 2021; en el impuesto de renta se cambia la tarifa para el año 2019- 33%, 2020- 32%, 2021- 31%, 2022 en adelante- 30%. (Congreso de la Republica de Colombia, 2018).
- **Estatuto Tributario:** Dentro de este se encuentran un compendio de normas y decretos que se actualiza con respecto a las novedades en materia fiscal, dentro de este está contemplado todo el régimen del IVA, impuesto a la Renta, Impuesto a la Gasolina y ACPM, Impuesto al consumo y general de como son los procedimientos tributarios ante la entidad regulatoria DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales) (Congreso de la Republica, 2018).
- **Código de Comercio:** Al ser todas las sociedades comerciales deben regirse bajo las normas establecidas bajo el código de comercio, así como los procedimientos a realizar en cualquier situación que enfrente. (Congreso de la Republica, 2018).
- **Código Laboral:** Dentro de este código se determina la regulación en materia laboral para poder determinar los devengos y descuentos, así como los beneficios extras que deben ser generados a los empleados dependiendo del tipo de contrato, de trabajo entre otros (Congreso de la Republica, 2018). Todos los empresarios deben tener conocimiento de lo contemplado allí.

Tabla 10 Oportunidades y Amenazas – Legal

FACTOR LEGAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Regulación laboral, comercial y fiscal para desarrollo de procesos empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de normatividad por parte de empresarios.

Fuente: Elaboración Propia

Resumen Oportunidades / Amenazas

Tabla 11 Resumen Oportunidades - Amenazas Análisis Pestel

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
POLITICO	Reforma fiscal y Tributaria de acuerdo con las propuestas del nuevo presidente	Corrupción Política
	Replanteamiento del acuerdo de paz en gobierno de Iván Duque	
	Consulta Anticorrupción	
ECONOMICO	Aumento de Inversión extranjera en el país.	Inestabilidad en inflación.
	Aumento PIB 2018	Incumplimiento en metas de crecimiento del PIB.
SOCIOCULTURAL	Desarrollo de competencias de profesionales para ofrecer mejores servicios a clientes.	Bajo nivel en la educación de los colombianos.
		Aumento de desempleo por migración venezolana
TECNOLOGICO	Desarrollo de plataformas tecnológicas	Dificultad para acceder a los servicios de internet y plataformas CMR.
AMBIENTAL	Emprendimiento con nuevas compañías en Colombia para ofrecer servicios de consultoría.	Perdida a los empresarios por inundaciones y sequías.
	Ley de Teletrabajo	
LEGAL	Regulación laboral, comercial y fiscal para desarrollo de procesos empresariales.	Incumplimiento de normatividad por parte de empresarios.

Fuente: Elaboración Propia

1.4.2. Análisis Fuerzas de Porter – Microentorno

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de la empresa Mazars están diferenciados por el tipo de servicio que se ofrece, ya sea outsourcing e insourcing contable, revisoría fiscal, Due Diligence, impuestos y precios de transferencia. Tienen clientes del sector público y privado.

Con respecto al sector público algunos de los clientes son obtenidos por licitaciones que hace el estado en general el poder de negociación de los clientes en este sector es relativamente alto teniendo en cuenta que para cada contratación se especifican unos requerimientos y condiciones especiales, la empresa decide si es o no conveniente para la organización y aplica para conseguir la propuesta, sin embargo, el control lo mantiene el cliente y es el quien pone los precios.

En el sector privado es totalmente diferente ya que los clientes son referenciados en su mayoría por contratos que se tienen con Mazars global, es decir en alguna parte del mundo el cliente pertenece a otro Mazars y si llega a Colombia a hacer nuevos negocios es referido y el cliente en la mayoría de situaciones desea continuar con Mazars en Colombia, hay precios estandarizados globales para las tasas de cobro de las horas de los clientes pero los cobros mensuales y anuales son determinados específicamente por cada Mazars en este caso Colombia.

Además de lo anteriormente mencionado, Mazars pertenece a Praxity que es una alianza global de firmas independientes que permite que si una empresa está en Colombia y en otro lugar del mundo fue referido de Praxity pueden buscar los servicios de Mazars, permitiendo que los clientes prefieran a Mazars Colombia por lo que el cliente no tiene alto poder de negociación.

Entre otras formas para conseguir nuevos clientes, Mazars es miembro de cámaras de comercio en Colombia de diferentes países como cámara colombo-alemana, cámara colombo-francesa, cámara colombo-italiana, cámara colombo – china, cámara hispano-colombiana; con el propósito de poder ayudar a los nuevos inversionistas en Colombia de los diferentes países, aprovechando el nombre que tiene Mazars a nivel global.

Tabla 12 Poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas globales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones en licitaciones estatales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas globales.

Fuente: Elaboración Propia

- **Poder de negociación de los proveedores**

La organización Mazars no cuenta con este factor ya que es una empresa de servicios que por la naturaleza de las operaciones prima el capital humano y los proveedores que tiene la compañía no están relacionados con la operación.

- **Barreras de entrada**

La amenaza de nuevos competidores entrantes es constante ya que el servicio que se ofrece, lo ofrecen otras compañías más grandes y más pequeñas que Mazars, las empresas requieren de este servicio todo el tiempo porque es necesario, este ayuda para que los empresarios puedan cumplir con las obligaciones comerciales, legales y tributarias y por esta misma razón también hay una alta demanda de los servicios.

Existe barrera de entrada por diferenciación del servicio ya que los nuevos competidores que ingresan al mercado deben estar orientados a superar las empresas ya existentes lo que no es fácil teniendo en cuenta que es un servicio que se hace con nombre, experiencia y tradición. Los nuevos competidores que ingresan no cuentan con la experticia que muchos clientes buscan en el mercado.

En cuanto a los costos que se generan en este tipo de negocio, dependen de la especialidad y la calidad al brindar al servicio, los nuevos competidores que ingresan tienen la barrera de ofrecer sus servicios y comparar precios con el de la competencia para poder obtener sus nuevos clientes, como es un mercado de prestación de servicios en un lapso de tiempo constante, las ofertas de los competidores deben ser realmente buenas para cambiar de un proveedor de años por uno que es nuevo en el mercado.

No hay barreras en cuanto a inversiones de capital, ya que para iniciar una empresa en este mercado no se requiere de una gran inversión inicial, lo que predomina en este tipo de servicio es el conocimiento y el capital humano.

Es importante mencionar que en cuanto a barreras de regulación las empresas que quieren ingresar a este mercado no tienen algo especial a lo normal que tienen todas las sociedades en Colombia, con el estatuto tributario, el código de comercio, el código laboral y todas aquellas resoluciones, decretos y leyes que afectan las operaciones de cualquier empresa en Colombia.

Tabla 13 Barreras de entrada nuevos competidores

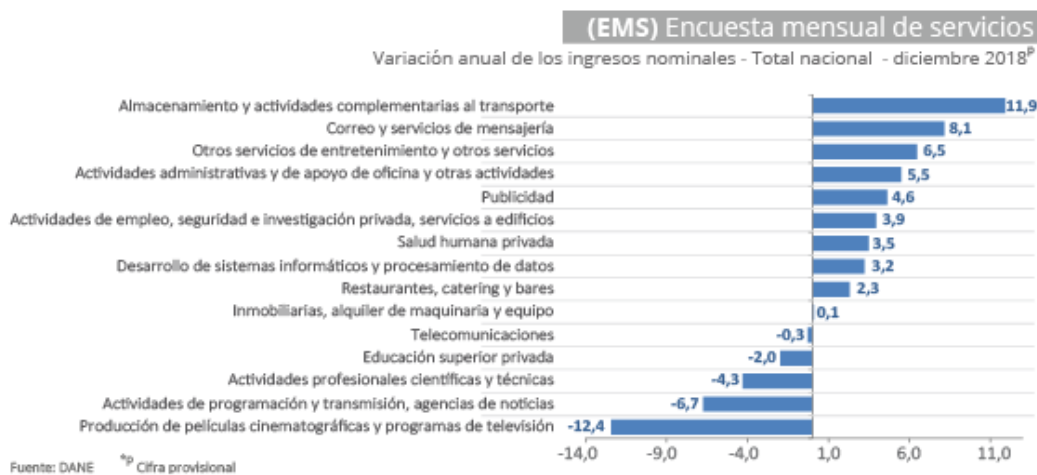
BARRERAS DE ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación por el tipo de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Precios bajos dados por los nuevos competidores.
<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de las Regulaciones para empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> La inversión de capital no es elevada.

Fuente: Elaboración Propia

- Barreras de Salida, productos sustitutos**

Los servicios que se ofrecen en Mazars no tiene alguna clase de producto sustituto ya que los servicios son específicos para un servicio que no puede ser prestado de otra forma, se puede añadir valores agregados al servicio, pero el servicio será solo uno.

Ilustración 8 Encuesta mensual de servicios diciembre 2018



Fuente: (DANE, 2019)

Como se puede ver en la gráfica el sector de consultoría administrativa – contable en Colombia a diciembre de 2018 está en cuarto puesto del sector servicios con un crecimiento de 5.5%, con respecto al año 2017 lo que representa un gran porcentaje para este tipo de servicios, con la tendencia al alza en el sentido de que nuevas empresas se constituyen y cada vez más se requiere del servicio ofrecido.

Tabla 14 Barreras de salida - Productos sustitutos

BARRERAS DE SALIDA- PRODUCTOS SUSTITUTOS	
OPORTUNIDADES	
•	Posicionamiento en el mercado del tipo de servicio.
•	No hay servicios sustitutos

Fuente: Elaboración Propia

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores es alta ya que es un servicio ofrecido por diferentes empresas que se dedican a prestar servicios de consultoría contable, tributaria, empresarial y de auditoría a nivel mundial y local la competencia directa son las firmas globales de auditoría y consultoría entre las principales las “Big Four” en orden de competencia Deloitte, PwC (Price Water House Cooper), EY (Ernest & Young) y Kpmg, según el ranking mundial de firmas y de acuerdo con la información de cada una de las compañías en facturación total para el año 2017.

