

**Modelo de negocio para la prestación de servicios en el diseño de procesos bajo las normas internacionales de información financiera (NIIF) en la empresa DASSER**

**"soluciones gerenciales"**

**Laura Inés Serrano Reina**

**Director:**

**Luz Stella Rueda Cadena**

**Magister en Administración**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad en ingeniería físico mecánicas**

**Escuela de estudios industriales y empresariales**

**Maestría en gerencia de negocios MBA**

**Bucaramanga**

**2017**

**Dedicatoria**

Quiero dedicarle este logro a mi Dios, de la mano de él todo es posible, a mi Toto quien me trasmitió desde muy pequeña a realizar todo con amor y dedicación, desde el cielo junto con mi Nona y mi tío celebra cada escalafón. A mi familia entera, mi esposo que por él y junto a él quiero cumplir este y mil sueños más junto con nuestros hijos (Thiago y Chloe) quienes han sido el motor desde que comenzó esta hermosa familia. A mis padres que saben que cada parte de lo que soy es el resultado de su dedicación y formación llena de sabiduría. Mis chinchas que los amo y deseo que como su papá se formen con mucha integridad y unión familiar. A cada integrante de nuestras familias que se sienten orgullosos de vernos triunfar y crecer.

### **Agradecimientos**

Primero que todo agradecerle a Dios: gracias por permitirme muchas cosas entre tantas cumplir este gran sueño, a mi esposo que me ha acompañado en cada paso de este proceso y me ha enseñado a luchar y ser persistente, a mis papás por su apoyo y comprensión en noches de traspasado, días de alto estudio y trabajo, donde siempre han estado, están y estoy segura que estarán para verme cumplir mis objetivos y a mi hermano, mi cuñada y mis sobrinos: Juanfer y Martín q en días difíciles han tenido una sonrisa y un abrazo para ofrecerme esa armonía necesaria en el diario vivir.

También quiero agradecer a mi directora Luz Stella Rueda quien ha sido mi compañera y guía en este proyecto, quien desde un comienzo me brindó todo su apoyo y conocimiento para aplicarlos en mi proyecto de grado mil gracias por tu valioso tiempo.

**Contenido**

	Pág.
Introducción .....	16
1. Planteamiento y Justificación del Problema .....	17
2. Objetivos .....	19
2.1 Objetivo General .....	19
2.2 Objetivos Específicos.....	20
3. Metodología .....	21
3.1 Marco Teórico.....	21
3.1.1 Segmentos del mercado .....	21
3.1.2 Propuesta de Valor .....	22
3.1.3 Canales .....	22
3.1.4 Relaciones con Clientes .....	23
3.1.5 Fuentes de Ingreso .....	23
3.1.6 Recursos Clave.....	24
3.1.7 Actividades Clave. ....	24
3.1.8 Asociaciones Clave .....	24
3.1.9 Estructura de Costos .....	25
4. Análisis de las Leyes y Normas Nacionales e Internacionales. ....	25
4.1 Normativa Nacional .....	25
4.1.1 Normativa contable .....	25
4.1.2 Normativa de sistemas de gestión de calidad .....	26
4.2 Normativa internacional.....	28

4.3 Hallazgos.....	30
5. Estudio de Mercados.....	32
5.1 Objetivos.....	32
5.1.1 Objetivo General.....	32
5.1.2 Objetivos Específicos.....	32
5.2 Definición del servicio.....	33
5.3 Mercado Potencial y Objetivo .....	34
5.3.1 Mercado potencial.....	34
5.3.2 Mercado Objetivo .....	34
5.3.3 Segmentación del mercado .....	35
5.4 Demanda .....	36
5.4.1 Tipo de Investigación.....	37
5.4.2 Método de Investigación.....	38
5.4.3 Fuentes primarias y secundarias de información.....	39
5.4.4 Técnicas e instrumentos para la obtención de la información .....	39
5.4.5 Definición de la población.....	40
5.4.6 Proceso de muestreo y determinación del tamaño de la muestra.....	40
5.5 Encuesta .....	41
5.5.1 Tabulación y presentación de los resultados de la demanda.....	41
5.5.2 Análisis de la Demanda .....	47
5.5.3 Proyección de la Demanda.....	48
5.6 Oferta .....	49
5.6.1 Competidores en el mercado y su identificación .....	49

5.6.2 Proyección de la Oferta.....	50
5.7 Demanda Insatisfecha .....	51
5.8 Análisis de Precios .....	51
5.8.1 precios actuales de la competencia .....	52
5.8.2 Estrategias de precios.....	52
5.8.3 Ventas del servicio.....	53
5.9 Análisis del canal de Distribución del Servicio .....	53
5.10 Estrategias de Promoción y Publicidad.....	56
5.10.1 Canales de comunicación.....	58
5.11 Relaciones con clientes .....	59
6. Propuesta de Valor .....	59
6.1 Descripción del servicio.....	59
6.2 Valores .....	60
6.3 Beneficios .....	61
7. Análisis Técnico.....	62
7.1 Recursos físicos .....	62
7.2 Actividades claves .....	64
7.3 Asociaciones claves .....	66
8. Análisis Financiero .....	67
8.1 Fuente de ingresos.....	67
8.2 Estructura de costos. ....	68
8.3 Flujo de caja.....	70
8.4 Estados financieros .....	72

8.4.1 Estado de situación financiera .....	72
8.5 Estado de resultados.....	73
8.6 Indicadores financieros .....	74
9. Plan de Acción .....	76
9.1 Iniciativas .....	76
9.2 Evaluación y presupuesto de iniciativas .....	77
10. Propuesta.....	79
11. Impacto .....	80
12. Conclusiones.....	81
Referencias Bibliográficas .....	83
Apéndices.....	85

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> <i>Precio por servicio</i> .....	67
<b>Tabla 2.</b> <i>Unidades por servicio</i> .....	68
<b>Tabla 3.</b> <i>Costo mano de obra</i> .....	69
<b>Tabla 4.</b> <i>Otros costos</i> .....	69
<b>Tabla 5.</b> <i>Gastos operacionales</i> .....	70
<b>Tabla 6.</b> <i>Flujo de caja proyectado</i> .....	71
<b>Tabla 7.</b> <i>Situación financiera</i> .....	72
<b>Tabla 8.</b> <i>Estado de resultados</i> .....	73
<b>Tabla 9.</b> <i>Indicadores financieros</i> .....	74
<b>Tabla 10.</b> <i>Descripción iniciativa</i> .....	76
<b>Tabla 11.</b> <i>Presupuesto iniciativas</i> .....	77

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1.</i> Contabilidad y Reporte financiero .....	31
<i>Figura 2.</i> Evolución Empresas en constitución .....	35
<i>Figura 3.</i> Total empresas en Compite 360,.....	36
<i>Figura 4.</i> Mercado Objetivo .....	36
<i>Figura 5.</i> Modelo Tamaño de muestra.....	40
<i>Figura 6.</i> Cantidad de empresas .....	48
<i>Figura 7.</i> Canal de distribución .....	54
<i>Figura 8.</i> Estructura comercialización empresa.....	54
<i>Figura 9.</i> Recurso Físico.....	63
<i>Figura 10.</i> Organigrama Dasser.....	64
<i>Figura 11.</i> Procesos alienados bajo NIIF.....	65
<i>Figura 12.</i> Rentabilidad .....	75

**Lista de Gráficas**

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Activos totales compañía .....	41
Gráfico 2. Empleados totales compañía.....	42
Gráfico 3. Personal área contable .....	43
Gráfico 4. Empresa implementa NIIF.....	44
Gráfico 5. Procesos estandarizado normas NIIF.....	45
Gráfico 6. Costo Proceso NIIF.....	46
Gráfico 7. Información contable bajo la NIIF.....	47

**Lista de Apéndices**

	<b>Pág.</b>
Apéndice A. Encuesta.....	86
Apéndice B. Información para proyección financiera .....	88
Apéndice C. Modelo general para propuesta comercial .....	89

### **Resumen**

Dasser “Soluciones Gerenciales” es una firma creada en el año 2014 en la ciudad de Bucaramanga; enfocada a la consultoría en temas contables, financieros, tributarios y de procesos. Su idea de negocio radica en el deseo de crecer y ampliar sus servicios y complementar a las compañías en el proceso de implementación de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera). Busca ofrecer un plus en las empresas en el cual se plantee una solución que refleje el impacto funcional (o de procesos) de la compañía con respecto a las NIIF, integrando los Sistemas de Gestión de Calidad y diseñando procesos al alcance de los requerimientos de las Normas Internacionales de Auditoría. Esto debido a que el proceso de implementación de los estándares internacionales de presentación de reportes financieros es una actividad integral que implica, además de reconocer la empresa, identificar los procesos y las funciones de los operarios en los sistemas de gestión y seguimiento del desempeño de cada empresa.

Para diseñar este servicio se analizaron las diferentes teorías y herramientas que permiten formular modelos de negocios y de esta forma encontrar la metodología más aplicable para diseñar el modelo de negocios a Dasser “Soluciones Gerenciales”. El servicio por ofrecer es el diseño de procesos bajo las NIIF. Donde se analizan los impactos en los procesos (de las áreas involucradas) de la implementación de cada una de las empresas mediante un Diagnóstico Funcional; donde se tienen en cuenta cada una de las normas que aplican en cada uno de los clientes. Este diagnóstico muestra la necesidad de documentar los procesos de las áreas contables y financieras de los clientes, puesto que la norma requiere tener criterios y políticas contables para el tratamiento de las diferentes cuentas contables de las empresas.

### **Summary**

Dasser "Soluciones Gerenciales" is a company created in 2014 in the city of Bucaramanga; Focused on consulting in accounting, financial, tax and process issues. Its business idea lies in the desire to grow and expand its services and complement the companies in the process of implementing the IFRS (International Financial Reporting Standards). It seeks an offer in companies in which a solution is proposed that reflects the functional impact of the company's processes with respect to IFRS, integrating the quality management systems and designing processes to the requirements of the International Standards of Audit. This happens with the process of implementing the international financial reporting standards is an integral activity that involves, in addition to recognizing the company, identify the processes and functions of the operators in the systems of management and performance monitoring of each Company

To design this service, we analyzed the different theories and tools that allow us to formulate business models and thus find the most applicable methodology to design the business model to Dasser "Management Solutions". The service to be offered is process design under IFRS. Where the impacts in the processes (of the areas involved) of the implementation of each of the companies are analyzed through a functional diagnosis; Where they take into account each of the standards that apply in each of the customers. This diagnosis shows the need to document the processes of the accounting and financial areas of clients, since the standard requires accounting criteria and policies for the treatment of the different accounting accounts of companies.

### **Introducción**

Dasser “Soluciones Gerenciales” es una firma de contadores públicos, ingenieros industriales, y consultores gerenciales, con una amplia experiencia y sólidos conocimientos en las áreas contables, financieras, tributarias y de procesos de negocio. Creada en el año 2014 en la ciudad de Bucaramanga; enfocada en la generación de valor a sus clientes aplicando las mejores prácticas para el buen desarrollo operacional de las compañías. Su fortaleza desde su creación ha sido la consultoría en el diagnóstico, asesoramiento e implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera con más de 30 proyectos dentro y fuera de la ciudad de Bucaramanga.

Desde el año 2009, se empieza a hablar sobre la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera más conocidas como las NIIF (Norma Internacional de información financiera). La Ley 1314 de 2009 y los decretos complementarios reglamentan para las diferentes empresas en Colombia, las normas a aplicar acerca de los principios de contabilidad e información financiera, como también del aseguramiento de la información.

El proceso de implementación de los estándares internacionales de presentación de reportes financieros es una actividad integral que implica, además de reconocer la empresa, identificar impactos en el desarrollo de los sistemas desde la condición financiera y resultados de información, como también en los procesos y las funciones de los operarios, en la condición tecnológica y en los sistemas de gestión y seguimiento del desempeño de cada empresa.

Dentro del proceso que Dasser “Soluciones Gerenciales” realiza en el diagnóstico, asesoramiento e implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera, verifica los procesos contables y financieros de sus clientes y encuentra que en la mayoría de sus clientes no existe documentación sobre estas áreas.

Teniendo en cuenta la experiencia obtenida con el diagnóstico, Dasser “Soluciones Gerenciales” quiere ofrecer un plus en las empresas. Un servicio más integral para las empresas en el cual se plantee una solución que refleje el impacto funcional de la compañía con respecto a las NIIF, integrando los Sistemas de Gestión de Calidad y diseñando procesos al alcance de los requerimientos de las Normas Internacionales de Auditoría.

Para diseñar este servicio se van a analizar las diferentes teorías y herramientas que permiten formular modelos de negocios y de esta forma encontrar la metodología más aplicable para diseñar el modelo de negocios a Dasser “Soluciones Gerenciales”.

### **1. Planteamiento y Justificación del Problema**

En el proceso de implementación de las NIIF ofrecido por la empresa Dasser “Soluciones Gerenciales” se ha venido analizando los impactos en los procesos (de las áreas involucradas) de la implementación de cada una de las empresas que se ha asesorado. Este análisis llamado Diagnóstico Funcional tiene en cuenta cada una de las normas que aplican en los diferentes clientes de Dasser.

El resultado de los diagnósticos funcionales muestra la necesidad de documentar los procesos de las áreas contables y financieras de los clientes, puesto que la norma requiere tener criterios y políticas contables para el tratamiento de las diferentes cuentas contables de las empresas. Adicionalmente, la función financiera es el soporte de todo negocio y por tal razón se considera que, si hay una buena organización, un buen funcionamiento, y un adecuado control de esta área, permitirá conocer a tiempo la situación del negocio igualmente mantener el control y el direccionamiento de los objetivos planteados.

De este análisis Dasser “Soluciones Gerenciales” encuentra la oportunidad de ofrecer un nuevo servicio que permita diseñar procesos en las áreas contables y financieras alineados a las NIIF, que tengan en cuenta los principios contables y se integren con los Sistemas de Gestión de Calidad – SGC, para obtener procesos que cumplan con los requerimientos legales y con la generación de valor.

El decreto 302 de 2015, por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009, abarca los detalles para el cumplimiento de las NIIF en Colombia. Este decreto está dirigido a los profesionales que auditan las empresas que implementaron y se encuentran implementando las NIIF en Colombia y en el cual se deben aplicar entre otras, las siguientes normas:

- NIA – Normas Internacionales de Auditoría.
- NICC – Normas Internacionales de Control de Calidad.

Para una auditoría integral bajo estos estándares, los Revisores Fiscales y Auditores de las compañías, deben revisar la información financiera y asegurar que los procesos y procedimientos cumplan con los requerimientos mínimos en pro del aseguramiento de la información.

Analizando la competencia, se ha podido identificar que el alcance de los servicios ofrecidos que prestan es solamente la implementación de las NIIF. Más no se encontró a nivel nacional una empresa donde se enfoque a brindar el servicio de diseñar los procesos adaptados a las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera.

Con esta propuesta se busca que las empresas den cumplimiento legal, proporcionen una maduración de los procesos y disminuyan el riesgo operativo que muchas empresas tienen cuando los empleados se retiran y se lleven el conocimiento. Igualmente, permite disminuir los costos y el tiempo dedicado a las actividades, a identificar tareas repetitivas y efectuar controles. Todo esto es muy útil para la toma de decisiones y la estandarización de la empresa de acuerdo al tipo de negocio.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Formular un modelo de negocio para la prestación del servicio en el diseño de procesos contables y financieros, teniendo en cuenta las Normas Internacionales de Información Financiera, los Sistemas de Gestión de Calidad y las Normas Internacionales de Auditoría.

**2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las leyes y normas nacionales e internacionales con respecto a los procesos contables y sistemas de gestión de calidad a fin de identificar las aplicables a las empresas.
- Realizar un estudio de mercados en el área metropolitana de Bucaramanga a medianas y pequeñas empresas para definir los segmentos de mercado, los canales y las relaciones con clientes del nuevo servicio de Dasser “Soluciones Gerenciales”.
- Identificar la propuesta de valor que se va a ofrecer con la prestación del nuevo servicio de Dasser “Soluciones Gerenciales”.
- Identificar los recursos, actividades y asociaciones claves para el nuevo servicio de Dasser “Soluciones Gerenciales”.
- Determinar las fuentes de ingresos y estructura de costos del nuevo servicio de Dasser “Soluciones Gerenciales”.
- Realizar un análisis de rentabilidad para medir la capacidad de generación de utilidades por parte de Dasser “Soluciones Gerenciales” por el nuevo servicio.
- Formular un plan de acción para la puesta en marcha del nuevo servicio en Dasser "Soluciones Gerenciales".
- Presentar propuestas comerciales para los clientes potenciales como primera etapa de la implementación del modelo de negocio.

