

**FORMULACION DE UNA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA
RUIZ HERMANOS ASESORES LTDA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

RUBIELA ARDILA PRADA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. UIS INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2007**

**FORMULACION DE UNA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA
RUIZ HERMANOS ASESORES LTDA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

RUBIELA ARDILA PRADA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE PROFESIONAL EN
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Director:
NELSON ENRIQUE MORENO
Ingeniero industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. UIS INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2007**

AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradezco a DIOS por que sin El nada de esto hubiera sido posible.

El trabajo aquí plasmado es el fruto del entrenamiento recibido a lo largo de mis estudios profesionales, por ello debo agradecer a todas aquellas personas que compartieron con migo sus conocimientos en el aula.

A mí querido esposo ALVARO RUIZ R. por su apoyo incondicional para mi crecimiento profesional.

A mi hijo Fabio Nicolás por ser la fuerza que me impulsa a realizar mis metas.

A mis padres por creer incesantemente en mí y darme la fortaleza de seguir persiguiendo mis metas.

A mi director de tesis el Ing. NELSON ENRIQUE MORENO por su colaboración en el desarrollo de este trabajo, formulación de una Planeación Estratégica en la empresa Ruiz Hermanos Asesores Ltda".

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
2 ALCANCE	4
3 JUSTIFICACIÓN	5
4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
4.1 OBJETIVO GENERAL	7
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
5 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.	8
5.1 RESEÑA HISTÓRICA	9
5.2 ALCANCE DE LOS SERVICIOS	10
5.3 RECURSO HUMANO	11
5.4 RECURSOS FÍSICOS	11
5.5 MERCADO	13
5.6 SERVICIOS QUE PRESTA LA FIRMA	14

5.6.1	Revisoría Fiscal	14
5.6.2	Asesoría Tributaria y Contable	23
5.7	DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	27
5.8	DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	28
5.8.1	Visión propuesta para la empresa:	29
5.9	LOS VALORES	30
5.10	Política de Calidad	32
6	MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA APLICABLE A LA FIRMA	33
6.1	DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	35
7	FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN	39
7.1	DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO	39
7.1.1	Auditoría Externa	39
7.1.2	Auditoria Interna	62
8	RESULTADOS OBTENIDOS	83
9	RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN	84
10	CONCLUSIONES	85

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis de los factores económicos	40
Tabla 2. Análisis de los factores políticos	42
Tabla 3. Análisis de los factores sociales, culturales y demográficos	44
Tabla 4. Análisis de los factores tecnológicos	44
Tabla 5. Análisis de la competencia	45
Tabla 6. Rivalidad entre las empresas competidoras	48
Tabla 7. Entrada potencial de nuevos competidores	51
Tabla 8. Desarrollo potencial de productos sustitutos	51
Tabla 9. El poder de negociación de los proveedores	52
Tabla 10. El poder de negociación de los consumidores	52
Tabla 11. Conclusión y aplicación de las cinco fuerzas de Porter.	54
Tabla 12. Competidores por servicios	56
Tabla 13. Fortaleza Vs Debilidades de los competidores	57
Tabla 14. Matriz de perfil competitivo –grupos estratégicos	59

Tabla 15. Conclusión de la matriz de perfil competitivo –grupos estratégicos servicio de revisoría fiscal	60
Tabla 16. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE	61
Tabla 17. Análisis del Proceso Gestión Gerencial	63
Tabla 18. Análisis del Proceso de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable	65
Tabla 19. Análisis del Proceso Gestión Administrativa	66
Tabla 20. Análisis del Proceso de Calidad	67
Tabla 21. Matriz de evaluación de factores internos – EFI	69
Tabla 22. Matriz DOFA organizacional (Debilidades –oportunidades –fortalezas y amenazas)	72
Tabla 23. Matriz MCPE#1 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	74
Tabla 24. Matriz MCPE#2 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	75
Tabla 25. Matriz MCPE#3 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	76
Tabla 26. Matriz MCPE#4 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	77
Tabla 27. Conclusión de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	78
Tabla 28. Plan Estratégico de Ruiz Hermanos Asesores Ltda. para los años 2007 y 2008	79
Tabla 29. Objetivos, acciones y sugerencias por proceso Ruiz Hermanos Asesores Ltda	81

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Formato utilizado en el taller para construir nueva misión	89
Anexo 2. Formato N°1 utilizado en el taller para construir nueva visión	90
Anexo 3. Auditoría interna	91
Anexo 4. Portafolio de servicios (Bosquejo)	97
Anexo 5. Registro de fotografías de los talleres realizados	100

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	8
Figura 2. Infraestructura	12
Figura 3. Nivel máximo de formación de capital humano de la firma	34
Figura 4. Mapa de procesos de Ruiz Hermanos asesores Ltda.	36
Figura 5. Formulación del Plan Estratégico	38
Figura 6. Modelo de las cinco fuerza de la competencia	46

RESUMEN

TITULO:

FORMULACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA RUIZ HERMANOS ASESORES LTDA EN LA CIUDAD DE BUCARMANGA .

AUTOR:

ARDILA PRADA, Rubiela**

PALABRAS CLAVES:

Plan Estratégico
Administración
Objetivos
Estrategias

DESCRIPCION:

El documento se desarrollo teniendo las bases de la planeación estratégica como elemento fundamental dentro de cualquier organización que desee expandirse y crecer, además el mayor beneficio de la planeación es el de servir para que las empresas, usen un enfoque más sistémico, lógico y racional para elegir sus estrategias. Es por esta razón que la empresa Ruiz Hermanos Asesores Ltda. ha decidido aprovechar la potencialidad de su talento humano y la experiencia de la gerencia para proyectar las estrategias que llevaran a la empresa hacia el éxito en el futuro.

Este proceso de planeación permite anticipar los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que sean graves, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas mediante la aplicación de diferentes métodos que permite establecer y analizar la viabilidad de las estrategias. Es por eso que en estos tiempos de constantes cambios este proceso permite a las organizaciones ser proactivas en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.

El documento se centra en la etapa de formulación donde se obtiene como resultado los objetivos y estrategias derivadas de la visión y misión de la empresa Ruiz Hermanos Asesores Ltda., quedando para la dirección la tarea fundamental de la implementación del plan de acuerdo a las recomendaciones y sugerencias.

* Trabajo de grado

** Instituto de Educación a Distancia. UIS. Gestión Empresarial. Director: Nelson Enrique Moreno.

SUMMARY

TITTLE:

FORMULATING OF THE PLANNING STRATEGIC FOR THE ENTERPRISE RUIZ HERMANOS ASESORES LTDA IN THE BUCARAMANGA CITY*

AUTHOR:

ARDILA PRADA, Rubiela**

KEY WORDS:

Strategic Plan
Administration
Objectives
Strategies

DESCRIPTION:

The document was developed having in mind the bases of an strategic plan as the fundamental element inside any organization that is willing to expand and grow, furthermore the greates benefit of the plan is to guide the companies to a more sistmatic, logical and rational approach when they are choosing their strategies. For this reason Ruiz Hermanos Asesores Ltda organization, have decided to take advantage of their human talent potential and the experience of their management, to combine them with the purpose of casting/showing the strategies that would lead to exit of the company on a future.

This planing process allows in adavance to locate the problems before they occur and therefore confront them before they become very serious. It also help the managers to recognize between safety and dangerous opportunities, and how to choose them by applying different methods that permit to stablish and analyze the viability of each strategy. Thats why on this time of constant changes, this process allows the organizations to be pro-active in their three stages: formulation, execution, and evolution, achieving by this means the objectives of the organization.

The document is focused on the stage of formulation, where the objectives and derivative strategies of the mission and vission of Ruiz Hermanos Asesores Ltda organization are obtained, remaining only the direction of the task for implementation of the plan, according to the recommendations and suggestions.

* Final Project of grade

** Institute of Education at Distance. UIS. Managerial Administration. Director: Nelson Enrique Moreno.

INTRODUCCIÓN

El cambio de época exige nuevos desafíos, y en consecuencia nuevas soluciones que tienen que emanar de las competencias globales de los directivos. La nueva mentalidad es la que tiene que regir el marco de la dirección empresarial.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

En tiempos de cambios continuos la Planeación Estratégica ayuda a los directivos de las organizaciones a plantear o replantear lo que están haciendo y la forma de cómo lo están haciendo, si ésta se apoya con el análisis prospectivo o estructural, detectará variables claves, con las cuales se pueden simular el futuro y construir escenarios para localizar los procesos que lleven a las organizaciones a ser competitivas en el mercado.

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todo el personal de la firma. También es importante señalar que la firma debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que representa la razón de ser y existir de la empresa.

Se ha recurrido a las bases de la planeación estratégica para formular los objetivos y estrategias derivadas de la visión y misión de la firma Ruiz Hermanos Asesores Ltda., quedando la tarea fundamental de gestionar la formulación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la firma en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la firma.

De acuerdo con lo anterior se considera oportuno formular la Planeación Estratégica para la firma *RUIZ HERMANOS ASESORES LTDA* lo cual contribuya con la organización a encontrar escenarios que ayuden a plantear objetivos e implementar estrategias encaminadas al cumplimiento de la visión y construir un futuro mejor para la organización.

1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa RUIZ HERMANOS ASESORES Ltda dedicada a prestar servicios en materia tributaria y contable y revisoría fiscal en forma integral a personas naturales y jurídicas en la ciudad de Bucaramanga mediante un servicio profesional y especializado, garantizando alta calidad y costos razonables.

Ruiz Hnos. Asesores se encuentra ubicada en la calle 37 N° 15-25 Oficina 601 Edificio Colseguros Torre Sur, sector comercial de la ciudad de Bucaramanga.

Ruiz Hnos. Asesores se fundamenta en principios que permiten crear un estado de conciencia en el ser humano tales como; le ética profesional, honestidad, responsabilidad y calidad, el compromiso se perfila como la base para construir un futuro con mucha visión, en donde estos valores hagan parte del diario vivir y permitan la formulación integral del hombre.

A través de los servicios de asesorías tributarias contables y auditorías Ruiz Hnos. Asesores respalda y orienta a sus clientes en todos los ámbitos empresariales mediante:

- ❖ El aprovechamiento de los beneficios tributarios, franquicias y opciones de acuerdos a seguir.
- ❖ Disminución de los riesgos que conllevan a sobre costos a las empresas por desconocimiento como son; intereses, multas y sanciones.
- ❖ Defender los derechos del empresario y contribuyente frente a la administración y ejercer su representación ante los organismos oficiales.
- ❖ Promover el buen servicio a sus clientes a través de una atención personalizada que cubra sus expectativas en el área metropolitana de Bucaramanga.

Esta empresa es apoyada con un grupo de profesionales experimentados y altamente competentes dispuestos a entregar un servicio de primer nivel pero al alcance de todos, es decir atender a la pequeña y mediana empresa proveyendo un servicio personalizado, a sus actuales clientes en la estructura, desarrollo y complementación de los procesos relacionados en el ámbito contable, tributario y auditor.

El señor Álvaro Ruiz, quien es el socio gestor y actual gerente de Ruiz Hnos. Asesores, es contador público con especialización en Tributaria, egresado de la UNAB, cuyo enfoque empresarial se basa en la calidad y en la búsqueda de la excelencia organizacional, dirigiendo sus esfuerzos hacia un redireccionamiento al interior de la organización orientado al cumplimiento de sus objetivos conducentes al logro del crecimiento empresarial en sus diferentes campos de acción y proyectándose competitivamente hacia un futuro en un mercado cada vez mas exigente.

Consientes de los continuos cambios sociales, gubernamentales, políticos y económicos que están exigiendo cada vez con mayor insistencia una revisión y análisis interno de las organizaciones para permitir conocerse y comprender su papel dentro de una sociedad cada vez cambiante y rigurosa con el fin de transformarse en una organización competitiva capaz de adaptarse al entorno de manera flexible, autónoma y con capacidad de respuesta, se considera indispensable implementar una planeación estratégica a corto y largo plazo que le permita de la manera mas adecuada tomar decisiones basándose en los mejores datos disponibles.

La planeación estratégica le va permitir a Ruiz Hnos. Asesores ser una organización activa en la formulación de su futuro, planear desde un presente incompletamente comprendido hasta el futuro deseado probable con un objetivo, a varios años.

Para Ruiz Hnos. Asesores el análisis situacional de la empresa es una herramienta indispensable en el conocimiento del perfil de capacidad interna de la organización, su talento humano, financiero, económico, técnico y directivo con que se cuenta para el diseño de un plan estratégico con el cual se proyecta al futuro.

2 ALCANCE

El análisis y la planeación estratégica abarca los procesos de Asesora Tributaria y Contable y Revisoría Fiscal, Gestión Gerencial durante los periodos de 2007 al 2012. Decisión tomada por la gerencia teniendo en cuenta que estos procesos son los identificados como los de cadena de valor y estratégicos dentro de la organización.

3 JUSTIFICACIÓN

Un modelo de Planeación Estratégica permitirá a la organización, Ruiz Hnos. Asesores contar con un instrumento para fortalecer y direccionar la empresa cuyo objetivo se orienta a la satisfacción de los clientes y a promover procesos de reinversión permanente creando solidaridad en los diferentes niveles y áreas de la organización para la toma de decisiones oportuna y la calidad de los procesos. La planeación Estratégica permitirá en el redireccionamiento de Ruiz Hnos. Asesores:

- ❖ Contar con una herramienta de gestión y toma de decisiones basadas en criterios y análisis concretos para proyectar estratégicamente la organización.
- ❖ Responder al cumplimiento de los objetivos planteados.
- ❖ Permitir a la organización proyectarse hacia el futuro.
- ❖ Disminuir el riesgo al fracaso.
- ❖ Ampliar la visión de vida de la organización.
- ❖ Definir las acciones a desarrollar hoy, a sabiendas que las organizaciones no pueden buscar su desarrollo a través de esquemas de visión a corto plazo, sino con estrategias coherentes y consistentes a largo plazo en todos los niveles, lo que conlleva a la actuación inmediata y al dinamismo.

Le permitirá a la alta gerencia desarrollar actividades básicas: como es la planificación, organización, motivación, selección de personal y control, aumentando la probabilidad del logro de los resultados esperados siendo útil para la ejecución de estrategias en forma acertada para su respectiva evaluación.

Rubiela Ardila Prada, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos e investigaciones propias de las que se apoyará para la formulación de la Planeación Estratégica de Ruiz Hnos. Asesores, orientará a la alta gerencia en el diseño de un modelo de Planeación Estratégica que le permita su crecimiento a nivel corporativo y se convierta en su mayor fortaleza reflejando en sus clientes el deseo de su crecimiento en doble dirección. (Organización – cliente).

Esta propuesta se mira teniendo en cuenta uno de los objetivos de la carrera, como es el de propiciar, aportar al desarrollo empresarial y mas tratándose de una empresa familiar, en la que se puede aportar y apoyar para su crecimiento y

proyección hacia futuro. Esta decisión de contribuirle a la empresa mediante el presente proyecto ha sido muy personal puesto que es el deseo de desarrollo mediante los conceptos, conocimientos y aportes que se han recibido por parte del cuerpo docente de la universidad.

4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Formular una Planeación Estratégica para la empresa Ruiz Hermanos Asesores Ltda. Mediante el análisis de cada uno de los factores internos y externos que intervienen en el funcionamiento de la empresa y le permita identificar las estrategias organizacionales para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa y conlleve al personal de Ruiz Hermanos Asesores al conocimiento y participación activa en la mejora, la productividad y calidad de los servicios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

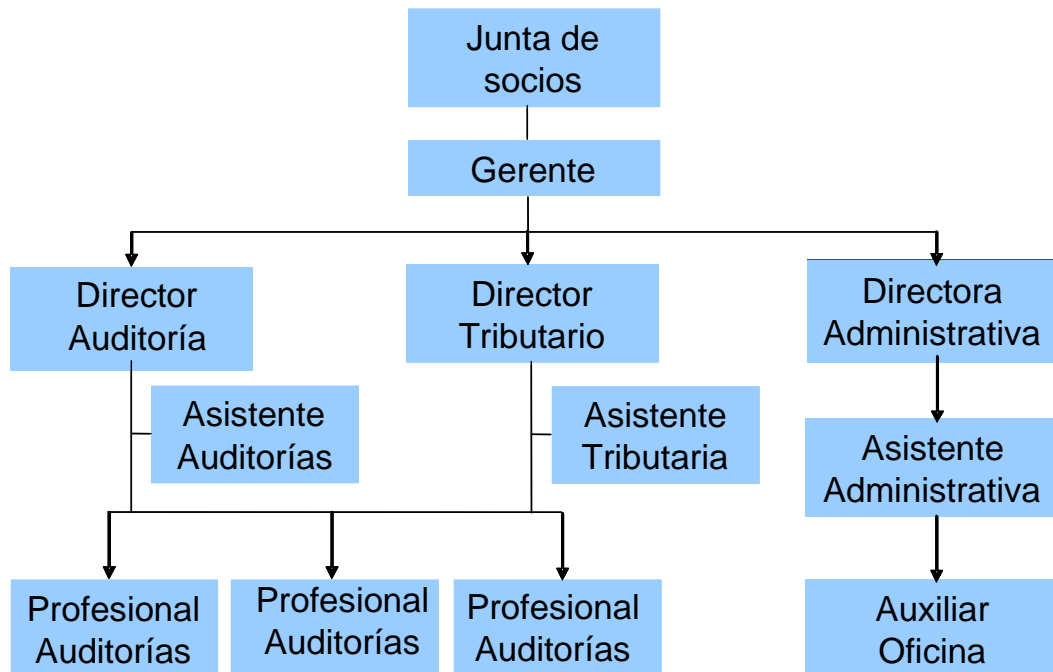
- ❖ Realizar una evaluación interna y externa que permita establecer el estado actual de la empresa con relación a su entorno y al interior de la misma.
- ❖ Analizar las evaluaciones internas y externas.
- ❖ Elaborar la matriz DOFA.
- ❖ Desarrollar una fase creativa mediante la revisión y ajuste de los principios, visión y misión.
- ❖ Formular unos objetivos estratégicos con sus respectivas metas e indicadores de gestión.
- ❖ Definir los recursos que se requieren para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

5 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

Nombre:	Ruiz Hermanos Asesores Ltda.
Actividad Económica:	Ofrece servicios de revisoría fiscal y Auditoría tributaria y contable.
Número de empleados:	Ocho
Estructura Organizacional:	Organigrama.
Teléfono:	6426604 – 6332023
Dirección:	Calle 37 N° 15 – 25 Edificio colseguros. torre sur. Oficina 601.

La empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional:

Figura 1. Organigrama



RESEÑA HISTÓRICA

A finales de la década de los setentas los socios fundadores iniciaron sus actividades como Asesores Tributarios y Contables de manera independiente en su propia oficina, en 1980 deciden organizarse como Sociedad y crean la firma Aseruiz Ltda, que por costumbre era conocida entre sus clientes como Ruiz Hermanos Asesores, razón por la cual, años después, se decidió cambiar el nombre de la firma.

Actualmente se reconoce a esta firma de contadores públicos por su experiencia de más de 20 años en el mercado santandereano y por la manera como ha enfrentado los cambios con el fin de responder a las necesidades de sus clientes al prestar los servicios profesionales en Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en forma integral a personas naturales y jurídicas en la ciudad de Bucaramanga mediante un servicio profesional y especializado, garantizando alta calidad y costos razonables.

A través del tiempo la Sociedad ha sido gestora de la formación de nuevos profesionales, al incluir en el equipo de trabajo altamente calificado, a estudiantes de últimos semestres que han crecido personal y profesionalmente, y que en la actualidad se desempeñan como profesionales independientes con un alto sentido de pertenencia y gratitud hacia la firma.

Ruiz Hermanos Asesores se encuentra ubicada en la calle 37 N° 15-25 Oficina 601 Edificio Colseguros Torre Sur, sector comercial de la ciudad de Bucaramanga.