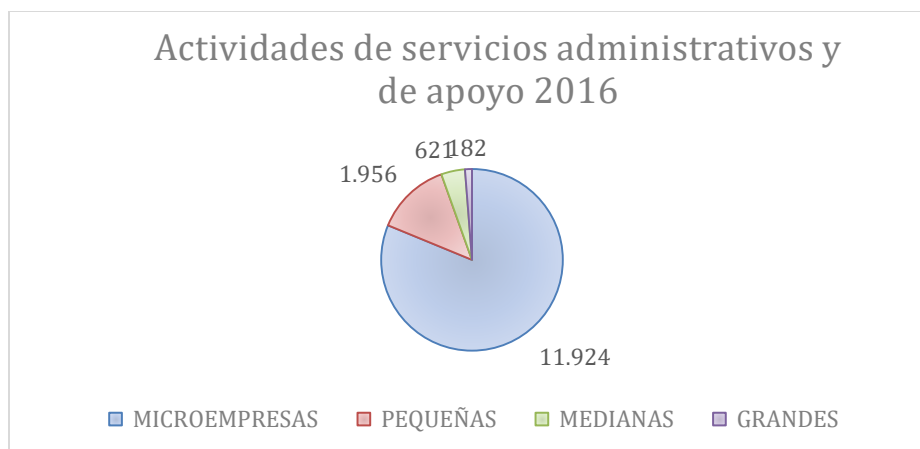
Ilustración 9 Ranking de firmas profesionales 2017



Fuente: (Revista Expansion, 2018)

La competencia es realmente alta, además si se suma el hecho de que en Colombia igualmente de las firmas globales de auditoría se cuenta con otras pequeñas firmas que ofrecen los mismos servicios y tal vez a precios menores. Esta área de consultoría en contabilidad y auditoría ha estado especialmente ligada a muchas organizaciones ya que en la mayoría de las situaciones en algún momento de su historia requieren de la asesoría de un especialista en una u otra área. Sin embargo, cada día más y más empresas son creadas para tal fin.

Lustración 10 Actividades de servicios administrativos y de apoyo 2016



Fuente: (CCB, 2016)

Según (CCB, 2016) en la ciudad de Bogotá al año 2016 estaban creadas aproximadamente 14.683 empresas del sector consultoría empresarial entre ellas micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; prevaleciendo en su mayoría las microempresas, la competencia va creciendo cada año ya que más profesionales se gradúan de su profesión de contador público y luego de adquirir experiencia en una firma grande muchos de ellos deciden emprender creando empresas de consultoría, pero como se ha comentado previamente las grandes empresas no representan si no un 1.2% ya que aunque se constituyan nuevas empresas, permanecer y posesionarse en el mercado no siempre es fácil.

Tabla 15 Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Personalización del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Firmas globales de consultoría. Precios bajos ofrecidos por las empresas de consultoría más pequeñas.

Fuente: Elaboración Propia

Resumen Oportunidades / Amenazas

Tabla 16 Resumen Oportunidades / Amenazas Análisis de Porter

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Poder de Negociación de los Clientes	Alianzas estratégicas globales.	Limitaciones en licitaciones estatales.
		Tarifas globales.

Poder de Negociación de los Proveedores	No aplica.	
Barreras de Entrada	Diferenciación por el tipo de servicio.	Precios bajos dados por los nuevos competidores.
	Cumplimiento de las Regulaciones para empresas.	La inversión de capital no es elevada.
Barreras de Salida	Posicionamiento en el mercado del tipo del servicio.	
	No hay servicios sustitutos.	
Rivalidad entre competidores	Personalización del servicio.	Firmas globales de consultoría
		Precios bajos ofrecidos por las empresas de consultoría más pequeñas.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.3. Modelo Kast & Rosenzweig

Para el desarrollo del análisis interno organizacional se diseñó una encuesta en línea con el aplicativo Google Formularios, realizada en la ciudad de Bogotá, la aplicación de la encuesta tuvo una duración en la aplicación de 2 semanas, esta encuesta fue adaptada para los requerimientos de la organización, aplicada a 51 empleados de un total de 78 empleados de todas las áreas de la organización, las respuestas tienen un mismo estándar pero aplicado a la pregunta específica, son 48 preguntas divididas en 4 subsistemas objetivos y valores, técnico, estructural y administrativo; las siguientes son las equivalencias de las respuestas:

Posibles respuestas	Equivalencia en números
No sabe	1
No se cumple - No lo hace	2
Se cumple o lo hace parcialmente	3
Se cumple o se hace totalmente	4

- **Subsistema de Objetivos y valores**

En la organización Mazars Colombia SAS los objetivos planteados para el desarrollo de la compañía son los siguientes (Mazars Colombia, 2018):

1. Crecimiento paulatino de clientes en las diferentes áreas de la firma.

2. Cumplir con los requerimientos planteados por Mazars Group en cuanto a calidad y gestión del riesgo.
3. Lograr un mayor acercamiento con el cliente y desarrollar las relaciones en pro de mejorar la comunicación y calidad del servicio.
4. Estandarizar procesos en cada una de las áreas de la organización.
5. Lograr estabilidad con los colaboradores de la organización, evitando la rotación de personal.

En cuanto a los valores corporativos de Mazars se encuentran los siguientes: Integridad, Responsabilidad, Diversidad, Excelencia técnica, Independencia, continuidad.

Tabla 17 Subsistema de objetivos y valores

Preguntas	Puntaje promedio
1. ¿Conoce los valores corporativos de la organización?	2,35
2. ¿Conoce la visión y misión organizacional?	2,49
PROMEDIO	2,42

Fuente: Elaboración propia

Luego de la aplicación de la encuesta para este factor se encontró, como se puede observar en la figura, que en promedio la mayor parte de los colaboradores de la organización no conocen los valores, misión y visión, lo que indica que no hay una completa socialización o divulgación de estos conceptos, perdiendo los canales de comunicación y de dialogo con los empleados,, causando posiblemente malestar organizacional y falta de sentido de pertenencia al no estar directamente relacionados con los direccionamientos que persigue la empresa.

Tabla 18 Fortalezas y Debilidades. Subsistema de objetivos y valores

SUBSISTEMA DE OBJETIVOS Y VALORES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de objetivos y valores corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de parte de los colaboradores de la visión, misión y valores. • Falta de comunicación y divulgación entre los miembros de la organización.

Fuente: Elaboración propia

- **Subsistema Técnico**

En el desarrollo del objeto social de la empresa se requiere de profesionales como contadores públicos, abogados, administradores, especialistas en impuestos, en precios de transferencia, en asuntos laborales entre otros; por tal razón para Mazars es de vital importancia contar con personal altamente capacitado para cumplir con los requerimientos diarios que surgen con los clientes.

De acuerdo con los resultados que arrojó el análisis interno se pudo determinar que los empleados opinan que las oportunidades de capacitación para el personal se cumplen parcialmente en promedio en un 2.84, lo que sigue siendo un bajo puntaje teniendo en cuenta que para el cumplimiento de actividades, en Mazars es relevante la implementación de un plan de capacitación firme y estable y si este no se cumple a cabalidad como lo evidencian los resultados de la encuesta pueden haber inconvenientes en el desarrollo de funciones.

Tabla 19 Preguntas Subsistema Técnico

Preguntas	Puntaje promedio
3. ¿Se establecen las necesidades y oportunidades de capacitación del personal de la organización?	2,84
4. ¿Se analizan las necesidades de clientes para determinar las características de los productos y servicios ofertados por la organización?	3,31
5. ¿Se utilizan los resultados de satisfacción del cliente para mejorar las áreas afectadas?	2,55
6. ¿las herramientas tecnológicas con las que cuenta la organización son suficientes para cumplir con sus funciones?	3,16
7. ¿El software contable utilizado cumple con las expectativas para la realización de su trabajo?	2,45
8. ¿El soporte recibido del área tecnológica es ágil y completo?	3,37
9. ¿Existen procesos para atención de casos y requerimientos tecnológicos?	3,63
PROMEDIO	3,04

Fuente: Elaboración propia

Para el cumplimiento de las actividades por cada uno de los colaboradores son requeridos estándares mínimos tecnológicos para llevar a cabo las funciones establecidas teniendo en cuenta el resultado que arroja la encuesta de si la anterior afirmación se cumple o no, el resultado es 3.16/4; un resultado realmente bueno que indica que se cumplen con los estándares mínimos

tecnológicos requeridos. Pero en la pregunta acerca del software utilizado para el cumplimiento de objetivos en promedio no fue un buen puntaje (2,45 / 4), lo que indica que aunque los requerimientos en general cumplen, en cuanto al software se están teniendo dificultades para cumplir con las tareas ya que el software no brinda la cobertura con los elementos requeridos.

En Mazars los clientes son de vital importancia para el sostenimiento de la operación de la compañía, por tal razón se indago acerca de si se evalúa la satisfacción del cliente y se cumple con la retroalimentación en la atención, el resultado que arrojó la encuesta es en promedio 2.55/4, es decir se cumple, pero parcialmente y algunos de ellos no conocen nada acerca de este tema y no se están retroalimentando los procesos como debería ser con los análisis realizados.

Como se puede observar en la tabla en el análisis del subsistema técnico, en general se obtuvo un buen puntaje ya que de 4 posibles puntos se obtuvo un 3,04 cumpliendo parcialmente con los requerimientos que se deben atender para llevar a cabo las principales variables de este subsistema, sin embargo se puede concluir que los requerimientos tecnológicos cumplen mínimamente para el uso de los colaboradores, pero por otro lado para el cumplimiento de sus actividades profesionales no tienen la guía o capacitación para temas complejos del día a día. El análisis de este subsistema generó las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 16 Subsistema técnico

SUBSISTEMA TECNICO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Atención de requerimientos tecnológicos por el área encargada. • Suficiencia parcial de herramientas tecnológicas utilizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de satisfacción de clientes son retroalimentados parcialmente. • Falta de plan de capacitaciones. • Insuficiencia en la cobertura del software utilizado.