### 3. Metodología

#### 3.1 Marco Teórico

El tipo de estudio que se usó para el diseño del nuevo servicio fue bajo el método de Canvas para un modelo de negocio, mediante fuentes primarias y secundarias de información.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (OSTERWALDER, 2011 pág. 14)

**3.1.1 Segmentos del mercado.** Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. (OSTERWALDER, 2011 pág. 20)

**3.1.2 Propuesta de Valor.** La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. (OSTERWALDER, 2011 pág. 22)

**3.1.3 Canales.** Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. (OSTERWALDER, 2011 pág. 26)

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado.

Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos –como un equipo comercial interno o un sitio web– o indirecto –como una tienda propia o gestionada por la empresa–. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el

equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

(OSTERWALDER, 2011 pág. 27)

**3.1.4 Relaciones con Clientes.** Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- ✓ Captación de clientes.
- ✓ Fidelización de clientes.
- ✓ Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

(OSTERWALDER, 2011 pág. 28)

**3.1.5 Fuentes de Ingreso.** Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos,

negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

(OSTERWALDER, 2011 pág. 30)

**3.1.6 Recursos Clave.** Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

(OSTERWALDER, 2011 pág. 34)

**3.1.7 Actividades Clave.** Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. (OSTERWALDER, 2011 pág. 36)

**3.1.8 Asociaciones Clave.** Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

(OSTERWALDER, 2011 pág. 38)

**3.1.9 Estructura de Costos.** Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos. (OSTERWALDER, 2011 pág. 40)

#### **4. Análisis de las Leyes y Normas Nacionales e Internacionales.**

##### **4.1 Normativa Nacional**

###### **4.1.1 Normativa contable:**

- Ley 1314 de 2009: Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las empresas responsables de vigilar su cumplimiento.
- Decreto 3048 de 2011: Por el cual se crea la comisión intersectorial de Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información.
- Decreto 4946 de 2011, Decreto 403 y Decreto 1618 de 2012: Por el cual se dictan disposiciones en materia del ejercicio de aplicación voluntaria de las normas internacionales de contabilidad e información financiera.
- Decreto 2706 de 2012 y Decreto 3019 de 2013: Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.

- Decreto 2784 de 2012, Decreto 3023, Decreto 3024 y Decreto 1851 de 2013: Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1.
- Decreto 3022 de 2013: Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2.
- Decreto 302 de 2015: Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información.

#### **4.1.2 Normativa de sistemas de gestión de calidad:**

- NTC-ISO 9000 de 2005: Esta Norma Internacional describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales constituyen el objeto de la familia de Normas ISO 9000, y define los términos relacionados con los mismos.

Esta Norma Internacional es aplicable a:

- a) las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad;
- b) las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores en que sus requisitos para los productos serán satisfechos;
- c) los usuarios de los productos;
- d) aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad (por ejemplo: proveedores, entes reguladores);
- e) todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, evalúan o auditan el sistema de gestión de la calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001 (por ejemplo: auditores, entes reguladores, organismos de certificación/registro);

f) todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, asesoran o dan formación sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado para dicha organización;

g) aquellos quienes desarrollan normas relacionadas.

Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.

- NTC-ISO 19011 de 2011: Esta Norma Internacional proporciona orientación sobre los principios de auditoría, la gestión de programas de auditoría, la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad y auditorías de sistemas de gestión ambiental, así como sobre la competencia de los auditores de sistemas de gestión de la calidad y ambiental.

Esta norma es aplicable a todas las organizaciones que tienen que realizar auditorías internas o externas de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental o que gestionan un programa de auditoría.

La aplicación de esta Norma Internacional a otros tipos de auditorías es posible en principio, siempre que se preste especial atención a la identificación de la competencia necesaria de los miembros del equipo auditor.

- NTC-ISO 9001 de 2015: Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.

Los principios de la gestión de la calidad son:

- ✓ Enfoque al cliente;
- ✓ Liderazgo;

- ✓ Compromiso de las personas;
- ✓ Enfoque a procesos;
- ✓ Mejora;
- ✓ Toma de decisiones basada en la evidencia;
- ✓ Gestión de las relaciones.

Emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

#### **4.2 Normativa internacional.**

- NIA 330:

Los procedimientos sustantivos del auditor incluirán los siguientes procedimientos de auditoría relacionados con el proceso de cierre de los estados financieros:

- (a) comprobación de la concordancia o conciliación de los estados financieros con los registros contables de los que se obtienen, y
- (b) examen de los asientos del libro diario y de otros ajustes materiales realizados durante el proceso de preparación de los estados financieros.

Durante el proceso de una auditoría de estados financieros, el auditor debe evaluar y diseñar los procedimientos que den respuesta a los riesgos significativos identificados de errores en su auditoría, que afecten a los estados financieros auditados en su conjunto, o bien, a una aseveración en específico.

Entre los factores relevantes para la determinación de la evidencia de auditoría adicional que es necesario obtener sobre los controles que han estado funcionando en el periodo posterior a un periodo intermedio, se incluyen:

- ✓ La significatividad de los riesgos valorados de incorrección material en las afirmaciones.
- ✓ Los controles específicos sobre los que se realizaron pruebas durante el periodo intermedio y los cambios significativos en ellos desde que fueron probados, incluidos los cambios en el sistema de información, en los procesos y en el personal.
- ✓ El grado en que se ha obtenido evidencia de auditoria sobre la eficacia operativa de dichos controles.
- ✓ El periodo que resta hasta el cierre.
- ✓ La medida en que el auditor se propone reducir los procedimientos sustantivos posteriores sobre la base de su confianza en los controles.

El entorno de control

Las Actividades de Control son las políticas y los procedimientos que deben seguirse para tener certeza que las instrucciones de la gerencia se llevan a cabo.

- NICC: Norma Internacional sobre control de calidad

1. Esta Norma Internacional sobre Control de Calidad (NICC) se ocupa de las responsabilidades de una firma por su sistema de control de calidad para las auditorías y revisiones de estados financieros, y otros compromisos de aseguramiento y de otros servicios relacionados. Debe leerse en conjunción con los requerimientos éticos pertinentes.

2. Otros pronunciamientos emitidos por la Junta de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (JNIAA) (IAASB por su acrónimo en inglés) establece normas adicionales y guías relacionadas con las responsabilidades de la firma sobre los procedimientos de control de

calidad para determinados tipos de compromisos. NIA 220,1 por ejemplo, se ocupa de los procedimientos de control de calidad para auditorías de estados financieros.

3. Un sistema de control de calidad consiste un conjunto de políticas diseñadas para alcanzar el objetivo y procedimientos necesarios para implantar y supervisar el cumplimiento de dichas políticas.

El objetivo de una firma es establecer y mantener un sistema de control de calidad para proporcionar con razonable seguridad que:

(a) La firma y su personal cumplan con las normas profesionales y los requerimientos legales y regulatorios pertinentes, y

(b) Los informes emitidos por la firma o el socio del compromiso, sean apropiados en las circunstancias.

#### **4.3 Hallazgos.**

Por la Ley 1314 de 2009 que obliga a las empresas a la implementación de las NIIF, es claro que no solo involucra a los contadores de las empresas, si no a la empresa entera, y es un proceso donde se evidencian diferentes cambios en la compañía, que generan diferentes impactos, entre otros los siguientes que se muestran en la figura 1.

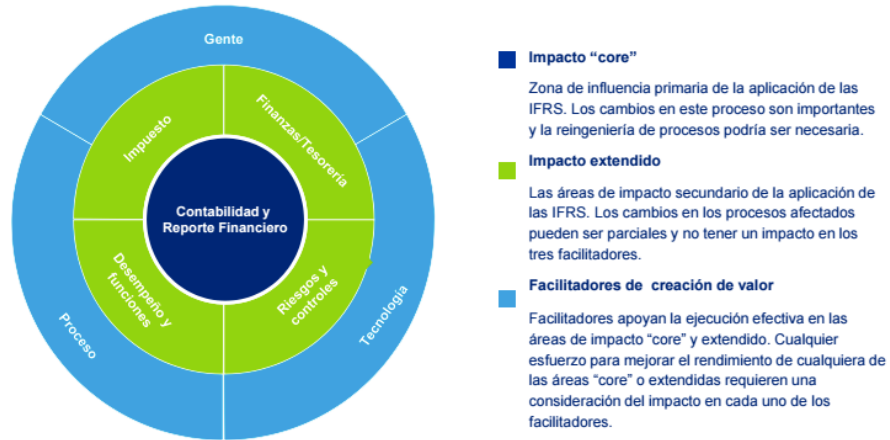


Figura 1. Contabilidad y Reporte financiero

Nota: Diseño por Deloitte consultor Héctor Gutiérrez y Antonio Mella

En conclusión, muchos aspectos de una empresa podrían ser potencialmente afectados y particularmente en los procesos se tendrá que cambiar y crear procesos para soportar la nueva estructura contable y de reporte.

Adicionalmente, el decreto reglamentario 302 de la Ley 1314 de 2009 en el cual se reglamenta el marco normativo para las normas de aseguramiento de la información la normativo entre otras está las siguientes normas:

- NIA – Normas Internacionales de Auditoría.
- NICC – Normas Internacionales de Control de Calidad.

LA NIA 330 menciona los procesos, enfocándose en los procesos de preparación de estados financieros y procesos de cierre de los estados financieros, así mismo las NICC, en su alcance menciona un conjunto de políticas y procedimientos para cumplir con la implementación y supervisión de mismas.

## 5. Estudio de Mercados

El propósito de este estudio de mercados es determinar las variables que influyen en la demanda y oferta que tendrá el establecimiento del servicio en el diseño de procesos bajo las normas internacionales de información financiera (NIIF) por parte de Dasser “Soluciones gerenciales”. De igual forma, facilitará el conocimiento de las necesidades y características de las empresas clientes potenciales, canales de distribución, estrategias de promoción y publicidad, evolución de la demanda, comportamiento de la oferta, entre otros aspectos, que permitirán a la empresa Dasser dar a conocer a su mercado objetivo este servicio, con el fin de lograr mayor posicionamiento en el sector.

### 5.1 Objetivos

**5.1.1 Objetivo General.** Efectuar un estudio de mercados mediante la recolección y análisis de información que permita determinar la oferta y demanda de los servicios de diseño de procesos bajo las normas internacionales de información financiera (NIIF), para establecer la viabilidad de este nuevo producto que ofrece Dasser en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

#### 5.1.2 Objetivos Específicos:

- Utilizar elementos de recolección de información (encuesta) que conduzca a establecer las posibles empresas clientes y sus requerimientos del servicio.

- Efectuar un análisis de la demanda y la oferta para establecer si es viable la puesta en marcha del nuevo servicio de Dasser que satisfaga las necesidades de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad.
- Identificar los canales de comercialización que se utilizaran para dar a conocer los servicios de diseño de procesos bajo las normas internacionales de información financiera (NIIF).
- Establecer el precio que las Pymes estarían dispuestos a pagar por la prestación del nuevo servicio de Dasser.
- Desarrollar un programa publicitario, promocional y de posicionamiento del servicio de diseño de procesos bajo las normas internacionales de información financiera (NIIF) dirigido a las Pymes del área metropolitana de Bucaramanga.

## **5.2 Definición del servicio**

Desde hace tiempo se ha reconocido a la consultoría empresarial como un servicio profesional de gran utilidad para apoyar a los gerentes de las empresas en poder identificar y especificar las principales limitaciones enfrentadas por el mundo competitivo, con el fin de alcanzar sus objetivos; interactuar con la empresa cliente, la cual esta se desarrolla en un ambiente dado, en aras de mejorar para ser más competitivos.

El servicio inicia por medio de un diagnostico funcional o de procesos, donde se evalúan los impactos de la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera, arrojando un resultado que da a conocer los procesos que se deben modificar (en el caso de que los haya), los procesos que se deben crear (en el caso de que no los haya) o los procesos que se deben eliminar (en el caso de que existan y no se requieran). Esta es la entrada para proceder a

diseñar dichos procesos, bajo los estándares internacionales que trata la Ley 1314 de 2009 y sus decretos reglamentarios.

Este servicio busca que las empresas involucren sus procesos contables y financieros en sus planes de certificarse en los sistemas de gestión de calidad. Adicionalmente asegurando la información contable para auditorías bajo la Norma Internacional de Auditoría, ya que a futuro y bajo el mismo marco normativo de la Ley 1314 de 2009 se decretó la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría para los revisores fiscales de las empresas y en la aplicación de la norma es deber del revisor velar que los procedimientos al elaborar los estados financieros sean los correctos.

### **5.3 Mercado Potencial y Objetivo**

**5.3.1 Mercado potencial.** Empresas del Departamentos de Santander y del área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga, que requieran de los servicios que involucren procesos contables y financieros de diseño de procesos bajo las normas internacionales de información financiera (NIIF), para el desarrollo de modelos de dirección en un mercado globalizado.

**5.3.2 Mercado Objetivo.** Se delimita el mercado objetivo del presente estudio dirigido a las Pymes que incursionan en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, éstas definidas como organizaciones que cuentan personal entre 51 y 200 trabajadores y activos totales por valor entre 5001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, según la ley 905 de Agosto 2 de 2004, por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 (MINCOMERCIOINDUSTRIA,

2017), que tengan la necesidad de poder contratar el servicio de diseño de procesos bajo las normas internacionales de información financiera; pues según cifras de la plataforma Compite 360, se matricularon y renovaron 27.965 empresas.

**5.3.3 Segmentación del mercado.** Debido a la experiencia de Dasser “Soluciones Gerenciales” en los diferentes sectores donde ha llegado, se tomaron de la plataforma de COMPITE 360 – ADN los siguientes sectores del área metropolitana de Bucaramanga.

Tipo de empresa	Cantidad
Industrias manufactureras	9.582
Construcción	4.058
Transporte y almacenamiento	1.950
Alojamiento y servicios de comida	5.739
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	2.424
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	1.132
Otras actividades de servicios	3.080
Mercado Objetivo	27.965

Figura 2. Evolución Empresas en constitución

La población escogida para la prestación del servicio de procesos son todas las empresas pequeñas y medianas del área metropolitana de Bucaramanga de los sectores escogidos y mencionados anteriormente. Según la base de datos de COMPITE360 corresponden al 97,53% las pequeñas y medianas empresas.



Figura 3. Total empresas en Compite 360,

Nota: Compite 360, 2016)

Mercado Objetivo	27.965
% Pequeñas y Medianas Empresas	97,53%
<b>N = Mercado objetivo * % Pequeñas y Medianas Empresas</b>	<b>27.274</b>

Figura 4. Mercado Objetivo

### 5.4 Demanda

La demanda de un bien o servicio existe cuando hay una necesidad por parte de los consumidores y éstos están dispuestos a adquirir los servicios en cantidades determinadas, a unos precios dados y bajo ciertas condiciones.

En el campo de la consultoría empresarial, se puede afirmar que es uno de los sectores de mayor crecimiento a nivel global, sin embargo, cabe señalar que estos servicios mayormente son dirigidos a grandes organizaciones, relegando a las pequeñas y medianas empresas a los vaivenes del mercado.

En este sentido, y más específicamente en la ciudad de Bucaramanga, hay que decir que la demanda de servicios de consultoría empresarial, específicamente en el servicio de diseño de procesos bajo las normas internacionales de información financiera (NIIF) es baja; debido a la cultura empresarial que se da en esta zona del país, el desconocimiento y la creencia errada de que los precios son elevados de este tipo de servicios.

Por tal motivo, se pretende realizar una investigación que logre determinar el interés y la disposición que pueden tener los empresarios de las Pymes de la ciudad para adquirir los servicios que ofrece Dasser como tipo de consultoría empresarial especializada.

**5.4.1 Tipo de Investigación.** En este trabajo se utiliza el tipo de investigación descriptivo del diseño transversal simple que incluye la recolección de información de una muestra dada de elementos de población una sola vez, que se realiza por medio de la encuesta y la observación.

Tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado. Se pueden utilizar métodos de comunicación o encuesta que pueden clasificarse por la forma en que se aplican, como por ejemplo encuestas telefónicas tradicionales, encuestas telefónicas asistidas por computadora, encuestas personales en el hogar, encuestas en centros comerciales, encuestas personales asistidas por computadora, encuestas por correo, paneles por correo, correo electrónico y encuestas por internet.

Así mismo, la observación se puede realizar por medio de método personal, mecánica, de inventario, análisis de contenido y análisis de rastros (Malhotra, 2004, p. 167).

Las ventajas de utilizar esta metodología en este tipo de estudio, consiste en que permite analizar en los diferentes fenómenos que se van estudiar variadas condiciones como el grado de aceptación que existe en el mercado para el producto en cuestión, la aplicación y el nivel de desarrollo que posee la empresa, seleccionando los indicadores más relevantes y particulares del objeto estudiado (Lourdes Munch, 2003, p. 30).

Mediante esta investigación se determinaran las estrategias que guiaran la evaluación de los factores básicos que conforman el problema de estudio, de los cuales se desprenden aspectos como la oferta y la demanda, el precio, los canales de comercialización y los proveedores, etc., estas variables permiten determinar el grado de viabilidad que tiene en las pequeñas empresas de la ciudad un nuevo negocio de consultoría y asesoría empresarial de acuerdo con las disposiciones que predominan en el mercado de este tipo de servicios específicamente (Briones, 1996).

**5.4.2 Método de Investigación.** La metodología de investigación se puede definir de la siguiente forma.

- Definir la población de posibles empresas clientes.
- Recolectar la información por medio de la aplicación de una encuesta dirigida a la muestra poblacional, con el fin de determinar las condiciones del mercado, las necesidades de los clientes y la cantidad de empresas que requieren de este tipo de servicios en la ciudad.
- Analizar e interpretar los resultados de la información arrojada por la encuesta.
- Investigación del sector en factores como la demanda, las empresas clientes, los competidores, los precios del mercado, las estrategias de mercadeo y las políticas de servicio.

- Fijar el posible mercado meta de la empresa Dasser.

**5.4.3 Fuentes primarias y secundarias de información.** En este tipo de fuente se utilizará una modalidad de recolección de información para conseguirla de primera mano, confiable y veraz, tales como las encuestas y entrevistas, lo cual permite recoger la información de manera fácil y acertada.

Las fuentes primarias información recopilada a través de las encuestas aplicadas a una muestra de Pymes en la ciudad de Bucaramanga.

Con respecto a las fuentes secundarias, se va para tener en cuenta información como el internet, libros, artículos, etc., en cuanto datos confiables se va buscar información de entidades importantes, quienes proporcionaran información acerca de la población y cantidad de establecimientos en funcionamiento.

Así mismo, se utilizará información de documentos adecuados que proveerán datos precisos para la elaboración de los informes los cuales serán de suficiente ayuda para la realización del presente trabajo.

**5.4.4 Técnicas e instrumentos para la obtención de la información.** La técnica utilizada para la recolección de la información es por medio de una encuesta dirigida a las Pymes de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

El instrumento a aplicar es un cuestionario estructurado de preguntas cerradas.

**5.4.5 Definición de la población.** Son las empresas pequeñas y medianas del área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga, las cuales se van a considerar como organizaciones que cuentan con personal entre 51 y 200 trabajadores y activos totales por valor entre 5001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, según la ley 905 de Agosto 2 de 2004, por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 (MINCOMERCIOINDUSTRIA, 2017), y según la plataforma compite360 se encuentran inscritas y renovadas un total de 27.274 empresas en Bucaramanga.

Dado lo anterior, se pretende por parte de la empresa para el inicio de sus operaciones, acaparar el 2% del total de pequeñas empresas inscritas en la cámara de comercio de Bucaramanga, por consiguiente, el universo de empresas a trabajar es de 96 empresas.

**5.4.6 Proceso de muestreo y determinación del tamaño de la muestra.** Se utilizará el proceso de muestreo aleatorio simple, para calcular el tamaño de la muestra, se considerará un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple aplicando lo siguiente:

**MODELO PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE MUESTRA**

\* Modifique solo las variables que tienen un asterisco

IR A TIPO DE MUESTRA

* Seleccione el nivel de confianza con el que quiere trabajar	<b>95%</b>	$\eta = \frac{z^2 * \delta^2}{e^2}$
* Seleccione el margen de error con el que quiere trabajar (e)	<b>10%</b>	
Valor en la tabla del (z)	1,96	
Varianza muestral dado que los datos son normales (δ²)	25%	

Número de encuestas a realizar
η = **96**

Diseñado por:  
 Javier Fernando Rubiano  
 V.3.16 jfrubiano@hotmail.com

Figura 5. Modelo Tamaño de muestra

Nota: Diseño del docente Javier Fernando Rubiano

De acuerdo con lo anterior se va a realizar un total de 96 encuestas dirigidas a las pequeñas y medianas empresas que funcionan en el área metropolitana de Bucaramanga

**5.5 Encuesta**

En el apéndice 1 del documento se presentan las preguntas realizadas en la encuesta hecha por la plataforma de Formularios de Google, llamada Encuesta de Servicios Financieros y de la cual se obtuvo 120 respuestas.

**5.5.1 Tabulación y presentación de los resultados de la demanda**

De acuerdo con una base de datos que ha venido recolectando la empresa a lo largo de sus dos años, se envió la encuesta a 617 correos de gerentes y empresarios mediante Formularios de Google. Luego de haber obtenido la opinión de 120 gerentes y empresarios se presentan los resultados obtenidos y su respectivo análisis:

**1. Los activos totales de su compañía oscilan entre:**

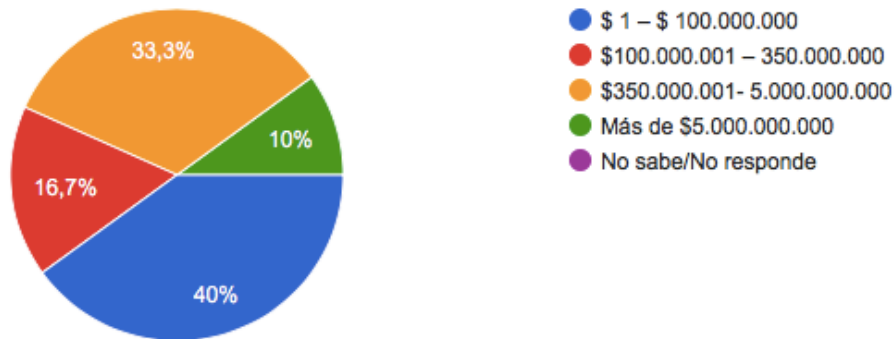


Gráfico 1. Activos totales compañía

Nota: Datos arrojados por la encuesta.

De los empresarios encuestados se buscó saber el tamaño de las empresas y con base a estos datos tener un factor que ayude a determinar el precio, y el resultado fue que el 56,7% son empresas de hasta \$350.000.000 activos, estas son micro y pequeñas empresas del 100%. El 33,3% tienen activos desde \$350.000.001 hasta 5.000.000. Y el 10% son empresas con más de \$5.000.000.

**2. ¿Con cuántos empleados totales cuenta su compañía?**

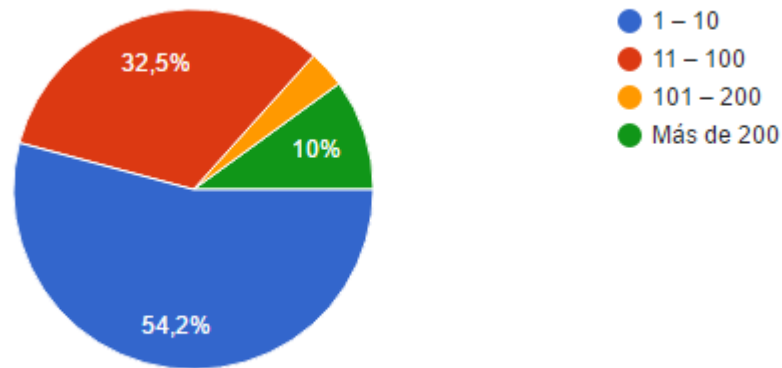


Gráfico 2. Empleados totales compañía

Nota: Datos arrojados por la encuesta.

Las compañías en su mayoría tienen de 1-10 empleados, este también es un criterio muy importante para determinar el precio, y definir la estructura de la compañía, de 11 a 200 empleados tiene el 32,5% de las empresas, y un 10% tienen más de 200 empleados.

En base a la primera pregunta mientras hay 40% con hasta \$100.000.000, hay 54,2% de 1 a 10 empleados, lo que no muchas veces es proporcional el tamaño de la empresa con el número de

empleados, es por esto que para determinar el precio se debe tener en cuenta varios criterios, es importante saber que no todas las compañías son iguales.

**3. ¿Con cuántas personas cuenta el área contable de su compañía?**

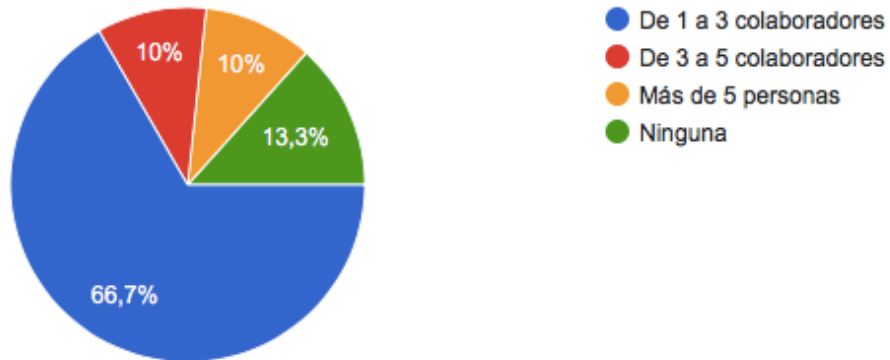


Gráfico 3. Personal área contable

Nota: Datos arrojados por la encuesta.

Es importante conocer cuántas personas tienen las empresas en el área contable, este es otro criterio para revisar y tener en cuenta. La cantidad de personas del área contable está directamente proporcional con la cantidad de procesos que pueda requerir cada entidad. El 66,7% tienen de 1 -3 colaboradores, mientras que el 20% tiene más de 3. Existen empresas donde no tienen empleados en el área, esto se debe a que probablemente tienen tercerizado la parte contable mediante el Outsourcing contable.

4. ¿En su empresa actualmente están implementadas las NIIF?

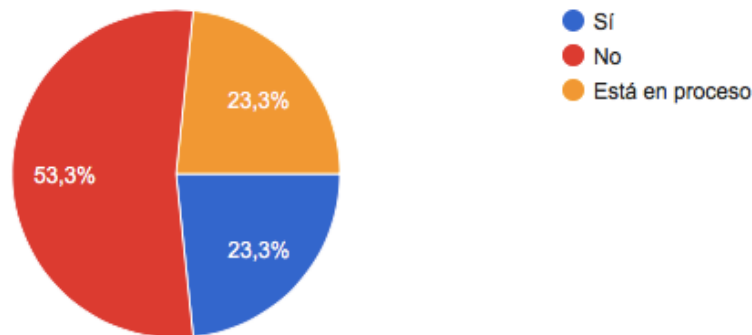


Gráfico 4. Empresa implementa NIIF

Nota: Datos arrojados por la encuesta.

Este resultado es muy importante y al mismo tiempo preocupante puesto que el 53,3% de las empresas no ha implementado las NIIF, se evidencia una gran oportunidad para Dasser con uno de sus servicios que es el diagnóstico, asesoramiento e implementación de las normas internacionales de información financiera NIIF y puede ser una estrategia incluir dentro de este servicio el diseño de procesos bajo estos estándares internacionales.

Por otro lado, para las empresas que ya lo están implementando crearles la necesidad de documentar el área contable alineada a las NIIF.

**5. ¿Sus procesos contables y financieros están estandarizados y documentados bajo Normas internacionales de información financiera (NIIF)?**

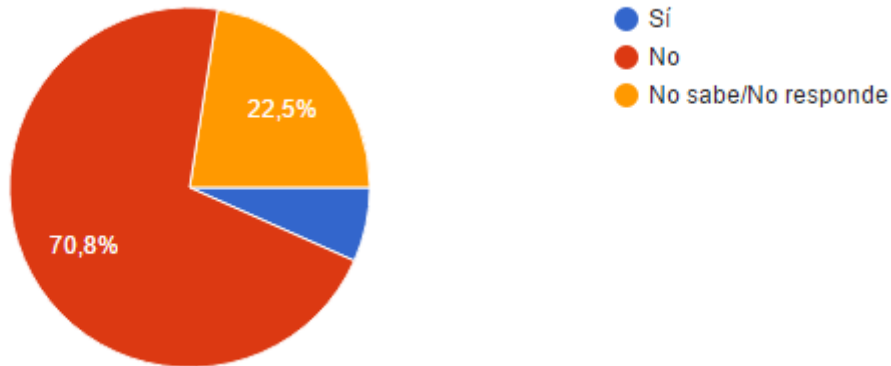


Gráfico 5. Procesos estandarizado normas NIIF

Nota: Datos arrojados por la encuesta.

Esta pregunta es primordial, y sus resultados también, por medio de esta encuesta se puede deducir que existe la oportunidad y el servicio es viable, el 70,8% de las empresas no tienen los procesos contables y financieros estandarizados y documentados.

Se requiere de una muy buena estrategia porque también un 22,5% de las empresas no conocen si está o no documentado, y se considera que es importante dar a conocer el servicio y porque es importante tener los procesos contables y financieros documentados bajo los estándares internacionales.

Adicionalmente se consultó a las empresas que respondieron que SI (el 6,7%), y se evidenció que, por el hecho de tener los procesos de sus empresas documentados, los encuestados interpretaron al momento de responder la encuesta, que el área contable también se encontraba

documentada. Pero en el momento de cerciorarse notaron que esta área en la mayoría de casos se excluye de su proyecto de certificaciones de calidad.

**6. ¿Cuánto cree que puede costar documentar esta área de la empresa, teniendo en cuenta que estos procesos estarían bajo las nuevas prácticas y requerimientos de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera)?**

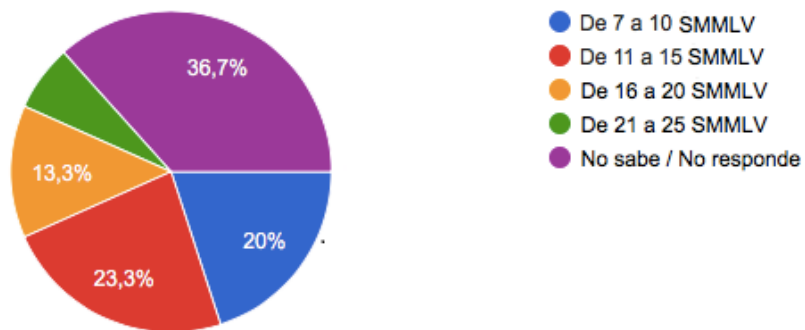


Gráfico 6. Costo Proceso NIIF

Nota: Datos arrojados por la encuesta.

La pregunta clave y más importante para determinar el precio es conocer la percepción de los futuros clientes de este nuevo servicio que quiere ofrecer la empresa Dasser “Soluciones Gerenciales. Lo que se evidencia en la gráfica es que debido a lo que los encuestados logran percibir del servicio, no tienen muy claro el precio ya que un 36,7% no saben cuánto podría oscilar el valor de este servicio, un 20% de los encuestados consideran que el costo podría ser de 7 a 10 SMMLV (salario mínimo legal vigente), El 23,3% de los encuestados creen que el precio podría ser entre 11 a 15 SMMLV. Mientras el 6,7% considera que el precio puede ser entre el 21 a 25 SMMLV, el 13,3% respondieron que puede ser de 16 a 20 SMMLV.