Ruiz Hermanos Asesores se fundamenta en principios que permiten crear un estado de conciencia en el ser humano tales como; le ética profesional, honestidad, responsabilidad y calidad, el compromiso se perfila como la base para construir un futuro con mucha visión, en donde estos valores hagan parte del diario vivir y permitan la formulación integral del hombre.

Esta empresa es apoyada con un grupo de profesionales experimentados y altamente competentes dispuestos a entregar un servicio de primer nivel pero al alcance de todos, es decir atender a la pequeña y mediana empresa proveyendo un servicio personalizado, a sus actuales clientes en la estructura, desarrollo y complementación de los procesos relacionados en el ámbito contable, tributario y auditor.

El señor Álvaro Ruiz, quien es el socio gestor y actual gerente de Ruiz Hermanos Asesores, es contador público de la Universidad Autónoma de Bucaramanga con especialización en Gerencia Tributaria de la Universidad Santo Tomás, cuyo enfoque empresarial se basa en la calidad y en la búsqueda de la excelencia organizacional, dirigiendo sus esfuerzos hacia un redireccionamiento al interior de

la organización, orientado al cumplimiento de sus objetivos, conducentes al logro del crecimiento empresarial en sus diferentes campos de acción y proyectándose competitivamente hacia un futuro en un mercado cada vez más exigente.

Actualmente la gerencia de Ruiz Hermanos dirige sus esfuerzos hacia un redireccionamiento al interior de la organización en búsqueda de la mejora continua enfocada a mantener los clientes actuales y captar un mayor número de nuevos clientes, lo que le permitirá fortalecerse en el mercado, enfrentar la competencia a la que se ve avocado (136 empresas que prestan servicios similares en el área metropolitana de Bucaramanga), lograr establecer aspectos que le ayuden a marcar la diferencia en el entorno que se desenvuelve y ofrecer un valor agregado que permita crear en el cliente tendencias de preferencia y fidelidad.

Como se puede observar Ruiz Hermanos Asesores es una empresa con bases fundamentales en el cumplimiento ético de los postulados de su profesión por parte de sus accionistas fundadores, CONTADORES PÚBLICOS al igual de que de los funcionarios de otras disciplinas que hacen parte del staff profesional.

ALCANCE DE LOS SERVICIOS

A través de los siguientes servicios Ruiz Hermanos Asesores respalda y orienta a sus clientes en todos los ámbitos empresariales:

Asesoría Tributaria y Contable: Asesorar integralmente en todos los ámbitos tributarios para aprovechar las ventajas y opciones de acuerdo a seguir, proveyendo herramientas de apoyo a la gestión de la empresa, manteniendo al día los registros de transacciones y obligaciones tributarias, desarrollando estrategias de planificación fiscal para adecuarlos a las necesidades del cliente. Así mismo, revisar el movimiento contable de la empresa, formular e interpretar los balances y cuentas de resultados que permitan conocer la evolución de la empresa y tomar decisiones basadas en una información confiable y actualizada, supervisar el cierre anual para obtener unos estados financieros representativos y confiables.

Revisoría Fiscal: Servicio de Revisoría Fiscal con valor agregado, eficiencia en función de los costos, mediante auditorías de estados contables anuales y auditorías de cuentas específicas con el fin de:

- ❖ Apoyar constantemente en la consecución de las metas organizacionales.
- ❖ Acompañar a la Gerencia en la planificación, evaluación, recomendación de controles, fortalecimiento de la información financiera y la adecuada utilización de los recursos.

- ❖ Garantizar la calidad y exactitud de los trabajos realizados, asegurando el alcance de los objetivos propuestos.
- ❖ Vigilancia para que los actos de los administradores se ajusten a los Estatutos y normas legales.

RECURSO HUMANO

Ruiz Hermanos Asesores está apoyada con un recurso humano experimentado y altamente competente, dispuesto a entregar un servicio de primer nivel pero al alcance de todos, es decir atender a la pequeña y mediana empresa proveyendo un servicio personalizado, acompañando a sus clientes en la estructuración, desarrollo y complementación de los procesos relacionados en el ámbito empresarial, contable, tributario y auditor.

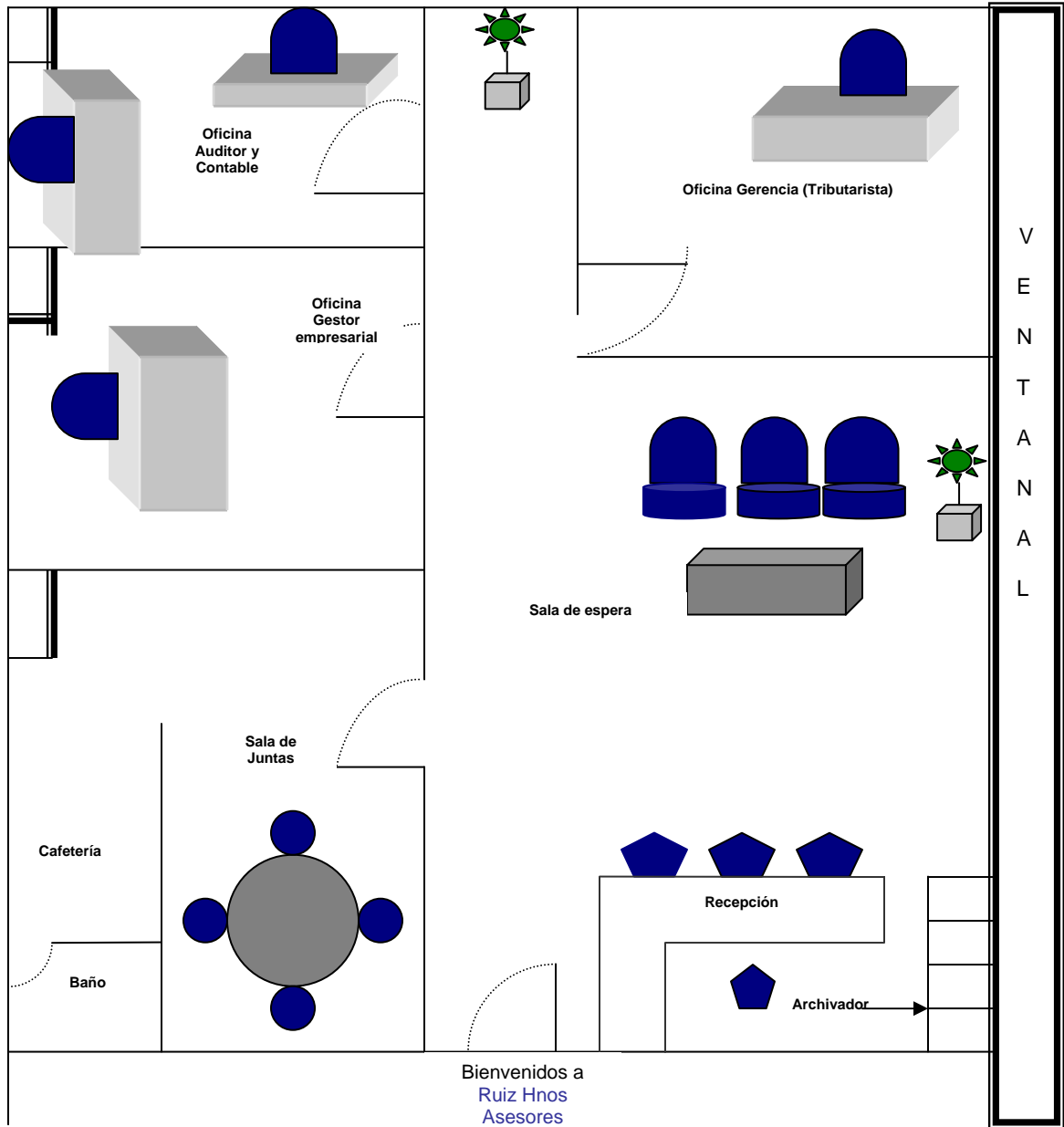
La actualización oportuna en aspectos relativos al ejercicio de la profesión son la característica básica de la firma con la intención de satisfacer las necesidades de sus clientes y atender las expectativas de los mismos con servicios competentes.

RECURSOS FÍSICOS

Tecnología y medios de comunicación: Ruiz Hermanos Asesores utiliza tecnología de información que responden a los estándares de oportunidad, confidencialidad, veracidad e integridad, dentro de lo que adquieren especial importancia los medios electrónicos, de computación y comunicaciones que permiten establecerse dentro del mercado.

Infraestructura: Ruiz Hermanos Asesores tiene definida la infraestructura necesaria para la realización del servicio, sus oficina tiene un espacio de de 85 mts², conformada por una recepción y sala de espera, tres oficinas, una sala de juntas, una cafetería y dos baños, debidamente amobladas, tal como se aprecia a continuación:

Figura 2. Infraestructura



MERCADO

Mercado potencial: El mercado potencial está representado en todas las empresas nacionales.

Mercado objetivo: El mercado objetivo está representado en el sector de la Salud, las PYMES y MYPES, el cual representan un gran campo de acción teniendo en cuenta que actualmente existen en el área metropolitana de Bucaramanga 716 empresas del servicio de salud.

Tendencias de crecimiento: Actualmente se cuenta con varios contactos en el sector de la Salud y con una base de datos actualizadas del mismo, lo que permitirá tener un conocimiento de las necesidades administrativas, contables y tributarias de este sector, así mismo las PYMES quienes conforman el mayor número de empresas del área metropolitana de Bucaramanga que debido a la competitividad que se vive hoy en día y que se avecina debido a la entrada del TLC requieren formalizar sus procesos administrativos, contables y normativos.

La apertura de los mercados, la eliminación de barreras normativas, legales y arancelarias y el crecimiento de los flujos de intercambio (TLC) entre los grandes bloques comerciales a nivel mundial, plantean a las empresas nuevos retos en términos de competitividad productividad y eficiencia, al ofrecer asesorías en gestión administrativa, tributaria contable y auditorías centradas en la proporción de herramientas para llevar a cabo una gestión efectiva con base en el estudio, análisis y evaluación de las organizaciones dentro del marco de una economía en permanente cambio y regida actualmente por el fenómeno de la globalización.

SERVICIOS QUE PRESTA LA FIRMA

Revisoría Fiscal

	CQ-01 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO REVISORÍA FISCAL	Código: CQ-01
		Versión: Definitivo 2
		Página: 14 de 113

NOMBRE DEL PROCESO	REVISORÍA FISCAL	TIPO DE PROCESO	Misional
OBJETIVO	Brindar un servicio de revisoría fiscal, oportuno, objetivo, veraz y efectivo.		

PROCESOS ENTRADAS Proveedores	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS SALIDAS Clientes
Gestión Gerencial	<input type="checkbox"/> Requisitos del cliente. <input type="checkbox"/> Contrato aprobado. <input type="checkbox"/> Carta de aceptación.	Solicitud de información.	<input type="checkbox"/> Comunicación	Cliente
Cliente	(Certificado de la cámara de comercio, copia de los estatutos, información financiera actualizada, actas de Asamblea y Junta Directiva)	Planeación de las actividades.	<input type="checkbox"/> Memorando de planeación. <input type="checkbox"/> Programas de auditoría y seguimiento.	
	<input type="checkbox"/> Memorando de planeación. <input type="checkbox"/> Programas de auditoría y seguimiento.	Ejecución y seguimiento de los programas de auditoría.		
	<input type="checkbox"/> Formato Informes de áreas	Elaboración de informes de áreas.	<input type="checkbox"/> Informe de áreas aprobados. <input type="checkbox"/> Comunicación.	Cliente
	<input type="checkbox"/> Informe de área aprobado	Socialización informes de áreas.	<input type="checkbox"/> Informe de área aprobado	Cliente
	<input type="checkbox"/> Informe de área aprobado	Seguimiento informe área.	<input type="checkbox"/> Comunicación.	Cliente
	<input type="checkbox"/> Informes de área aprobados y seguimientos <input type="checkbox"/> Carta de puntos de cierre, sociedades RF	Elaboración y entrega del informe final.	<input type="checkbox"/> Informe Aprobado. Final	Cliente

RECURSOS	RESPONSABLES	REQUISITOS	MEDICIÓN DEL PROCESO (Indicadores)
No aplica.	Líder del proceso: Director Revisoría Fiscal Colaboradores: Profesionales Auditores	Legales y reglamentarios: Decreto 2649 de 1993 Decreto 2650 de 1993 Ley 43 de 1990 NTC-ISO 9001:2000: <input type="checkbox"/> 4.0 Sistema de Gestión de la Calidad <input type="checkbox"/> 4.1 Requisitos General del Sistema. <input type="checkbox"/> 4.2 Requisitos de la documentación <input type="checkbox"/> 4.2.1 Generalidades <input type="checkbox"/> 4.2.2 Manual de calidad. <input type="checkbox"/> 4.2.3 Control de documentos. <input type="checkbox"/> 4.2.4 Control de registros. <input type="checkbox"/> 5.2 Enfoque al cliente. <input type="checkbox"/> 5.5.3 Comunicación interna. <input type="checkbox"/> 7.1 Planificación de la realización del producto. <input type="checkbox"/> 7.2.1 Procesos relacionados con el cliente <input type="checkbox"/> 7.2.3 Comunicación con el cliente. <input type="checkbox"/> 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio. <input type="checkbox"/> 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio. <input type="checkbox"/> 7.5.3 Identificación y trazabilidad. <input type="checkbox"/> 7.5.4 Propiedad del cliente. <input type="checkbox"/> 7.5.5 Preservación del producto. <input type="checkbox"/> 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos. <input type="checkbox"/> 8.2.4 Seguimiento y medición del producto. <input type="checkbox"/> 8.3 Control de producto No Conforme. <input type="checkbox"/> 8.4 Análisis de datos <input type="checkbox"/> 8.5.1 Mejora Continua. <input type="checkbox"/> 8.5.2 Acción Correctiva <input type="checkbox"/> 8.5.3 Acción preventiva	Cumplimiento entrega de informes
SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO		REGISTROS DEL PROCESO	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
<input type="checkbox"/> Seguimiento a los programas de auditorias. <input type="checkbox"/> Seguimiento informe áreas.		<input type="checkbox"/> Memorando de planeación. <input type="checkbox"/> Programas de auditorias <input type="checkbox"/> FO-42 Carta de puntos de cierre, sociedades RF	GQ-01 Guía para el desarrollo de trabajo de Revisoría Fiscal

❖ OBJETO:

Establecer el instructivo para desarrollar eficazmente la Revisoría Fiscal.

❖ ALCANCE:

Aplica para todo el proceso de Revisoría Fiscal

❖ INTRODUCCIÓN.

El proceso de revisoría fiscal es una metodología sistemática que requiere un conocimiento especializado así como habilidad y técnica que permitan recopilar evidencia para evaluar y sustanciar una conclusión, con independencia de la naturaleza del servicio revisoría fiscal. Este proceso afecta tanto a los profesionales que prestan el servicio como aquellas personas involucradas en los asuntos que tratan nuestros clientes. El servicio de revisoría fiscal implica que el contador profesional planifique y lleve a cabo el contrato mediante la obtención de evidencia suficiente y competente y haga uso de su juicio profesional con el fin de poder emitir informes de recomendación como de su opinión profesional.

El proceso de revisoría fiscal comprende:

- Planificación y supervisión.
- Los programas de revisoría fiscal.
- Informes de revisoría fiscal.

❖ DESARROLLO**PLANIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN**

El revisor fiscal deberá planear su trabajo de modo que la revisoría fiscal sea desarrollada de una manera efectiva.

“Planeación” significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la revisoría fiscal. El revisor fiscal planea desarrollar su labor de forma eficiente y oportuna.

Planeación del trabajo

La planeación adecuada del trabajo de revisor fiscal ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales son identificados y que el trabajo es completado en forma expedita. La planeación también ayuda a la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo hecho por otros auditores y expertos.

El grado de planeación variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad de la revisoría fiscal y la experiencia del revisor con la entidad y conocimiento de la actividad del cliente.

Adquirir conocimiento de la actividad del cliente es una parte importante de la planeación del trabajo. El conocimiento de la actividad del cliente por el revisor fiscal ayuda en la identificación de eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante sobre los estados financieros u otros aspectos de la auditoría integral.

El revisor fiscal puede desear discutir elementos del plan global de revisoría y algunos procedimientos de auditoría con la junta directiva, administración y personal de la entidad, para mejorar la efectividad y eficiencia de la revisoría fiscal y para coordinar los procedimientos de auditoría con el trabajo de los empleados de la entidad. El plan global de revisoría fiscal y el programa de auditoría, sin embargo, permanecen como responsabilidad del revisor fiscal.

El plan global de revisoría fiscal

El revisor fiscal debería desarrollar y documentar un plan global de revisoría fiscal describiendo el alcance y conducción esperados de la revisoría. Mientras que el registro del plan global de auditoría necesitará estar suficientemente detallado para guiar el desarrollo del programa de revisoría fiscal, su forma y contenidos precisos variarán de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad de la auditoría y la metodología y tecnologías específicas usadas por el revisor fiscal.

Los asuntos que tendrá que considerar el revisor fiscal al desarrollar el plan global de revisoría fiscal incluyen:

Conocimiento de la actividad del cliente

- Factores económicos generales y condiciones de la industria que afectan al negocio de la entidad.
- Características importantes de la entidad, su negocio, su desempeño financiero y sus requerimientos para informar incluyendo cambios desde la fecha de la anterior revisoría fiscal.
- El nivel general de competencia de la administración.

El revisor fiscal puede obtener un conocimiento de la industria y de la entidad de un número de fuentes. Por ejemplo:

- Experiencia previa con la entidad y su industria.
- Discusión con personas de la entidad.
- Discusión con personal de auditoría interna y revisión de informes de auditoría interna.
- Discusión con otros auditores y con asesores legales o de otro tipo que hayan proporcionado servicios a la entidad o dentro de la industria.
- Discusión con personas enteradas fuera de la entidad (por ejemplo, economistas de la industria, reglamentadores de la industria, clientes, abastecedores, competidores).
- Publicaciones relacionadas con la industria (por ejemplo, estadísticas de gobierno, encuestas, textos, revistas de comercio, reportes preparados por bancos y corredores de valores, periódicos financieros).
- Legislación y reglamentos que afecten en forma importante a la entidad.
- Visitas a los locales de la entidad y a instalaciones de sus plantas.
- Documentos producidos por la entidad (por ejemplo, minutas de juntas, material enviado a accionistas, o presentado a autoridades reglamentarias, literatura promocional, informes anuales y financieros de años anteriores, presupuestos, informes internos de la administración, informes financieros provisionales, manual de políticas de la administración, manuales de sistemas de contabilidad y control interno, catálogo de cuentas, descripciones de puestos, planes de mercadotecnia y de ventas).

Comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno

- Las políticas contables adoptadas por la entidad y los cambios en esas políticas.
- El efecto de pronunciamientos nuevos de contabilidad y revisoría fiscal.

- El conocimiento acumulable del revisor fiscal sobre los sistemas de contabilidad y de control interno y el relativo énfasis que se espera se ponga en las pruebas de procedimientos de control y otros procedimientos sustantivos.

Riesgo e importancia relativa

- Las evaluaciones esperadas de los riesgos inherentes y de control y la identificación de áreas de auditoría importantes.
- El establecimiento de niveles de importancia relativa para propósitos de revisoría fiscal.
- La posibilidad de manifestaciones erróneas, incluyendo la experiencia de periodos pasados, o de fraude.
- La identificación de áreas de contabilidad complejas incluyendo las que implican estimaciones contables.

Naturaleza, tiempos, y alcance de los procedimientos

- Posible cambio de énfasis sobre áreas específicas de auditoría.
- El efecto de la tecnología de información sobre la revisoría fiscal.
- El trabajo de auditoría interna y el efecto esperado sobre los procedimientos de revisoría fiscal.