Fuente: Elaboración propia

- **Subsistema Psicosocial**

Mazars cuenta actualmente con 78 empleados todos contratados a término indefinido, distribuidos de acuerdo con los requerimientos de cada una de las áreas, en épocas de temporada tanto para Outsourcing contable como auditoría se deben contratar temporales que suplan las necesidades del momento, los profesionales están concentrados en su mayoría en la oficina

principal en Bogotá, sin embargo, también hay profesionales en Barranquilla, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué y Medellín.

Para este subsistema los temas fueron enfocados en evaluación de desempeño, grado de participación de los empleados, Desarrollo profesional y personal, Planes de beneficios y compensación.

En el análisis de si los empleados de la organización participan en la toma de decisiones y se acoge cada una de las percepciones de los empleados, el puntaje obtenido en promedio fue de 3.24/4, que indica que se cumple parcialmente, y que se involucra en la toma de decisiones a los empleados.

Tabla 20 Subsistema Psicosocial

Preguntas	Puntaje promedio
10. ¿El personal que forma parte de su área participa en la toma de decisiones para mejorar o corregir el desempeño en el mismo?	3,24
11. ¿Existe evidencia de fomento del trabajo en equipo dentro de su área con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	3,24
12. ¿Auto evalúa constantemente la labor desarrollada por usted y su equipo de trabajo?	3,41
13. ¿Se planea y promueve el desarrollo profesional del personal de la organización?	3,08
14. ¿Existe un plan institucional orientado al desarrollo personal y profesional de los empleados de la organización?	1,94
15. ¿Existen incentivos para el personal, ligados a un plan de objetivos definidos por la administración?	1,76
16. ¿Se evalúan periódica y sistemáticamente los planes de beneficios y compensación?	1,49
17. ¿Según su conocimiento se mide formalmente la efectividad del sistema de reconocimiento a su equipo de trabajo?	2,43
18. ¿Existe comunicación fácil y habitual entre los miembros de su equipo de trabajo y las demás áreas o unidades organizacionales?	3,37
19. ¿Existe apoyo y/o integración de otros departamentos de la organización a sus labores?	3,18
20. ¿Conoce cuál es el sistema disciplinario y/o de control interno de la organización?	2,45

21. ¿Existe en su departamento un sistema de control y seguimiento a quejas y reclamos por parte de clientes?	1,90
22. ¿Trabaja usted a gusto en la organización?	3,63
23. ¿Tiene sentido de pertenencia por la organización?	3,78
24. ¿Conoce la presencia y el impacto de la organización a nivel local e internacional?	3,39
25. ¿Cree que su carga laboral es la apropiada y productiva para su capacidad y cargo?	3,29
26. ¿Cree que por su formación, experiencia, capacidad y rendimiento está directamente relacionado con sus funciones?	3,51
PROMEDIO	2,89

Fuente: Elaboración propia

La pregunta que obtuvo el menor puntaje indaga acerca de si se evalúan periódicamente los planes de beneficio y compensación con un 1.49/4, seguida a esta pregunta con menor puntaje se encuentra si existen incentivos a un plan de objetivos definido por la administración; lo que indica que el plan de objetivos no existe y que la percepción de los colaboradores es que no tienen los beneficios asociados a su cargo y funciones o carecen de ellos,

En cuanto a la planeación y promoción del desarrollo de personal se obtuvo un puntaje promedio de 3.08/4, un puntaje que sugiere que si se planea y promueve el desarrollo de los empleados, relacionados en general con el hecho de incluirlos en la toma de decisiones, sin embargo en contraste con la pregunta 14 relacionada, a si existe un plan de desarrollo profesional y personal la mayoría de los colaboradores están sobre un rango que indica que ellos desconocen si en la organización existen planes de desarrollo, se tiene la percepción de que es lo que significa este plan pero no está estructurado, socializado y divulgado con toda la organización.

El sistema de control interno y disciplinario de la organización debe ser de acceso directo e inmediato para cada uno de los integrantes sin embargo en Mazars los colaboradores contestaron en promedio 2.45/4, cumpliendo con este requerimiento pero parcialmente, el sistema de control interno y disciplinario en la organización permite controlar y supervisar las actividades desarrolladas por los colaboradores, es muy importante su divulgación y estructura.

La pregunta que más puntaje recibió fue si había sentido de pertenencia, el promedio fue de 3.78/4.0, para la pregunta 25 de si la carga laboral es adecuada para el cargo el promedio de puntaje fue 3.29/4 y la pregunta 26 de si los colaboradores se siente a gusto con sus funciones la

respuesta fue de 3.51/, en resumen los colaboradores se sienten a gusto y en línea con sus funciones así como la carga laboral que tienen para desempeñarlas.

El análisis de este subsistema genero las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 21 Subsistema Psicosocial

SUBSISTEMA PSICOSOCIAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia hacia la organización por parte de los empleados • Inclusión de los colaboradores en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay planes de beneficio y compensación • Desconocimiento de los empleados de la existencia de planes de desarrollo personal y profesional. • Cumplimiento parcial del sistema de control interno y disciplinario

Fuente: Elaboración propia

- **Subsistema Estructural**

Mazars es una organización internacional, integrada e independiente, que se especializa en auditoría, contabilidad, asesoría, impuestos y servicios legales. Asisten a clientes de todos los tamaños, desde pequeñas y medianas empresas hasta agentes globales, así como empresas de nueva creación y organizaciones públicas, en cada etapa de su desarrollo.

Para el desarrollo de las actividades Mazars está dividida en las siguientes áreas:

- **Dirección Administrativa:** Se encarga del manejo y administración de la organización con la gerencia y el área de recursos humanos.
- **Outsourcing Contable:** Es un área de la organización orientada por el cumplimiento de una de sus líneas de negocio, la contabilidad e impuestos de cada uno de los clientes.
- **Tax Compliance:** Esta área está encargada de la prestación de servicios encaminados con la revisión y preparación de impuestos, así como la consulta en materia de impuestos.
- **Auditoría:** Esta área es la línea de negocios más grande de la empresa, se encarga de prestar servicios de auditoría a los clientes.
- **Legal:** Esta área está encargada de servir de soporte a las otras áreas en los aspectos que se presenten, así como brindar apoyo a los clientes.

En el desarrollo de la herramienta de análisis organizacional se indago con los colaboradores de si las áreas de la organización estaban claramente definidas, esta pregunta tuvo un puntaje de 3.29/4, lo que indica que se cumple con este requerimiento, pero parcialmente, las áreas están definidas, sin embargo puede que sea una simple percepción de los empleados ya que en realidad la organización no cuenta con un organigrama definido y no es conocido por los empleados.

Tabla 22 Preguntas Subsistema Estructural

Preguntas	Puntaje promedio
27. ¿Están definidas las unidades o áreas de la organización?	3,39
28. ¿Existe un perfil de empleado para cada cargo existente en las área o unidad de la organización?	2,69
29. ¿Existe un manual institucional donde estén identificados los procesos o procedimientos a ejecutar en su área?	2,18
30. ¿Los espacios requeridos por su área, para el logro de los objetivos y metas propuestas son suficientes y suplen sus necesidades tanto de los empleados como de los clientes?	3,08
31. ¿Las infraestructuras requeridas por su área, para el logro de los objetivos y metas propuestas son suficientes y suplen sus necesidades tanto de los empleados como de los clientes?	3,04
32. ¿Existe un sistema de estándares y detalle para seguir para cada uno de los procesos?	2,51
33. ¿En su área se revisan los planes previstos, los contenidos y los criterios de evaluación con objeto de cumplirlos y actualizarlos?	3,24
34. ¿En su área están nombrados los responsables de cada proceso y el garante para el cumplimiento de estos?	3,49
35. ¿Existen círculos de calidad implantados por las distintas áreas/unidades?	2,29
36. ¿Existe evidencia de los controles establecidos por su área para garantizar la calidad de los procesos?	2,78
37. ¿Conoce el organigrama y las funciones generales que desempeñan en la organización funcionarios y departamentos?	2,51
PROMEDIO	2,84

Fuente: Elaboración propia

La pregunta que obtuvo menor puntaje fue la numero 29 con 2.18/4.0, referente a la existencia de un manual de procesos, lo que indica que los colaboradores no conocen o no

existen los procesos desarrollados en la organización y más específicamente con su cargo ya que para la pregunta 37 acerca de si conocen las funciones y el organigrama el puntaje fue 2.51/4.0 y para la pregunta 28 si existía un perfil de los cargos se obtuvo un puntaje de 2.69/4.0, es clara la desinformación referente a estos procesos por parte de los colaboradores.

Referente a los temas de calidad con la pregunta 35, se obtuvo un puntaje de 2.29/4.0 y a la pregunta 32 si existen estándares de calidad se obtuvo un puntaje de 2.51/4.0, esto indica que la empresa no cuenta con estándares y procesos de calidad, así mismo con respecto al espacio físico donde se desarrollan las funciones de cada uno de los colaboradores se indago si creían que la infraestructura era suficiente y adecuada para el desarrollo de sus funciones a lo que respondieron en promedio con 3.4/4, refiriendo que se cumple parcialmente con la infraestructura de la compañía.

El análisis de este subsistema genero las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 23 Subsistema estructural

SUBSISTEMA ESTRUCTURAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • División de áreas de acuerdo con la especialidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores no conocen las funciones que desempeñan en su cargo. • No hay manual de procedimientos y procesos. • No hay organigrama.

Fuente: Elaboración propia

- **Subsistema Administrativo**

Cada vez que un cliente requiere de alguno de los servicios se contacta con la compañía o algunas veces vienen referidos directamente desde otros países, en el año 2018 los clientes han crecido en un gran porcentaje después de la fusión lograda con Mazars Group.

Al analizar el subsistema administrativo, frente a si los colaboradores conocen los objetivos, metas, misión y visión de la organización se obtuvo un puntaje de 2.59/4.0 lo que indica que se conoce, pero no todos los miembros de la organización están familiarizados con estos conceptos.