**7. ¿Le gustaría tener la información contable de su empresa y los procesos documentados bajo NIIF en línea?**

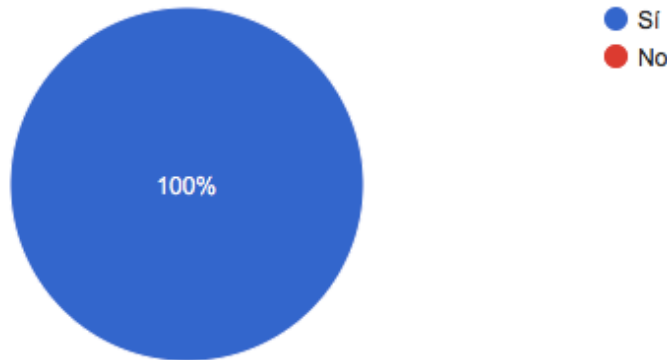


Gráfico 7. Información contable bajo la NIIF

Nota: Datos arrojados por la encuesta.

Este resultado demuestra que más que necesario, es obligatorio que los futuros clientes tengan acceso a la información en línea, ya sea por la nube o mediante una plataforma con el fin de que siempre este actualizado, lo tengan a la mano, y de esta manera facilitar la implementación y reducir el riesgo y los tiempos.

**5.5.2 Análisis de la Demanda.** Mediante la encuesta se puede concluir que se presentan todo tipo de empresas, micro, pequeñas, medianas e incluso grandes empresas y todas con diferentes cualidades, diferente número de empleados, con o sin implementación en NIIF y de los cuales todas pueden ser posibles clientes para esta idea de negocio. Una muy buena oportunidad para Dasser, y así como se evidencia a grandes rasgos las diferencias entre una compañía u otra, así mismo son sus procesos porque el know-how y la forma de hacer las cosas son diferentes y cada cliente es único, y es lo que busca Dasser con este servicio, diferenciar aún más a cada uno de los

clientes, con una buena estructura sobre todo de una de las áreas más importante de una entidad, que es el área financiera.

**5.5.3 Proyección de la Demanda.** En la proyección de la demanda a 5 años, se es necesario observar cuantitativamente la evolución histórica de esta demanda, el cual se considera el número de empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga quienes en los últimos seis años han tenido el siguiente comportamiento.

AÑO	CANTIDAD EMPRESAS
2010	9.006
2011	10.281
2012	14.051
2013	15.424
2014	16.969
2015	12.806
2016	13.901

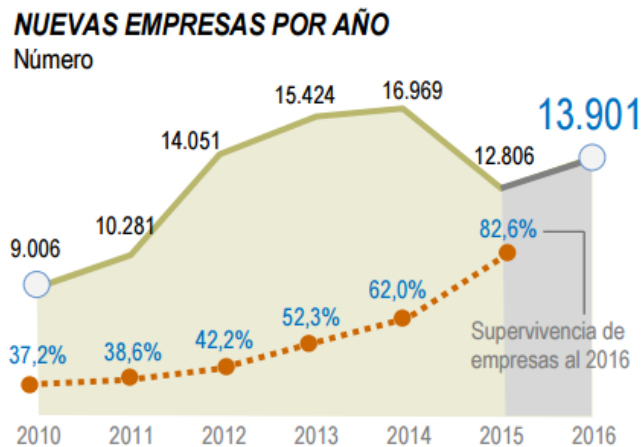


Figura 6. Cantidad de empresas

Nota: Cámara de comercio Bucaramanga – Informe actualidad económica sobre constitución de empresas.

En el gráfico se observa la tendencia creciente de la constitución de pequeñas empresas con un leve incremento año tras otro y disminución en 2015 con recuperación en 2016.

Igualmente, se puede apreciar que el crecimiento de las empresas en constitución obtiene una tendencia creciente, y esta situación favorece los servicios de asesorías empresariales a ofrecer, en el caso específico del servicio de diseño de procesos bajo las normas internacionales de información financiera (NIIF), dado que hay más clientes potenciales a los cuales llegar.

## **5.6 Oferta**

Dado que en Bucaramanga y su área metropolitana se puede encontrar pocas empresas que ofrezca el servicio de diseño de procesos bajo las normas internacionales de información financiera (NIIF) bajo la modalidad de consultoría empresarial dirigido a Pymes, se puede decir que este es un mercado prácticamente virgen, lo cual lo convierte en un nicho de mercado insatisfecho en el sentido de que las pocas empresas que hay de servicios empresariales, no ofrecen este tipo de servicios, dentro de las cuales se puede mencionar a la empresa Helisa Siigo Ofima S.A.S., Deloitte, Bakertilly, Grant Thornton.

**5.6.1 Competidores en el mercado y su identificación.** Bucaramanga cuenta con un número limitado de empresas en prestación de servicios de asesoría empresarial.

La selección de resultados y niveles de venta de la competencia no es posible establecerla con exactitud ya que estas empresas son muy celosas con el manejo de su información.

Los precios no fueron dados por su complejidad en la elaboración de los proyectos y también del servicio prestado y de su durabilidad ya que todas las asesorías son diferentes.

La forma de pago se da así: un pago por anticipado a la firma del contrato de consultoría, con pagos posteriores a la entrega del servicio.

El mercado competitivo en Bucaramanga esta abarcado por las siguientes empresas de servicios empresariales. Dentro de la competencia actual están:

- CEFASS: esta ofrece los servicios de consultoría y asesoría empresarial en las siguientes áreas: mercadeo, contabilidad, financiera, jurídica y legal, comercio exterior, sistemas y comunicación organizacional.
- Sumanos S.A: Dentro de la empresa manejan un portafolio en administración de la mediana empresa, habilidades gerenciales, posicionamiento estratégico, administración en finanzas: análisis financiero básico, gestión de capital de trabajo, valoración de empresas, diagnóstico estratégico, planes de desarrollo.
- Spazio empresarial: enfocada a formación y capacitación, selección de personal, gestión de proyectos, gestión de proyectos consultoría empresarial.

**5.6.2 Proyección de la Oferta.** De acuerdo con la información de los directorios telefónicos de Publicar y Carvajal, para el año 2017 existen aproximadamente 30 empresas dedicadas a la actividad de Consultoría y asesoría empresarial; esto indica una estabilidad en los últimos años y para los próximos.

**5.7 Demanda Insatisfecha.** De acuerdo con la información recolectada de las encuestas en la pregunta 5, el 70% de las empresas entrevistadas, manifestaron no contar con los servicios que tienen que ver con procesos de certificación con NIIF, lo cual denota una gran oportunidad para Dasser.

Por tal motivo, se puede afirmar en concordancia con los resultados de las encuestas, que este mercado en este tipo de servicios de diseño de procesos bajo las normas internacionales de información financiera (NIIF), está prácticamente sin explorar, lo que significa que hay un segmento significativo de empresas del área metropolitana de Bucaramanga que no cuentan con el conocimiento sobre los procesos de certificación con NIIF, y no tienen ningún tipo de información sobre ello.

### **5.8 Análisis de Precios**

En el momento de ofrecer un determinado producto o servicio, no es suficiente que cumpla con todas las características que lo definen como tal; además de dar a conocer y prestar el servicio, hacer merchandising y publicidad, es necesario tanto para la empresa que ofrece el servicio, como para la empresa que lo recibe, que el precio sea favorable, es decir, que represente un margen como resultado de la utilidad costo beneficio; por consiguiente, en esta línea de ideas, en el presente proyecto el precio debe cubrir los costos y gastos en que incurre la prestación del servicio, de tal manera que contribuya al margen de rentabilidad del negocio.

En la actualidad los precios de los servicios de consultoría empresarial son difíciles de determinar y varía dependiendo de la complejidad de la asesoría o proyecto, dado que es un

producto intangible en el cual va implícito conocimiento y experiencia lo que influye para dar mayor valor al servicio.

De acuerdo con la encuesta realizada, el 36,7% de las firmas encuestadas no sabe cuánto puede pagar por el servicio, mientras que un 23,3% afirma que entre 11 y 15 SMLV y un 20% entre 7 a 10 SMLV y el 13,3% dijo que entre 16 a 20 SMLV; de lo anterior se puede argüir que el 56,6% del total de empresas indagadas, suponen que el precio del servicio oscila entre 7 a 20 SMLV, por tanto, hay dato a tener en cuenta en ese aspecto.

**5.8.1 precios actuales de la competencia.** En Bucaramanga es limitado el número de empresas que ofrecen el servicio de asesoría empresarial a Pymes, en gran parte se dedican básicamente a grandes empresas, y el tipo de consultoría en específico del cual se trata, (servicios de diseño de procesos bajo las normas internacionales de información financiera (NIIF), se puede decir que no hay empresa en la ciudad que ofrezca esta asistencia.

En cuanto a las cifras y niveles de prestación de servicios por parte de la competencia es difícil establecer éstos y los precios, pues estas empresas mantienen privacidad en cuanto al manejo de su información.

**5.8.2 Estrategias de precios.** Para la fijación del precio de los servicios de asesoría empresarial, se plantean las siguientes estrategias:

- Los precios deben cubrir la totalidad de los costos y dejar un margen de rentabilidad del 30%.

- Se procurará crear diferenciación marcada en el servicio frente a la competencia para ofrecer un producto de calidad y con amplio conocimiento implícito y experiencia, lo cual garantiza el servicio y la satisfacción de los clientes.
- El precio de introducción del servicio empresarial va hacer atractivo garantizando resultados asequibles a las pequeñas empresas cambiando la percepción de éstas sobre el elevado costo del servicio lo cual las limita para acceder a este tipo de asesoría.

**5.8.3 Ventas del servicio.** De acuerdo con los resultados de la encuesta en la pregunta 4, el 53,3% de las empresas encuestadas no han implementado las NIIF, por tal motivo, en función de esa información se va a proyectar la cantidad de empresas a las cuales va llegar DASSER, que en este caso sería 32, trabajando bajo el número de empresas encuestadas.

Ya teniendo el dato de la cantidad, ahora se va a determinar el precio del servicio, el cual se va establecer de acuerdo con la información de la encuesta; en donde se manejaron diferentes rangos de 7 a 10 SMMLV, de 11 a 15 SMMLV, de 16 a 20 SMMLV y de 21 a 25 SMMLV. Que para la proyección financiera se tomó por promedio ponderado y para cada rango se estableció 8,5 SMMLV (20%), 13 SMMLV (23,3%), 18 SMMLV (13%) Y 23 SMMLV (7%) correspondientemente.

## **5.9 Análisis del canal de Distribución del Servicio**

La estructura de canal se realizará por contacto directo y personal, donde no se presenta la creación de una red particularmente comercial y a los “medios a distancia”, y a través de los denominados organismos intermedios.



Figura 7. Canal de distribución

Para la empresa Dasser la estructura de comercialización es la siguiente:

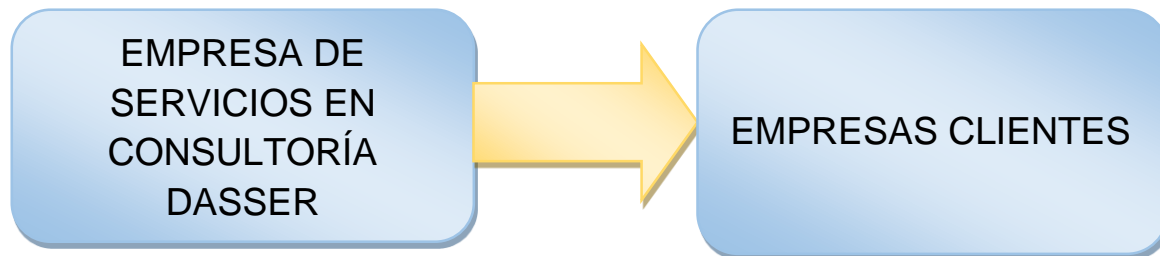


Figura 8. Estructura comercialización empresa

Entre las ventajas de los canales actuales que se presentan actualmente en el mercado de las empresas de prestación de servicios de asesoría empresarial se encuentran las siguientes:

- La extensa expansión de pequeñas empresas que se esfuerzan por ser competitivas y que se encuentran en búsqueda de servicios empresariales que les brinden mayor conocimiento con el fin de mejorar en todos los aspectos para adquirir mayor calidad, y más clientes.
- Empresas capacitadas para proveer respuestas rápidas con soluciones eficaces.
- Algunas empresas que han recibido este servicio de asesoría empresarial la consideran como un sistema de obtener ventaja competitiva dentro del entorno empresarial.

Desventajas.

- Coexiste por parte de las pequeñas empresas desconfianza hacia los asesores independientes y los que cuentan con una empresa, por no tener un punto específico de localización como son oficinas, local etc.
- Las empresas que no han recibido asesoría empresarial, por dos causas, falta de información, y un alto costo del servicio.
- En análisis de los precios que brindan los asesores independientes al no poseer ningún gasto, promueve desventaja frente a las empresas estructuradas y legalmente constituidas.
- La competencia en nivel de servicios es compleja ya que es el valor agregado que da cada profesional en la forma de desarrollar las labores para la efectividad de liderazgo en la fidelización de las empresas clientes.
- En especial las pequeñas y medianas empresas por falta de conocimiento colocan barreras de entradas a las empresas de servicios de asesoría empresarial porque estos piensan que esto les acarrea el incremento de gastos innecesarios.

En Dasser en la ciudad de Bucaramanga, funcionará con el canal contacto directo y personal el cual se dispondrá de los siguientes beneficios.

- Un lugar amplio en una buena ubicación, en la que se brindara los servicios de asesoría empresarial de manera oportuna y directa en la ciudad y en el área metropolitana.
- Se cuenta con profesionales idóneos que prestan los servicios con responsabilidad, calidad y conocimientos de manera personalizada.
- Disposición de tecnología y modalidad de prestación de servicio.
- Red de alianzas las conexiones acceden un aspecto capital para el mismo.

- Vía web, en donde se ofrecen los servicios así mismo consultar sobre ellos las 24 horas del día.
- Proveedores de respuestas óptimas y eficaces al instante.
- Variedad en la manera de brindar los servicios en actividad de contacto directo y amable con empresas clientes.

### **5.10 Estrategias de Promoción y Publicidad**

Objetivos.

- Cambiar la percepción del servicio de consultoría en procesos relacionados con la certificación de NIIF.
- Crear un portafolio de servicios empresariales que sea específico, concreto y entendible para generar una mejor comunicación con las empresas clientes en cuanto al servicio ofrecido.
- Garantizar la calidad en el servicio para que haya satisfacción que conlleve al posicionamiento a largo plazo y genere recordación de Dasser.
- Comunicar a través de los medios publicitarios los servicios brindados por la empresa Dasser en apoyar el proceso de certificación con NIIF.

Los posibles medios donde se logrará realizar la campaña de lanzamiento y operación son los siguientes:

- Anuncios en línea
- Redes sociales
- Periódicos

- Internet

En la selección de medios de difusión la empresa parte de en tres factores principales:

- Los hábitos del público en lo que concierne a la meta en cuanto a medios.
- La validez de estos para anunciar el servicio.
- El precio de las categorías principales de los medios.

De acuerdo con lo anterior se busca usar medios que lleguen en forma directa a la población de las Pymes como elemento fundamental para el éxito de la empresa. Con respecto a lo descrito los medios publicitarios a utilizar serán los siguientes:

1. Diseñar el portafolio de servicios para ser enviado en forma masiva por email a las empresas objetivo, donde se incluya el servicio detallado.
2. Comunicación a través de las redes sociales la cual no se incurre en ningún tipo de costo.
3. Página web diseñada y elaborada de tal forma que incluya el servicio de certificación NIIF para las empresas.
4. Elaboración de 2.000 tarjetas de presentación para repartir en las empresas clientes.
5. Envíos de cartas de presentación con el servicio dirigidas a las empresas que integran el mercado objetivo.
6. A través de bases de datos realizar tele mercadeo para dar a conocer los servicios de las asesorías en la certificación de NIIF.

La mejor representación de lo que somos y hacemos; somos una empresa creada para marcar la diferencia en liderazgo, competitividad y rentabilidad, para aquellas empresas que quieran ser diferentes mediante proyectos y propuestas designadas a las mismas.

**5.10.1 Canales de comunicación.** Existen múltiples actividades con el propósito de generar y entregar la propuesta de valor para establecer el contacto entre Dasser y los futuros clientes de este servicio, esto lo hacemos mediante los canales directos e indirectos que el modelo Canvas nos propone.

Indudablemente y por medio de la encuesta el 100% de los encuestados quieren la información en línea, para lo cual es bueno aprovechar lo que hoy en día el internet representa y por medio de la página web dar a conocer lo que es este servicio, igualmente las redes sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter e Instagram, que hoy juegan un papel muy importante y mediante publicidad se llega a los diferentes espectadores.