Coordinación, dirección, supervisión y, revisión

- La inclusión de otros auditores en la auditoría de componentes, por ejemplo, subsidiarias, sucursales y divisiones.
- La inclusión de expertos
- El número de locales o plantas
- Requerimientos de personal

Otros asuntos

- La posibilidad de que el principio de negocio en marcha pueda ser puesto en duda.
- Condiciones que requieren atención especial, como la existencia de partes relacionadas.
- Los términos del trabajo y cualesquiera responsabilidades estatutarias
- La naturaleza y oportunidad de los informes u otra comunicación con la entidad que se esperan bajo los términos del trabajo.

LOS PROGRAMAS DE REVISORÍA FISCAL

El revisor fiscal deberá desarrollar y documentar un programa de revisoría fiscal que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El programa de revisoría fiscal sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la revisoría fiscal y como un medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo. El programa de revisoría fiscal puede también contener los objetivos de la revisoría para cada área y un presupuesto de tiempos en el que son estimadas las horas para las diversas áreas o procedimientos de auditoría.

Al preparar el programa de revisoría fiscal, el revisor fiscal debería considerar las evaluaciones específicas de los riesgos inherentes y de control y el nivel requerido de certeza que tendrán que proporcionar los procedimientos sustantivos. El revisor fiscal debería también considerar los tiempos para pruebas de controles y de procedimientos sustantivos, la coordinación de cualquier ayuda esperada de la entidad, la disponibilidad de los auxiliares y la inclusión de otros auditores o expertos.

Cambios al plan global de revisoría fiscal y al programa de revisoría fiscal

El plan global de revisoría fiscal y el programa de revisoría fiscal deberían revisarse según sea necesario durante el curso de la revisoría fiscal. La planeación es continua a lo largo del trabajo a causa de cambios en las condiciones o resultados inesperados de los procedimientos de auditoría. Deberán registrarse las razones para cambios importantes.

Supervisión

Los objetivos generales de la supervisión son:

- a) Proporcionar instrucciones a los ayudantes.
- b) Mantenerse informado de los problemas que se presenten.
- c) Vigilar que los trabajos se realicen conforme a las normas.
- d) Asegurarse de que el personal auditor ha comprendido bien su misión.
- e) Asegurarse que los papeles de trabajo están siendo confeccionados en la forma conveniente.
- f) Revisar el trabajo efectuado.
- g) Variar el programa de trabajo de acuerdo con los resultados que se vayan obteniendo.
- h) Resolver las diferencias de opinión entre el personal de revisoría fiscal.

Es evidente que el grado de supervisión dependerá del tipo de trabajo a realizar, pero en todo caso su objetivo es el de garantizar la calidad y exactitud de los

trabajos realizados, asegurándose de que los objetivos propuestos se consiguen; evidentemente el grado de supervisión dependerá de la mayor o menor preparación técnica del personal empleado.

Los supervisores deben dejar constancia de su actuación en las propias hojas de trabajo.

INFORMES DE REVISORIA FISCAL

La revisoría fiscal provee un nivel de seguridad sobre la credibilidad de su trabajo en la forma de informes. El informe a ser expresado está determinado por la naturaleza de la temática y por el objetivo determinado en su planeación.

El informe final de revisoría fiscal debe contener una expresión clara de su conclusión sobre el trabajo realizado. La culminación de cada una de las fases principales de la auditoría es la emisión del informe. Con base a los resultados que se vayan obteniendo en la auditoría, el auditor debe rendir a los administradores u órganos de dirección de la entidad examinada o a la parte contratante los siguientes informes:

Informes eventuales. Emitidos sobre errores, incumplimiento de leyes, irregularidades, o desviaciones significativas del control interno, que se encuentre en el desarrollo del trabajo; así como las recomendaciones que estime pertinentes con relación a las diferentes situaciones observadas a fin de adoptar las medidas a que haya lugar.

Informes intermedios. Con periodicidad trimestral o semestral se deben presentar este tipo de informes, con indicación del trabajo desarrollado y los resultados obtenidos, indicando los procedimientos de auditoría aplicados en cada una de las áreas auditadas con sus hallazgos y conclusiones.

Los informes intermedios pueden tener su origen en requerimientos gubernamentales o de organismos de control y vigilancia de las compañías, en estos casos se exige alcances mínimos en el trabajo y unos elementos básicos del contenido del informe. También los informes intermedios pueden ser fruto del proceso de la revisoría fiscal para comunicar la culminación de un trabajo en un área o sección de la compañía, para comunicar deficiencias importantes en los controles internos, incumplimiento de leyes y regulaciones o para proporcionar sugerencias y recomendaciones.

Estos informes como los eventuales son muy variados en su estructura y contenido ya que dependen de las circunstancias en las que son elaborados.

Informe final. La culminación de la revisoría fiscal es un informe final con su dictamen u opinión y conclusiones sobre: los estados financieros básicos, lo

adecuado del control interno, el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias, estatutarias, la gestión de los administradores y la concordancia entre la información adicional presentada por los administradores, si la hubiere.

Asesoría Tributaria y Contable



CQ-02 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE

Código: CQ-02
 Versión: Definitivo 2
 Página: 23 de 113

NOMBRE DEL PROCESO	Asesoría Tributaria y Contable	TIPO DE PROCESO	Misional
OBJETIVO	Asesorar en todos los ámbitos tributarios y contables aprovechando las ventajas existentes dentro del marco legal		

PROCESOS ENTRADAS	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS SALIDAS Clientes
Proveedores	<input type="checkbox"/> Requisitos del cliente. <input type="checkbox"/> Contrato aprobado. <input type="checkbox"/> Carta de aceptación.	Solicitud de información	<input type="checkbox"/> Comunicación verbal y/o escrita	Cliente
Gestión Gerencial	<input type="checkbox"/> Información solicitada	Análisis de información	<input type="checkbox"/> Informe de diagnóstico preliminar (para clientes nuevos)	Cliente
Cliente	<input type="checkbox"/> Informe de diagnóstico o identificación de necesidades de la empresa. <input type="checkbox"/> Calendario Tributario.	Planeación	<input type="checkbox"/> Cronograma de trabajo	
	<input type="checkbox"/> Cronograma de trabajo	Ejecución de actividades	<input type="checkbox"/> Informes (Estados financieros) <input type="checkbox"/> Declaraciones tributarias periodos intermedios	Cliente
	<input type="checkbox"/> Cronograma de trabajo	Control y seguimiento de actividades	<input type="checkbox"/> Cronograma de trabajo revisado y ajustado.	
	<input type="checkbox"/> Necesidades del cliente para el cierre contable y fiscal	Preparación del cierre contable y fiscal	<input type="checkbox"/> Carta puntos de cierre (documentos requeridos para cierre contable y fiscal)	Cliente
	<input type="checkbox"/> Documentos requeridos para cierre contable	Realización del cierre contable	<input type="checkbox"/> Libros principales impresos.	Cliente
	<input type="checkbox"/> Libros principales impresos	Elaboración estados financieros fin de ejercicio	<input type="checkbox"/> Estados financieros de fin de año	Cliente
	<input type="checkbox"/> Estados financieros de fin de año	Preparación de la declaración de renta del año y de otras declaraciones tributarias	Declaraciones tributarias anuales presentadas.	Cliente

NOTA: Existen clientes que no están obligados a llevar una contabilidad pero que requieren la elaboración de declaraciones tributarias y estados financieros, para estos clientes se aplica únicamente las actividades de : Solicitud de información, Preparación de la declaración de renta del año y de otras declaraciones tributarias

❖ **OBJETO:**

Establecer los pasos a seguir para validar la información que el cliente suministra en relación con la Propiedad, Planta y Equipo.

❖ **ALCANCE:**

Aplica para las empresas en las cuales se desempeña el cargo de Contador.

❖ **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

Adiciones: erogaciones que tienen el efecto de aumentar cuantitativamente un activo existente, ya sea porque incrementa su capacidad de servicio, su eficiencia, prolonga su vida útil o reducen sus costos de operación futuros.

Ajustes integrales por inflación (API): Procedimiento aplicado hasta diciembre 31 de 2006, que tiene por fin contrarrestar las distorsiones que produce la inflación en la contabilidad y en la determinación de la renta gravable.

Asientos de ajuste: Registros contables que deben realizarse antes de emitir estados financieros, para cumplir la norma técnica de asignación, registrar los hechos económicos realizados que no hayan sido reconocidos, corregir los asientos incorrectos y reconocer el efecto de la pérdida en el poder adquisitivo de la moneda funcional.

Bases Uniformes: Una de las tres cualidades de la información contable, que es necesaria para que la información pueda ser comparable.

Conciliación: Informe por el cual se explica la diferencia entre los saldos de dos o más cuentas relacionadas y que determina las partidas necesarias para que dichas cuentas o estados relacionados concuerden entre sí.

Costo: Conjunto de erogaciones y cargos asociados directamente, con la adquisición o producción de los bienes o la prestación de los servicios, de los cuales un ente económico obtiene sus ingresos.

Depreciación: Asignación del costo ajustado de algunos activos tangibles a la generación del ingreso, en los resultados del ejercicio; es determinada de manera sistemática durante su vida útil, mediante métodos de recocido valor técnico; la depreciación de los inmuebles debe realizarse excluyendo el costo del terreno respectivo.

Gasto: Flujos de salida de recursos, en forma de disminuciones del activo o incremento del pasivo o combinación de ambos, que genera disminuciones del patrimonio, incurridos en las actividades de administración, investigación y financiación, realizadas durante un periodo; los gastos no provienen de los retiros de capital o de las utilidades o excedentes.

Mejoras: Erogaciones cuyo efecto es aumentar la calidad de un activo existente ya sea por que incrementa su capacidad de servicio, su eficiencia, prologan su vida útil o ayudan a reducir sus costos de operación futuros; las mismas deben cargarse al valor del activo fijo; si al efectuar la mejora es necesaria la sustitución de parte o piezas ya existentes, el costo de la pieza reemplazada así como la depreciación acumulada, deben afectar las cuentas correspondientes.

Propiedades Planta y Equipo: Las propiedades, planta y equipo, representan los activos tangibles adquiridos, construidos, o en proceso de construcción, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios, para arrendarlos, o para usarlos en la administración del ente económico, que no están destinados para la venta en el curso normal de los negocios y cuya vida útil excede de un año. (...). Artículo 64 Decreto 2649 de 1993.

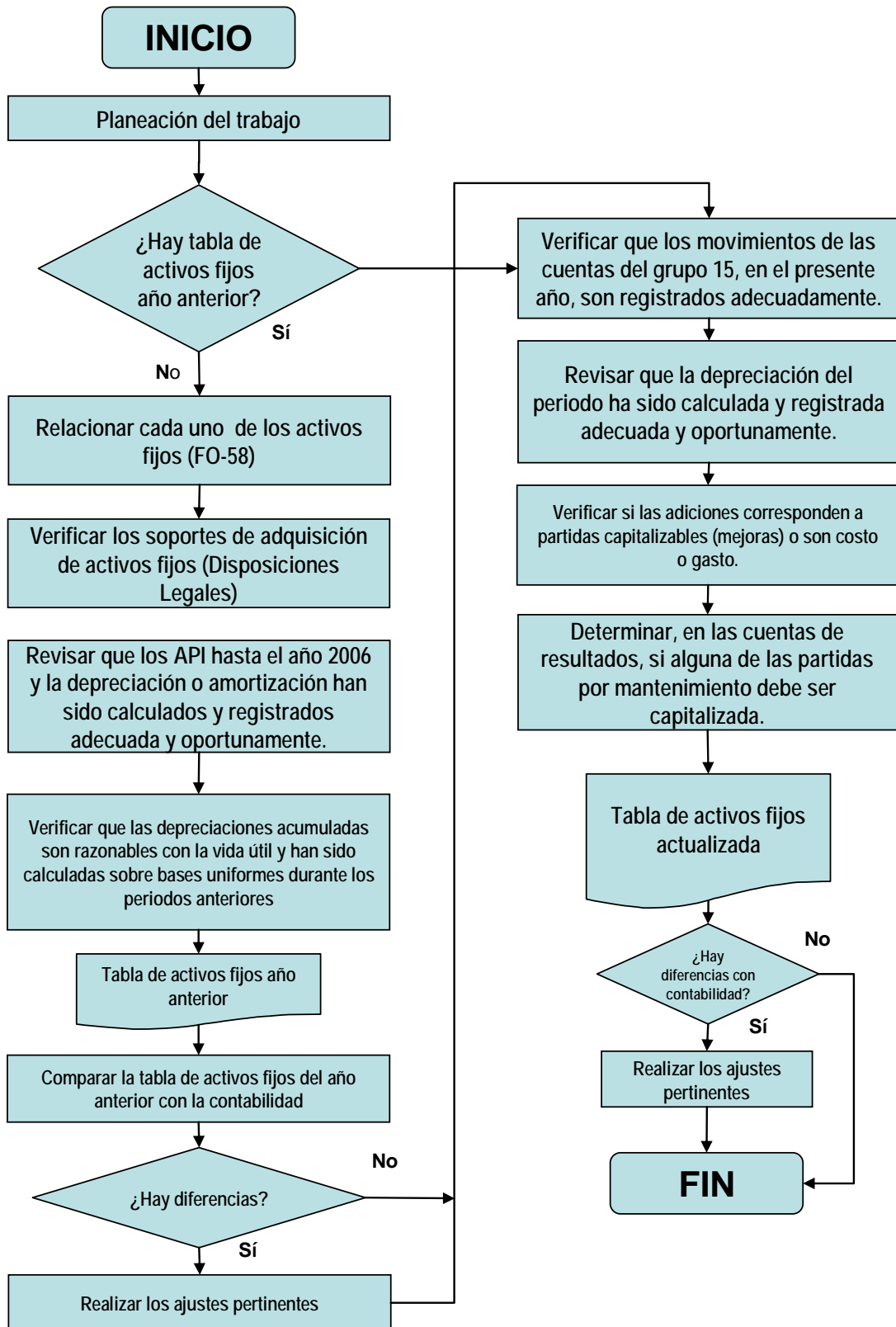
Soportes: Teniendo en cuenta los requisitos legales que sean aplicables según el tipo de acto de que se trate, los hechos económicos deben documentarse mediante soportes, de origen interno o externo, debidamente fechados y autorizados por quienes intervengan en ellos o los elaboren.

Los soportes deben adherirse a los comprobantes de contabilidad respectivos o, dejando constancia en estos de tal circunstancia, conservarse archivados en orden cronológico y de tal manera que sea posible su verificación.

Los soportes pueden conservarse en el idioma en el cual se hayan otorgado, así como ser utilizados para registrar las operaciones en los libros auxiliares o de detalle. (...) Artículo 123 Decreto 2649 de 1993.

Vida útil: (...) Se entiende por vida útil el lapso durante el cual se espera que la propiedad, planta o equipo, contribuirá a la generación de ingresos. Para su determinación es necesario considerar, entre otros factores, las especificaciones de fábrica, el deterioro por el uso, la acción de factores naturales, la obsolescencia por avances tecnológicos y los cambios en la demanda de los bienes o servicios a cuya producción o suministro contribuyen. (...). Artículo 64 Decreto 2649 de 1993.

❖ DESARROLLO DE ACTIVIDADES:



❖ CONTROL DE REGISTROS

CÓDIGO	ARCHIVO ACTIVO
FO-58 (consecutivo)	Tabla de activos fijos

Elaboró: Yolanda Inés Vásquez Ruiz

Revisó: Campo Elías Parada Girón- Donaldso Villabona Gamboa

Aprobó: Álvaro Ruiz Ramírez

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Con el ánimo de reevaluar la misión actual de Ruiz Hermanos Asesores Ltda. Se realizó un taller conducente a explicar que se persigue con la Planeación Estratégica, el concepto de pensamiento estratégico, el concepto de misión y los elementos que componen la misión:

Misión:

- ❖ Es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad.
- ❖ Filosofía básica de la organización.
- ❖ No es estática ni definitiva.
- ❖ Qué es nuestro negocio?.

Misión actual de la empresa:

Prestar los servicios de gestión en materia tributaria, auditoría contable y revisoría en forma integral a personas naturales y jurídicas con las mas alta calidad en beneficio del país y la sociedad, mediante el compromiso de su recurso humano y alto nivel de calidad.

Misión propuesta para la empresa:

La misión propuesta para Ruiz Hermanos asesores Ltda es la siguiente:

“Ofrecemos los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría tributaria y Contable apoyados de un capital humano comprometido, en beneficio de los clientes y generando sostenibilidad financiera”.

(Ver anexo 1 Formato utilizado en el taller para construir nueva misión).

MISIÓN

Responda las siguientes preguntas:

1. Cual es la acción que describe la razón de ser de la empresa? (Verbo)
2. Cuales son los productos o servicios que genera nuestra empresa?
3. Quienes son los clientes? Son la razón primaria por la cual se crea un negocio. El consumidor o usuario.
4. Que características tienen los? Es el segmento al cual van dirigidos mis productos. Cliente final, Cadena de intermediarios (supermercado, tiendas, estancos, restaurantes, etc.)
5. Cual es el propósito básico de nuestra empresa? En general, las empresas deben obtener el máximo rendimiento posible de los recursos utilizados. Contribuir al desarrollo de un país, Generar fuentes de trabajo, Preservar la naturaleza, Transferir tecnología, Producir conocimiento, Asumir una responsabilidad social, etc.

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Para declarar una nueva visión de Ruiz Hermanos Asesores se realizó un taller con la participación del personal de la organización, explicando el concepto de visión.

Visión:

La visión es el conjunto de ideas que proyectan un estado deseado por la organización en el futuro, es por tanto el “sueño” o “imagen” de lo que desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el “norte” hacia donde se quiere llegar.

Visión actual de la empresa:

Competir y alcanzar en el año 2010 liderazgo en el mercado nacional prestando un servicio excelente, con eficiencia, calidad y ética profesional hacia el desarrollo empresarial en los diferentes sectores económicos.

Visión propuesta para la empresa: La visión propuesta para la empresa Ruiz Hermanos Asesores Ltda es la siguiente:

“En el año 2012 posicionar la firma Ruiz Hnos Asesores Ltda..en la prestación de servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en el mercado nacional, apoyado con un capital humano basado en valores, y una adecuada infraestructura y tecnología”.

Ver Anexo 2. Formato N°1 utilizado en el taller para construir nueva visión

VISIÓN

1. Para construir la visión se encuentran las personas que tienen compromiso de llevar a la organización a un horizonte determinado?
2. Cuales son el (los) mercados los cuales la organización va ha tener presencia?
3. Cual es la posición de la empresa que espera tener en los mercados planteados?
4. Con cuales productos se espera alcanzar los anteriores planteamientos?
5. Cuando espera alcanzar dicho planteamiento?

Nuestra visión es ser una compañía_____
Principal, líder, preeminente, de calidad mundial, en expansión (elegir una)

Que ofrece_____
Productos, servicios, productos y servicios (elegir una)

(innovadores, provechosos, específicos, diversificados, de alta calidad (elegir una))

Para_____
Servir al mercado global, crear valor para los accionistas, cumplir con los pactos con los accionistas, agradar a los clientes (elegir una)

En los sectores altamente innovadores_____

Relacionados con las soluciones informáticas, empresariales, de consumidores, financieras (elegir una)

LOS VALORES

Son el soporte de la visión, son realidades valiosas, que residen en el ser humano y que trascienden día a día en la construcción de una organización más competente.

Lograr la visión es posible en la medida que existan valores que se identifique con su propósito fundamental. Ruiz Hermanos Asesore Ltda. declaró los siguientes valores que rigen la ética profesional.

Integridad

El Contador Público deberá mantener incólume su integridad moral, cualquiera que fuere el campo de su actuación en el ejercicio profesional. Conforme a esto, se espera de él rectitud, probidad, honestidad, dignidad y sinceridad en cualquier circunstancia.

Dentro de este mismo principio quedan comprendidos otros conceptos afines que, que sin requerir una mención o reglamentación expresa, pueden tener una relación con las normas de actuación profesional establecidas. Tales conceptos pudieran ser los de conciencia moral, lealtad en los distintos planos, veracidad como reflejo de una realidad incontestable, justicia y equidad con apoyo en el derecho positivo.