Tabla 24 Preguntas subsistema administrativo

Preguntas	Puntaje promedio
-----------	------------------

38. ¿Los objetivos y metas implantadas en su área están determinados conforme a la misión, visión, principios y valores de la organización?	2,59
39. ¿Tiene clara las acciones que ejecutará para lograr sus metas?	3,55
40. ¿Existe un plan de desarrollo en la organización?	2,22
41. ¿Tiene un plan de acción estratégico y evalúa su cumplimiento?	2,76
42. ¿Participan todos los miembros de la organización en la elaboración y desarrollo de ese plan?	2,18
43. ¿Evalúa el cumplimiento de esas metas y utiliza los resultados de la evaluación para mejorar?	2,76
44. ¿Conoce todo el personal que pertenece a su área/unidad las directrices y parámetros en los que se encausa la planeación estratégica institucional, así como su esquema de evaluación y cumplimiento?	2,94
45. ¿Existen procesos o propuestas de mejora para reducir los costos de la ejecución de su área sin afectar la calidad?	1,92
46. ¿Existen procesos o propuestas de mejora para reducir los costos de la ejecución de su área sin afectar la calidad?	1,96
47. ¿La dirección le asigna suficientes recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos propuestos por su eje estratégico?	2,98
48. ¿Existe y conoce si el sistema de gestión cumple con los requerimientos de seguimiento, control a las tareas operativas y administrativas?	2,02
PROMEDIO	2,53

Fuente: Elaboración propia

Uno de los puntajes más bajos fue obtenido en la pregunta 48 indagando acerca de la existencia de un sistema de gestión con un 2.02/4.0, además de la pregunta acerca del plan de desarrollo organizacional se obtuvo un puntaje promedio de 2.2/4.0 esto indica que hay un desconocimiento de la existencia del sistema de gestión y del plan de desarrollo organizacional por parte de algunos miembros de la organización o que el plan de desarrollo organizacional y sistema de gestión no existen.

En cuanto a la pregunta 44 de si se conocen las directrices de planeación estratégica se obtuvo un puntaje de 2.94/4.0, la planeación estratégica en la organización no es adecuada o no está alineada con las funciones de cada uno de los colaboradores.

El análisis de este subsistema generó las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 25 Subsistema administrativo

SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de objetivos y metas organizacionales por parte de parte de los miembros de la organización. • Desconocimiento o inexistencia de sistema de gestión de calidad. • Desconocimiento o inexistencia de plan de desarrollo. • Desconocimiento o inexistencia de planeación estratégica.

Fuente: Elaboración propia

1.5. Análisis de la información

En este apartado se da paso al análisis de la información de acuerdo con la aplicación de los modelos implementados previamente para poder identificar la situación actual de la empresa Mazars Colombia SAS.

1.5.1. Evaluación de factores externos MEFE

La matriz de evaluación de factores externos MEFE permite evaluar las oportunidades y amenazas identificadas con la aplicación del modelo PESTEL, en la organización Mazars Colombia SAS, esta matriz consta de valorar y clasificar cada una de las variables para al final obtener un valor ponderado por componente:

Tabla 26 Matriz de evaluación MEFE - Modelo PESTEL

FACTORES EXTERNOS	MATRIZ EVALUACION MEFE	EVALUACION		
	FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO

		(A)	(B)	(A*B)
POLITICO	Reforma fiscal y Tributaria de acuerdo con las propuestas del nuevo presidente	0,05	2	0,1
	Replanteamiento del acuerdo de paz en gobierno de Iván Duque	0,05	2	0,1
	Consulta Anticorrupción	0,05	2	0,1
ECONOMICO	Aumento de Inversión extranjera en el país.	0,2	5	1
	Aumento PIB 2018	0,2	5	1
SOCIOCULTURAL	Desarrollo de competencias de profesionales para ofrecer mejores servicios a clientes.	0,1	2	0,2
TECNOLOGICO	Desarrollo de plataformas tecnológicas	0,1	2	0,2
AMBIENTAL	Emprendimiento con nuevas compañías en Colombia para ofrecer servicios de consultoría.	0,1	2	0,2
LEGAL	Regulación laboral, comercial y fiscal para desarrollo de procesos empresariales.	0,15	3	0,45
SUBTOTAL		1		3,35
AMENAZAS		(A)	(B)	(A*B)
POLITICO	Corrupción Política	0,05	2	0,1
ECONOMICO	Inestabilidad en inflación.	0,1	3	0,3
	Incumplimiento en metas de crecimiento del PIB.	0,2	5	1
SOCIOCULTURAL	Bajo nivel en la educación de los colombianos.	0,2	5	1
	Aumento de desempleo por migración venezolana	0,1	3	0,3

TECNOLOGICO	Dificultad para acceder a los servicios de internet y plataformas CMR.	0,1	3	0,3
AMBIENTAL	Perdida a los empresarios por inundaciones y sequias.	0,05	2	0,1
LEGAL	Incumplimiento de normatividad por parte de empresarios.	0,2	5	1
SUBTOTAL		1		4,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Matriz de evaluación de factores externos MEFE- Modelo Porter

FACTORES INTERNOS	MATRIZ EVALUACION MEFE	EVALUACION		
	FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
		(A)	(B)	(A*B)
Poder de Negociación de los Clientes	Alianzas estratégicas globales.	0,2	5	1
Barreras de Entrada	Diferenciación por el tipo de servicio.	0,1	2	0,2
	Cumplimiento de las Regulaciones para empresas.	0,1	2	0,2
Barreras de Salida	Posicionamiento en el mercado del tipo del servicio.	0,2	4	0,8
	No hay servicios sustitutos.	0,2	4	0,8
Rivalidad entre competidores	Personalización del servicio.	0,2	5	1
SUBTOTALES		1		4
		(A)	(B)	(A*B)

Poder de Negociación de los Clientes	Limitaciones en licitaciones estatales.	0,1	2	0,2
	Tarifas globales.	0,2	5	1
Barreras de Entrada	Precios bajos dados por los nuevos competidores.	0,2	5	1
	La inversión de capital no es elevada.	0,1	2	0,2
Rivalidad entre competidores	Firmas globales de consultoría	0,2	5	1
	Precios bajos ofrecidos por las empresas de consultoría más pequeñas.	0,2	5	1
SUBTOTALES		1		4,4

Fuente: Elaboración propia

1.5.2. Evaluación de factores internos MEFI

La matriz de evaluación de factores internos permite evaluar los factores identificados como fortalezas y debilidades, luego del análisis realizado con el modelo Kast & Rosenzweig, al igual que en la evaluación de factores externos se asignan valuaciones y clasificaciones para llegar a un valor ponderado.

Tabla 28 Evaluación de factores MEFI - Modelo Kast & Rosenzweig

FACTORES INTERNOS	MATRIZ EVALUACION EFI	EVALUACION		
	FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS		(A)	(B)	(A*B)
Subsistema de objetivos y valores	Determinación de objetivos y valores corporativos	0,2	5	1
Subsistema Técnico	Atención de requerimientos tecnológicos por el área encargada.	0,1	3	0,3
	Suficiencia parcial de herramientas tecnológicas utilizadas	0,1	3	0,3

Subsistema Psicosocial	Sentido de pertenencia hacia la organización por parte de los empleados	0,2	5	1
	Inclusión de los colaboradores en la toma de decisiones.	0,2	5	1
Subsistema estructural	División de áreas de acuerdo con la especialidad.	0,2	5	1
SUBTOTAL		1		4,6
DEBILIDADES				
Subsistema de objetivos y valores	Desconocimiento de parte de los colaboradores de la visión, misión y valores.	0,1	4	0,4
	Falta de comunicación y divulgación entre los miembros de la organización.	0,05	2	0,1
Subsistema Técnico	Los resultados de satisfacción de clientes son retroalimentados parcialmente.	0,02	2	0,04
	Falta de plan de capacitaciones.	0,05	2	0,1
	Insuficiencia en la cobertura del software utilizado	0,02	2	0,04
Subsistema Psicosocial	No hay planes de beneficio y compensación	0,02	2	0,04
	Desconocimiento de los empleados de la existencia de planes de desarrollo personal y profesional.	0,05	2	0,1
	Cumplimiento parcial del sistema de control interno y disciplinario	0,05	2	0,1
Subsistema estructural	Los colaboradores no conocen las funciones que desempeñan en su cargo.	0,1	4	0,4
	No hay manual de procedimientos y procesos.	0,1	4	0,4
	No hay organigrama.	0,04	2	0,08
Subsistema Administrativo	Desconocimiento de objetivos y metas organizacionales por parte	0,1	4	0,4

	de parte de los miembros de la organización.			
	Desconocimiento o inexistencia de sistema de gestión de calidad.	0,1	4	0,4
	Desconocimiento o inexistencia de plan de desarrollo.	0,1	4	0,4
	Desconocimiento o inexistencia de planeación estratégica.	0,1	4	0,4
SUBTOTAL		1		3,4

Fuente: Elaboración propia

1.5.3. Matriz DOFA

Luego de la aplicaciones de los modelos PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y Modelo Kast & Rosenzweig, se da paso a la identificación de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) con el propósito de establecer las estrategias adecuadas para la mejora de la situación actual de la organización.

Tabla 29 Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Reforma fiscal y Tributaria de acuerdo con las propuestas del nuevo presidente	A1: Corrupción Política
	O2: Replanteamiento del acuerdo de paz en gobierno de Iván Duque	A2: Inestabilidad en inflación
	O3: Consulta Anticorrupción	A3: Incumplimiento en metas de crecimiento del PIB.
	O4: Aumento de Inversión extranjera en el país.	A4: Bajo nivel en la educación de los colombianos.
	O5: Aumento PIB 2018	A5: Aumento de desempleo por migración venezolana
	O6: Desarrollo de competencias de profesionales para ofrecer mejores servicios a clientes.	A6: Dificultad para acceder a los servicios de internet y plataformas CMR.
	O7: Desarrollo de plataformas tecnológicas	A7: Pérdida a los empresarios por inundaciones y sequías.