También un canal para llegar a futuros clientes es por medio de la administración de la propiedad horizontal donde están las oficinas de Dasser y de los diferentes clientes de la empresa mediante publicidad que llame la atención y deje la inquietud a los empresarios de conocer más del tema.

### **5.11 Relaciones con clientes**

La relación con clientes a utilizar y principal para iniciar con este proceso es la captación del cliente, por ser un servicio nuevo, y no ser muy conocido, es importante darnos a conocer que es por medio de los canales anteriormente mencionados, y formar una muy buena relación con nuestros clientes que nos harán llegar a más clientes.

Por ser un servicio enfocado a cada empresa y no general, se ofrecerá una atención personal, en las instalaciones del cliente o vía video conferencia, siendo esta la preferencia del cliente.

Adicionalmente en la página web de Dasser se estará desarrollando una pestaña exclusiva para nuestros clientes de PQRS, con el fin de retroalimentar y medir la satisfacción del cliente y con esto mejorar los procesos operativos.

## **6. Propuesta de Valor**

### **6.1 Descripción del servicio.**

El servicio que se va a ofrecer en la firma Dasser “Soluciones Gerenciales” comienza mediante un diagnóstico funcional o de procesos, donde se valoran los impactos de la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera, arrojando un resultado que da a conocer los procesos que se deben modificar (en el caso de que los haya), los procesos que se deben crear (en el caso de que no los haya) o los procesos que se deben eliminar

(en el caso de que existan y no se requieran). Esta es la entrada para proceder a diseñar dichos procesos, bajo los estándares internacionales que trata la Ley 1314 de 2009 y sus decretos reglamentarios.

Este servicio busca que las empresas involucren sus procesos contables y financieros en sus planes de certificarse en los sistemas de gestión de calidad. Adicionalmente asegurando la información contable para auditorías bajo la Norma Internacional de Auditoría, ya que a futuro y bajo el mismo marco normativo de la Ley 1314 de 2009 se decretó la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría para los revisores fiscales de las empresas y en la aplicación de la norma es deber del revisor velar que los procedimientos al elaborar los estados financieros sean los correctos.

## **6.2 Valores.**

Los valores cuantitativos se pueden expresar en ahorro de costos en los siguientes conceptos al estandarizar los procesos bajo las normas internacionales:

- Reducción de costos por reprocesos,
- Reducción de costos en capacitaciones. Al documentar los procesos las empresas evitarían costos de capacitaciones de personal nuevo igualmente se presentaría una disminución en el tiempo de aprendizaje.

- Disminución en los riesgos operativos y en el know-how de las empresas, puesto que al estar documentado como se debe realizar cada proceso se disminuyen cuantitativamente los riesgos que se presentan en estos dos casos.

Con respecto a los valores cualitativos la firma DASSER se caracteriza por estar firmemente comprometida a brindar servicios que otorguen valor visible para los clientes en todos sus servicios, la cultura corporativa se basa en mejorar la experiencia de los clientes bajo los siguientes lineamientos:

- Se cuenta con un equipo altamente capacitado, motivado y apasionado que busca que todos y cada uno de los proyectos sean un caso de éxito. El equipo de trabajo está constantemente en investigación y capacitación para poner a disposición de los clientes las buenas prácticas aplicadas a los negocios.
- Se asesora al cliente de la mejor manera bajo nuestros valores corporativos.
- Los procesos alineados a las Normas Internacionales de Información Financiera son adaptados a cada cliente de acuerdo a sus necesidades.

### **6.3 Beneficios.**

Se considera que los beneficios que se ofrecen con este nuevo servicio son los siguientes:

- Procesos estandarizados, y una ventaja es incluir el área contable que siempre se excluye de la documentación de los procesos.

- Procesos alineados bajo los marcos normativos (NIIF, NIA, SIG). Útiles y con las mejores habilidades de las nuevas prácticas.
- Se crea una cultura organizacional donde la compañía se convierte más competitiva y eficaz.
- Se mejora y optimiza la organización interna, especialmente el área o departamento contable, estableciendo una comunicación más fluida con objetivos y responsabilidades claras.
- Para los clientes potenciales que ya tengan un sistema de gestión de calidad, al considerar los procesos financieros como parte y punto clave del sistema, no solo se ira a tratar de evaluar el retorno de la inversión (beneficio-costos de la inversión en el diseño de procesos), tiene que ver también con un desarrollo de la infraestructura que genere indicadores sobre el desempeño del sistema y el valor que se agrega en los resultados del negocio.

## **7. Análisis Técnico**

### **7.1 Recursos físicos.**

Para que el modelo de negocio funcione se han estudiado los recursos claves que se requieren para poner el negocio en marcha permitiendo ofrecer una propuesta de valor del nuevo servicio y de esta manera asegurar los ingresos formando relaciones con los diferentes segmentos de mercado.

**Recursos físicos:**

Los recursos físicos y las herramientas para poder adecuar el espacio en un ambiente de trabajo cómodo, llamativo para nuestros clientes e inspirador para nuestro equipo de trabajo son los siguientes:

RECURSO FISICO	DETALLE
Propiedad	1 Oficina de 20 a 30 metros.
Equipo de oficina	3 Escritorios, 3 Sillas, 1 Mesa.
Equipo de computación	3 Computadores, 1 Impresora.
Equipo de comunicación	1 Telefono, 2 Celulares.
Software	BPM - Auraportal
Papeleria	Resmas, Esferos, Ganchos, cosedoras, Resaltadores.

Figura 9. Recurso Físico

**Recursos humanos:**

El recurso humano más importante es el capital por cuanto se requieren profesionales con conocimientos en procesos, sistemas de gestión y en la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF. Esta inversión viene a ser una de las más costosas por tratarse de un servicio innovador, el cual va a estar dirigido por un Gestor de Diseño de procesos bajo NIIF. Esta última es la persona encargada de monitorear y supervisar los diseños de los procesos elaborados por los consultores a cargo de él.

Para comenzar el nuevo servicio, y siguiendo la estructura organizacional de la firma para esta unidad de negocio se propone la siguiente organización teniendo en cuenta también este servicio.

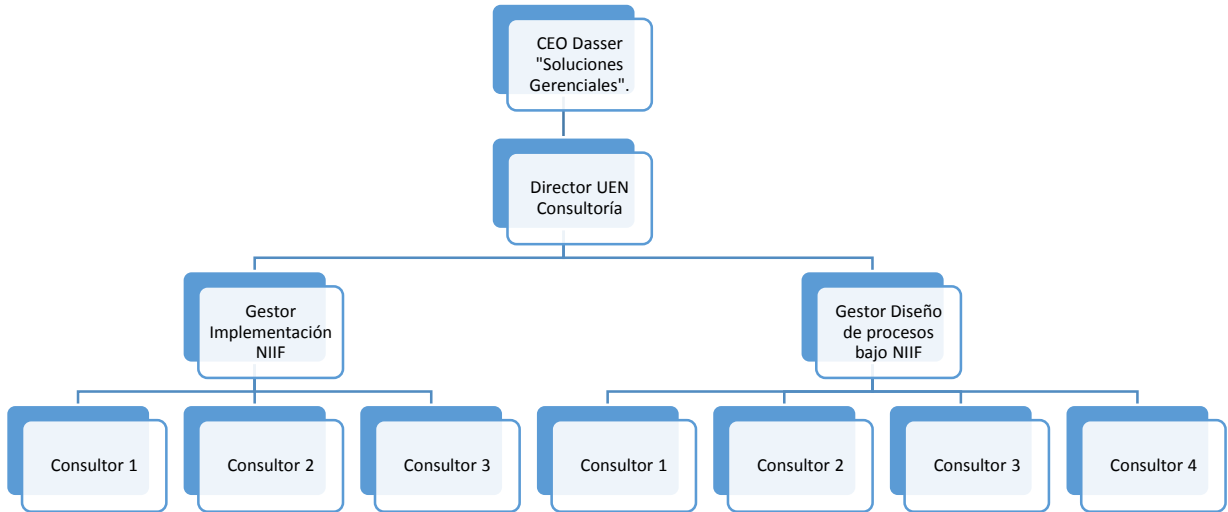


Figura 10. Organigrama Dasser

**7.2 Actividades claves.**

Para alcanzar los objetivos del modelo de negocio, se requiere la realización de tareas esenciales para promover la generación y creación de valor.

Principalmente y para lograr una buena captación de nuevos y actuales clientes de este nuevo servicio se requiere una campaña de publicidad donde se logre llegar a nuestro segmento de mercado. Usando los diferentes medios como las redes sociales, la página web de la empresa, y con un flyer publicitario llegar a clientes potenciales del área metropolitana.

Sus procesos están alineados bajo NIIF?

Nuestra experiencia nos permite diagnosticar los procesos impactados de la implementación de las NIIF en su empresa, logrando conceptualizar, diseñar y documentar los procesos de manera transversal, alineados a la estrategia y con un enfoque total al cliente.

Nuestro conocimiento, experiencia y compromiso nos permite superar retos importantes.

Contactenos:  
Móvil: 3012106914 - (57) 76915427  
info@dasser.co  
www.dasser.co

f t in

**DASSER**  
Soluciones Gerenciales

Figura 11. Procesos alienados bajo NIIF

Nota: Dasser “Soluciones Gerenciales”

Dejando en evidencia el mensaje y el lema de la firma, el cual es muy claro al referirse a “Soluciones Gerenciales”, el principal objetivo de la firma para cada uno de los servicios es solucionar los diferentes problemas de las compañías a nivel gerencial, de manera estratégica, y aportándole a los clientes una propuesta de valor integrada, enfocada a sus necesidades, acorde a cada compañía.

Adicionalmente y teniendo en cuenta una de las Unidades Estratégicas de Negocio: la capacitación, es importante el estar altamente capacitado y no solo para el equipo de trabajo de Dasser, sino también ofreciendo las diferentes capacitaciones en las nuevas prácticas, las actualizaciones de los diferentes sistemas y las diferentes normas. Y creando la cultura de alinear los procesos bajo las Normas Internacionales de Información Financiera de las diferentes áreas como la financiera y contable.

### **7.3 Asociaciones claves.**

- Buscar firmas de consultoría que ofrezcan la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF de acuerdo con negociación establecida para que incluyan en su propuesta la elaboración del diagnóstico funcional, el cual hará Dasser. Mediante la herramienta de propiedad de Dasser se dan a conocer los resultados y análisis de la evaluación de los impactos funcionales de la implementación de las mismas normas (NIIF). Esto sería un ingreso adicional y se puede evidenciar la necesidad en los clientes potenciales de documentar sus procesos bajo las buenas prácticas de NIIF mediante la asesoría de Dasser.
- Con los socios de la empresa se ha estudiado la posibilidad de buscar nuevos accionistas, dispuestos a apostarle a este nuevo servicio y a la firma.
- Las empresas certificadoras como ICONTEC, SGS Colombia S.A.S., BVQI Colombia Ltda serían un gran aliado estratégico para este servicio donde por medio de publicidad hacer de sus clientes, clientes de Dasser.

- Buscar alianzas estratégicas con firmas de consultoría del área contable y financiera en otras ciudades, que puedan incluir dentro de sus servicios este nuevo servicio que es novedoso y así lograr llegar a más ciudades mediante la expansión.

## 8. Análisis Financiero

### 8.1 Fuente de ingresos.

Precio Por Servicio		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Precio De a 1 a 5 procesos</b>	\$/ unid.	\$ 6.270.595	\$ 6.471.254	\$ 6.678.334	\$ 6.892.040	\$ 7.112.586
<b>Precio De a 6 a 10 procesos</b>	\$/ unid.	\$ 9.590.321	\$ 9.897.211	\$ 10.213.922	\$ 10.540.768	\$ 10.878.072
<b>Precio De 11 a 15 procesos</b>	\$/ unid.	\$ 13.278.906	\$ 13.703.831	\$ 14.142.354	\$ 14.594.909	\$ 15.061.946
<b>Precio De 16 o mas</b>	\$/ unid.	\$ 16.967.491	\$ 17.510.451	\$ 18.070.785	\$ 18.649.050	\$ 19.245.820

Los ingresos se verán representados en cada cliente por el número de procesos que requiera cada entidad, para las empresas que no hayan hecho la implementación de las NIIF con Dasser, se les ofrecerá como parte del servicio el diagnostico funcional y de acuerdo a ese diagnóstico se podrá identificar los ajustes, el tipo de ajuste que se requiere (Actualización, eliminación o generación), el nivel de complejidad y la cantidad de los mismos.

El precio por servicio se estableció de acuerdo a SMMLV promedio de acuerdo a la encuesta realizada asociado al número de procesos.

**Tabla 1.** Precio por servicio

Las unidades a vender para cada año se estimaron de la siguiente manera:

Unidades Por Servicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Unidades De a 1 a 5 procesos</b>	10	11	11	12	13
<b>Unidades De a 6 a 10 procesos</b>	12	13	13	14	15
<b>Unidades De 11 a 15 procesos</b>	6	7	7	8	9
<b>Unidades De 16 o mas</b>	4	5	5	6	7

**Tabla 2.** *Unidades por servicio*

COSTO DE MANO DE OBRA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de Obra De a 1 a 5 procesos	\$/ unid.	2.950.868	3.045.296	3.154.926	3.262.194	3.360.060
Mano de Obra De a 6 a 10 procesos	\$/ unid.	5.901.736	6.090.592	6.309.853	6.524.388	6.720.119
Mano de Obra De 11 a 15 procesos	\$/ unid.	8.852.604	9.135.887	9.464.779	9.786.582	10.080.179
Mano de Obra De 16 o mas	\$/ unid.	11.803.472	12.181.183	12.619.706	13.048.776	13.440.239

Esto quiere decir que la principal fuente de ingresos será por los contratos de los clientes nuevos y actuales de la firma en el servicio de diseño de procesos bajo las Normas Internacionales de Información Financiera.

### 8.2 Estructura de costos.

Los costos para la operación del modelo de negocio de acuerdo al análisis realizado pueden llegar a ser los siguientes:

Los recursos claves tales como la infraestructura y el talento humano van a representar los mayores costos del modelo de negocio, adicionando el marketing y publicidad que se debe destinar para llegar a más clientes posibles.

El talento humano requerido es exigente en cuanto al nivel de formación y experiencia lo que también genera un alto costo, pero necesario para el buen desarrollo del servicio, la confianza del cliente que hace un buen mantenimiento del cliente, su satisfacción que viene a ser parte clave para la empresa.

**Tabla 3.** *Costo mano de obra*

GASTOS OPERACIONALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Ventas	12.000.000	12.384.000	12.829.824	13.266.038	13.664.019
Gastos Administración	7.000.000	7.224.000	7.484.064	7.738.522	7.970.678

De acuerdo a la anterior tabla se estima que para los clientes que se deban diseñar de 1 a 5 procesos el costo de la mano de obra es de 3 SMMLV y la duración del proyecto es de un mes, mientras que de 6 a 10 procesos toma dos meses, y de 11 a 15 procesos toma 3 meses. De 16 o más procesos el estimado es de 4 meses.

La propiedad, el equipo de oficina, de cómputo y de comunicaciones, mensualmente representaran un costo necesario para el buen trabajo del equipo, una buena prestación del servicio y sobre todo la comodidad de nuestros clientes. Como se evidencia en la siguiente tabla los costos de fabricación se encuentran todas las erogaciones por el uso de la oficina como lo son los servicios, la administración, el pago de celulares.

**Tabla 4.** *Otros costos*

OTROS COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Otros Costos de Fabricación	18.000.000	18.576.000	19.170.432	19.783.886	20.416.970

Finalmente, los costos de publicidad para la campaña que se realice de acuerdo a lo anteriormente mencionado con respecto a las redes sociales, flyers y pagina web se estima un gasto mensual de \$1.000.000. Para los gastos de administración se estiman los gastos de

papelería y la anualidad del software para la automatización de procesos que se requiere para el servicio.