Objetividad

La Objetividad representa ante todo imparcialidad y actuación sin perjuicios en todos los asuntos que le corresponden al campo de acción profesional del Contador Público. Lo anterior es especialmente importante cuando se trata de certificar, dictaminar u opinar sobre los estados financieros de cualquier entidad.

Esta cualidad va unida generalmente a los principios de integridad e independencia y suele comentarse conjuntamente con éstos.

Independencia

En el ejercicio profesional, el Contador Público deberá tener y demostrar absoluta independencia mental y de criterio con respecto a cualquier interés que pudiera ser incompatible con los principios de integridad y objetividad, con respecto a los

cuales la independencia, por las características peculiares de la profesión contable, debe considerarse esencial y concomitante.

Responsabilidad

Sin perjuicio de reconocer que la responsabilidad, como principio de la ética profesional, se encuentra implícitamente en todas y cada una de las normas de Ética y reglas de conducta del Contador Público, es conveniente y justificada su mención expresa como principio para todos los niveles de la actividad contable.

En efecto, de ella fluye la necesidad de la sanción, cuyo reconocimiento en normas de ética promueve la confianza de los usuarios de los servicios de Contador Público, compromete indiscutiblemente la capacidad calificada, requerida por el bien común de la profesión.

Confidencialidad

La relación del Contador Público con los usuarios es el elemento primordial de la práctica profesional. Para que dicha relación tenga pleno éxito debe fundarse en un compromiso responsable, leal y auténtico, el cual impone la más estricta reserva profesional.

Observancia de las disposiciones normativas

El Contador Público deberá realizar su trabajo cumpliendo eficazmente las disposiciones profesionales promulgadas por el Estado y el Consejo Técnico de la Contaduría Pública aplicando los procedimientos adecuados debidamente establecidos. Además, deberá observar las recomendaciones recibidas de sus clientes o de los funcionarios competentes del ente que requiere sus servicios, siempre que estos sean compatibles con los principios de integridad, objetividad e independencia, así como los demás principios de las normas de ética y reglas formales de conducta y actuación aplicables en las circunstancias.

Competencia y actualización profesional

El Contador Público sólo deberá contratar trabajos para los cuales él o sus asociados o colaboradores cuenten con las capacidades e idoneidad necesaria para que los servicios comprometidos se realicen en forma eficaz y satisfactoria.

Igualmente, el Contador Público, mientras se mantenga en ejercicio activo, deberá considerarse permanentemente obligado a actualizar los conocimientos necesarios para su actuación profesionalmente y especialmente aquellos requeridos por el bien común y los imperativos del progreso social y económico.

Difusión y colaboración

El Contador Público tiene la obligación de contribuir de acuerdo con sus posibilidades personales, al desarrollo, superación y dignificación de la profesión, tanto a nivel institucional como en cualquier otro campo que, como los de la difusión o docencia le sean, asequibles.

Cuando quiera que sea llamado a dirigir instituciones para la enseñanza de la Contaduría Pública o a regentar cátedras en las mismas, se someterá a las normas legales y reglamentarias sobre la materia, así como a los principios y normas de la profesión y a la ética profesional. Este principio de colaboración constituye el imperativo social profesional.

Respeto entre colegas

El Contador Público debe tener siempre presente que la sinceridad, buena fe y la lealtad para con sus colegas son condiciones básicas para el ejercicio libre y honesto de la profesión y para convivencia pacífica, amistosa y cordial de sus miembros.

Conducta ética

El Contador Público deberá abstenerse de realizar cualquier acto que pueda afectar negativamente la buena reputación o repercutir de alguna forma en descrédito de la profesión, tomando en cuenta que, por la función social que implica el ejercicio de su profesión, esta obligado a sujetar su conducta pública y privada a los más elevados preceptos de la moral universal.

POLÍTICA DE CALIDAD

Ruiz Hermanos Asesores Ltda presta los servicios de revisoría fiscal y asesoría tributaria y contable, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes, apoyados de un recurso humano responsable, competitivo y eficaz en búsqueda de la mejora continúa.

6 MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA APLICABLE A LA FIRMA

De acuerdo con las condiciones de la Organización Ruiz Hermanos Asesores Ltda. se ha elegido el modelo general de la administración estratégica de Fred R. David., específicamente la etapa de formulación de la estrategia.

Es más dinámico el estudio y aplicación del proceso de la planeación estratégica cuando se usa El Modelo De Fred R. David, el marco que se ilustra es un modelo global, bastante aceptado, del proceso de la planeación estratégica. El marco que se ilustra es un modelo propuesto para la firma Ruiz Hermanos Asesores Ltda. aprobado por la gerencia. El modelo no garantiza el éxito, pero pretende un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. El modelo muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la Planeación estratégica.

La planeación estratégica formulada para la Firma Ruiz Hermanos Asesores Ltda, parte del punto lógico que es la reformulación de la misión, visión, los objetivos y definición de las estrategias de la organización. La respuesta al interrogante de hacia dónde va encaminada la organización puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente la organización.

El proceso de la planeación estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. Por ejemplo, un giro en la economía podría representar una gran oportunidad y requerir un cambio de los objetivos y las estrategias a largo plazo; la incapacidad para alcanzar los objetivos anuales podría requerir un cambio de política; un competidor importante podría anunciar un cambio de estrategia que, a su vez, exija un cambio de la misión de la empresa. Por consiguiente, las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deben ser continuas.

Para la selección del modelo de planeación se tuvo en cuenta:

El tamaño de la organización: El tamaño de una empresa no solamente está dado por su adecuada infraestructura y demás recursos físicos sino por el capital humano experimentado y altamente competente. De acuerdo con anterior Ruiz Hermanos Asesores Limitada está en capacidad de entregar un servicio de primer nivel a la pequeña y mediana empresa.

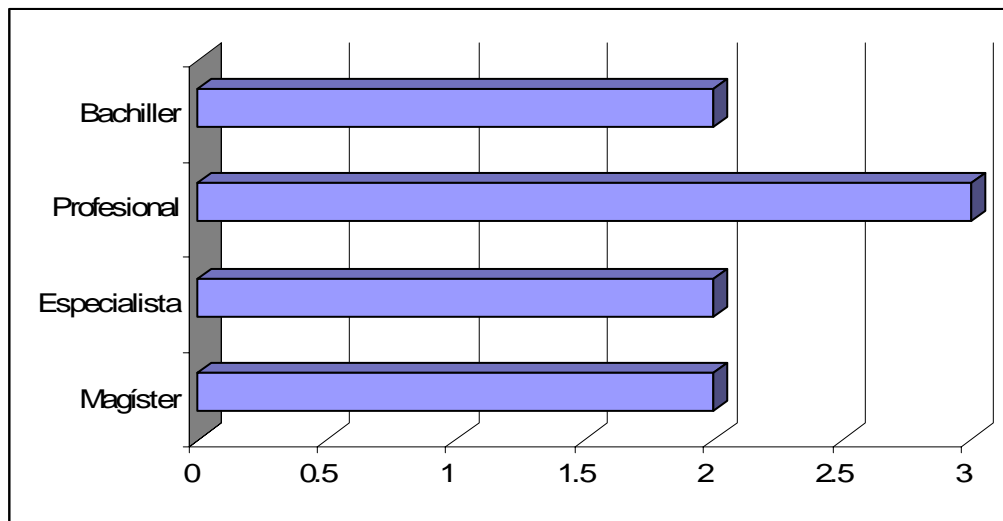
Actividad comercial: Prestación de servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable, que se rige por la normatividad vigente.

Intereses de la gerencia: Actualmente la gerencia de Ruiz Hermanos dirige sus esfuerzos hacia un redireccionamiento al interior de la organización en búsqueda de la mejora continua enfocada a mantener los clientes actuales y captar un mayor número de mismos, lo que le permitirá fortalecerse en el mercado, enfrentar la competencia a la que se ve avocado (136 empresas que prestan servicios similares en el área metropolitana de Bucaramanga), lograr establecer aspectos que le ayuden a marcar la diferencia en el entorno que se desenvuelve y ofrecer un valor agregado que permita crear en el cliente tendencias de preferencia y fidelidad.

Perfil del personal: Ruiz Hermanos Asesores está apoyada con un capital humano experimentado y altamente competente, dispuesto a entregar un servicio de primer nivel pero al alcance de todos, es decir atender a la pequeña y mediana empresa proveyendo un servicio personalizado, acompañando a sus clientes en la estructuración, desarrollo y complementación de los procesos relacionados en el ámbito empresarial, contable, tributario y auditor.

El personal que labora en Ruiz Hermanos Asesores cuenta con el siguiente nivel de educación.

Figura 3. Nivel máximo de formación de capital humano de la firma



Su recurso humano presenta un nivel educativo alto lo que genera confianza y credibilidad entre sus clientes. La actualización oportuna en aspectos relativos al ejercicio de la profesión es la característica básica de la firma con la intención de satisfacer las necesidades de sus clientes y atender las expectativas de los

mismos con servicios competentes. El nivel de estudios está de acuerdo con lo exigido por el Manual de Responsabilidad y competencias de la Organización.

Para garantizar la adaptación del modelo a las necesidades de la organización se han realizado modificaciones al orden de las etapas, con el fin de aprovechar el enfoque por procesos del sistema de gestión de calidad de la organización.

Ruiz Hermanos Asesores decide comenzar a mediados de junio de 2006 la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la NTC-ISO 9001:2000. Con este proyecto Ruiz Hermanos Asesores busca organizar, controlar y prever riesgos y principalmente tener mayor orientación hacia las expectativas del cliente con el fin de tener nuevas oportunidades de mercado o mantenimiento de la participación en el mismo. Es por ello que la Gerencia se compromete a proporcionar los recursos necesarios para su desarrollo y funcionamiento.

Para tal fin se trazó un programa a seguir el cual incluyó todas las actividades referentes para realizar el diagnóstico.

DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El alcance del sistema de gestión de la calidad, se determinó a partir de los siguientes criterios:

La naturaleza de la empresa: Ruiz Hermanos Asesores Ltda tiene por objeto social la prestación de servicios profesionales relacionados con la contaduría y que básicamente comprenden los servicios de auditoría y revisoría fiscal, asesoría contable y tributaria.

La implementación que pretende la Gerencia: La Gerencia decide establecer un Sistema de Gestión de la Calidad que le permita organizar y controlar las diferentes actividades de la empresa garantizando la calidad en cada una de ellas, proporcionando ventajas competitivas para poder participar y/o mantenerse en el mercado nacional en pro de una sostenibilidad financiera de la empresa.

La formación y experiencia del personal: por lo general Ruiz Hermanos Asesores Ltda puede disponer permanentemente de personal con experiencia en contaduría para la ejecución de contratos que se relacionan con este tipo de actividades.

Lo anterior condujo a que Ruiz Hermanos Asesores estableciera como alcance: ” **Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria** “.

Figura 4. Mapa de procesos de Ruiz Hermanos asesores Ltda.



Análisis Interno: Dentro del análisis interno intervienen los siguientes procesos, proceso de gestión, proceso de revisoría fiscal, proceso de asesoría tributaria y contable, proceso de gestión administrativa y proceso de calidad.

Análisis Externo: En esta fase se analiza el macroentorno, el entorno competitivo y el entorno industrial.

Reformulación de la misión y visión: En esta etapa se evalúa la misión y visión actual de la organización con el fin de ajustarla a la realidad de la empresa.

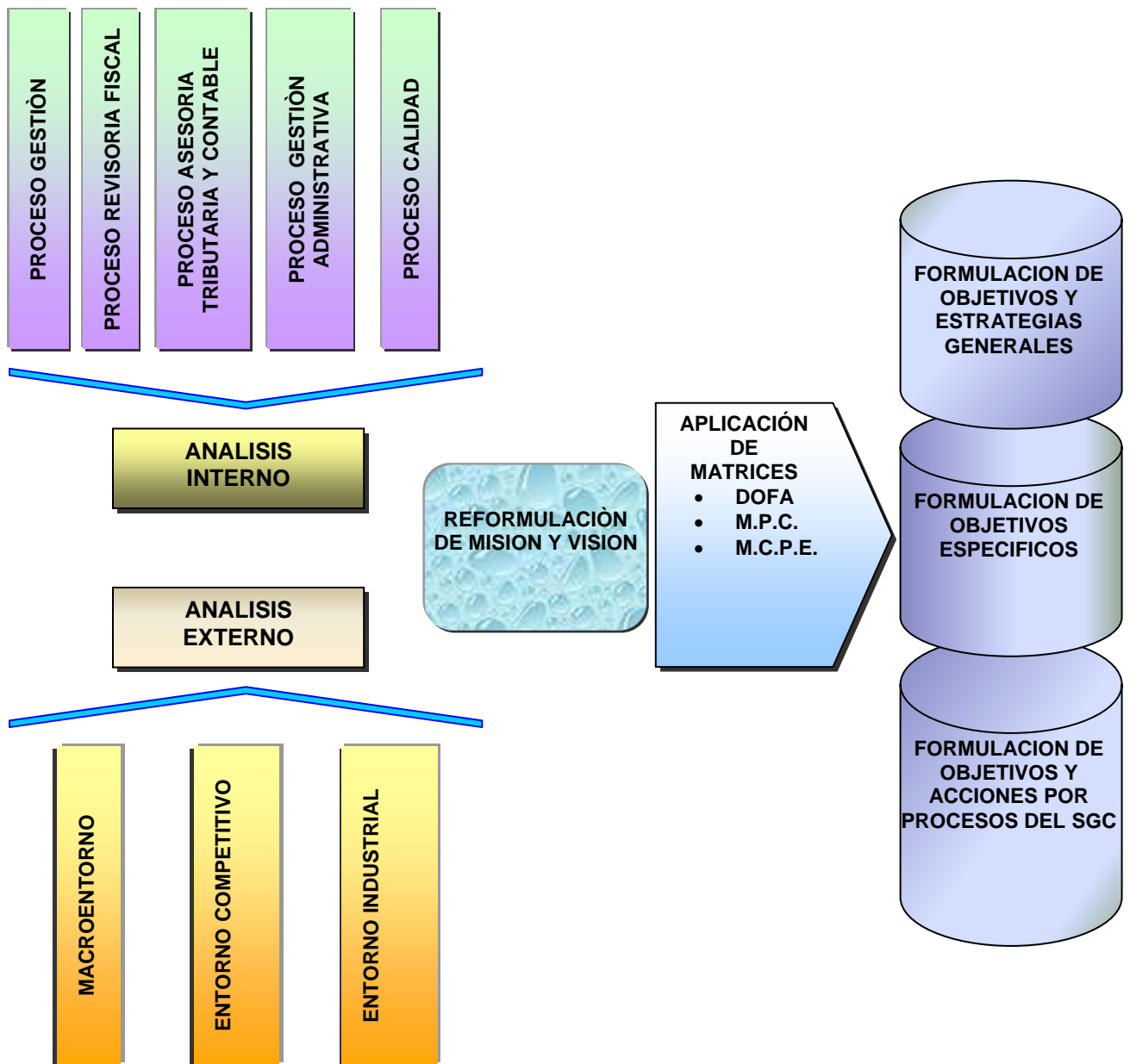
Aplicación de las matrices: Se analizarán los diferentes factores por medio de la matriz DOFA. Es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea la firma, es útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Este análisis permite examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

La M.P.C. La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

La M.C.P.E: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica. Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Analizadas las anteriores etapas del modelo estratégico nos conduce a la formulación de las estrategias. Esta etapa es ejecutada por la gerencia y su equipo de trabajo. La formulación de las estrategias es reconocida como un ejercicio racionalista o de planeación que intenta aplicar un modelo recurrente, y que sirva para establecer y lograr los propósitos de la firma. El responsable de esta etapa está en continuo contacto con sus colaboradores, en retroalimentación constante, con el fin de adecuar las acciones de la organización a los cambios del ambiente externo e interno.

Figura 5. Formulación del Plan Estratégico



7 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Como preámbulo al diseño del plan estratégico de la organización fue necesario sensibilizar al personal directivo y colaboradores del proceso, con el fin de crear compromiso, obtener claridad en los conceptos, proyección de los resultados y beneficios que se obtendrán a través del desarrollo de la formulación estratégica de la organización.

DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO

Auditoría Externa

La auditoria externa pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa.

❖ Análisis de las oportunidades de la empresa.

El diagnóstico externo revela las oportunidades y amenazas claves que tiene la organización, para evaluar las tendencias y acontecimientos que monitorean los factores económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, competencia y tecnológicos, a continuación se despliega el análisis en los respectivos espacios de análisis iniciando en el macroentorno, seguido del entorno industrial y finaliza con el entorno competitivo.

Teniendo en cuenta que la empresa Ruiz Hermanos Asesores presta los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable para el análisis de las oportunidades aplica los siguientes factores.

En las tablas 1, 2, 3, 4 y 5 se pueden observar los resultados del análisis de los factores económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, tecnológicos y la competencia.

Tabla 1. Análisis de los factores económicos

Análisis de los Factores Económicos												
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación	
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Crecimiento y fortalecimiento de las empresas	Alta, debido a la estabilidad económica que brinda el gobierno actual.	X								X		La confianza en nuestra política económica ya ha producido extraordinarios logros, compañías multinacionales ya establecidas en el país están reinvertiendo y otras nuevas empiezan a hacerlo para sacar provecho del enorme potencial. ¹
Formalización y organización de las empresas	Alta, por la apertura económica y el TLC .	X								X		Se estabiliza la economía nacional.
Comercio Exterior	Alta, Aumenta el dinamismo de las exportaciones colombianas	X									X	En 15,6% crecieron exportaciones en 10 meses de 2006. En efecto las ventas de productos colombianos pasaron de 17. 424 millones de dólares entre enero y octubre de 2005 a 20.150 millones de dólares en igual lapso de 2006. ²

¹ www.proexport.com.co
 Alberto Carraquilla Barrera
 Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
² Revista Dinero enero 9 de 2007

Análisis de los Factores Económicos											
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Tasas de interés competitivas	Alta, actualmente los bancos ofrecen bajísimas tasa de interés.		X						X		El progreso realizado, el ajuste fiscal, la estrategia de defensa y seguridad democrática, la credibilidad del gobierno, las tasas de interés competitivas, la reactivación de la demanda, el crecimiento de la inversión, el acuerdo con el FMI, y el crédito externo otorgado por agencias multilaterales; constituyen factores que están fortaleciendo las condiciones para estimular el crecimiento económico colombiano.
Disponibilidad de créditos	Nuevas líneas de crédito para financiar proyectos	X						X			Acceso a dineros para el desarrollo de proyectos internos en la empresa.

Tabla 2. Análisis de los factores políticos

Análisis de los Factores Políticos											
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Reforma Tributaria	Alta, Actualmente se esta ejecutando.	X							X		Se justifica en la medida en que hay que consolidar los buenos resultados fiscales, y estimular la competitividad del país en la atracción de la inversión extranjera, además para el gobierno las propuestas simplifican y hacen más eficiente el sistema tributario.
El ajuste fiscal,	Alta, actualmente se esta dando, con los mecanismos que diseño el gobierno con el fin de evitar el cierre de empresas.	X							X		Con el fin de asegurar la solvencia fiscal de las entidades territoriales el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, lideró la aplicación de normas que establecen reglas fiscales para limitar los gastos de funcionamiento, fijan procedimientos para reestructurar deudas bancarias (Ley 617 de 2.000 para superar situaciones de bancarrota , a través de la realización de acuerdos

Análisis de los Factores Políticos												
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación	
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
El ajuste fiscal,	Alta, actualmente se esta dando, con los mecanismos que diseño el gobierno con el fin de evitar el cierre de empresas.	X								X		extrajudiciales para reestructurar pasivos corrientes de manera análoga a los procesos aplicables para evitar el cierre de empresas en el sector privado (Ley 550 de 1999).
seguridad democrática,	Alta, de gran importancia para el gobierno y para el pueblo.	X								X		Se presentara un aumento sostenido de las inversiones impulsado por el sector privado, generando un potencial crecimiento.
Credibilidad del gobierno	Media, En proceso de mejoramiento.		X								X	Gradualmente la ciudadanía y los empresarios han iniciado el proceso de cambiar su percepción acerca de la transparencia del gobierno lo que se refleja en el incremento de la inversión.