	O8: Emprendimiento con nuevas compañías en Colombia para ofrecer servicios de consultoría.	A8: Incumplimiento de normatividad por parte de empresarios.
	O9: Regulación laboral, comercial y fiscal para desarrollo de procesos empresariales.	A9: Limitaciones en licitaciones estatales.
	O10: Alianzas estratégicas globales.	A10: Tarifas globales.
	O11: Diferenciación por el tipo de servicio.	A11: Precios bajos dados por los nuevos competidores.
	O12: Cumplimiento de las Regulaciones para empresas.	A12: La inversión de capital no es elevada.
	O13: Posicionamiento en el mercado del tipo del servicio.	A13: Firmas globales de consultoría
	O14: No hay servicios sustitutos.	
	O15: Personalización del servicio	
FORTALEZAS		
F1: Determinación de objetivos y valores corporativos	F2/F3/O7: Mejorar plataformas tecnológicas existentes para llevar a cabo las funciones de los empleados	F2/F3/A6: Búsqueda de nuevas opciones en plataformas tecnológicas para aplicación de las actividades en cada área de servicio.
F2: Atención de requerimientos tecnológicos por el área encargada.	F6/O14/O15: Brindar un servicio personalizado con relación a cada área de especialización, aprovechando que no hay un servicio sustituto	
F3: Suficiencia parcial de herramientas tecnológicas utilizadas		
F4: Sentido de pertenencia hacia la organización por parte de los empleados		
F5: Inclusión de los colaboradores en la toma de decisiones.		
F6: División de áreas de acuerdo con la especialidad.		
DEBILIDADES		

D1: Desconocimiento de parte de los colaboradores de la visión, misión y valores	D3/O10: Fortalecimiento de alianzas globales con el desarrollo de calidad y políticas empresariales	D13/A8: Estructuración e Implementación del sistema de gestión de calidad
D2: Falta de comunicación y divulgación entre los miembros de la organización.	D4/O6: Desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores por medio de planes de capacitación para brindar mejores servicios y de calidad a los clientes.	D14/D15/A8: Estructuración e implementación del plan de desarrollo y planeación estratégica de la organización
D3: Los resultados de satisfacción de clientes son retroalimentados parcialmente.	D3/O7: Adquisición e implementación de software de auditoria para desarrollo de las actividades de los colaboradores.	D15/A2: Desarrollo e implementación de planeación financiera
D4: Falta de plan de capacitaciones.	D6/D7/O6: Estructuración y aplicación de los planes de beneficio y planes de desarrollo para los empleados	D15/A10/A11: Restructuración de tarifas cobradas a clientes antiguos que no permiten llegar a índices de ganancia.
D5: Insuficiencia en la cobertura del software utilizado	D9/D10/O6: Integración y divulgación de las funciones y procedimientos involucrados en cada cargo	
D6: No hay planes de beneficio y compensación	D11/O6: Estructurar el organigrama con las condiciones actuales de la compañía	
D7: Desconocimiento de los empleados de la existencia de planes de desarrollo personal y profesional.		
D8: Cumplimiento parcial del sistema de control interno y disciplinario		
D9: Los colaboradores no conocen las funciones que desempeñan en su cargo.		
D10: No hay manual de procedimientos y procesos.		
D11: No hay organigrama.		
D12: Desconocimiento de objetivos y metas organizacionales por parte de		

parte de los miembros de la organización.	
D13: Desconocimiento o inexistencia de sistema de gestión de calidad.	
D14: Desconocimiento o inexistencia de plan de desarrollo.	
D15: Desconocimiento o inexistencia de planeación estratégica.	
D16: Fusión con Mazars Group	

Fuente: Elaboración propia

1.6.Árbol del Problema

Ilustración 11 Árbol del Problema



Fuente: Elaboración propia

Entre las causas determinadas luego de la elaboración del árbol de problema se enlaza el hecho de que Mazars Colombia SAS antes Mca Auditing & Accounting SAS se fusiono desde el 1 de enero de 2018 con la firma global de contabilidad y auditoría Mazars Group y se genera la necesidad de hacer un análisis de la situación actual, donde previamente se determina que hay

carencia en el desarrollo del proceso administrativo así como falta en la determinación de objetivos y una visión corporativa la cual no existe y por ende los integrantes de la organización no están familiarizados con los objetivos y principios que desean las directivas ,notándose en el aumento de rotación de personal por la falta de capacitación y planes de beneficio.

Los efectos que fueron diagnosticados para la compañía, si la situación continua de esta manera es la pérdida de clientes y posicionamiento en el mercado ya que se sufriría un estancamiento en crecimiento y rentabilidad donde las directivas no saben exactamente como llegar a sus objetivos y como conseguir medir los resultados, generando así mismo incidencias que pueden afectar el negocio en marcha y la imagen percibida por los clientes y demás grupos de interés. En relación con este análisis previo–actual se determina que la organización requiere de un plan estratégico que le permitan mejorar las situaciones anteriormente mencionadas.

1.7.Objetivos estratégicos por perspectivas

Luego del análisis y la determinación del problema organizacional, se procede a generar la clasificación de estrategias de acuerdo con las perspectivas a las que pertenecen:

Tabla 30 Mapa Estratégico

Perspectiva Financiera	D15/A2: Desarrollo e implementación de planeación financiera	D15/A10/A11: Restructuración de tarifas cobradas a clientes antiguos que no permiten llegar a índices de ganancia.		
Perspectiva del cliente	F6/O14/O15: Brindar un servicio personalizado con relación a cada área de especialización, aprovechando que no hay un servicio sustituto	F2/F3/A6: Búsqueda de nuevas opciones en plataformas tecnológicas para aplicación de las actividades en cada área de servicio.	D3/O7: Adquisición e implementación de software de auditoria para desarrollo de las actividades de los colaboradores.	F2/F3/O7: Mejorar plataformas tecnológicos existentes para llevar a cabo las funciones de los empleados

Perspectiva de formación y seguimiento	D3/O10: Fortalecimiento de alianzas globales con el desarrollo de calidad y políticas empresariales	D6/D7/O6: Estructuración y aplicación de los planes de beneficio y planes de desarrollo para los empleados	D4/O6: Desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores por medio de planes de capacitación para brindar mejores servicios y de calidad a los clientes.	
Perspectiva de procesos internos	D14/D15/A8: Estructuración e implementación del plan de desarrollo y planeación estratégica de la organización	D13/A8: Estructuración e Implementación del sistema de gestión de calidad	D11/O6: Estructurar el organigrama con las condiciones actuales de la compañía	D9/D10/O6: Integración y divulgación de las funciones y procedimientos involucrados en cada cargo

Fuente: Elaboración propia

1.8. Análisis objetivo vs Estrategia

A continuación, se proceder a realizar el análisis objetivo vs estrategia:

Tabla 31 Relación Objetivos - Estrategias

Objetivos	Estrategia
Implementar planeación estratégica en la organización, con la ayuda de gestión de indicadores de objetivos en cada una de las áreas de la organización	D14/D15/A8: Estructuración e implementación del plan de desarrollo y planeación estratégica de la organización
	D15/A2: Desarrollo e implementación de planeación financiera
	D13/A8: Estructuración e Implementación del sistema de gestión de calidad
	D11/O6: Estructurar el organigrama con las condiciones actuales de la compañía
	D9/D10/O6: Integración y divulgación de las funciones y procedimientos involucrados en cada cargo
Fortalecer relaciones con los clientes a través del aumento de	D15/A10/A11: Reestructuración de tarifas cobradas a clientes antiguos que no permiten llegar a índices de ganancia.

calidad en los procesos desarrollados, demostrando las tarifas cobradas por el servicio.	F6/O14/O15: Brindar un servicio personalizado con relación a cada área de especialización, aprovechando que no hay un servicio sustituto
	F2/F3/A6: Búsqueda de nuevas opciones en plataformas tecnológicas para aplicación de las actividades en cada área de servicio.
	D3/O7: Adquisición e implementación de software de auditoria para desarrollo de las actividades de los colaboradores.
	F2/F3/O7: Mejorar plataformas tecnológicas existentes para llevar a cabo las funciones de los empleados
	D3/O10: Fortalecimiento de alianzas globales con el desarrollo de calidad y políticas empresariales
Fomentar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, reconociendo la importancia de su gestión en la organización	D6/D7/O6: Estructuración y aplicación de los planes de beneficio y planes de desarrollo para los empleados
	D4/O6: Desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores por medio de planes de capacitación para brindar mejores servicios y de calidad a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

1.9.Cuadro de mando integral
Tabla 32 Cuadro de Mando Integral

		EFECTO			CAUSA	INICIATIVA ESTRATEGICA
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADOS	META	PLAZO	INDICADOR DE ACTUACION	
Perspectiva Financiera	D15/A2: Desarrollo e implementación de planeación financiera	Informe de planeación financiera	100% plan ejecutado	1 año	Herramienta de control: Informe del avance de la ejecución del plan	1. Determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazo
					Responsables: Socio y equipo gerencial	2. Asignación de indicadores a cada uno de los objetivos
					Frecuencia: Bimestral	3. Asignación de tareas, responsables y recursos
						4. Socialización de la planeación financiera con el área contable - financiera
						5. Seguimiento al cumplimiento de los objetivos
	D15/A10/A11: Reestructuración de tarifas cobradas a clientes antiguos que no permiten llegar a índices de ganancia.	porcentaje de aumento en índices de ganancia	100% plan ejecutado	1 año	Herramienta de control: Informe del avance de la ejecución del plan y estado de resultados	1. Identificación de clientes no rentables
					Responsables: Socio, equipo gerencial y licitaciones	2. Determinación del precio real a estipular