**Tabla 5.** *Gastos operacionales*

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Gastos de Ventas</b>	12.000.000	12.384.000	12.829.824	13.266.038	13.664.019
<b>Gastos Administración</b>	7.000.000	7.224.000	7.484.064	7.738.522	7.970.678

**8.3 Flujo de caja.**

Para la evaluación financiera se realizó un análisis de los ingresos y gastos, las inversiones estimadas, las fuentes de financiación y el modelo del Fondo Emprender para efectuar las proyecciones de los primeros 5 años. En el apéndice 2 se detallan todos los aspectos relacionados, como supuestos de proyección, variables macroeconómicas, inversiones requeridas y sus resultados se observan en los estados proyectados los cuales se exponen a continuación:

Flujo de caja proyectado:

**Tabla 6.** *Flujo de caja proyectado*

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		65.407.510	91.026.367	88.584.482	112.683.897	135.767.489
Depreciaciones		14.133.333	15.133.333	21.133.333	16.800.000	17.133.333
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		8.133.330	1.449.835	306.661	1.583.394	1.674.604
Impuestos		0	-16.063.256	-25.773.504	-26.033.981	-35.045.521
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>87.674.173</b>	<b>91.546.279</b>	<b>84.250.973</b>	<b>105.033.310</b>	<b>119.529.905</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		-81.333.299	-14.498.352	-3.066.613	-15.833.936	-16.746.036
Variación Cuentas por Pagar		50.164.756	9.218.512	2.137.798	10.247.201	10.553.197
Variación del Capital de Trabajo	0	-31.168.543	-5.279.841	-928.815	-5.586.735	-6.192.839
Inversión en Construcciones	-140.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-2.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-8.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-14.000.000	-2.000.000	-3.000.000	-18.000.000	-3.000.000	-4.000.000
Inversión Activos Fijos	-164.000.000	-2.000.000	-3.000.000	-18.000.000	-3.000.000	-4.000.000
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-164.000.000</b>	<b>-33.168.543</b>	<b>-8.279.841</b>	<b>-18.928.815</b>	<b>-8.586.735</b>	<b>-10.192.839</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	94.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-18.800.000	-18.800.000	-18.800.000	-18.800.000	-18.800.000
Intereses Pagados		-16.730.977	-12.924.841	-9.693.631	-6.485.350	-3.196.860
Dividendos Pagados		0	-4.891.992	-10.465.604	-13.214.218	-21.345.908
Capital	70.000.000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>164.000.000</b>	<b>-35.530.977</b>	<b>-36.616.832</b>	<b>-38.959.235</b>	<b>-38.499.568</b>	<b>-43.342.768</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>0</b>	<b>18.974.653</b>	<b>46.649.607</b>	<b>26.362.922</b>	<b>57.947.007</b>	<b>65.994.298</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>0</b>	<b>18.974.653</b>	<b>65.624.259</b>	<b>91.987.182</b>	<b>149.934.189</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>0</b>	<b>18.974.653</b>	<b>65.624.259</b>	<b>91.987.182</b>	<b>149.934.189</b>	<b>215.928.487</b>

El flujo de caja hoy en día viene a ser uno de los estados más importantes para la toma de decisiones y para el conocimiento de una entidad, pues refleja las entradas y salidas de efectivo de la misma.

En este caso para comenzar no se proyectó un saldo inicial para el efectivo, el primer año deja un flujo de caja de aproximadamente \$5.000.000 para los siguientes años a raíz de lo proyectado

de aumentar los ingresos el flujo de caja se ve en crecimiento sin afectar los pagos del crédito y de dividendos que vienen a ser el financiamiento de esta unidad de negocio.

### 8.4 Estados financieros.

#### 8.4.1 Estado de situación financiera:

**Tabla 7. Situación financiera**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>						
Efectivo y Equivalente al efectivo	0	18.974.653	65.624.259	91.987.182	149.934.189	215.928.487
Cuentas X Cobrar	0	81.333.299	95.831.651	98.898.264	114.732.201	131.478.237
Provisión Cuentas por Cobrar		-8.133.330	-9.583.165	-9.889.826	-11.473.220	-13.147.824
Gastos Anticipados	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Amortización Acumulada	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>0</b>	<b>92.174.622</b>	<b>151.872.746</b>	<b>180.995.620</b>	<b>253.193.169</b>	<b>334.258.900</b>
Construcciones y Edificios	140.000.000	140.000.000	140.000.000	140.000.000	140.000.000	140.000.000
Depreciación Acumulada Planta		-7.000.000	-14.000.000	-21.000.000	-28.000.000	-35.000.000
Construcciones y Edificios	140.000.000	133.000.000	126.000.000	119.000.000	112.000.000	105.000.000
Maquinaria y Equipo de Operación	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Depreciación Acumulada		-200.000	-400.000	-600.000	-800.000	-1.000.000
Maquinaria y Equipo de Operación	2.000.000	1.800.000	1.600.000	1.400.000	1.200.000	1.000.000
Muebles y Enseres	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Depreciación Acumulada		-1.600.000	-3.200.000	-4.800.000	-6.400.000	-8.000.000
Muebles y Enseres	8.000.000	6.400.000	4.800.000	3.200.000	1.600.000	0
Equipo de Oficina	14.000.000	16.000.000	19.000.000	37.000.000	40.000.000	44.000.000
Depreciación Acumulada		-5.333.333	-11.666.667	-24.000.000	-32.000.000	-40.333.333
Equipo de Oficina	14.000.000	10.666.667	7.333.333	13.000.000	8.000.000	3.666.667
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>164.000.000</b>	<b>151.866.667</b>	<b>139.733.333</b>	<b>136.600.000</b>	<b>122.800.000</b>	<b>109.666.667</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>18.974.653</b>	<b>65.624.259</b>	<b>91.987.182</b>	<b>149.934.189</b>	<b>215.928.487</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>164.000.000</b>	<b>244.041.289</b>	<b>291.606.079</b>	<b>317.595.620</b>	<b>375.993.169</b>	<b>443.925.567</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	50.164.756	59.383.268	61.521.065	71.768.266	82.321.464
Impuestos X Pagar	0	16.063.256	25.773.504	26.033.981	35.045.521	43.748.307
Obligaciones Financieras	94.000.000	75.200.000	56.400.000	37.600.000	18.800.000	0
<b>PASIVO</b>	<b>94.000.000</b>	<b>141.428.012</b>	<b>141.556.771</b>	<b>125.155.046</b>	<b>125.613.787</b>	<b>126.069.771</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	3.261.328	8.494.130	13.779.817	20.895.120
Utilidades Retenidas	0	0	24.459.958	61.089.573	95.446.539	138.138.355
Utilidades del Ejercicio	0	32.613.277	52.328.022	52.856.870	71.153.027	88.822.321
<b>PATRIMONIO</b>	<b>70.000.000</b>	<b>102.613.277</b>	<b>150.049.308</b>	<b>192.440.574</b>	<b>250.379.383</b>	<b>317.855.796</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>164.000.000</b>	<b>244.041.289</b>	<b>291.606.079</b>	<b>317.595.620</b>	<b>375.993.169</b>	<b>443.925.567</b>

El estado de situación financiera así llamado bajo las Normas Internacionales de Información Financiera representa de que está compuesta la estructura financiera, cuáles son los activos, las deudas y el capital aportado por socios.

Como se observa en la imagen año tras año la estructura financiera se va fortaleciendo gracias a las utilidades de los diferentes años, igualmente la cartera va aumentando debido a las políticas internas de un plazo de 90 días para los clientes. El aumento del efectivo también fortalece la empresa logrando que del año 0 al año 5 la estructura duplique el valor de la inversión.

### 8.5 Estado de resultados

**Tabla 8.** *Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	325.333.197	383.326.606	395.593.057	458.928.802	525.912.947
Materia Prima, Mano de Obra	200.659.024	237.533.071	246.084.261	287.073.065	329.285.855
Depreciación	14.133.333	15.133.333	21.133.333	16.800.000	17.133.333
Otros Costos	18.000.000	18.576.000	19.170.432	19.783.886	20.416.970
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>92.540.840</b>	<b>112.084.202</b>	<b>109.205.031</b>	<b>135.271.851</b>	<b>159.076.789</b>
Gasto de Ventas	12.000.000	12.384.000	12.829.824	13.266.038	13.664.019
Gastos de Administracion	7.000.000	7.224.000	7.484.064	7.738.522	7.970.678
Deterioro	8.133.330	1.449.835	306.661	1.583.394	1.674.604
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>65.407.510</b>	<b>91.026.367</b>	<b>88.584.482</b>	<b>112.683.897</b>	<b>135.767.489</b>
Intereses	16.730.977	12.924.841	9.693.631	6.485.350	3.196.860
Otros ingresos y egresos	-16.730.977	-12.924.841	-9.693.631	-6.485.350	-3.196.860
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>48.676.533</b>	<b>78.101.526</b>	<b>78.890.851</b>	<b>106.198.547</b>	<b>132.570.628</b>
Impuestos (35%)	16.063.256	25.773.504	26.033.981	35.045.521	43.748.307
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>32.613.277</b>	<b>52.328.022</b>	<b>52.856.870</b>	<b>71.153.027</b>	<b>88.822.321</b>

El estado de resultados representa el ejercicio de los diferentes periodos, en estos casos generan en los 5 años utilidad de 10% hasta 16% con respecto a las ventas del año 0 al año 5.

Los intereses del año 0 al año 5 disminuyen lo que promueve a la generación de utilidad de los periodos.

Es evidente como el 35% de las utilidades se va para el estado, lo que representa una disminución en la utilidad neta final.

### 8.6 Indicadores financieros.

**Tabla 9. Indicadores financieros**

SUPUESTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Supuestos Operativos</b>						
Variación precios		N.A.	4,7%	3,2%	4,4%	4,2%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	12,5%	0,0%	11,1%	10,0%
Variación costos de producción		N.A.	17,6%	5,8%	13,7%	14,0%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	3,2%	3,6%	3,4%	3,0%
Rotación Cartera (días)		90	90	90	90	90
Rotación Proveedores (días)		90	90	90	90	90
<b>Indicadores Financieros</b>						
<b>Proyectados</b>						
Liquidez - Razón Corriente		1,39	1,78	2,07	2,37	2,65
Prueba Acida		1	2	2	2	3
Rotacion cartera (días),		90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Rotacion Proveedores (días)		84,1	84,6	82,9	85,0	85,5
Nivel de Endeudamiento Total		58,0%	48,5%	39,4%	33,4%	28,4%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		524,0%	832,6%	1135,0%	2021,0%	4835,2%
Ebitda / Servicio de Deuda		246,8%	339,2%	386,1%	518,4%	702,7%
Rentabilidad Operacional		20,1%	23,7%	22,4%	24,6%	25,8%
Rentabilidad Neta		10,0%	13,7%	13,4%	15,5%	16,9%
Rentabilidad Patrimonio		31,8%	34,9%	27,5%	28,4%	27,9%
Rentabilidad del Activo		13,4%	17,9%	16,6%	18,9%	20,0%
<b>Flujo de Caja y Rentabilidad</b>						
Flujo de Operación		87.674.173	91.546.279	84.250.973	105.033.310	119.529.905
Flujo de Inversión	-164.000.000	-33.168.543	-8.279.841	18.928.815	-8.586.735	-10.192.839
Flujo de Financiación	164.000.000	-35.530.977	-36.616.832	38.959.235	-38.499.568	-43.342.768
<b>Flujo de caja para evaluación</b>	<b>-164.000.000</b>	<b>54.505.630</b>	<b>83.266.439</b>	<b>65.322.157</b>	<b>96.446.575</b>	<b>109.337.066</b>
<b>Flujo de caja descontado</b>	<b>-164.000.000</b>	<b>45.421.358</b>	<b>57.823.916</b>	<b>37.802.174</b>	<b>46.511.658</b>	<b>43.940.115</b>

El indicador de liquidez demuestra que es un servicio que tiene la capacidad de generar recursos para las obligaciones de corto plazo y que este indicador aumente año tras año es una buena señal de liquidez.

El nivel de endeudamiento se ve claramente reducido al pasar año tras año se disminuye la deuda y consigo los intereses lo que para finalizar el año 5 el nivel de endeudamiento es de 28,4% mientras que en año 1 es de 58%.

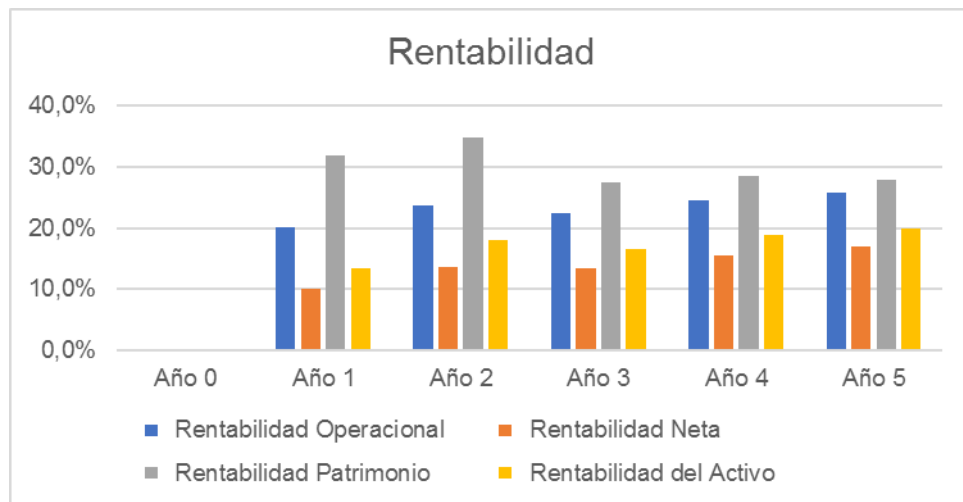


Figura 12. Rentabilidad

La rentabilidad desde el punto que se vea es positiva, aclarando que lo que más rentabilidad refleja es del patrimonio, la variación se debe a que en los últimos 4 años se decide repartir dividendos y por tal razón se evidencia variable la gráfica, mientras que la rentabilidad de la utilidad operacional es constante en su crecimiento.

## 9. Plan de Acción

### 9.1 Iniciativas

El plan de acción comienza a partir de definir las iniciativas para la puesta en marcha del nuevo servicio apuntando a los objetivos de la empresa y el plan estratégico de Dasser “Soluciones Gerenciales”. De acuerdo a esto las iniciativas son las siguientes:

**Tabla 10.** Descripción iniciativa

INICIATIVA	DESCRIPCION DE LA INICIATIVA
I1	Una persona de ventas dedicada a ofrecer el nuevo servicio de procesos bajo NIIF.
I2	Hacer planeación comercial y de operaciones bajo estándar PMI, seguimiento quincenal con comercial (Oferta manejada como un proyecto: Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre).
I3	Buscar un método de motivación comercial que permita lograr la alineación a los focos de producto (Salario emocional).
I4	Elaborar herramientas que permitan el seguimiento comercial y aceleren la elaboración de ofertas.
I5	Elaborar inteligencia de mercados para determinar Proveedores y aliados estratégicos y mantener actualizados los focos de producto mediante ferias y análisis especializado.
I6	Incentivar la adecuada ejecución de proyectos y optimización de costos.
I7	Impulsar la actitud de servicio de toda la organización, a través de endomarketing.
I8	Asegurar la calidad de la implementación y ejecución de proyectos.
I9	Promover el desarrollo de habilidades gerenciales en los cargos con responsabilidad de dirección y supervisión.
I10	Promover la cultura de trabajo en equipo a través de endomarketing.
I11	Establecer programas de crecimiento y retención del talento.