Tabla 3. Análisis de los factores sociales, culturales y demográficos

Análisis de los Factores Sociales, Culturales y Demográficos											
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Cultura de no pago de impuestos	Media, La evasión de impuesto es evidente actualmente.				X				X		Es un reto para el gobierno cambiar la cultura de evasión de impuestos y ha tomado como estrategia obtener la información por medios magnéticos e información en línea que contribuya al control de la evasión.
Actitud ante la calidad del servicios	Para las empresas y personas es importante la certificación de Calidad de la firma que presta el servicio.		X						X		Establecimiento e implementación del sistema de gestión de la calidad ISO en las Empresas, lo que hace que valoren más el servicio prestado a través de Empresas de Servicios certificadas.
La fama de trabajador del santandereano	Actitud positiva hacia la confianza en la correcta realización del trabajo		X						X		Es una oportunidad, pues en general, el santandereano goza de ser buen trabajador y ejecutar las actividades responsablemente.

Tabla 4. Análisis de los factores tecnológicos

Análisis de los Factores Tecnológicos											
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Software	Alta, actualmente la versatilidad de la tecnología permite ser oportunos.	X							X		Las herramientas tecnológica, como los software proporcionan precisión y confiabilidad a la hora de obtener la información.
Nuevas Tecnologías Informáticas	Alta, Nuevos diseño de software para el desarrollo de los procesos de la organización.	X							X		Facilidad en la adquisición de software para el manejo de los procesos de la Organización

Tabla 5. Análisis de la competencia

Análisis de la Competencia											
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen			Impacto			Justificación
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Competencia	Competencia desleal				X			X			Hay estándares de precios establecidos en el mercado pero la competencia se ha bajado de estos rangos, lo que perjudica a la Organización ya que los clientes son sensibles a los precios.

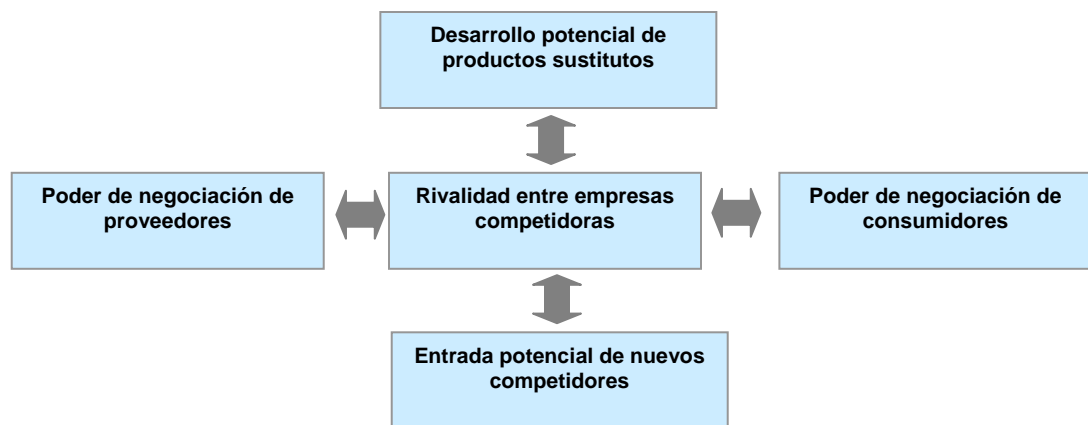
❖ **El entorno Industrial:** En tablas 6 a la 11, se puede observar el estudio realizado bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

Según Porter, la naturaleza de la competencia de una industria dada esta compuesta por cinco fuerzas:

- *La rivalidad entre las empresas que compiten:* suelen ser la más poderosas de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa solo tendrán éxito en la medida en que le ofrezca una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen las empresas rivales.
- *La entrada potencial de competidores nuevos:* Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren a una industria en particular sin gran dificultad, aumentarán la intensidad de la competencia entre las empresas.
- *El desarrollo potencial de productos sustitutos:* En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos ponen un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.
- *El poder de negociación de los proveedores:* El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe gran cantidad de proveedores, cuando solo existe unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo de cambiar materias primas es especialmente caro.

- *El poder de negociación de los consumidores:* Cuando los clientes están muy concentrados, son muchas o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.

Figura 6. Modelo de las cinco fuerza de la competencia



❖ El Entorno Competitivo

El monitoreo del entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.

Para analizar la competencia de la empresa por grupos estratégicos se utiliza la matriz de perfil competitivo MPC.

Esta matriz MPC tiene una particularidad con respecto a la matriz de perfil competitivo normal y consiste en que se identifica la competencia de la empresa en grandes Grupos Estratégicos, con el fin de detectar sus fuerzas y debilidades y así mismo compararlas con los demás grupos para definir que aspectos podemos aprovechar de nuestra posición en determinado grupo, posibilidades de cambiar de un grupo a otro o en que aspectos esta más fuerte un grupo con respecto a la organización.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

En una matriz MPC las calificaciones y los totales ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de la muestra.

Es importante aclarar que en una MPC solo porque un competidor obtenga una calificación de 2.5 y la otra de 3, no quiere decir que la segunda sea aproximadamente 20% mejor que la primera. Las cifras revelan la fuerza relativa de los competidores pero la precisión implícita es solo una ilusión.

Tabla 6. Rivalidad entre las empresas competidoras

Rivalidad entre las empresas competidoras		
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS	
	REVISORIA FISCAL	ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE
1. ¿Está aumentando la cantidad de los competidores constantemente?	Sí, en cuanto a los requisitos mínimos para desempeñar el Cargo de Revisor Fiscal, porque para ello se requiere solamente la calidad de Contador Público con tarjeta profesional vigente ³ y las empresas que están obligadas a tener Revisor Fiscal ⁴ son las sociedades por acciones, las sucursales de las compañías extranjeras; las Sociedad cuyos activos totales o ingresos brutos a Diciembre 31 de 2006 superaron los 5.000 y 3.000 salarios mínimos legales respectivamente ⁵ . Por lo cual se podría pensar que hay mayor oferta que demanda del Servicio. Pero es importante aclarar que de acuerdo con las funciones de este Cargo dentro de la Sociedad ⁶ , las empresas prefieren contratar los Servicios de profesionales o firmas reconocidas que les brinden seguridad en las acciones de la Administración.	Sí, en realidad existe un número importante de profesionales en el campo contable y tributario, si se tiene en cuenta que sólo en durante el 2006, los egresados graduados en Ciencias administrativas, económicas y contables alcanzaron un 30.82%, el porcentaje más alto en relación con otras Áreas del conocimiento ⁷ .
2. ¿Los competidores se están igualando en tamaño y capacidad?	No, a pesar que un gran numero de competidores han tenido la intención solo un 10% lo han logrado ⁸	

³ Ley 43 de 1990, Art.3 Numeral 1, literal a.

⁴ Código de Comercio. Art. 203.

⁵ Ley 43 de 1990, Art.3, Parágrafo segundo.

⁶ Código de Comercio. Art. 207.

⁷ www.mineducacion.gov.co

⁸ Entrevista al Gerente Alvaro Ruiz

Rivalidad entre las empresas competidoras		
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS	
	REVISORIA FISCAL	ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE
3. ¿Está disminuyendo la demanda de los servicios?	Sí, en el sentido que en Bucaramanga y su área metropolitana, la mayoría de las 39.732 empresas se encuentran concentradas en los rangos de microempresas (94.01%), los clientes se encuentran ubicados principalmente en el rango de las medianas y pequeñas empresas que corresponden al 1.14% y 4.44% del total respectivamente ⁹ . El crecimiento de las empresas que requieren Revisoría Fiscal es menor a la oferta de revisores fiscales.	No, porque los líderes de las empresas de hoy prefieren contratar los Servicios de profesionales o firmas reconocidas, que se encuentren en constante actualización del conocimiento con el fin de garantizar la obtención de propósitos comunes, de tal manera que desde sus funciones el Asesor Tributario y Contable le permite cumplir de manera oportuna y segura sus obligaciones tributarias y aprovechar al máximo los beneficios que las leyes tributarias les pueden ofrecer.
4. ¿Existe guerra de precios?	Se podrían clasificar en tres segmentos: Un segmento bajo que si presenta guerra de precios- Un segmento medio que no existe guerra de precios porque son empresas que requieren un grado de especialización del profesional que ofrece el servicio. Un segmento alto conformado por las firmas multinacionales que escogen para la Revisoría Fiscal firmas también multinacionales. Ruiz Hnos Asesores Ltda presta los servicios para el segmento bajo y medio.	Si, debido a que hoy en día hay bastante profesional contable que se desempeñan de manera informal y no cuentan con una infraestructura para su funcionamiento lo que conlleva a ofrecer sus servicios a un menor precio
5. ¿Hay muchas diferencias entre los servicios?	No, los servicios que se prestan son regidos por la normatividad vigente.	

⁹ Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Rivalidad entre las empresas competidoras		
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS	
	REVISORIA FISCAL	ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE
6. ¿Existen barreras para salir del mercado?	No, el servicio de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria se puede dar por terminado en cualquier momento sin ocasionar un mayor traumatismo a sus clientes.	
7. ¿Las empresas rivales difieren en cuanto a origen y estrategias?	No, son similares, para Revisoría Fiscal juega un papel muy importante la especialización, la experiencia y la eficacia de los servicios. En cuanto al origen, los competidores son locales.	
8. ¿Las fusiones y alianzas son comunes en la industria?	Se están presentando alianzas pero en las grandes ciudades, sin embargo en la ciudad de Bucaramanga aun no se perciben estas alianzas.	
9. ¿Las empresas rivales pueden responder con contraataques ante cambios en las estrategias de la organización?	No	No

Tabla 7. Entrada potencial de nuevos competidores

Entrada potencial de nuevos competidores		
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS	
	REVISORIA FISCAL	ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE
1. ¿En que medida están entrando o saliendo empresas competidoras?	De acuerdo a la información suministrada por la cámara de comercio de Bucaramanga en el 2006 han entrado al mercado 19 empresa y han salido el mismo numero, y en lo va del 2007 han entrado 7 y salido 2, para un total de 323 empresas de Asesoría Tributaria ¹⁰ y contable y de revisoría fiscal.	Incremento importante en los últimos años de Profesionales de la Contaduría Pública que han optado por prestar estos servicios de manera independiente.
2. ¿Existen barreras de entrada para nuevos competidores?	La barrera de entrada es la necesidad de profesionales con conocimientos y experiencia especializada en la Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable.	

Tabla 8. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Desarrollo potencial de productos sustitutos		
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS	
	REVISORIA FISCAL	ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE
1. ¿Existen servicios que puedan convertirse en sustitutos?	No, se trabaja bajo una normatividad.	
2. ¿En que medida podrán los servicios sustitutos representar una amenaza?	No hay servicios sustitutos.	
3. ¿Los servicios sustitutos tienen menores precios?	No por que no existe servicios sustitutos.	

¹⁰ Centro de documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Tabla 9. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores		
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS	
	REVISORIA FISCAL	ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE
1. ¿Quiénes son los proveedores?	Son aquellos cuyos bienes y/o servicios tienen relación directa con la actividad económica e inciden en la calidad del producto final de la empresa (Ejemplo: subcontratos, outsourcing)	
2. ¿La organización es un cliente especialmente importante para los proveedores?	Sí, porque Ruiz Hnos Asesores les proporciona trabajo e ingresos, además de la oportunidad de ampliar sus conocimientos y experiencia	
3. ¿El proveedor brinda un servicio o producto especializado?	Sí, los proveedores deben brindar un servicio profesional especializado dado a que continuamente se están modificando las normas tributarias.	
4. ¿Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir directamente con la organización?	Sí, porque a medida que las profesionales son reconocidos en el sector empresarial pueden constituir empresa independiente sin recurrir a mayores costos.	

Tabla 10. El poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los Consumidores		
VARIABLE DE ANÁLISIS	REVISORIA FISCAL	ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE
1. ¿Se depende en un gran porcentaje de este servicio?	Sí, porque el servicio de Revisoría Fiscal genera una mayor rentabilidad.	Es rentable por volumen.

El poder de negociación de los Consumidores		
VARIABLE DE ANÁLISIS	REVISORIA FISCAL	ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE
2. ¿Los servicios que ofrecemos son estándar o no tienen mucha diferencia con respecto a la competencia?	Sí, porque nuestra labor está bajo una normatividad, pero su agente diferenciador es la especialización y experiencia del capital humano de Ruiz Hermanos Asesores Ltda..	
3. ¿Están los clientes muy concentrados en recibir servicios especializados?	Sí, el segmento medio les interesa recibir un buen servicio y de hecho pagan por ello. Pero el segmento bajo esta sesgado por el precio.	
4. ¿Poseen los clientes gran acogida por los servicios?	Sí, de acuerdo con los resultados del análisis de la encuesta de satisfacción al cliente ¹¹ el nivel de satisfacción es del 97%.	Sí, de acuerdo a los resultados del análisis de la encuesta de satisfacción al cliente ¹² el nivel de satisfacción es del 97%.

Fuente: Entrevista con el Gerente de Ruiz Hnos Asesores Ltda el día 28-Abr-07

¹¹ Informe I-001-07 Análisis satisfacción del cliente del 21-Abr-07

¹² Informe I-001-07 Análisis satisfacción del cliente del 21-Abr-07

Tabla 11. Conclusión y aplicación de las cinco fuerzas de Porter.

conclusión y aplicación de las cinco fuerzas de Porter				
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES
AMENAZAS PARA EL SERVICIO DE REVISORIA FISCAL				
Sí, porque el crecimiento de las empresas que requieren revisoría fiscal es menor a la demanda de revisores fiscales			Sí los proveedores deben brindar un servicio profesional especializado dado a que continuamente se están modificando las normas tributarias.	
OPORTUNIDADES PARA EL SERVICIO DE REVISORIA FISCAL				
Las empresas prefieren contratar los Servicios de profesionales o firmas reconocidas que les brinden seguridad en las acciones de la Administración.	La barrera de entrada es la necesidad de profesionales en conocimientos y experiencia especializada en la revisoría fiscal y asesoría tributaria y contable.	No hay servicios sustitutos.		Si, porque es un servicio que deja mayor rentabilidad a este tipo de empresas. En cuanto a rentabilidad es muy bueno.
				Si, de acuerdo a los resultados del análisis de la encuesta de satisfacción al cliente ¹³ el nivel de satisfacción es del 97%.
AMENAZAS PARA EL SERVICIO DE ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE				
Si, debido a que hoy en día hay bastante profesional contable que se desempeñan de manera informal y no cuentan con una infraestructura para su	Incremento importante en los últimos años de Profesionales de la Contaduría Pública que han optado por prestar estos servicios de manera independiente.		Si porque a medida que las profesionales son reconocidos en el sector empresarial pueden constituir empresa independiente sin recurrir a mayores costos.	

¹³ Informe I-001-07 Análisis satisfacción del cliente del 21-Abr-07

conclusión y aplicación de las cinco fuerzas de Porter				
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES
funcionamiento lo que conlleva a ofrecer sus servicios a un menor precio. Sí, hay muchos profesionales en el campo contable y tributario, teniendo en cuenta que en Bucaramanga ésta es una de las carreras profesionales que brinda la oportunidad de tomarla en el horario nocturno.				
	Alto número de profesionales que han optado por prestar estos servicios de manera independiente			
OPORTUNIDAD PARA EL SERVICIO DE ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE				
				Si, de acuerdo a los resultados del análisis de la encuesta de satisfacción al cliente ¹⁴ el nivel de satisfacción es del 97% Además es obligatorio tener al día el sistema contable

¹⁴ Informe I-001-07 Análisis satisfacción del cliente del 21-Abr-07

❖ Análisis del Entorno Competitivo

1. ¿Cuáles son los competidores directos (pertenecientes al mismo grupo estratégico)?

Tabla 12. Competidores por servicios

Competidores por servicios	
REVISORIA FISCAL	ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE
RUIZ HERMANOS ASESORES Ltda.	RUIZ HERMANOS ASESORES Ltda.
ROJAS SERRANO DIAZ Ltda.	ROJAS SERRANO DIAZ Ltda.
SENDAS S.A.	SENDAS S.A.
VILLAMIL AYALA ASOCIADOS Ltda.	VILLAMIL AYALA ASOCIADOS Ltda.
VELASCO, DÍAZ Y ASOCIADOS Ltda.	VELASCO, DÍAZ Y ASOCIADOS Ltda.
BECERRA PINZON Y ASOCIADOS Ltda	BECERRA PINZON Y ASOCIADOS Ltda.
CYAT Ltda.	CYAT.Ltda.
BTC S.A	BTC S.A

Analizando la tabla 12 de competidores se observa que la organización está compartiendo el mercado con varios competidores que ofrecen un portafolio de servicios similar, teniendo en cuenta que Bucaramanga y el área de influencia, se caracteriza por tener negocios pequeños y de corte familiar, siendo el comercio el más predominante.

2. ¿Qué posición ocupan los servicios de la Organización frente a la competencia?

El servicio de Revisoría Fiscal y de Asesoría Tributaria y Contable tiene buena acogida en el sector empresarial y reconocimiento por parte de las empresas competidoras por el grado de profesionalismo y experiencia del capital humano.

3. Para los servicios que presta la Organización ¿Cuáles son las condiciones de rivalidad entre competidores?

- Servicio de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria: Están regidos por la normatividad vigente y las condiciones son similares, aunque la firma tiene como factor diferenciador su capital humano.

4. ¿Qué factores claves (fortalezas) han dado como resultado la posición competitiva actual en el entorno empresarial?

- Capital humano.
- Mantenimiento y fidelización de los clientes: Clientes satisfechos.
- Calidad de los servicios.
- Servicio oportuno y veraz.

5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la competencia?

Tabla 13. Fortaleza Vs Debilidades de los competidores

Fortalezas vs Debilidades de los competidores		
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SERVICIO DE REVISORIA FISCAL		
ROJAS SERRANO DIAZ Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento corporativo a nivel local. • Certificación ISO 9001-2000 – SGS. • Ofrece sus servicios a través de página web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos honorarios.
SENDAS S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece sus servicios a través de página web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca publicidad. • Pérdida de reconocimiento en el mercado.
VILLAMIL AYALA ASOCIADOS Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece sus servicios a través de página web. • Experiencia. • Personal competente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso con los clientes.
CYAT Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento regional de uno de sus accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene página web. • No cuenta con un portafolio de servicios. • Altos honorarios. • Poco reconocimiento corporativo.
BTC S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento regional de uno de sus accionistas. • Personal competente. • Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene página web. • Poco reconocimiento corporativo.

6. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?

- Cumplir con la normatividad vigente.
- Proveer a los clientes seguridad, oportunidad y confiabilidad en la evaluación de su gestión.
- Lograr la satisfacción de los clientes.

7. ¿Cómo es probable que respondan los competidores a las actuales tendencias del mercado?

- Acompañamiento permanente.
- Oportunidad en el requerimiento del cliente.
- Cumplir los compromisos contractuales.
- Personal actualizado en la normatividad.

❖ **Análisis de Grupos Estratégicos:** Para analizar la competencia por cada uno de los servicios se utiliza la matriz de perfil competitivo (MPC), esta matriz identifica la competencia de la organización en grandes grupos estratégicos (Ver Tabla N°12) y cada grupo es calificado con referencias a las variables internas y externas.

En las tablas N° 14 y 15 se puede observar los resultados de las MPC para los servicios de la firma.