					Frecuencia: Bimestral	3. Negociar con el cliente el precio estimado
Perspectiva del cliente	F6/O14/O15: Brindar un servicio personalizado con relación a cada área de especialización, aprovechando que no hay un servicio sustituto	Índice de permanencia de clientes	100% plan ejecutado	1 año	Herramienta de control: Informe del avance de la ejecución del plan	1. Identificación de quejas de cliente
					Responsables: Socio, equipo gerencial y licitaciones	2. Determinación de planes de mejoramiento para cada uno de ellos
					Frecuencia: Bimestral	
	F2/F3/A6: Búsqueda de nuevas opciones en plataformas tecnológicas para aplicación de las actividades en cada área de servicio.	Informe de análisis de nuevas plataformas tecnológicas a utilizar en la organización	100% plan ejecutado	1 año	Herramienta de control: Informe del avance de la ejecución del plan	1. Identificación de necesidades en plataformas tecnológicas
					Responsables: Socio, equipo gerencial y área de tecnología	2. Evaluación de posibilidades a implementar
					Frecuencia: Bimestral	3. Selección de plataformas tecnológicas requeridas
	D3/O7: Adquisición e implementación de software de auditoria para desarrollo de las actividades de los colaboradores.	Informe de análisis de nuevo software a utilizar en el servicio de auditoria	100% plan ejecutado	1 año	Herramienta de control: Informe del avance de la ejecución del plan	1. Identificación de necesidades en plataformas tecnológicas
					Responsables: Socio, equipo auditoria y área de tecnología	2. Evaluación de posibilidades a implementar
					Frecuencia: Bimestral	3. Selección de plataformas tecnológicas requeridas

	F2/F3/O7: Mejorar plataformas tecnológicas existentes para llevar a cabo las funciones de los empleados	Informe de actualización y mejora de plataformas tecnológicas existentes y útiles.	100% plan ejecutado	1 año	Herramienta de control: Informe del avance de la ejecución del plan	1. Análisis de plataformas tecnológicas utilizadas
					Responsables: Socio, equipo gerencial y área de tecnología	2. Búsqueda de actualizaciones o mejoras en aplicativos
					Frecuencia: Bimestral	
Perspectiva de formación y seguimiento	D3/O10: Fortalecimiento de alianzas globales con el desarrollo de calidad y políticas empresariales	Número de nuevos clientes por alianzas globales	100% plan ejecutado	1 año	Herramienta de control: Informe del avance de la ejecución del plan	1. Implementación de estándares requeridos por las alianzas globales
					Responsables: Socio, equipo gerencial, licitaciones	2. Alistamiento de información para revisiones de las alianzas globales
					Frecuencia: Bimestral	
	D6/D7/O6: Estructuración y aplicación de los planes de beneficio y planes de desarrollo para los empleados	Porcentaje de aplicación de los planes de beneficio y planes de desarrollo de los empleados	100% plan ejecutado	1 año	Herramienta de control: Informe del avance de la ejecución del plan	1. Identificación de requerimientos de planes de beneficio y desarrollo
					Responsables: Socio, equipo gerencial, recursos humanos	2. Determinación del presupuesto designado
					Frecuencia: Bimestral	3. Asignación de estímulos para cada cargo de la organización
	D4/O6: Desarrollar las competencias y habilidades de los	Porcentaje de aplicación de los planes de capacitación	100% plan ejecutado	1 año	Herramienta de control: Informe del avance de la ejecución del plan	1. Identificación de temas de capacitación

	colaboradores por medio de planes de capacitación para brindar mejores servicios y de calidad a los clientes.				Responsables: Socio, equipo gerencial, recursos humanos	2. Determinación del presupuesto designado para la realización de planes de capacitación
					Frecuencia: Bimestral	3. Establecimiento de fechas y grupos para cada una de las capacitaciones
Perspectiva de procesos internos	D14/D15/A8: Estructuración e implementación del plan de desarrollo y planeación estratégica de la organización	Porcentaje de implementación del plan de desarrollos y planeación estratégica	100% plan ejecutado	1 año	Herramienta de control: Informe del avance de la ejecución del plan	1. Determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazo
					Responsables: Socio, equipo gerencial	2. Asignación de indicadores a cada uno de los objetivos
					Frecuencia: Bimestral	3. Asignación de tareas, responsables y recursos
						4. Socialización del plan estratégico con todo el grupo
						5. Seguimiento al cumplimiento de los objetivos
	D13/A8: Estructuración e Implementación del sistema de gestión de calidad	Porcentaje de implementación del sistema de gestión de calidad	100% plan ejecutado	1 año	Herramienta de control: Informe del avance de la ejecución del plan	1. Determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazo
					Responsables: Socio, equipo gerencial	2. Asignación de indicadores a cada uno de los objetivos
Frecuencia: Bimestral					3. Asignación de tareas, responsables y recursos	

						4. Socialización del sistema de gestión de calidad con todo el grupo
						5. Seguimiento al cumplimiento de los objetivos
D11/O6: Estructurar el organigrama con las condiciones actuales de la compañía	Informe del organigrama completamente diseñado	100% organigrama diseñado	2 meses	Herramienta de control: Organigrama diseñado	1. Determinación de la división por áreas de la organización	
				Responsables: Socio, equipo gerencial	2. Análisis de cada uno de los cargos por áreas	
				Frecuencia: Bimestral	3. Estructuración del organigrama	
D9/D10/O6: Integración y divulgación de las funciones y procedimientos involucrados en cada cargo	Manual de procedimientos y cargos	100% manual estructurado	1 año	Herramienta de control: Avance en el manual de procedimientos y cargos	1. Recolección de información y flujos de procesos con cada uno de los encargados	
				Responsables: Socio, equipo gerencial	2. Revisión de la información recolectada con los encargados de cada área	
				Frecuencia: Bimestral	3. Estructuración del manual de procedimientos y cargos	

Fuente: Elaboración propia

1.10. Plan de implementación de soluciones

La determinación de objetivos y estrategias describen el cómo se realizarán las soluciones en la implementación del plan estratégico de la organización por medio de la mejora continua en Mazars Colombia SAS

Tabla 33 Plan de acción Objetivo 1

Objetivos	Estrategia	Indicadores	Tipo	Formula
Implementar planeación estratégica en la organización, con la ayuda de gestión de indicadores de objetivos en cada una de las áreas de la organización	D14/D15/A8: Estructuración e implementación del plan de desarrollo y planeación estratégica de la organización	Ejecución de programas y metodologías en la planeación estratégica	Desempeño	Numero de programas implementados
				Numero de programas diseñados
	D15/A2: Desarrollo e implementación de planeación financiera	Avance en el plan financiero	Resultado	% de avance de implementación del plan
	D13/A8: Estructuración e Implementación del sistema de gestión de calidad	Ejecución de programas y metodologías en la planeación estratégica	Desempeño	Numero de programas implementados
				Numero de programas diseñados
	D11/O6: Estructurar el organigrama con las condiciones actuales de la compañía	Avance del organigrama	Resultado	% de avance de creación del organigrama
	D9/D10/O6: Integración y divulgación de las funciones y procedimientos involucrados en cada cargo	Documentación de funciones y cargos	Desempeño	Numero de funciones, procedimientos y cargos documentados
				Numero de funciones, procedimientos y cargos totales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34 Plan de acción objetivo 2

Objetivos	Estrategia	Indicadores	Tipo	Formula
Fortalecer relaciones con los clientes a través del aumento de calidad en los procesos desarrollados, demostrando las tarifas cobradas por el servicio.	D15/A10/A11: Reestructuración de tarifas cobradas a clientes antiguos que no permiten llegar a índices de ganancia.	Aumento de clientes renegociados en tarifas	Resultado	Número de clientes renegociadas
				Número total de clientes
	F6/O14/O15: Brindar un servicio personalizado con relación a cada área de especialización, aprovechando que no hay un servicio sustituto	Índice de permanencia de clientes	Resultado	Total clientes - Clientes retirados
				Total de clientes
	F2/F3/A6: Búsqueda de nuevas opciones en plataformas tecnológicas para aplicación de las actividades en cada área de servicio.	Avance en las opciones de plataformas tecnológicas	Resultado	% de avance de opciones de plataformas tecnológicas
	D3/O7: Adquisición e implementación de software de auditoria para desarrollo de las actividades de los colaboradores.	Avance en el estudio de plataformas para auditoria	Resultado	% de avance de opciones de plataforma de auditoria
	F2/F3/O7: Mejorar plataformas tecnológicas existentes para llevar a cabo las funciones de los empleados	Avance en las opciones de plataformas tecnológicas	Resultado	% de avance de opciones de plataformas tecnológicas
D3/O10: Fortalecimiento de alianzas globales con el	Aumento de clientes por alianzas globales	Resultado	Número de clientes por alianzas globales	

	desarrollo de calidad y políticas empresariales			Número total de clientes
--	---	--	--	--------------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35 Plan de acción objetivo 3

Objetivos	Estrategia	Indicadores	Tipo	Formula
Fomentar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, reconociendo la importancia de su gestión en la organización	D6/D7/O6: Estructuración y aplicación de los planes de beneficio y planes de desarrollo para los empleados	Aplicación de planes de beneficio para los empleados	Resultado	Número de empleados - Número de empleados retirados
				Número total de empleados
	D4/O6: Desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores por medio de planes de capacitación para brindar mejores servicios y de calidad a los clientes.	Aplicación de planes de capacitación de los empleados	Resultado	Número de clientes atendidos por empleados antes del plan de capacitación - Número de clientes atendidos después del plan de capacitación
				Número de clientes atendidos por empleados
				100% de plan de capacitación

Fuente: Elaboración propia

1.11. Cronograma de intervención

En el cronograma de intervención a continuación se muestra el tiempo estimado para cada una de las perspectivas y objetivos, teniendo en cuenta que el plazo máximo será de 1 año:

Tabla 36 Cronograma de intervención

PERSPECTIVA	OBJETIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLE
Perspectiva Financiera	D15/A2: Desarrollo e implementación de planeación financiera													Responsables: Socio y equipo gerencial
	D15/A10/A11: Reestructuración de tarifas cobradas a clientes antiguos que no permiten llegar a índices de ganancia.													Responsables: Socio, equipo gerencial y licitaciones
Perspectiva del cliente	F6/O14/O15: Brindar un servicio personalizado con relación a cada área de especialización, aprovechando que no hay un servicio sustituto													Responsables: Socio, equipo gerencial y licitaciones
	F2/F3/A6: Búsqueda de nuevas opciones en plataformas tecnológicas para aplicación de las actividades en cada área de servicio.													Responsables: Socio, equipo gerencial y área de tecnología
	D3/O7: Adquisición e implementación de software de auditoria para desarrollo de las actividades de los colaboradores.													Responsables: Socio, equipo auditoria y área de tecnología
	F2/F3/O7: Mejorar plataformas tecnológicas existentes para llevar a cabo las funciones de los empleados													Responsables: Socio, equipo gerencial y área de tecnología
Perspectiva de formación y seguimiento	D3/O10: Fortalecimiento de alianzas globales con el desarrollo de calidad y políticas empresariales													Responsables: Socio, equipo gerencial, licitaciones

1.12. Presupuesto de Implementación del plan

A continuación, se presenta el presupuesto contemplado para el desarrollo de los 3 objetivos estratégicos con su correspondiente plan de acción en la empresa Mazars Colombia SAS.