9.2 Evaluación y presupuesto de iniciativas.

Tabla 11. Presupuesto iniciativas

CALIFICACION DE INICIATIVAS		Criterio 1: Relevancia Estratégica y Beneficios 50%			Criterio 2: Demanda de Recursos 30%				Criterio 3: Riesgos 20%		COSTO POR INICIATIVA	
No Iniciativa	Iniciativa	Relevancia Estratégica (1 Poco, 2 Medio, 3 Alto)	Beneficio Estratégico (1 Poco, 2 Medio, 3 Alto)	Puntaje	Recurso (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Tiempo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Costo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Puntaje	Riesgo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Puntaje	TOTAL	COSTO POR INICIATIVA
I1	Una persona de ventas dedicada a ofrecer el nuevo servicio de procesos bajo NIIF. Hacer planeación comercial y de operaciones bajo estándar PMI, seguimiento quincenal con comercial (Oferta manejada como un proyecto: Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre). Buscar un método de motivación comercial que permita lograr la alineación a los focos de producto (Salario emocional). Elaborar herramientas que permitan el seguimiento comercial y aceleren la elaboración de ofertas.	3	3	0,50	2	2	2	0,09	3	0,20	79%	\$ 18.600.000
I2	Buscar un método de motivación comercial que permita lograr la alineación a los focos de producto (Salario emocional). Elaborar herramientas que permitan el seguimiento comercial y aceleren la elaboración de ofertas.	3	3	0,50	3	1	3	0,10	3	0,20	80%	\$ 8.000.000
I3	Elaborar inteligencia de mercados para determinar Proveedores y aliados estratégicos y mantener actualizados los focos de producto mediante ferias y análisis especializado.	3	3	0,50	3	3	3	0,30	3	0,20	100%	\$ 0
I4	Incentivar la adecuada ejecución de proyectos y optimización de costos.	2	3	0,33	1	2	3	0,07	3	0,20	60%	\$ 5.000.000
I5		3	3	0,50	1	1	1	0,01	2	0,13	64%	\$ 20.000.000
I6		3	3	0,50	3	3	1	0,10	3	0,20	80%	% de acuerdo al proyecto

CALIFICACION DE INICIATIVAS		Criterio 1: Relevancia Estratégica y Beneficios 50%			Criterio 2: Demanda de Recursos 30%			Criterio 3: Riesgos 20%		COSTO POR INICIATIVA		
No Iniciativa	Iniciativa	Relevancia Estratégica (1 Poco, 2 Medio, 3 Alto)	Beneficio Estratégico (1 Poco, 2 Medio, 3 Alto)	Puntaje	Recurso (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Tiempo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Costo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Puntaje	Riesgo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Puntaje	TOTAL	COSTO POR INICIATIVA
I7	Impulsar la actitud de servicio de toda la organización, a través de endomarketing.	3	3	0,50	3	3	2	0,20	2	0,13	83%	\$ 15.000.000
I8	Asegurar la calidad de la implementación y ejecución de proyectos.	3	3	0,50	2	2	2	0,09	3	0,20	79%	\$ 26.000.000
I9	Promover el desarrollo de habilidades gerenciales en los cargos con responsabilidad de dirección y supervisión.	3	3	0,50	3	2	2	0,13	2	0,13	77%	\$ 1.000.000
I10	Promover la cultura de trabajo en equipo a través de endomarketing.	3	3	0,50	3	2	3	0,20	3	0,20	90%	\$ 10.000.000
I11	Establecer programas de crecimiento y retención del talento.	3	3	0,50	3	3	3	0,30	3	0,20	100%	\$ 0

## **10. Propuesta**

En el apéndice 3 se presenta el modelo de la propuesta enviada a los clientes de la empresa y de los cuales se obtuvo la información necesaria para ajustarla a las necesidades de cada uno (26 propuestas enviadas). Esta propuesta es basada en las políticas que tiene Dasser “Soluciones Gerenciales” para la elaboración y presentación de propuestas.

## 11. Impacto

La finalidad de este modelo de negocio consiste en ayudar a la firma Dasser “Soluciones Gerenciales”, en mantener una ventaja competitiva y realizar una definición de quienes van a ser nuestros clientes o a quienes les venderemos nuestros servicios y sobre todo eliminar la incertidumbre; por lo tanto, el impacto se dará en el corto, mediano y largo plazo y se esperan los siguientes beneficios:

A corto plazo, el modelo de negocio contribuirá a incrementar la base datos de clientes, diversificar el portafolio de servicios, conocer mejor el mercado, estandarizar la operación y aumentar la disponibilidad de capital humano.

A mediano plazo, el modelo de negocio permitirá mejorar la coordinación de las actividades, anticiparse a los eventos inesperados, aumentar los ingresos, mejorar la disponibilidad de los recursos.

A largo plazo, el modelo de negocio permitirá ajustar mejor los recursos disponibles a las oportunidades, obtención de accionistas en el negocio, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, expansión de la firma en varios departamentos del país, crear valor a la empresa y conducir a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

## 12. Conclusiones

En el presente trabajo se planteó una propuesta de modelo de negocios para una empresa de servicios de consultoría en la ciudad de Bucaramanga según la metodología Canvas. Al concluir el trabajo se puede decir que la metodología Canvas es una herramienta práctica para la definición de modelos de negocio. Esto debido a que es intuitiva y, además, es posible apreciar por medio de los nueve bloques que la conforman, la estructura del funcionamiento básico del negocio. En ellos se definen los componentes relevantes del negocio como son: la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, los segmentos de los mismos, el tipo de relación, los canales mediante los cuales se le entrega la propuesta de valor al cliente, las actividades y recursos clave necesarios para soportar el modelo, las asociaciones clave y, por último, la estructura de costos e ingresos del modelo de negocios.

La metodología Canvas proporciona una visión general del funcionamiento del negocio; cabe resaltar que para desarrollar el modelo es necesario un estudio de mercado que permita determinar cuáles son los clientes a los que se quiere enfocar el negocio, al igual que un estudio que permita definir la viabilidad económica del negocio. El estudio de mercados realizado fue primordial para poder obtener datos relevantes y entradas para el análisis técnico y financiero. Adicionalmente en el estudio se identifica que en Bucaramanga es un mercado prácticamente virgen.

En el desarrollo del modelo, se identifican una serie de oportunidades con este nuevo servicio, para comenzar a atacarlas de inmediato. Aunque existe una demanda baja en estos momentos es

un mercado nuevo para explorar y abarcar a una cantidad grande de empresas por medio de la asesoría en los procesos y llevando a los nuevos clientes beneficios como: procesos alienados y estandarizados, mejora y optimización de la organización interna, reducción de costos por reprocesos entre otros.

El proceso de investigación permitió determinar oportunidades de negocio para la firma en la ciudad de Bucaramanga, en el que se destaca como campo especial las NIIF. A partir de dichos elementos se elaboró una propuesta de negocio para las distintas compañías que tienen una brecha entre los procesos impactados bajo NIIF y el estandarizar dichos procesos y alinearlos bajo NIIF.

Es muy importante y para Dasser “Soluciones Gerenciales” se ha convertido en una prioridad este proyecto, implementar este nuevo servicio, abarcar con todos los posibles clientes y es por lo mismo que ha comenzado con campañas publicitarias dando a conocer la importancia de tener todos los procesos alienados no solo a los sistemas integrados de gestión, sino también a las nuevas prácticas de las Normas Internacionales de Información Financiera y de Auditoria.

### Referencias Bibliográficas

Briones, G. (1996). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México: Trillas.

Colombia, Presidencia de la República . (2009). *Ley 1314 (13 de Julio de 2009) Por la cual se regulan los principio y normas de contabilidad e inforción financiera y de aseguramiento aceptados en Colombia*. Bogotá D.C.: Presidencia de la República.

Fondo Emprender SENA. (2017).

<http://www.fondoemprender.com/SitePages/Convocatorias.aspx>. Obtenido de

<http://www.fondoemprender.com/SitePages/Convocatorias.aspx>:

<http://www.fondoemprender.com/SitePages/Convocatorias.aspx>

Instituto colombiano de normas técnicas y certificación . (2000). *Sistemas de gestión de calidad, conceptos y vocabulario NTC-ISO 9000*. Bogotá.

Instituto colombiano de normas técnicas y certificación . (2002). *Técnicas de auditoria NTC-ISO 19011*. Bogotá.

Kaplan , R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

MINCOMERCIOINDUSTRIA. (2017). *mincit.gov.co*. Obtenido de *mincit.gov.co*:

[http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion\\_tamano\\_empresarial\\_micro\\_pequena\\_mediana\\_o\\_grande](http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande)

Ministerio de Comercio, I. y. (2011). *Decreto 3048 (23 de Agosto de 2011)*. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *Decreto 3048 (23 de Agosto de 2011) por el cual se crea la comisión intersectoria de Norma de contabilidad*. Bogotá D.C.: Colombia .

Ministerio de comercio, industria y turismo. (2012). *Decreto 2267 por el que se reglamenta la Ley 1314 de 2009*. Bogotá .

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Decreto 2706 de Diciembre de 2012*. Bogotá.

Ministerio de comercio, industria y turismo. (2012). *Decreto 2784 de 28 de diciembre de 2012*. Bogotá .

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Decreto 403 (21 de febrero de 2012)*. Bogotá .

OSTERWALDER, A. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Grupo Planeta.

Osterwalder, A. (2011). *Generación de Modelos de Negocio (V. Esp)*. Barcelona: Grupo Planeta.

Perdomo Burgos. (2002). *Gestión de Calidad en los procesos financieros Icontec*. Bogotá D.C.: Icontec.

# Apéndices

**Apéndice A. Encuesta.**

**1. Los activos totales de su compañía oscilan entre:**

- \$ 1 – \$ 100.000.000
- \$ 100.000.001 – \$ 350.000.000
- \$ 350.000.001 – \$ 5.000.000.000
- Más de \$5.000.000
- No sabe / No responde

**2. ¿Con cuántos empleados totales cuenta su compañía?**

- 1 – 10
- 11 – 100
- 101 – 200
- Más de 200

**3. ¿Con cuantas personas cuenta el área contable de su compañía?**

- De 1 a 3 colaboradores
- De 3 a 5 colaboradores
- Más de 5 personas
- Ninguna

**4. ¿En su empresa actualmente están implementadas las NIIF?**

- Si

- No
- Está en proceso

**5. ¿Sus procesos contables y financieros están estandarizados y documentados bajo Normas internacionales de información financiera (NIIF)?**

- Si
- No
- No sabe / No responde

**6. ¿Cuánto cree que puede costar documentar esta área de la empresa, teniendo en cuenta que estos procesos estarían bajo las nuevas prácticas y requerimientos de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera)?**

- De 7 a 10 SMMLV
- De 11 a 15 SMMLV
- De 16 a 20 SMMLV
- De 21 a 25 SMMLV
- No sabe / No responde

**7. ¿Le gustaría tener la información contable de su empresa y los procesos documentados bajo NIIF en línea?**

- Si
- No

**Apéndice B. Información para proyección financiera.**

<b>Variables Macroeconómicas</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inflación	%	4,30%	3,20%	3,60%	3,40%	3,00%
Devaluación	%	4,60%	0,30%	2,10%	2,80%	1,80%
IPP	%	4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	%	2,30%	3,40%	4,00%	3,60%	3,70%
DTF T.A.	%	6,05%	5,55%	5,55%	5,60%	5,40%

<b>Cuentas por cobrar</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Rotación Cartera Clientes	días	90	90	90	90	90
Cartera Clientes	\$	72.296.266	86.505.433	93.791.303	104.799.554	119.449.599
Cartera Clientes (Var.)	\$	-72.296.266	-14.209.167	-7.285.870	-11.008.251	-14.650.045
Provisión Cuentas por Cobrar	%	10%	10%	10%	10%	10%

<b>Cuentas por Pagar</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Cuentas por Pagar Proveedores	días	90	90	90	90	90
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	45.738.454	54.815.324	59.943.602	66.874.975	76.441.359
Cuentas por Pagar Proveedores (Var.)	\$	45.738.454	9.076.870	5.128.278	6.931.373	9.566.384

<b>Inversiones</b>		<b>INICIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Terrenos	\$	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	140.000.000	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	2.000.000	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	8.000.000	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$	0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	14.000.000	2.000.000	3.000.000	18.000.000	3.000.000	4.000.000
Semovientes pie de Cria	\$	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$	0	0	0	0	0	0
<b>Total Inversiones</b>	\$		2.000.000	3.000.000	18.000.000	3.000.000	4.000.000

**Apéndice C. Modelo general para propuesta comercial.**

**Solución Integral Para el Mejoramiento de la  
Operación y la Optimización de la Gestión de  
Procesos.**



FECHA



Tabla de contenido

1	CARTA DE PRESENTACIÓN DEL SERVICIO.....	3
2	ANTECEDENTES .....	5
3	OBJETIVOS .....	7
4	ALCANCE.....	9
5	ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.....	11
5.1	Fase I - Análisis Estructura Organizacional y de procesos de la Organización.....	11
5.2	Fase II – Revision del Marco Documental.....	11
5.3	Fase III – Diagnostico Funcional.....	11
5.4	Fase IV - Estructuración y documentación de Matriz consolidada.....	11
5.5	Fase V - Estructuración y documentación.....	11
5.6	Fase VI - Revisión de los Procedimientos.....	11
5.7	Fase VII - Cierre.....	12
6	EXPERIENCIA DE LA FIRMA Y EQUIPO SÉNIOR.....	14
6.1	Recursos Humanos Disponibles .....	14
6.2	Equipo LA EMPRESA.....	15
6.3	Recursos Para La Implementación Del Proyecto.....	16
7	PROPUESTA ECONÓMICA .....	17
8	NUESTRA COMPAÑÍA .....	19
8.1	Servicios.....	20
8.2	Nuestros Clientes.....	22



## **1 CARTA DE PRESENTACIÓN DEL SERVICIO**

---

CIUDAD, Fecha

Doctor(a):  
**NOMBRE**  
**EMPRESA**  
Ciudad

Respetado Doctor:

Para DASSER “SOLUCIONES GERENCIALES”, es muy satisfactorio presentar esta propuesta para acompañar a LA EMPRESA en su iniciativa de implementar una solución para mejorar la Gestión por Procesos y contribuir a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos, como lo es el diagnóstico y documentación de sus procesos contables bajo NIIF, en concordancia con los decretos 2706 del 2012, 2784 del 2012, 3022 del 2013 y 302 del 2015, los cuales regulan la aplicación de las NIIF y las NIA en Colombia.

Hemos elaborado esta propuesta con base en el entendimiento de las condiciones requeridas, así como del conocimiento de la información disponible que nos han suministrado.

Por favor no dude en contactarnos en caso que requiera aclaraciones o explicaciones adicionales. Para nosotros es muy grato acompañarlos en este importante proceso.

Atentamente,

**LAURA INES SERRANO REINA**  
CEO - DASSER

## ANTECEDENTES





## 2 ANTECEDENTES

---

Es nuestro entendimiento **LA EMPRESA** ha incluido en su planeación estratégica, varias iniciativas para cumplir con la reglamentación legal vigente (**Ley 1314/2009 y los decretos 2706 del 2012, 2784 del 2012, 3022 del 2013 y 302 del 2015**), reorganizar y potenciar sus negocios. Una de estas iniciativas se refiere al mejoramiento de la administración de los procesos y de su sistema de gestión documental.

**LA EMPRESA** ha identificado de manera correcta que, en primer lugar, se requiere contar con bases sólidas para su operación y esto se logra por el mejoramiento de la calidad y eficiencia de los procesos, así como por la alineación de estos procesos con el modelo de negocios.

Sobre la base, **LA EMPRESA** desea mejorar la gestión de sus riesgos operativos, en una perspectiva de gestión integrada. La optimización de la gestión por procesos es pieza clave para mejorar el desempeño, disminuir los costos y eventualmente asignar de manera corriente el capital económico.

Mediante el diagnóstico funcional que se aplica al marco documental de la entidad, que no es un examen de los procesos para establecer su efectividad, ni su eficiencia, en tanto el análisis se orienta concretamente a establecer los ajustes requeridos para la aplicación integral de las condiciones y requerimientos de reconocimiento, medición y revelación, que se derivan de las NIIF (Normas Internacionales de Contabilidad e Información Financiera) para los modelos transaccionales y de operación que adelanta y tiene en operación **LA EMPRESA**.

De este diagnóstico se procede a diseñar los procesos, bajo los estándares internacionales que trata la Ley 1314 de 2009 y sus decretos reglamentarios, teniendo en cuenta los sistemas de gestión de calidad para contribuir a que las organizaciones involucren sus procesos contables y financieros en sus planes de certificarse en los sistemas de gestión de calidad y asegurando la información contable para auditorías bajo la Norma Internacional de Auditoría

Presentamos entonces esta propuesta que contiene una solución integral para apoyar a la Entidad, Esta propuesta se desarrolla con base en metodologías propias acordes con las mejores prácticas en administración de procesos.