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo –grupos estratégicos

Factores Críticos para el Éxito	Peso ¹⁵	Rojas Serrano Díaz Ltda.		Sendas S.A.		Villamil Ayala Asociados Ltda.		CYAT LTDA		BTC S.A.		Ruiz Hnos Asesores Ltda...	
		Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P
1.Calidad del servicio	0.19	4.00	0.76	3.00	0.57	2.00	0.38	3.00	0.57	3.00	0.57	4.00	0.76
2.Personal competente y suficiente.	0.18	4.00	0.72	3.00	0.54	4.00	0.72	4.00	0.72	4.00	0.72	4.00	0.72
3.Lealtad del cliente.	0.17	3.00	0.51	1.00	0.17	2.00	0.34	2.00	0.34	3.00	0.51	3.00	0.51
4.Experiencia.	0.14	4.00	0.56	3.00	0.42	4.00	0.56	2.00	0.28	4.00	0.56	4.00	0.56
5.Competitividad en precios.	0.11	1.00	0.11	3.00	0.33	3.00	0.33	1.00	0.11	1.00	0.11	2.00	0.22
6.Reconocimiento Corporativo.	0.10	4.00	0.40	1.00	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30
7.Aptitud al cambio.	0.07	4.00	0.28	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14	2.00	0.14	3.00	0.21
8.Infraestructura adecuada.	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	2.00	0.08	2.00	0.08
TOTAL	1.00	27.00	3.46	20.00	2.46	23.00	2.89	19.00	2.48	22.00	2.99	25.00	3.36

¹⁵ Los valores de las calificaciones son las siguientes: 1=Mayor debilidad, 2=Menor debilidad, 3=Menor Fuerza, 4=Mayor Fuerza

❖ **Interpretación de la matriz del perfil competitivo**

Los resultados obtenidos son los siguientes para cada servicio:

Tabla 15. Conclusión de la matriz de perfil competitivo –grupos estratégicos servicio de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable

Conclusión de la matriz de perfil competitivo –grupos estratégicos servicio de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria Y Contable		
Nº	COMPETENCIA	CALIFICACIÓN
1	Rojas Serrano Díaz Ltda...	3.46
2	Ruiz Hermanos Asesores Ltda..	3.36
3	BTC S.A.	2.99
4	Villamil Ayala Asociados Ltda.	2.89
5	CYAT LTDA	2.48
6	Sendas S.A.	2.46

El competidor Rojas Serrano Díaz Ltda obtuvo como resultado 3.46 siendo el más fuerte en los aspectos de participación en el mercado. Con respecto la Organización está a tan solo 0.1 de diferencia en la calificación teniendo ventaja en reconocimiento corporativo, actitud al cambio e infraestructura en la participación del mercado santandereano, sin embargo Ruiz Hermanos Asesores se destaca por la competitividad en los precios en los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable.

❖ **Matriz de evaluación de Factores Externos**

Para finalizar la realización de la auditoria externa se presenta a continuación la tabla N° 16, que revela las oportunidades y amenazas claves de la organización.

Tabla 16. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE			
Factores Determinantes del éxito	Peso	Calificación*	Peso Ponderado
1. Crecimiento y fortalecimiento de las empresas.	0,10	4	0,4
2. Formalización y organización de las empresas.	0,08	3	0,24
3. Comercio Exterior.	0,08	3	0,24
4. Tasas de interés competitivas.	0,06	2	0,12
5. Disponibilidad de créditos.	0,08	3	0,24
6. Reforma Tributaria.	0,10	4	0,4
7. El ajuste fiscal.	0,08	3	0,24
8. seguridad democrática.	0,08	3	0,24
9. Credibilidad del gobierno.	0,04	1	0,04
10. Actitud ante la calidad de los servicios.	0,08	3	0,24
11. La fama de trabajador del santandereano.	0,04	1	0,04
Amenazas			
12. Cultura de no pago de impuesto.	0,08	3	0,24
13. Competencia desleal.	0,10	4	0,4
TOTAL	1,00		3,08

* **Nota:** Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la Organización responden a cada factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por arriba de la media, 2= la respuesta es la media y 1= la respuesta es mala.

❖ **Interpretación de la matriz EFE.**

Ruiz Hermanos Asesores Ltda obtuvo un total ponderado de 3.08 lo que indica que la Organización está por arriba de la media lo que le permite sacar ventaja de las oportunidades en el mercado.

Por otra parte hay amenazas que pueden llegar a afectar la actividad de la Organización considerablemente, no obstante las estrategias minimizan los riesgos. Cada resultado obtenido es importante darle el conveniente análisis, por tanto es importante que la organización planee y proyecte su situación en sus estrategias a largo y corto plazo.

Auditoria Interna

La estructura organizacional es la base sobre la cual una empresa planifica, ejecuta y controla actividades que contribuyen al logro de sus metas y objetivos.

Es así como la auditoría interna realizó un examen completo y constructivo de la estructura organizacional de Ruiz Hermanos Asesores Ltda y de sus métodos de operación. El objetivo fundamental de la auditoría interna es descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes examinadas, y apuntar hacia sus posibles soluciones. Su finalidad es auxiliar a la Gerencia de la firma para lograr que la administración sea más eficaz y eficiente. Se interesa también por determinar y valorar los métodos y el desempeño en todos los procesos.

Los factores de todas esas evaluaciones abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizacional, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confianza en los controles, los métodos protectores adecuados, la gestión humana y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Un paso resumido para realizar una auditoria interna de la administración estratégica consiste en construir una matriz EFI, este instrumento evaluó las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la Organización y además ofreció una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI se desarrolló siguiendo cinco pasos:

- Se realizó una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se establecieron las variables de acuerdo con cada proceso.
- Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la sector al cual pertenece la empresa. El total de todos los pesos sumó 1.0.
- La calificación está en un intervalo de 1 a 4 para cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación=1), debilidad menor (calificación=2), una fortaleza menor (calificación=3) o una fortaleza mayor (calificación =4).
- Se sumaron las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la firma.

Para realizar el análisis interno de la organización se desarrolló un examen completo y constructivo de los procesos del sistema de gestión de calidad.

En las tablas N° 17, 18, 19,20 y 21 se visualizan las fortalezas y debilidades de la organización:

Tabla 17. Análisis del Proceso Gestión Gerencial

Análisis del Proceso Gestión Gerencial												
Variable de Análisis	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
Conocimientos de administración estratégica	X						X			En la Organización se manejan algunos conceptos de la administración estratégica como misión, visión, objetivos y metas a corto plazo y se tienen definidos en un documento formal del SGC.		
Estilo Gerencial		X						X		Los Dueños de los procesos permiten la participación del personal que tiene bajo su responsabilidad teniendo en cuenta sus opiniones y sugerencias para mejoramiento.		
Flujo de la Comunicación	X						X			Se está en continua comunicación pero se realizan cada ocho días reuniones con el personal auditor y dueños de procesos con el fin de rendir informe de las actividades desarrolladas en el transcurso de la semana.		
Presupuesto		X						X		Se tiene un presupuesto aprobado por la gerencia el cual tiene un indicador de gestión que esta midiendo su cumplimiento.		
Toma de decisiones		X						X		En el momento de tomar decisiones críticas se maneja de una manera centralizada el cual solamente el gerente indica el camino a seguir.		
Política y Objetivos de calidad			X					X		La Dirección estableció y divulgo al personal de la organización la política y objetivos de calidad.		

FINANZAS											
Comportamiento de liquidez en los últimos años.	X							X			La tendencia de la organización ha sido la de contar con activos corrientes y no se cuenta con pasivos corrientes. De otro lado el margen de utilidad neto siempre ha estado dentro de las metas establecidas por la gerencia.
Fuente de finanzas utilizada por la empresa para financiarse operativamente.	X							X			Los recursos propios son la fuente utilizada por la firma para financiarse operativamente. Además cuenta con apalancamiento por parte de los bancos dado su excelente manejo de las cuentas corrientes y de ahorro.
Nivel de endeudamiento de la empresa	X							X			No se cuenta con endeudamiento, es decir el valor de sus activos esta disponible para adquirir obligaciones a corto o largo plazo
comportamiento de éstos índices frente a la competencia	X							X			El comportamiento de los índices de endeudamiento y financiamiento se encuentra dentro de los estándares normales de la competencia.
DESARROLLO DE MERCADO											
Posición de la empresa respecto al liderazgo tecnológico						X			X		En la firma se maneja software básico, no se tiene como ventaja competitiva ya que los servicios se realizan en cada una de las empresas clientes quienes tienen su propio software.
Capacidad para generar nuevos servicios que respondan a las expectativas de los clientes				X					X		La firma tiene no tiene como proyección a mediano plazo generar nuevos servicios; por el momento cuenta con un programa de capacitación para el personal conducente a la mejora de los servicios actuales.
Estudio de mercado para determinar la oportunidad que tiene la firma.				X					X		Debido a la carencia de objetivos definidos en el largo plazo no se ha realizado una investigación de mercados para la ampliación de nuevos servicios que respondan a las necesidades y expectativas

											de los futuros clientes
Posicionamiento de la firma frente a sus competidores	X							X			La firma cuenta con el reconocimiento del socio fundador, sin embargo falta posicionar más la empresa como tal.
Aumento del mercado que corresponde a la firma.					X			X			Es una de las necesidades inmediatas que persigue la firma. Ampliar su mercado tanto local como en otras ciudades.
Plan de mercadeo para ampliar el mercado.				X				X			Carece de un plan de mercadeo debidamente estructurado; aunque posee una base de datos de clientes fidelizados.
Precios competentes para los clientes.	X									X	Aunque este factor no es relevante al momento de prestar el servicio, la firma cuenta con unas tarifas justas y competitivas.

Tabla 18. Análisis del Proceso de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable

Análisis del Proceso de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable											
Variable de Análisis	Fortaleza.			Debilidad.			Impacto.			Justificación	
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Planificación							X	X			De acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño realizada en abril de 2007, los funcionarios evaluados identificaron como su mayor debilidad el atributo de planificación, argumentando que falta fortalecer el hábito de planificar debidamente las actividades
Relación con los clientes	X								X		La relación con los clientes es satisfactoria con un nivel de satisfacción en un 97% según resultados del análisis de la encuesta de satisfacción realizada en Abril de 2007
Control de la prestación del servicio	X								X		Se tiene establecida la metodología para la prestación del servicio y los mecanismos de control para el correcto desarrollo del servicio.

Oportunidad y veracidad del servicio	X							X			El resultado de este atributo en la encuesta de la satisfacción del cliente realizada en el mes de abril de 2007 fue de 100% de satisfacción.
Seguimiento y medición del proceso					X				X		Los indicadores y seguimientos al proceso se deben replantear toda vez que no se evidencia su utilidad al proceso.
Calidad del Servicio	X							X			Actualmente Ruiz Hnos Asesores Ltda ofrece sus servicios tomando como referencia los lineamientos establecidos en la norma NTC-ISO 9001:2000.
Mejoras al proceso			X							X	Este año se inició con la implementación del SGC y actualmente se está desarrollando crear la cultura de mejora continua la cual se encuentra en etapa temprana de implementación.

Tabla 19. Análisis del Proceso Gestión Administrativa

Análisis del Proceso Gestión Administrativa											
Variable de Análisis	Fortaleza.			Debilidad.			Impacto.			Justificación	
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Instalaciones	X							X			Se tienen las oficinas y salas adecuadas para la atención del cliente, empleado en misión y de los candidatos. Las áreas de trabajo son cómodas y adecuadas a las necesidades del personal.
Tecnología – Software			X							X	Se cuenta con los equipos necesarios para el correcto desarrollo de las actividades, sin embargo, no se cuenta con un software contable el cual se proyecta adquirir a corto plazo.
Control del proceso		X							X		Se tiene el seguimiento y monitoreo del proceso
Calidad del Servicio	X						X				Actualmente Ruiz Hnos Asesores Ltda ofrece sus servicios tomando como referencia los lineamientos establecidos en la norma NTC-ISO 9001:2000.
Proveedores	X							X			Tiene los proveedores necesarios para el cumplimiento de sus actividades.

Evaluación y reevaluación de los proveedores	X							X		Se tienen definidos los criterios y la frecuencia para la evaluación y reevaluación de los proveedores de la organización.
Gestión del recurso humano	X							X		El personal de la empresa es el activo mas importante, se resalta el compromiso y la competencia para realizar el trabajo asignado. Se cuenta con procedimientos establecidos para la selección, inducción, capacitación del recurso, evaluación de desempeño y planes de mejoramiento del recurso humano
Ambiente de trabajo	X							X		Se tiene motivado al personal mediante reuniones de integración y además se recompensa el logro de objetivos mediante bonificaciones
Manual de Funciones y responsabilidades	X							X		Se cuenta con un documento formal donde se describe las funciones y el perfil requerido para cada cargo, esto facilita el proceso de selección y la medición del desempeño de los funcionarios de la Organización.

Tabla 20. Análisis del Proceso de Calidad

Análisis del Proceso de Calidad											
Variable de Análisis	Fort.			Deb.			Imp.			Justificación	
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Documentos del SGC		X							X		Se tiene el control de los documentos del Sistema de gestión de la calidad, en el cual se tiene identificado quien es el responsable, código asignado por proceso y cantidad de copias distribuidas a los responsables.
Registros		X							X		Se tiene el control de los registros de calidad el cual se le hace seguimiento a la identificación, Lugar de almacenamiento y tiempos de retención en archivo activo e inactivo.

Procedimientos Control de documentos y registros		X						X	Se tiene estandarizado y debidamente documentado las actividades que se desarrollan en el proceso de control de documentos y control de registros.
Copia de Seguridad		X					X		Se tiene copia de la documentación del SGC e información importante para el apoyo de los procesos del sistema.
Archivo Inactivo			X					X	Se tiene un espacio especial para este archivo donde la prioridad es la organización que nos permite la ubicación y recuperación de información de empleados en misión y de los procesos del SGC.
Cultura		X					X		Gracias a la cultura de registro que hay en la empresa se tiene información acerca del funcionamiento de los procesos.
Documentos Externos			X					X	Se le tiene el control de los documentos externos y se actualiza cualquier cambio de versión de las normas o documentos que apliquen al SGC de la Organización.
Programa de Auditorias		X						X	Se tiene establecido un programa de auditoria el cual se encargara de monitorear el funcionamiento de los procesos.
Indicadores de Gestión y Estadísticas	X						X		El sistema de gestión de la calidad esta midiendo continuamente la eficacia de los procesos que lo componen, identificándose rápidamente las falencias para el desarrollo de acciones correctivas.
Auditores internos						X		X	Actualmente se cuenta con un solo auditor interno, la auditoria interna fue desarrollada por un auditor externo.
Procedimiento de Auditorias			X					X	Se tiene estandarizado y debidamente documentado las actividades que se desarrollan en la planificación y realización de las auditorias internas del SGC.

Control del producto no conforme	X					X		Se tiene estandarizado y debidamente documentado las actividades que se desarrollan en el proceso de control de producto no conforme ya sea detectado por el cliente o en los procesos del SGC.
Procedimiento de Acciones correctivas y preventivas.		X					X	Se tiene estandarizado y debidamente documentado las actividades que se desarrollan en el proceso de mejoras.
Generación acciones preventivas			X				X	Poca generación de acciones preventivas en el sistema.

❖ Matriz de Evaluación de Factores Internos

Para finalizar la realización de la auditoria interna se presenta en la siguiente tabla 21 la matriz de evaluación de factores internos, esta matriz revela las fortalezas y debilidades claves para la firma.

Tabla 21. Matriz de evaluación de factores internos – EFI

. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI			
Factores Determinantes del éxito	Peso	Calificación*	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Conocimientos de administración estratégica.	0.07	4	0.28
2. Flujo de la Comunicación.	0.05	4	0.20
3. Oportunidad y veracidad del servicio.	0.08	4	0.32
4. Calidad del Servicio.	0.08	4	0.32
5. Proveedores.	0.06	3	0.18
6. Instalaciones	0.05	3	0.15
7. Gestión del recurso humano	0.07	4	0.28
8. Ambiente de trabajo	0.06	3	0.18
9. Precios competentes	0.04	4	0.16
10. Liquidez	0.06	4	0.24
11. Nivel de endeudamiento	0.04	3	0.12
Debilidades			
1. Planificación.	0.06	2	0.12
2. Seguimiento y medición del proceso.	0.05	2	0.10
3. Auditores internos.	0.04	2	0.08
4. Poca generación de acciones preventivas en el SGC.	0.03	1	0.03
5. Capacidad para generar nuevos servicios.	0.05	1	0.05
6. Estudio de mercado.	0.06	1	0.06
7. Plan de mercadeo	0.05	1	0.05
Total	1.00	-	2.92

* **Nota:** Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la Organización responden a cada factor, donde 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= Fuerza menor y 4= Fuerza mayor.

❖ Interpretación de la Matriz EFI

El total ponderado de 2.92 nos indica que la posición estratégica interna de RUIZ HERMANOS ASESORES LTDA. está por encima de la media. Sin embargo la firma debe enfocarse en ciertas debilidades tales como: planificación, seguimiento y medición del proceso, auditores internos, poca generación de acciones preventivas en el SGC., capacidad para generar nuevos servicios, estudio de mercados y plan de mercadeo, que aunque no han afectado considerablemente, puede hacerlo.

La empresa debe formular estrategias que equilibren estas debilidades y que apunten al logro de ventajas competitivas sobre la competencia con base en sus fortalezas, entre las cuales, las más importantes son: Conocimientos de administración estratégica, flujo de la comunicación. oportunidad y veracidad del servicio, calidad del servicio, proveedores, instalaciones, gestión del recurso humano, ambiente de trabajo, precios competentes, liquidez y nivel de endeudamiento.

8.2 GENERACION, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

Las técnicas aplicadas en esta etapa se desarrollaron dentro del equipo gerencial de la empresa y utilizando los insumos obtenidos de la matriz EFE y EFI se elaboró la matriz de las –debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas (DOFA) que permitió desarrollar las estrategias generales de la organización. Y por ultimo se evaluaron las estrategias generadas en la matriz DOFA por medio de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).

En la tabla 22 se presenta la matriz DOFA que constituyó un instrumento de ajuste importante que ayudó a la Gerencia a desarrollar cuatro tipos de estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

- Las estrategias FO usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno

En las siguientes tablas del 22 a la 27 se presentan los resultados con respecto a las estrategias generales de la organización

Tabla 22. Matriz DOFA organizacional (Debilidades –oportunidades – fortalezas y amenazas)

	<p><i>Fortalezas – F</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos de administración estratégica. 1. Flujo de la Comunicación. 2. Oportunidad y veracidad del servicio. 3. Calidad del Servicio. 4. Proveedores. 5. Instalaciones 6. Gestión del recurso humano 7. Ambiente de trabajo 8. Precios competentes 9. Liquidez 10. Nivel de endeudamiento 	<p><i>Debilidades-D</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación. 2. Seguimiento y medición del proceso. 3. Auditores internos. 4. Poca generación de acciones preventivas en el S.G.C. 5. Capacidad para generar nuevos servicios. 6. Estudio de mercado. 7. Plan de mercadeo
<p><i>Oportunidades – O</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento y fortalecimiento de las empresas. 2. Formalización y organización de las empresas. 3. Comercio Exterior. 4. Disponibilidad de créditos. 5. Tasas de interés competitivas. 6. Reforma Tributaria. 7. El ajuste fiscal. 8. seguridad democrática. 9. Credibilidad del gobierno. 10. Actitud ante la calidad de los servicios. 11. La fama de trabajador del santandereano. 	<p><i>Estrategias –FO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración del mercado local incrementando su participación. (F1,F3,F4,F7,F9,O1,O2,) 2. Desarrollo del mercado en Bogotá. (F1, F2,F3,F4,F5,F6,F10,F11,O1,O2,O3). 	<p><i>Estrategias –DO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del producto mediante la capacitación del personal. (D1, D3,D5,D6,D7,O6,O10,O11).
<p><i>Amenazas – A</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura de no pago de impuesto. 2. Competencia desleal. 	<p><i>Estrategias –FA</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del servicio de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en el sector de la salud para ampliar la participación en el mercado. (F3,F4,F5,F10,F11,A1,A2) 	<p><i>Estrategias –DA</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de los servicios mejorando los mecanismos de planificación, seguimiento y control del proceso. (D1,D2,A1,A2)

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) es un instrumento que permitió evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

- Se realizó una lista de las oportunidades/amenazas y las fortalezas/debilidades internas clave de la firma en la columna izquierda

de la MCPE. Esta información se obtuvo directamente de la matriz EFE y la matriz EFI.