OBJETIVO	TIEMPO	DESCRIPCION	INVERSION
D15/A2: Desarrollo e implementación de planeación financiera	1 año	1 Senior- 2,5 horas semanalmente	\$ 6.000.000
D15/A10/A11: Reestructuración de tarifas cobradas a clientes antiguos que no permiten llegar a índices de ganancia.	6 meses	1 Senior- 2,5 horas semanalmente	\$ 3.000.000
F6/O14/O15: Brindar un servicio personalizado con relación a cada área de especialización, aprovechando que no hay un servicio sustituto	1 año	1 Senior- 1,5 horas semanalmente	\$ 3.600.000
F2/F3/A6: Búsqueda de nuevas opciones en plataformas tecnológicas para aplicación de las actividades en cada área de servicio.	6 meses	1 Senior- 2 horas semanalmente	\$ 2.400.000
D3/O7: Adquisición e implementación de software de auditoria para desarrollo de las actividades de los colaboradores.	6 meses	1 Senior- 2 horas semanalmente	\$ 2.400.000
F2/F3/O7: Mejorar plataformas tecnológicas existentes para llevar a cabo las funciones de los empleados	6 meses	1 Senior- 2 horas semanalmente	\$ 2.400.000
D3/O10: Fortalecimiento de alianzas globales con el desarrollo de calidad y políticas empresariales	1 año	1 Senior- 1,5 horas semanalmente	\$ 3.600.000
D6/D7/O6: Estructuración y aplicación de los planes de beneficio y planes de desarrollo para los empleados	1 año	1 Senior- 5 horas semanalmente	\$ 12.000.000
D4/O6: Desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores por medio de planes de capacitación para brindar mejores servicios y de calidad a los clientes.	1 año	1 Senior- 5 horas semanalmente	\$ 12.000.000
D14/D15/A8: Estructuración e implementación del plan de desarrollo y planeación estratégica de la organización	1 año	1 Senior- 5 horas semanalmente	\$ 12.000.000

D13/A8: Estructuración e Implementación del sistema de gestión de calidad	1 año	1 Senior- 5 horas semanalmente	\$ 12.000.000
D11/O6: Estructurar el organigrama con las condiciones actuales de la compañía	2 meses	1 Senior- 2 horas semanalmente	\$ 800.000
D9/D10/O6: Integración y divulgación de las funciones y procedimientos involucrados en cada cargo	1 año	1 Senior- 2,5 horas semanalmente	\$ 6.000.000
			\$ 78.200.000
Imprevistos	1 año		\$ 11.730.000
	TOTAL, INVERSION		\$ 89.930.000
Clientes del rango 1 a 4			\$ 42.000.000
Clientes del rango 4 en adelante			\$ 72.000.000
Menos recursos de personal más eficiencia			\$ 43.200.000
	TOTAL, FLUJO EFECTIVO		\$ 157.200.000
	VPN		\$ 22.311.368,75
	TIR		9,85%

Fuente: Elaboración propia (Ver anexo, presupuesto completo).

En el presupuesto del proyecto se contemplan cada una de las actividades a desarrollar para así establecer las horas y el valor individual por hora, el total del presupuesto es de \$89.930.000 teniendo en cuenta un 15% de imprevistos.

Por otra parte, el cálculo de las entradas de dinero para el flujo del presupuesto se realizó contemplando las siguientes variables:

- **Recuperación de clientes:** Para esta variable se tuvo en cuenta los clientes que se retiraron de la compañía en el año 2018 por falencias en la prestación del servicio. Específicamente se tomaron 2 clientes del rango de 1 a 4 millones y 1 cliente del rango de 4 millones en adelante. Se tomo el valor mensual correspondiente al ingreso que aportaban estos clientes a la compañía y se multiplico por 12, obteniendo \$114.000.000 de ingresos adicionales.
- **Reducción de costos:** Para esta variable se tuvo en cuenta el ahorro con la eficiencia de los empleados en la prestación del servicio del cliente, ya que al tener una mejor capacitación y beneficios para los empleados se podrán hacer eficientemente las

funciones y se ahorraran costos de profesionales, El ahorro contemplado es de dos contadores Juniors, se tomó el costo mensual al que equivale un empleado de esta categoría y se multiplico por 12 y luego por dos, generando un total de \$43.200.000.

Al final se determina el VPN (Valor presente Neto) del proyecto por valor de \$22.311.368, para demostrar que cumple con la maximización de utilidades de la compañía y es rentable considerar su realización. Así mismo se calcula la TIR (Tasa interna de retorno) la cual arrojó un valor de 9.85% lo que indica que la tasa de rentabilidad que ofrece la inversión de realizar el proyecto es aceptable.

Conclusiones

Como resultado del análisis realizado a Mazars Colombia SAS, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía, determinando que la empresa Mazars requiere del desarrollo de un plan estratégico que permita mejorar sus procesos internos de planeación, organización y control; además se identificó una alta rotación de personal, lo que perjudica directamente los procesos y por consiguiente la atención a los clientes, pues se presentan reprocesos en capacitación y conocimiento del negocio de cada cliente, así como aumenta el riesgo de cometer errores al perderse la continuidad en las actividades.

Gracias a la elaboración de la encuesta que se les realizó a los colaboradores de la organización se logra determinar que no existen políticas y objetivos definidos, por esta razón no hay propósitos que enmarquen las acciones de la organización en las diferentes áreas administrativas, así mismo se determinó que la empresa no cuenta con un plan de capacitación y desarrollo de los colaboradores y esto no solo causa malestar entre ellos, por tanto tampoco permite que se desarrollen las funciones con una mayor calidad.

Al aplicar y desarrollar el cuadro de mando integral en la organización permitió detectar las metas y estrategias a seguir, así como los indicadores que permitirán medir esas metas, este cuadro fue diseñado especialmente con el propósito que la administración de la compañía continúe con la ejecución de cada una de las tareas para así garantizar la continuidad del plan estratégico.

El estimado en el cronograma de aplicación del proyecto es de 1 año, teniendo en cuenta cada una de las actividades contempladas en el plan de acción, pero algunas actividades se pueden terminar antes del año así mismo con el presupuesto asignado al proyecto se concluye que este es viable y genera una tasa interna de retorno aceptable para su consecución y desarrollo en la organización Mazars.

Por otra parte, se estima que el cronograma de aplicación del proyecto es de 1 año, teniendo en cuenta cada una de las actividades contempladas en el plan de acción, aunque algunas actividades se pueden terminar antes del año. Así mismo con el presupuesto asignado al proyecto se concluye que este es viable y generara una tasa interna de retorno aceptable para su consecución y desarrollo en la organización Mazars.

Se alcanza la determinación de 3 objetivos estratégicos cada uno con estrategias específicas, los objetivos establecidos fueron:

1. Fortalecimiento de relaciones comerciales con clientes: Es necesario desarrollar estrategias que permitan ofrecer un servicio de mayor calidad a los clientes a través del fortalecimiento de alianzas globales y mejoramiento de plataformas tecnológicas, así como de las alianzas globales ya existentes para atraer nuevos clientes.
2. Implementación de planeación estratégica: Desarrollar la estructura administrativa con organigramas, procedimientos y procesos para integrarlos en el sistema de planeación estratégica y el sistema de calidad de la compañía.
3. Fomentar el crecimiento profesional: El recurso más importante para Mazars son los colaboradores por tal razón es necesario que se desarrollen planes de capacitación y beneficios, con el propósito de disminuir la alta rotación de personal identificada en el análisis, así como la calidad en la prestación del servicio a los clientes.

Bibliografía

- ANIF. (2018). *Inmigración venezolana hacia Colombia y sus impactos socioeconómicos No.1405*. Bogotá D.C.: ANIF.
- Arias, C. (2010). Las ventajas y desventajas de fusionar las empresas del estado colombiano. *Repository. Unimilitar*.
- Avila, W. (2010). *Aplicación de las TIC en la administración pública colombiana en línea*. Bogotá D.C.: alfa-redi.org.
- Baena, V., Cadavid, S., & Ocampo, D. (2010). Hacia la implementación del Balance Score Card como herramienta de gestión en las entidades descentralizadas del municipio de Medellín. *Repository universidad de Antioquia*, 3-28.
- Banrep . (2019). *Informe de inflación diciembre 2018*. Bogotá D.C.: Banco de la República de Colombia.
- Banrep. (2018). *Boletín de Indicadores Económicos*. Bogotá D.C.: Banco de la República de Colombia.
- Bryson, J. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non- Profit Organizations. *Long Range Planning*, 73-81.
- CA Magazine. (31 de 12 de 2017). *CA Magazine*. Obtenido de CA Magazine: <http://camagazine.es/>
- CCB. (2016). *Tabla de Indicadores 2016*. Bogotá D.C.: Cámara de Comercio de Bogotá.
- CCB. (2018). *Si yo fuera Presidente: propuestas de candidatos a la Presidencia de la República 2018-2022*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Congreso de la República. (2008). *Ley 1221 de 2008*. Bogotá D.C.: Congreso de la República.
- Congreso de la República. (2016). *Ley 1819 de 2016*. Bogotá D.C.: Congreso de la República.
- Congreso de la República. (2018). *Código de Comercio Colombia*. Bogotá D.C.: Congreso de la República.
- Congreso de la República. (2018). *Código Laboral de Colombia*. Bogotá D.C.: Congreso de la República.
- Congreso de la República. (2018). *Estatuto tributario Colombia*. Bogotá D.C.: Congreso de la República.