- Se asignó un peso a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI.
- Se identificaron las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
- Se determinaron las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia, dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinaron analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo.
- La escala de las calificaciones del atractivo es 1= no es atractiva, 2= algo atractiva, 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva.

Tabla 23. Matriz MCPE#1 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

MATRIZ MCPE#1					
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA					
Estrategia N°1: Penetración del mercado local incrementando su participación					
Estrategia N°2: Desarrollo del mercado en Bogotá					
ESTRATEGIAS EXCLUYENTES	PESO	EST. # 1		EST. # 2	
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO		CA¹⁶	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES					
1. Crecimiento y fortalecimiento de las empresas.	0,10	3	0.30	4	0.40
2. Formalización y organización de las empresas.	0,08	3	0.24	4	0.32
3. Comercio Exterior.	0,08	-	-	2	0.16
4. Tasas de interés competitivas.	0,06	-	-	-	-
5. Disponibilidad de créditos.	0,08	-	-	-	-
6. Reforma Tributaria.	0,10	4	0.40	4	0.40
7. El ajuste fiscal.	0,08	4	0.32	4	0.32
8. seguridad democrática.	0,08	-	-	-	-
9. Credibilidad del gobierno.	0,04	-	-	-	-
10. Actitud ante la calidad de los servicios.	0,08	3	0.24	4	0.32
11. La fama del trabajador del santandereano.	0,04	-	-	2	0.08
AMENAZAS					
1. Cultura de no pago de impuesto.	0,08	-	-	-	-
2. Competencia desleal.	0,10	2	0.20	3	0.30
FORTALEZAS					
1. Conocimientos de administración estratégica.	0.07	3	0.21	3	0.21
2. Flujo de la comunicación	0.05	3	0.15	3	0.15
3. Oportunidad y veracidad del servicio	0.08	4	0.32	4	0.32
4. Calidad del servicio	0.08	4	0.32	4	0.32
5. Proveedores	0.06	-	-	-	-
6. Instalaciones	0.05	2	0.10	2	0.10
7. Gestión del recurso humano	0.07	4	0.28	4	0.28
8. Ambiente de trabajo	0.06	2	0.12	2	0.12
9. Precios competentes	0.04	4	0.16	4	0.16
10. Liquidez	0.06	3	0.18	4	0.18
11. Nivel de endeudamiento	0.04	3	0.12	3	0.12
DEBILIDADES					
1. Planificación	0.06	1	0.06	1	0.06
2. Seguimiento y medición del proceso.	0.05	1	0.05	1	0.05
3. Auditores internos.	0.04	-	-	-	-
4. Poca generación de acciones preventivas en el SGC.	0.03	-	-	-	-
5. Capacidad para generar nuevos servicios.	0.05	2	0.10	2	0.10
6. Estudio de mercado.	0.06	4	0.24	4	0.24
7. Plan de mercadeo	0.05	4	0.20	4	0.20
TOTAL			4.31		4.91

¹⁶ Calificaciones del atractivo: 1=no es atractivo, 2 =algo atractivo, 3=Bastante atractivo, 4=Muy atractivo

Tabla 24. Matriz MCPE#2 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

MATRIZ MCPE#2					
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA					
Estrategia N°3: Desarrollo del producto mediante la capacitación del personal.					
ESTRATEGIAS EXCLUYENTES FACTORES CLAVES DEL ÉXITO OPORTUNIDADES	PESO	EST. # 1		EST. # 2	
		CA¹⁷	TCA	CA	TCA
		1. Crecimiento y fortalecimiento de las empresas.	0,10	-	-
2. Formalización y organización de las empresas.	0,08	-	-		
3. Comercio Exterior.	0,08	-	-		
4. Tasas de interés competitivas.	0,06	-	-		
5. Disponibilidad de créditos.	0,08	-	-		
6. Reforma Tributaria.	0,10	4	0.40		
7. El ajuste fiscal.	0,08	4	0.32		
8. seguridad democrática.	0,08	-	-		
9. Credibilidad del gobierno.	0,04	-	-		
10 Actitud ante la calidad de los servicios.	0,08	4	0.32		
11 La fama de trabajador del santandereano.	0,04	-	-		
AMENAZAS					
1. Cultura de no pago de impuesto.	0,08	-	-		
2. Competencia desleal.	0,10	3	0.30		
FORTALEZAS					
1. Conocimientos de administración estratégica.	0.07	2	0.14		
2. Flujo de la comunicación	0.05	2	0.10		
3. Oportunidad y veracidad del servicio	0.08	3	0.24		
4. Calidad del servicio	0.08	4	0.32		
5. Proveedores	0.06	-	-		
6. Instalaciones	0.05	-	-		
7. Gestión del recurso humano	0.07	3	0.21		
8. Ambiente de trabajo	0.06	-	-		
9. Precios competentes	0.04	-	-		
10. Liquidez	0.06	2	0.12		
11. Nivel de endeudamiento	0.04	-	-		
DEBILIDADES					
1. Planificación	0.06	3	0.18		
2. Seguimiento y medición del proceso.	0.05	-	-		
3. Auditores internos	0.04	-	-		
4. Poca generación de acciones preventivas en el SGC.	0.03	-	-		
5. Capacidad para generar nuevos servicios.	0.05	3	0.15		
6. Estudio de mercado.	0.06	2	0.12		
7. Plan de mercadeo	0.05	1	0.05		
TOTAL			2.97		

¹⁷ Calificaciones del atractivo: 1=no es atractivo, 2 =algo atractivo, 3=Bastante atractivo, 4=Muy atractivo

Tabla 25. Matriz MCPE#3 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

MATRIZ MCPE#3					
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA					
Estrategia N°4: . Desarrollo del servicio de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en el sector de la salud para ampliar la participación en el mercado.					
ESTRATEGIAS EXCLUYENTES FACTORES CLAVES DEL ÉXITO OPORTUNIDADES	PESO	EST. # 1		EST. # 2	
		CA¹⁸	TCA	CA	TCA
		1. Crecimiento y fortalecimiento de las empresas.	0,10	4	0.40
2. Formalización y organización de las empresas.	0,08	4	0.32		
3. Comercio Exterior.	0,08	3	0.24		
4. Tasas de interés competitivas.	0,06	-	-		
5. Disponibilidad de créditos.	0,08	-	-		
6. Reforma Tributaria.	0,10	4	0.40		
7. El ajuste fiscal.	0,08	4	0.32		
8. Seguridad democrática.	0,08	2	0.16		
9. Credibilidad del gobierno.	0,04	-	-		
10. Actitud ante la calidad de los servicios.	0,08	3	0.24		
11. La fama de trabajador del santandereano.	0,04	-	-		
AMENAZAS					
1. Cultura de no pago de impuesto.	0,08	-	-		
2. Competencia desleal.	0,10	3	0.30		
FORTALEZAS					
1. Conocimientos de administración estratégica.	0.07	3	0.21		
2. Flujo de la comunicación	0.05	2	0.10		
3. Oportunidad y veracidad del servicio	0.08	3	0.24		
4. Calidad del servicio	0.08	4	0.32		
5. Proveedores	0.06	-	-		
6. Instalaciones	0.05	2	0.10		
7. Gestión del recurso humano	0.07	3	0.21		
8. Ambiente de trabajo	0.06	3	0.18		
9. Precios competentes	0.04	2	0.08		
10. Liquidez	0.06	3	0.18		
11. Nivel de endeudamiento	0.04	2	0.08		
DEBILIDADES					
1. Planificación.	0.06	-	-		
2. Seguimiento y medición del proceso.	0.05	-	-		
3. Auditores internos.	0.04	-	-		
4. Poca generación de acciones preventivas en el SGC.	0.03	-	-		
5. Capacidad para generar nuevos servicios.	0.05	3	0.15		
6. Estudio de mercado.	0.06	4	0.24		
7. Plan de mercadeo	0.05	4	0.20		
TOTAL			4.67		

¹⁸ Calificaciones del atractivo: 1=no es atractivo, 2 =algo atractivo, 3=Bastante atractivo, 4=Muy atractivo

Tabla 26. Matriz MCPE#4 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

MATRIZ MCPE#4					
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA					
Estrategia N°5: Desarrollo de los servicios mejorando los mecanismos de planificación, seguimiento y control del proceso.					
ESTRATEGIAS EXCLUYENTES FACTORES CLAVES DEL ÉXITO OPORTUNIDADES	PESO	EST. # 1		EST. # 2	
		CA¹⁹	TCA	CA	TCA
1. Crecimiento y fortalecimiento de las empresas.	0,10	3	0.30	-	-
2. Formalización y organización de las empresas.	0,08	3	0.30		
3. Comercio Exterior.	0,08	-	-		
4. Tasas de interés competitivas.	0,06	-	-		
5. Disponibilidad de créditos.	0,08	-	-		
6. Reforma Tributaria.	0,10	-	-		
7. El ajuste fiscal.	0,08	-	-		
8. Seguridad democrática.	0,08	-	-		
9. Credibilidad del gobierno.	0,04	-	-		
10. Actitud ante la calidad de los servicios.	0,08	4	0.32		
11. La fama de trabajador del santandereano.	0,04	-	-		
AMENAZAS					
1. Cultura de no pago de impuesto.	0,08	-	-		
2. Competencia desleal.	0,10	-	-		
FORTALEZAS					
1. Conocimientos de administración estratégica.	0.07	3	0.30		
2. Flujo de la comunicación	0.05	3	0.24		
3. Oportunidad y veracidad del servicio	0.08	4	0.36		
4. Calidad del servicio	0.08	4	0.40		
5. Proveedores	0.06	-	-		
6. Instalaciones	0.05	-	-		
7. Gestión del recurso humano	0.07	-	-		
8. Ambiente de trabajo	0.06	-	-		
9. Precios competentes	0.04	-	-		
10. Liquidez	0.06	1	0.06		
11. Nivel de endeudamiento	0.04	1	0.04		
DEBILIDADES					
1. Planificación.	0.06	4	0.40		
2. Seguimiento y medición del proceso.	0.05	4	0.32		
3. Auditores internos.	0.04	-	-		
4. Poca generación de acciones preventivas en el SGC.	0.03	-	-		
5. Capacidad para generar nuevos servicios.	0.05	-	-		
6. Estudio de mercado.	0.06	2	0.12		
7. Plan de mercadeo	0.05	2	0.10		
TOTAL			3.26		

¹⁹ Calificaciones del atractivo: 1=no es atractivo, 2 =algo atractivo, 3=Bastante atractivo, 4=Muy atractivo

Tabla 27. Conclusión de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

Conclusión de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	
Estrategia	TCA
1. Desarrollo del mercado en Bogotá	4.91
2. Desarrollo del servicio de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en el sector de la salud para ampliar la participación en el mercado	4.67
3. Penetración del mercado local incrementando su participación	4.31
4. Desarrollo de los servicios mejorando los mecanismos de planificación, seguimiento y control del proceso.	3.26
5. Desarrollo del producto mediante la capacitación del personal.	2.97

En la anterior tabla se puede observar el atractivo de las diversas estrategias según el análisis realizado por medio de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica la cual permitió evaluar las estrategias alternativas para la firma Ruiz Hermanos Asesores Ltda con base en los factores críticos del éxito previamente identificados en la auditoria externa e interna.

Las estrategias más atractivas se presentan en la tabla N°27 en orden descendente de acuerdo al total obtenido en la ponderación, indicando cuales son las que tienen mayor contribución hacia el cumplimiento de la visión de la organización.

Las estrategias con mayor ponderación son:

- ❖ Desarrollo del mercado en Bogotá.
- ❖ Desarrollo del servicio de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en el sector de la salud para ampliar la participación en el mercado.
- ❖ Penetración del mercado local incrementando su participación.

Lo cual indica que estas estrategias deben ser implementadas para lograr la ventaja competitiva de la Firma Ruiz Hermanos Asesores Ltda., para poder enfrentar a los competidores en el mercado en los servicios prestados por la firma.

8.3 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

Para establecer los objetivos esenciales para implementar las estrategias el equipo gerencial de la firma alineó los resultados obtenidos en las etapas anteriores de la declaración de la misión, visión y las estrategias generadas para el plan estratégico, en las tablas N° 28, 29 y 30 se visualiza los objetivos generales, específicos y por proceso.

- *Objetivos a largo plazo o generales:* Se podrían definir como los resultados específicos que se pretende alcanzar la firma por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año.
- *Objetivos anuales o específicos:* Son las metas que debe alcanzar la firma a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo son mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas y consistentes.
- *Estrategias Funcionales o por proceso:* Son las acciones a realizar a corto plazo para alcanzar los objetivos anuales o específicos.

Tabla 28. Plan Estratégico de Ruiz Hermanos Asesores Ltda. para los años 2007 y 2008

Plan Estratégico de Ruiz Hermanos Asesores Ltda. para los años 2007 y 2008		
MISIÓN	VISIÓN	
<i>“Ofrecemos los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría tributaria y Contable apoyados de un capital humano comprometido, en beneficio de los clientes y generando sostenibilidad financiera”.</i>	<i>“En el año 2012 posicionar la firma Ruiz Hermanos Asesores Ltda..en la prestación de servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en el mercado nacional, apoyado con un capital humano basado en valores, y una adecuada infraestructura y tecnología”.</i>	
OBJETIVOS GENERALES		
1. Lograr la sostenibilidad financiera de la firma.	2. Lograr el cumplimiento de los requisitos de los clientes en los servicios prestados.	3. Ampliar la cobertura nacional de los servicios; revisoría fiscal, asesoría tributaria y contable.
4. Mantener personal desarrollado por competencias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización	5. Mantener una infraestructura adecuada y evolucionar la tecnología de la firma.	

OBJETIVOS ESPECIFICOS		
1.1 Incrementar en un 16 % los ingresos mensuales respecto al los ingresos mensuales del año anterior.	2.1 Mantener la satisfacción del cliente en un 97%.	3.1 Lograr ingresos por concepto de los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria en un 2% de clientes de la ciudad de Bogotá.
4.1 Incrementar en un .05 cada atributo calificado en la evaluación de desempeño anual con respecto a la evaluación de desempeño actual.	5.1 Lograr el cumplimiento del 90% del proyecto de actualización de las herramientas informáticas	3.2 Lograr la ejecución de presupuesto en un 70% para la infraestructura sede Bogotá.
ESTRATEGIAS GENERALES		
1.1.1 Penetración del mercado local incrementando su participación.	2.1.1 Desarrollo del mercado en Bogotá.	
1.1.2. Desarrollo del servicio de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en el sector de la salud para ampliar la participación en el mercado.	2.1.2. Desarrollo del servicio de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en el sector de la salud para ampliar la participación en el mercado de Bogotá	
1.1.3 Desarrollo de los servicios mejorando los mecanismos de planificación, seguimiento y control del proceso	2.1.3 Desarrollo de los servicios mejorando los mecanismos de planificación, seguimiento y control del proceso	
1.1.4 Desarrollar un programa de capacitaciones acorde con las necesidades del personal y objetivo de la organización teniendo en cuenta el querer, el saber y el hacer.	2.1.4 Desarrollar un programa de capacitaciones acorde con las necesidades del personal y objetivo de la organización teniendo en cuenta el querer, el saber y el hacer.	
SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GENERALES		
1.1.2-A Realizar una investigación de mercado del sector salud en el área Metropolitana de Bucaramanga y elaborar un plan de mercadeo que contenga las actividades, recursos financieros, humanos, materiales, entre otros requeridos para la ejecución de la estrategia.	2.1.2-A Realizar una investigación del mercado en la ciudad de Bogotá y elaborar un plan de mercadeo que contenga las actividades, recursos financieros, humanos, materiales, entre otros requeridos para la ejecución de la estrategia.	
1.1.3-B Continuar con el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	2.1.3-B Continuar con el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	
1.1.4 C. Establecer planes de mejoramiento individuales de acuerdo con los resultados de las evaluaciones de desempeño, además de capacitaciones de interés institucional,	2.1.4 C. Establecer planes de mejoramiento individuales de acuerdo con los resultados de las evaluaciones de desempeño, además de capacitaciones de interés institucional,	

Tabla 29. Objetivos, acciones y sugerencias por proceso Ruiz Hermanos Asesores Ltda

Objetivos, acciones y sugerencias por proceso Ruiz Hermanos Asesores Ltda.				
PROCESO/ RESPONSABLE	Nº O.E.²⁰	OBJETIVO POR PROCESO	ACCIONES	SUGERENCIA DE IMPLEMEN.
GESTION GERENCIAL	1.1 2.1 3.2	Establecer y desarrollar las directrices organizacionales que garanticen una ventaja competitiva sostenida.	<ul style="list-style-type: none"> • Construir la presentación del portafolio de servicios de la empresa. • Identificar clientes potenciales en Bucaramanga y su área metropolitana y la ciudad de Bogotá para ofrecer los servicios. • Realizar mercadeo • Contratar personal para aumentar la fuerza de ventas en la ciudad de Bogotá. 	<p>Destinar recursos financieros para contratar el personal nuevo en la ciudad de Bogotá y la impresión del portafolio de servicios</p> <p>Desarrollar un plan de mercadeo</p>
REVISORIA FISCAL	3.1	Brindar un servicio de revisoría fiscal, oportuno, objetivo, veraz y efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes detallados de trabajo • Establecer mecanismos de medición y seguimiento al proceso. • Contar con personal competente 	<p>Establecer indicadores útiles y oportunos para la toma de decisiones.</p> <p>Identificar las necesidades de capacitación del personal</p>
ASEOSRIA TRIBUTARIA Y CONTABLE	3.1	Asesorar en todos los ámbitos tributarios y contables aprovechando las ventajas existentes dentro del marco legal.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes detallados de trabajo • Establecer mecanismos de medición y seguimiento al proceso. • Contar con personal competente 	<p>Establecer indicadores útiles y oportunos para la toma de decisiones.</p> <p>Identificar las necesidades de capacitación del personal</p>

²⁰ Numero de Objetivo Especifico que relaciona con la Tabla N° 28

DIRECCION ADMINISTRATIVA	4.1. 5.1	Desarrollar el proceso administrativo que garantice la normal operación de las actividades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Definir la metodología para realizar evaluaciones de desempeño para identificar las brechas de competencias existentes en el personal con el fin de proponer acciones que contribuyan a la mejora del desempeño organizacional . 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar los servicios de un psicólogo para la realización y el análisis de la evaluación de desempeño.
CALIDAD	2.1	Asegurar la eficacia e integridad del Sistema de Gestión de la Calidad como herramienta de Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Realizar seguimiento a los procesos para mejorar continuamente la eficacia de los sistemas de gestión de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar auditorías internas Por parte de los dueños de los procesos con el fin de verificar la eficacia del sistema.

8 RESULTADOS OBTENIDOS

- ❖ La Planeación Estratégica como herramienta para pensar y construir un futuro para la organización, en un entorno cambiante, determinando qué es lo que se quiere lograr y cómo lograrlo, implicó el análisis de las capacidades propias de la firma y generó como consecuencia de esta adaptación la reformulación de la misión y la visión.
- ❖ Se lograron plantear objetivos generales los cuales permiten a la Gerencia tener una carta de navegación trazada, clara y alcanzable en el tiempo establecido y de además están alineados con el destino estratégico de la organización.
- ❖ Como resultado del análisis interno a partir de la Matriz DOFA en la Estrategia FO, la firma a la fecha ha logrado penetrar en el mercado de Bogotá con el servicio de Revisoría Fiscal logrando obtener nuevos clientes en el sector de la salud (IDIME S.A., DESA S.A., CPO S.A., GENERAL MEDICA DE COLOMBIA S.A. Y VIRREY SOLIS IPS S.A..entre otras), debido al servicio que se empezó a prestar se está evaluando la viabilidad de abrir una oficina en esa ciudad.
- ❖ En cumplimiento del Plan Estratégico se realizó la adquisición de tres (3) equipos de cómputo para los dos auditores profesionales y la Asistente de Revisoría Fiscal que viajan a asesorar las empresas en Bogotá.
- ❖ En búsqueda de la mejora continua se reevaluó la encuesta de satisfacción del cliente con el fin de incluir más factores a evaluar y teniendo en cuenta los nuevos clientes de Bogotá.

9 RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN

- ❖ Reestructurar el presupuesto de la empresa con el fin de adicionar los recursos financieros que requiere la ejecución de las estrategias.
- ❖ Socializar con todo el personal de la organización el plan estratégico, la implementación, los logros y los avances del mismo.
- ❖ Definir estrategias de responsabilidades con el plan estratégico para cada uno de los procesos.
- ❖ Realizar un seguimiento trimestral al cumplimiento del plan estratégico de la organización para el establecimiento de acciones correctivas en caso que se requiera.
- ❖ Se recomienda a los dueños de los procesos la planeación de actividades requeridas durante el año para el alcance de los objetivos formulados en el plan estratégico de la firma.
- ❖ Lograr que el sistema de gestión de calidad se integre con la planeación estratégica definida para la firma.
- ❖ Efectuar los cambios adecuados durante la implementación del plan estratégico de la firma, de acuerdo con los resultados de los análisis del cumplimiento de las metas planteadas inicialmente.
- ❖ Adoptar el modelo de planeación estratégica como base primordial y permanente para el direccionamiento y proyección en el futuro de la firma durante su permanencia.

10 CONCLUSIONES

- ❖ Se formuló una Planeación Estratégica tomando como referencia las cinco fuerzas de Porter para la empresa Ruiz Hermanos Asesores Ltda., a través del análisis de cada uno de los factores internos y externos de la empresa, identificando las estrategias organizacionales para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa que conlleve al personal de Ruiz Hermanos Asesores al conocimiento y participación activa en la mejora, la productividad y calidad de los servicios.

- ❖ Se realizó una evaluación de los factores internos y los factores externos que permitió establecer el estado actual de la empresa con relación a su entorno y al interior de la misma, obteniendo los siguientes resultados: con la matriz de evaluación de factores externos se obtuvo un total ponderado de 3.08 lo que indicó que la Organización está por arriba de la media.

Por otra parte se detectaron amenazas que pueden llegar a afectar la actividad de la Organización considerablemente. Para minimizar estas amenazas se logró el establecimiento de estrategias que le permitan a la firma planear y proyectar a largo y corto plazo acciones conducentes a debilitar los riesgos de amenazas.

- ❖ Con la evaluación de los factores internos se obtuvo un ponderado de 3.18 lo que indicó que la posición estratégica interna de RUIZ HERMANOS ASESORES Ltda está por encima de la media.

La firma formuló estrategias con el fin de equilibrar estas debilidades apuntando al logro de las ventajas competitivas sobre la competencia con base en sus fortalezas, entre las cuales, las más importantes fueron: Conocimiento de administración estratégica, Flujo de la Comunicación. Oportunidad y veracidad del servicio, Calidad del Servicio, Proveedores, Instalaciones, Gestión del recurso humano y Ambiente de trabajo.

- ❖ La elaboración de la matriz DOFA permitió establecer las estrategias adecuadas para la firma. Así mismo las técnicas aplicadas en esta etapa se desarrollaron con la participación del Gerente y utilizando los insumos obtenidos de la matriz EFE y EFI se procedió a la elaboración de la matriz de las –debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas (DOFA) que permitió desarrollar las estrategias generales de la organización. Y por último se

evaluaron las estrategias generadas en la matriz DOFA por medio de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).

- ❖ El atractivo de las diversas estrategias según el análisis que se realizó por medio de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica, permitió evaluar las estrategias alternativas para la firma Ruiz Hermanos Asesores Ltda con base en los factores críticos del éxito previamente identificados en la auditoría externa e interna.
- ❖ Las estrategias con mayor ponderación fueron: Desarrollo del servicio de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en el sector de la salud para ampliar la participación en el mercado, desarrollo del mercado en Bogotá y penetración del mercado local incrementando su participación.
- ❖ Lo que indicó la implementación de estas estrategias para lograr la ventaja competitiva de la Firma Ruiz Hermanos Asesores Ltda, y poder enfrentar a los competidores en el mercado de los servicios ofrecidos por la firma.
- ❖ Teniendo en cuenta las estrategias formuladas se identificaron las acciones pertinentes y sugerencias claves para la adecuada implementación de las mismas.
- ❖ Se logró la elaboración del portafolio de servicios de la firma como una de las herramientas para apoyar y desarrollar la estrategia de mercado. (Ver anexo 4. Portafolio de servicio)

BIBLIOGRAFÍA

ALBARRACIN, Tobar Gildardo. (2003) Enfoques Gerenciales. Sic Editorial Ltda.. Bucaramanga, Colombia.

BARON,de D'Croz Maria Eugenia (2000) Planeación Estratégica Para La Gerencia.

Ley 43 de 1990, Art.3 Numeral 1, literal a.

Código de Comercio. Art. 203.

Ley 43 de 1990, Art.3, Parágrafo segundo.

Código de Comercio. Art. 207

Cámara de Comercio de Bucaramanga.

www.actualicese.com

http://www.redcontable.com/boletines/2006/boletin_13_2006.html

<http://www.camaradirecta.com/webccb/temas/indicadoresantander/default.htm>

www.rsdltda.com

www.sendassa.com

www.villamilayala.com

www.mineducacion.gov.co

http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=36917 Empresas buscan ser competitivas

http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=36415 La insatisfacción del consumidor

Anexo 1. Formato utilizado en el taller para construir nueva misión

MISIÓN

Responda las siguientes preguntas:

5. Cual es la acción que describe la razón de ser de la empresa? (Verbo)
6. Cuales son los productos o servicios que genera nuestra empresa?
7. Quienes son nuestros clientes? Son la razón primaria por la cual se crea un negocio. El consumidor o usuario.
8. Que características tienen nuestros clientes? Es el segmento al cual van dirigidos mis productos. Cliente final, Cadena de intermediarios (supermercado, tiendas, estancos, restaurantes, etc.)
6. Cual es el propósito básico de nuestra empresa? En general, las empresas deben obtener el máximo rendimiento posible de los recursos utilizados. Contribuir al desarrollo de un país, Generar fuentes de trabajo, Preservar la naturaleza, Transferir tecnología, Producir conocimiento, Asumir una responsabilidad social, etc.

Anexo 2. Formato N°1 utilizado en el taller para construir nueva visión

VISIÓN

1. Para construir la visión se encuentran las personas que tienen compromiso de llevar a la organización a un horizonte determinado?
2. Cuales son el (los) mercados los cuales la organización va ha tener presencia?
3. Cual es la posición de la empresa que espera tener en los mercados planteados?
4. Con cuales productos se espera alcanzar los anteriores planteamientos?
5. Cuando espera alcanzar dicho planteamiento?

*Nuestra visión es ser una compañía _____
Principal, líder, preeminente, de calidad mundial, en expansión (elegir una)*

*Que ofrece _____
Productos, servicios, productos y servicios (elegir una)*

(innovadores, provechosos, específicos, diversificados, de alta calidad (elegir una))

*Para _____
Servir al mercado global, crear valor para los accionistas, cumplir con nuestros pactos con los accionistas, agradar a los clientes (elegir una)*

*En los sectores altamente innovadores _____
Relacionados con las soluciones informáticas, empresariales, de consumidores, financieras (elegir una)*

Anexo 3. Auditoría interna

AUDITORIA INTERNA DE DIAGNÓSTICO

DESCRIPCIÓN	COMENTARIO
PLANEACIÓN	
¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?	No, porque no hay planeación estratégica organizada.
¿Se ha analizado la cultura corporativa?	Si, y en estos momentos la estamos implementando.
¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?	Sí.
¿Se han definido políticas, metas y planes de acción a corto y/o largo plazo en la empresa?	Sí, tenemos políticas definidas y metas establecidas.
¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?	Sí, contamos con un personal competente, el servicio al clientes es muy bueno, casi todos nuestros clientes son referenciados, clima laboral agradable. Falta la planeación y control de trabajo.
¿Tiene la empresa planes de contingencia?	Son reactivos.
¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de lo planificado?	Muy regularmente, se realizan informes.
¿Se han definido indicadores de gestión?	Sí.
¿Se anticipa y controla la empresa las acciones y reacciones de la competencia en el mercado?	No.
¿Cuál es la velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes?	Oportuna.
¿Cómo es la comunicación y control gerencial? En todos los sentidos. Hay una comunicación directa, vertical y bidireccional .	
ORGANIZACIÓN	
¿Existe un organigrama explícito?	Sí.
¿Todo el personal conoce con	Sí.

claridad y en forma escrita sus funciones?	
¿El personal conoce con claridad y por escrito su responsabilidad?	Sí.
¿La estructura organizacional es flexible? ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?	Sí.
¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?	Sí.
¿Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?	Sí.
¿Los cargos de la organización han sido diseñados con un significado, son estimulantes y bien remunerados?	Sí.
¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?	Sí.
¿Se han definido sistemas de evaluación y control?	Sí.
SELECCIÓN DEL PERSONAL	
¿Se utiliza un proceso definido para la selección de personal? ¿Existe un proceso de inducción la personal?	Sí.
¿El personal de la empresa se encuentra motivado?	Sí.
¿Promueve la empresa a sus empleados?	Sí.
¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?	Sí.
¿Proporciona la empresa prestaciones razonables?	Sí.
¿Posee la empresa un sistema efectivo de evaluación del rendimiento? ¿Cuál es el índice de ausentismo?	Falta mejorar la evaluación del rendimiento del personal, el índice de ausentismo es muy bajo.
¿Ha definido la empresa políticas disciplinarias?	Sí, tenemos un protocolo de servicio para auditores allí indica las orientaciones detalladas sobre la forma como debe prestarse el servicio de auditoría, revisoría fiscal, asesoría tributaria y contable.

¿Posee la empresa un programa continuo de capacitación y entrenamiento?	Sí.
¿Cuál es el nivel de accidentalidad?	Cero.

DIRECCIÓN	
¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	Sí.
¿El proceso de coordinación es eficaz?	Falta mejorarlo.
¿Cuáles son los niveles de empoderamiento?	Dependiendo del proceso, se empodera la persona indicada.
¿La gerencia utiliza un estilo participativo?	Sí.
¿El proceso de comunicación es eficiente y/o efectivo?	Se debe mejorar.
¿Están definidos los niveles de responsabilidad?	Sí, falta precisarlos.
¿Existen y se utilizan los índices de gestión?	Sí.
¿Hay un sistema de autoridad en la comunicación?	Sí.
¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión?	No.
¿Siente la organización el liderazgo de su jefe inmediato?	Sí.
¿Cómo son las relaciones internamente y externamente?	Muy buenas.
CONTROL	
¿Tiene la empresa definidos los objetivos de control?	Falta mejorar.
¿Son los sistemas de control rápidos, exactos y buscan mejorar la variación que ha sido desfavorable?	Falta mejorarlos.
¿El control se adecua a la realidad de la empresa?	Falta adecuarlo.
¿Los sistemas de control son flexibles?	Sí, muy flexibles.
¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?	Sí.
¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?	No. Aunque se rinden informes de la gestión que se hace en cada una de las empresas, pero no se tiene bien

	establecido.
¿Existen normas y métodos para medir el desempeño?	Sí.
¿La empresa maneja sistemas de control operativo?	Falta mejorarlos.
¿Las medidas correctivas, tomadas en referencia a un desempeño inadecuado se retroalimentan en forma oportuna?	Sí. Inmediatamente.
SERVICIO AL CLIENTE	
¿Cuáles son las políticas en cuanto al servicio comercial?	El buen servicio la cliente: Conocer los requerimientos del cliente, satisfacerlos, ser oportunos, confidencialidad y responsabilidad.
¿Qué tanto conoce de su cliente?	Lo suficiente la cumplir sus expectativas.
¿La empresa cuenta con un banco de datos de todos sus clientes en los últimos años?	Sí.
¿Cómo mide el nivel de satisfacción del cliente, la empresa se interesa por mejora estos niveles?	Por medio de encuestas de satisfacción, y si nos interesamos por cada vez mejorar.
¿Tiene la empresa un sistema de auditoría del servicio al cliente? ¿Cada cuanto la realiza? ¿Qué beneficio trae para la empresa esta información?	Sí, cada seis meses, el beneficio que nos trae es muy bueno por que nos da la satisfacción de saber que el cliente esta conforme con nuestro servicio y nos motiva mas a ser mejores y a capturar nuevos clientes.
¿Puede la empresa compararse con la competencia, en el aspecto de calidad y servicio?	Sí.
¿Existe un su organización una cultura del servicio?	Sí.
¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas.	Sí.
¿Tiene la empresa una base de datos de la competencia?	No.
¿Cuáles son las fortalezas de la competencia?	Están certificados con la norma de calidad, están mejor relacionados socialmente.
¿Cuáles son los factores de éxito del sector de la competencia?	Mejor organización, planificación, ejecución y control del trabajo.
¿Cómo responde la empresa frente a las tendencias; económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas,	Oportunamente y eficazmente.

políticas y legales, que afectan el sector en el cual participa la organización?	
¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?	Buen servicio al cliente, personal competente, eficiente, buenas instalaciones físicas, reconocimiento, gozamos de buena aceptación.
¿Qué sabe de las políticas y precios de la competencia?	No las conozco.
¿Cuáles son las características del servicio?	Es confiable, efectivo, certero.
FINANCIERA	
¿Cómo ha sido el comportamiento de liquidez en los últimos años?	Bueno.
Cual fuente utiliza la empresa para financiarse operativamente; deuda o capital?	Recursos propios.
¿Cuál es el nivel de endeudamiento de la empresa?	Bajo.
¿Cómo ha sido el comportamiento de estos índices frente a la competencia?	Buenos.
¿La utilidad operativa de la empresa, cómo se ha comportado en los últimos años?	Ha bajado, porque las oportunidades de negocios muy rentables en la parte tributaria se han reducido.
¿puede la empresa cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo?	Sí.
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADO	
¿Cuál es la posición de la empresa respecto al liderazgo tecnológico?	Falta mejorar.
¿Cuál es la capacidad para generar nuevos servicios que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes?	Falta generar propuestas de nuevos servicios.
¿Se realizó un estudio de mercado para determinar la oportunidad que tiene la firma?	No
¿Está bien posicionada la firma frente a	Sí

sus competidores?	
¿Ha aumentando la parte del mercado que corresponde a la firma?	No
¿Cuenta la firma con un plan de mercadeo para ampliar el mercado?	No
¿Tienen precios competentes los servicios que ofrecen a los clientes?	Sí

Anexo 4. Portafolio de servicios (Bosquejo)

NUESTRA EMPRESA

¿QUIÉNES SOMOS?

Ofrecemos los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable apoyados de un capital humano comprometido, en beneficio de nuestros clientes y generando sostenibilidad financiera.

¿HACIA DÓNDE VAMOS?

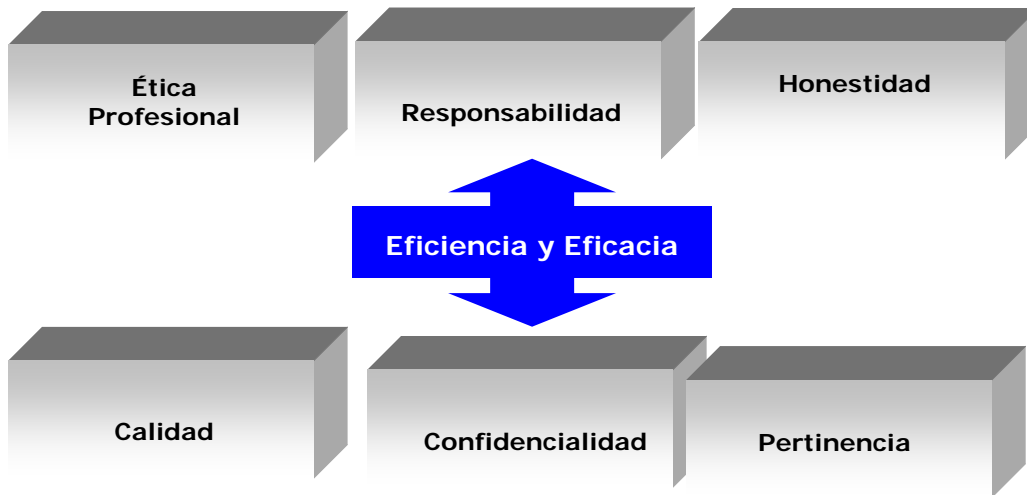
En el año 2012 posicionar la firma **Ruiz Hermanos Asesores Ltda.** en la prestación de servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en el mercado nacional, apoyado con un capital humano basado en valores, y una adecuada infraestructura v

LA ORGANIZACIÓN

Ruiz Hermanos Asesores Ltda es una firma de Contadores Públicos que lleva mas de veinte años en el mercado, y su objeto social es prestar servicios profesionales en Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable.

Poseemos una amplia experiencia en los servicios que ofrecemos porque contamos con un capital humano comprometido con el desarrollo y el logro de los objetivos de nuestros clientes y de la organización .

Principios y Valores







NUESTROS SERVICIOS

REVISORÍA FISCAL.

Ofrecemos un servicio con valor agregado en función de los costos, mediante auditorías de estados contables anuales y auditorías de cuentas específicas enfocando nuestro trabajo hacia las áreas de mayor riesgo financiero, cerciorándonos que las operaciones registradas y los actos de los administradores de las empresas se ajusten a la Ley, a los estatutos y a las autorizaciones de la Gerencia.

Lo anterior, con base en los siguientes objetivos:

-  *A*poyar constantemente en la consecución de las metas organizacionales.
-  *A*compañar a la gestión empresarial, desde la planificación, evaluación, recomendación de controles, fortalecimiento de la información financiera y la adecuada utilización de los recursos.
-  *D*esarrollar estrategias generales y enfoques detallados para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la Revisoría Fiscal
-  *G*arantizar la calidad y exactitud de los trabajos realizados, asegurando en alcanzar los objetivos propuestos

“Ruiz Hermanos Asesores Ltda presta los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, apoyados de un recurso humano Responsable, competitivo y eficaz en búsqueda de la mejora continua “

Política de calidad.

Ruiz Hermanos Asesores Ltda.
Calle 37 No. 15-25 Oficina 601.
Teléfax: (7) 642-6604/633-2023.
socialvaro@hotmail.com

NUESTROS SERVICIOS

ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE

La adecuada planeación fiscal redundará en el rendimiento de las utilidades de las organizaciones.

Nuestro servicio en el área de impuesto están orientados a la seguridad jurídica, la disminución de riesgos, implementación de controles tendientes al cumplimiento de las normas tributarias fundamentadas en una correcta planeación.



Contamos con una amplia gama de servicios en materia tributaria con el objeto de optimizar las decisiones empresariales a través de:

*A*sesorar las empresas en la gestión tributaria y contable.



*A*provechar los beneficios tributarios, franquicias y opciones de acuerdo a seguir.



*D*isminuir los riesgos que conllevan a sobre costos a las empresas por desconocimiento, intereses, multas y sanciones.



*D*efender los derechos del empresario y contribuir frente a la administración y ejercer su representación ante los organismos oficiales.



*P*romover el buen servicio a sus clientes a través de una atención personalizada que cubra sus expectativas.



*B*rirndar al cliente un excelente respaldo.

“Ruiz Hermanos Asesores Ltda presta los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, apoyados de un recurso humano Responsable, competitivo y eficaz en búsqueda de la mejora continua “

Política de calidad.

Ruiz Hermanos Asesores Ltda.
Calle 37 No. 15-25 Oficina 601.
Teléfax: (7) 642-6604/633-2023.
socioalvaro@hotmail.com

Anexo 5. Registro de fotografías de los talleres realizados



Capacitación de planeación Estratégica.



Taller reformulación misión y visión



Taller socialización estrategias