- Congreso de la Republica de Colombia. (2018). *Ley 1943 de 2018*. Bogota D.C.: Congreso de la Republica.
- Costa, C. (2007). La adaptacion al cambio climatico en Colombia. *Revista de Ingenieria. UNIANDES*, 74-80.
- DANE. (2017). *Estadisticas Fuerza Laboral y Educacion*. Bogota D.C.: DANE.
- DANE. (2018). *PIB Produccion*. Bogota D.C.: DANE.
- DANE. (2019). *Encuesta mensual de servicios (EMS) diciembre 2018*. Bogota D.C.: DANE.
- Davila, A. (1999). El cuadro de Mando Integral . *Revista de Antiguos Alumnos*, 34-42.
- Fernandez, P., & Bonet, A. (1989). Fusiones, adquisiciones y control de las empresas. *Revista del consejo superior de Investigaciones cientificas* , 523-524.
- Gajardo, P. (2014). Propuesta de un modelo estrategico de control de gestion aplicado a Deloitte. *Postgrado Economia y Negocios Universidad de Chile*, 1-117.
- Gomez, H., & Mitchell, D. (2014). *Innovación y emprendimiento en Colombia-Balance, perspectivas y recomendaciones de política: 2014-2018*. Bogota D.C.: Cuadernos Fedesarrollo.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeacion estrategica aplicada*. Bogota D.C.: Mc Graw Hill.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeacion Estratgeica Aplicada*. Santa Fe de Bogota: Mc Graw Hill.
- Isoraite, M. (2008). The Balance ScordCard Method: From Theory to Practice . *Intelletual Economics* , 18-28.
- Kaplan, R. (2010). Conceptal Foundations of the Balance Score Card. *Hardvard Business School*, 1-36.
- Martinez, C. (2006). Los recursos humanos en los procesos de fusion y adquisicion . *Intangible capital*, 236-258.
- Martínez, D. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. En D. Martínez, *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (págs. 12- 15). Editorial Diaz Santos.
- Martínez, D. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. En M. Daniel, *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. (pág. 19). Editorial Diaz de Santos.

- Martinez, E., & Ramirez, J. (2006). La corrupción en la contratación estatal colombiana una aproximación desde el neoinstitucionalismo. *Reflexion Politica*, 148-162.
- Martínez, E., & Ramírez, J. (2006). La corrupción en la contratación estatal colombiana una aproximación desde el neoinstitucionalismo. *Reflexion Politica*, 148-162.
- Mazars Colombia . (2018). *Documentos Corporativos Mazars Colombia*. Bogota D.C.: Mazars .
- Membrado, J. (2013). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. En J. Membrado, *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. (págs. 131- 135). Editorial Diaz de Santos.
- Montoya, C. (2011). El Balance Score Card como herramienta de evaluacion en la gestion administrativa. *Vision de Futuro - Scielo*, 1-25.
- Nonori, K., & Reyes, M. (2017). El analisis FODA como herramienta para el diseño del plan de marketing estrategico. *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), Managua: Repositorio*, 1- 83.
- OIM. (2018). *Tendencias Migratorias Nacionales en America del Sur*. Buenos Aires: Organizacion Internacional para las Migraciones.
- Ponce, H. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de Diagnostico y Determinacion de Estrategias de Intervencion en Diverdad Organizaciones. *Enseñanza e Investigacion en Psicologia - Redalyc*, 113-130.
- Porter, M. (2010 de Septiembre de 2010). *¿Que es estrategia?* Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M>
- Presidencia de la Republica. (2008). *Financiamiento y demanda de educacion superior en Colombia (periodo 1990- 2005)*. Bogota D.C.: Calidad de la Educacion.
- Ramirez, J. (2009). Procedimiento para la elaboracion de un analisis FODA como una herramienta de planeacion estrategica en las empresas. *Ciencia Administrativa* , 54-61.
- Ramirez, J. (2009). Procedimiento para la elaboracion de un analisis FODA como una herrmaienta de planeacion estrategica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61.
- Revista Expansion. (2018). Las firmas medianas ingresan más de 620 millones, un 7% más. *Revista Expansion*, 5.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). ¿Qué estudia la estrategia? *Universidad del Rosario - Facultad de Administracion*, 1-26.
- Rues. (2019). *RUES - Registro Unico Empresarial*. Bogota D.C.: Registro Unico Empresarial.

- Vallejo, L. (2018). Los retos de la economía colombiana para 2018. *Apuntes del CENES*, 9-10.
- Vencealcorrupto. (2018). *Justificacion Consulta Anticorrupcion*. Bogota D.C.: Vencealcorrupto.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Administracion estrategica y politica de negocios*. Bogota D.C.: Pearson.

Anexos

1. Carta Autorización Mazars



CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo Sandra Milena Cárdenas Sánchez identificada con cedula de ciudadanía 1.049.618.591 de Santana- Boyacá en mi calidad de representante legal de la empresa Mazars Colombia SAS identificada con NIT 830.055.030-9. Doy la autorización para realizar el diagnóstico organizacional y acceder a la información necesaria de la empresa con finalidades académicas a Rosa Milena Gómez Alvarado identificada con cedula de ciudadanía 1.070.306.430 de Cagua - Cundinamarca quien hace parte de nuestra organización y cuenta con nuestro apoyo para llevar a cabo su proyecto.

En constancia se firma en Bogotá D.C. el día 5 de junio de 2018.

Cordialmente



Sandra Milena Cárdenas Sánchez
Representante Legal

CALLE 03 No. 15 – 40 Piso 4, BOGOTÁ COLOMBIA
Tel: +57 (1) 396 30 04 – www.mazars.com.co

MAZARS COLOMBIA S.A.S
NIT: 830.055.030-9



2. Encuesta dirigida a los miembros de la organización para el análisis interno

<https://goo.gl/forms/qC59PwDmdbKwgNBa2>

3. Página web de Mazars Colombia SAS

<https://www.mazars.com.co/>

4. Video corto explicativo proyecto

<https://www.powtoon.com/c/cG93ZSjGtZL/1/m>

6. Entrevista Líder de Recursos Humanos

ENTREVISTA PERSONAL	
Empresa	Mazars Colombia SAS
Fecha	5/03/2019
Entrevistador:	Rosa Milena Gomez
Objetivo:	Completar el diagnostico situacional a la empresa Mazars Colombia SAS con ayuda del instrumento de recolección de datos de la entrevista
Preguntas:	
1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?	Líder de recursos humanos
2. ¿Quién es Mazars?	Es una empresa global de auditoria y contabilidad que se fusiono con Mazars Group una de las empresas de consultoría más importantes alrededor del mundo con presencia en más de 86 países.
3. ¿Cuáles son las fortalezas de Mazars?	Ser una multinacional reconocida a nivel internacional, ofrecimiento de crecimiento personal y profesional.
4. ¿Cuáles son las debilidades de Mazars?	Rotación del personal, Capacitación ineficiente o nula de empleados, Uso de herramientas o equipo ineficientes
5. ¿Cuál es la debilidad que se debe atacar con mayor intensidad?	Rotación del personal
6. ¿Porque hay un índice de rotación de empleados tal alto en Mazars?, ¿cuáles cree son las causas?	Contratación sin filtros adecuados o con perfiles no aptos para los cargos, falta de capacitación, seguimiento y acompañamiento al desempeño, documentación de los procesos de los cargos.
7. ¿Los empleados son una prioridad para la compañía?	Si, por tal razón se están atacando las debilidades encontradas.
8. ¿Cuáles son las brechas de oportunidades de mejora que tiene Mazars?	Capacitar a su personal para mejorar la competitividad, mejorar la calidad del trabajo realizado y ofertado al cliente, organización adecuada de las herramientas de trabajo así como el tiempo, usar la comunicación de forma estratégica, aplicar la administración por procesos.

7. Entrevista Directo AOS-Auditoria

ENTREVISTA PERSONAL	
Empresa	Mazars Colombia SAS
Fecha	5/03/2019
Entrevistador:	Rosa Milena Gomez
Objetivo:	Completar el diagnostico situacional a la empresa Mazars Colombia SAS con ayuda del instrumento de recolección de datos de la entrevista
Preguntas:	
1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?	Director AOS - Auditoria
2. ¿Quién es Mazars?	Mazars es una organización internacional, integrada e independiente de auditoría, contabilidad, asesoría, impuestos y servicios legales. Asistimos a clientes de todos los tamaños, desde pequeñas y medianas empresas hasta agentes globales, así como empresas de nueva creación y organizaciones públicas.
3. ¿Cuáles son las fortalezas de Mazars?	Reconocida a nivel internacional, Asistencia con profesionales especializados, Ofrecemos servicios íntegros y completos desde la asistencia en representación legal, hasta contabilidad, auditoria, tesorería y nomina, Ofrecemos servicios personalizados y de atención inmediata
4. ¿Cuáles son las debilidades de Mazars?	No es tanto una debilidad, pero como estamos en un proceso de mejoramiento continuo y crecimiento, no ha sido fácil compensar las cargas laborales con algunos de los integrantes y esto en parte a llevado a que se experimente rotación de personal en procesos que requieren de estabilidad y con ello que el cliente algunas veces lo note, el crecimiento ha sido paulatino y hemos tratado de estar en línea con ello, sin embargo hay procesos que no están documentados y así mismo no tenemos un plan de acción estructurado.

5. ¿Cuál es la debilidad que se debe atacar con mayor intensidad?	Planeación y Organización
6. ¿Porque se genera la rotación de clientes en Mazars?, ¿cuáles cree son las causas?	El índice de rotación se da por las mismas causas de la pregunta de las debilidades, ya que al no poder tener estabilidad con las personas que atienden las cuentas con los clientes se generar errores e inconvenientes con la atención
7. ¿Los empleados son una prioridad para la compañía?	Si, siempre son lo más importante de nuestra organización sin ellos no estaríamos en el punto de crecimiento y desarrollo en el que estamos ahora.
8. ¿Cuáles son las brechas de oportunidades de mejora que tiene Mazars?	Continuar retroalimentándonos de los sucesos pasados y desarrollando a nuestros colaboradores para que ellos puedan brindar el mejor servicio a nuestros clientes.