## OBJETIVOS





### 3 OBJETIVOS

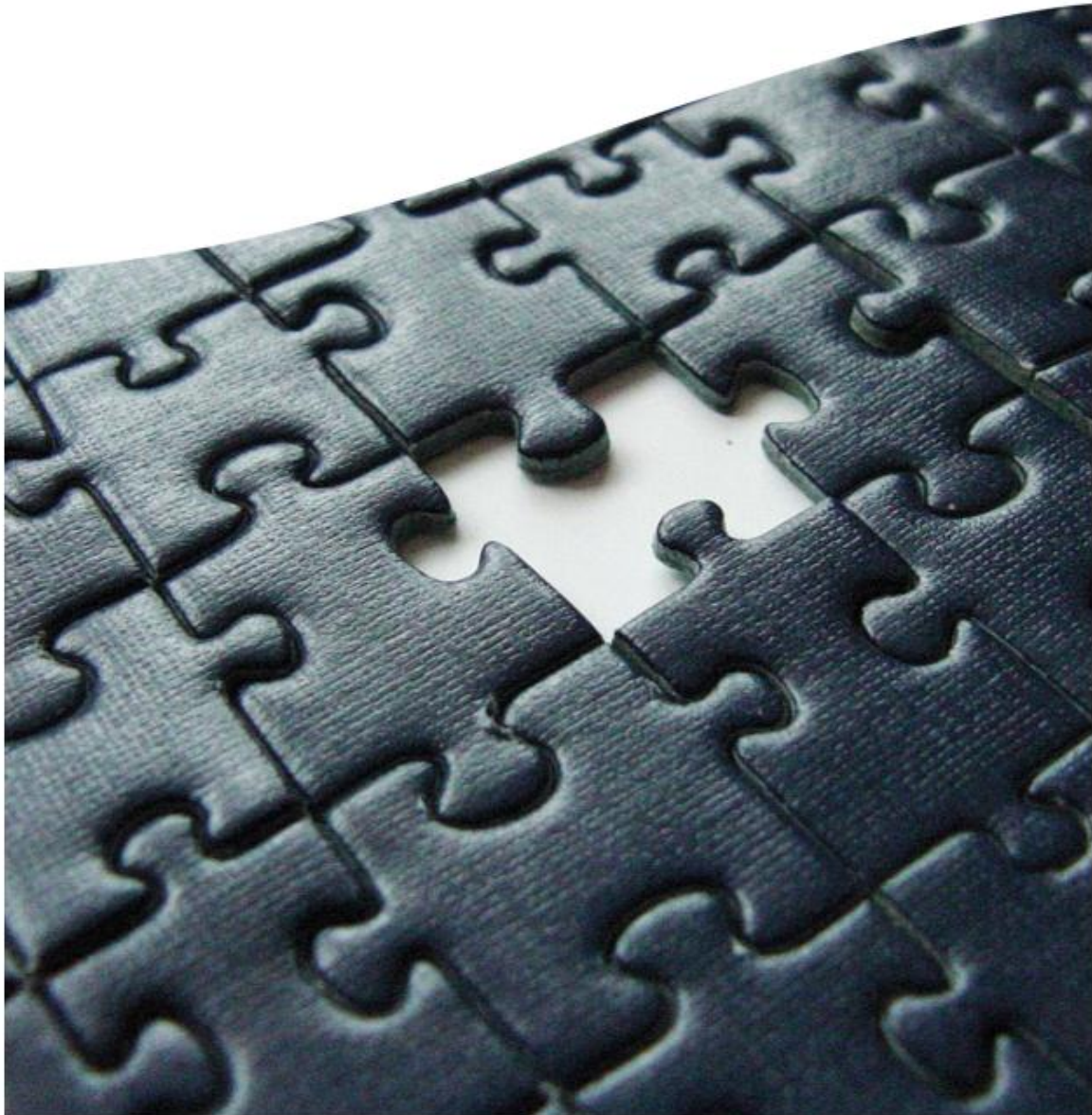
---

Los objetivos de la consultoría se establecen de acuerdo con la información que **LA EMPRESA** nos ha facilitado y la comprensión que hemos logrado de esta información. Los objetivos son los siguientes:

#### Objetivos Generales

1. Dar a conocer los resultados y análisis de la evaluación de los impactos funcionales de la implementación de la Norma Internacional de Información Financiera para PYMES, en **LA EMPRESA**.
2. Presentar los Impactos funcionales que incorpora, de conformidad con los términos contractuales, la identificación de los procesos, los procedimientos impactados, los responsables, la identificación de los ajustes requeridos y la alineación con los impactos de orden contable y financiero en la implementación de las NIIF para PYMES, en **LA EMPRESA**.
3. Estructuración, elaboración e implementación de los procedimientos contables alineados bajo NIIF de acuerdo a los estándares de los sistemas de gestión documental.
4. Diagramar el sistema de procedimientos bajo enfoque BPMN.
5. Alinear los procesos impactados con el modelo NIIF.

## ALCANCE





#### **4 ALCANCE**

---

La asesoría consiste en la orientación para la estructuración, elaboración e implementación de los procedimientos contables alineados bajo NIIF.

La asesoría incluye:

- Diagnostico funcional para identificar los ajustes a realizar en los procesos y procedimientos.
- Ajustes requeridos en los procesos, subprocesos y documentos de la entidad teniendo en cuenta los impactos derivados de la implementación de los estándares internacionales de contabilidad e información financiera.
- Revisión al marco documental de la entidad, analizando solo aquellos ubicados en los niveles en los que se describen las directrices y actividades desarrolladas en cada proceso.
- Documentación de procesos alineados y bajo NIIF.

## ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO





## **5 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO**

---

Para dar solución a los requerimientos de LA EMPRESA hemos organizado el servicio de consultoría en 7 fases que tendrán una duración total de X meses, durante las cuales se desarrollarán las actividades y se producirán los entregables pertinentes:

### **5.1 Fase I - Análisis Estructura Organizacional y de procesos de la Organización.**

En esta fase se realiza un reconocimiento de los procesos que lleva a cabo la Empresa y con qué Recurso Humano cuenta para la ejecución de las actividades. Cadena de Valor y Gobierno de los procesos.

### **5.2 Fase II – Revision del Marco Documental**

Con el fin de identificar de manera general aquellos que pudieran ser afectados por la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad e Información Financiera.

### **5.3 Fase III – Diagnostico Funcional**

Revisión de los impactos financieros derivados de las políticas financieras sugeridas y las diferencias existentes entre la normatividad que a nivel contable se aplica actualmente en Colombia y las NIIF, determinando las necesidades de ajuste en los procedimientos vigentes de la entidad.

### **5.4 Fase IV - Estructuración y documentación de Matriz consolidada**

Revisión y ajustes de la matriz consolidada de impactos funcionales, identificando las normas que aplican a cada procedimiento y los ajustes a tener en cuenta en cada uno.

En esta etapa se hace la clasificación de los ajustes a los procedimientos según el tipo de acción (crear, actualizar o eliminar) y se complementan en el transcurso de la estructuración de todo el Sistema de Gestión Documenta de la entidad.

### **5.5 Fase V - Estructuración y documentación**

De los procedimientos a actualizar, de los procedimientos a crear y de los procedimientos a eliminar del sistema de gestion documental.



**5.6 Fase VI - Revisión de los Procedimientos**

Preparación para la implementación de la nueva documentación.

**5.7 Fase VII - Cierre**

Esta fase del proyecto se evalúa los resultados obtenidos y se firma el acta de cierre.

**EXPERIENCIA DE LA FIRMA  
Y EQUIPO SENIOR**





## 6 EXPERIENCIA DE LA FIRMA Y EQUIPO SÉNIOR

---

### 6.1 Recursos Humanos Disponibles

Se cuenta con personal especializado y formado en Sistemas Integrados de Gestión, estrategia, auditoría, indicadores, respectivamente, que requieren los procesos de para la implementación en el área de Consultoría.

El resumen de las hojas de vida del equipo base se presentan a continuación:

<b>Diego Camilo Ayala</b> Consultor de Procesos	Ingeniero Industrial, egresado de la Universidad Libre de Colombia (2005), especializado en Gestión de la productividad y calidad de la universidad Autónoma (2007), Diplomado en Gerencia HSEQ, Diplomado en RUC, Auditor integral HSEQ, Auditor RUC, diseño, planeación, gestión, optimización y control de sistemas integrados de Gestión (ISO 9001:2008, NTCGP 1000:2009, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, RUC, BASC y BPM Gestión de Procesos de Negocio) Balanced Scorecard, planeación estratégica, procesos y recursos financieros, técnicos, de tiempo e información.
<b>Laura Serrano</b> Consultor IFRS	Contadora Pública, egresada de la Universidad Autónoma de Bucaramanga., A.S. International Business, Auditora externa en empresas del sector real, Consultora para Implementación de NIIF. Vinculada en los procesos de adopción de normas internacionales en IGHO SAS, UNAB, COAVIN, CAUCHOS CUCUTA PLUS SAS y HCT Ingenieros asociados. Experiencia en cargos administrativos y contables, en Revisoría fiscal.
<b>Alejandra Mendoza</b> Consultor IFRS	Contador Público, egresado de la Universidad Autónoma de Bucaramanga., Consultora para Implementación de NIIF. Vinculada en los procesos de adopción de normas internacionales en IGHO SAS, ORIENTAL DE TRANSPORTES, COAVIN y HCT Ingenieros asociados. Experiencia en cargos administrativos y contables.



**Juan Carlos Rodríguez**  
**Consultor de Procesos**

Ingeniero Industrial Egresado de la Universidad Libre de Colombia, con capacidad de trabajar en equipo, responsable en el cumplimiento de las tareas que se me asignan, me considero una persona muy cumplida en cuanto a la entrega de trabajos e informes como en la asistencia al lugar de trabajo. Soy una persona muy comprometida interesado por aprender nuevas cosas en nuevos campos, con valores tanto morales como espirituales aplicados en el campo laboral y considero que se llevar buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.

## 6.2 Equipo LA EMPRESA

Por otra parte para la buena marcha del proyecto se requiere que LA EMPRESA provea el siguiente equipo sénior:

**Sponsor del proyecto:** Es la persona que servirá de respaldo y orientador estratégico del proyecto. Por tanto debe ser una persona que disponga de mando sobre recursos y medios para asegurar el éxito del proyecto. Es también la persona que da la visión global de orientación de la institución.

**El Líder Director de Proyecto:** Persona encargada de las siguientes funciones:

- Supervisar la calidad y el avance del proyecto.
- Asegurar que la información que LA EMPRESA debe proporcionar se dé en tiempo y forma para evitar retrasos.
- Participar en todas las reuniones del Comité de Coordinación.
- Dar el visto bueno a los entregables, para asegurar que estén de acuerdo con lo establecido en las pautas para aceptación de los entregables.
- Servir de primer contacto para el equipo DASSER – LA EMPRESA.

Para garantizar el cumplimiento de la duración de las Fases y para administrar el cronograma se prevé el establecimiento de un Comité de Coordinación de Proyecto.



### 6.3 Recursos Para La Implementación Del Proyecto

#### **Recursos Humanos**

Un representante de la Organización para el Sistema de Gestión Documental, quien será el responsable de coordinar el desarrollo de las actividades.

#### **Equipos y elementos**

Un computador con los programas de Word, Excel, PowerPoint, y Publisher, con impresora a color.

#### **Equipo de fotocopiado**

Papelería, tanto para la elaboración de los manuales, como para las copias de los documentos, registros y boletines informativos.



## **7 PROPUESTA ECONÓMICA**

---

Para la determinación del valor de la oferta se consideran la calidad de los miembros del equipo consultores y la complejidad de los aspectos materia de la consultoría y el tiempo estimado para desarrollar la consultoría.

Los honorarios estimados para el desarrollo del proyecto, es para un valor de XXXXX (\$XX.000.000), que cubre la consultoría para las fases establecidas. **Este valor no incluye IVA.**

### **Forma de Pago**

El pago de la suma de \$ XX.000.000 se hará de la siguiente manera:

Un primer pago de \$ XX.000.000 correspondiente al 30% del valor del contrato.

El saldo, equivalente a \$XX.000.000 se cancelará en X pagos iguales por los XX meses del proyecto

Los pagos se harán en pesos colombianos y a nombre de DASSER "SOLUCIONES GERENCIALES". Estos pagos no incluyen IVA.



## NUESTRA COMPAÑÍA





## 8 NUESTRA COMPAÑÍA

---



**Nosotros:** Somos una firma de contadores públicos y consultores gerenciales, que hemos conformado un equipo de profesionales interdisciplinarios y competentes con una amplia experiencia y sólidos conocimientos en las áreas contables, financieras, tributarias y de procesos de negocio. Nuestro sistema de Consultoría ofrece servicios de valor agregado, acreditando una gran experiencia en el desarrollo de soluciones de negocios con el fin de diagnosticar, planear o implementar las mejores prácticas para el mejoramiento de las compañías.

**Nuestro conocimiento, experiencia y compromiso nos permite superar retos importantes.**

**Misión:** Proveer servicios de consultoría que garanticen la óptima implementación de soluciones Gerenciales, estableciendo relaciones de confianza mediante la capacidad, conocimiento y compromiso de nuestro capital humano; permitiendo a las compañías adoptar las mejores prácticas de negocio para tomar decisiones oportunas y eficientes.

**Visión:** Ser reconocidos como firma líder en el sector de la consultoría, con un alto grado de compromiso, destreza y valores, que nos hagan atractivos para nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

**Política de Calidad:** Suministrar servicios de excelente calidad, apoyados en capital humano competente, basados en procesos estandarizados bajo las normas internacionales y cumplimientos legales que aplican a nuestro negocio.

**Valores:**

- Eficiencia y Profesionalismo
- Compromiso y Calidad
- Honestidad, Lealtad y Veracidad
- Respeto
- Creatividad, Innovación, Productividad y liderazgo
- Trabajo en Equipo



## 8.1 Servicios

### Aseguramiento

Ayudamos a nuestros clientes con confiabilidad y seguridad en la información para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos del negocio. Somos especialistas en la aplicación normas de auditoría con los más rigurosos procedimientos de control y estándares de calidad, para brindar seguridad en las operaciones desarrolladas y en la información suministrada por la compañía.

- Revisoría Fiscal
- Auditoría Financiera
- Auditoría Tributaria
- Auditoría NIIF
- Auditoría Sistemas de Gestión (9001, 14001, 18001, RUC)
- Control Interno

### Outsourcing

Brindamos los servicios de Outsourcing, permitiendo a las empresas administrar todas las funciones del "Back Office", con una perspectiva clara y específica del negocio, para lograr incrementar la rentabilidad, la eficiencia en las operaciones y la optimización de los procesos contables y financieros.

- Outsourcing Contable
- Outsourcing Nomina
- Outsourcing Administrativo

### Consultoría

Ofrecemos diversos servicios de consultoría financiera, contable y de gestión, que permiten a nuestros clientes planear, crecer, estructurarse, potenciar y optimizar sus procesos y obtener información valiosa para la toma de decisiones.

- Diagnóstico, asesoramiento e implementación Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.
- Diagnóstico, diseño e implementación de Sistemas de Gestión en Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, RUC y Medio ambiente.
- Arquitectura de procesos de Negocio bajo las mejores prácticas (BPM) Business Process Management, (BPA) Business Process Analysis.
- Modelamiento de procesos bajo la metodología (BPMN) Business Process Modeling Notation.
- Diseño de procesos alineados a NIIF.
- Valoración de Activos Fijos Bajo NIIF.

### Capacitación

Prestamos servicios de formación con el propósito de mejorar el desempeño global de las organizaciones por medio del desarrollo de su Talento Humano. Esta formación se realiza a través de Cursos y Talleres con herramientas y metodologías estructuradas que permitan una aplicación práctica y útil en las organizaciones.



- Matemáticas Financieras Aplicadas a las NIIF.
- Finanzas para NIIF.
- Modelos Financieros bajo NIIF.
- Modelos de Valoración de Activos bajo NIIF.
- Finanzas Personales.
- Auditoría Aplicada a Riesgos Financieros.
- (BPMN) Modelamiento de Procesos
- Sistemas de Gestión (9001, 14001, 18001, RUC)

**Contáctenos**

**Bucaramanga, Santander.**

Calle 48 No. 32 – 14 Ofi. 413 Edificio Tempo I

T: +57 (7) 6915427 – 3012106914 - 3017542011

E: [info@dasser.co](mailto:info@dasser.co)

W: [www.dasser.co](http://www.dasser.co)



8.2 Nuestros Clientes



EIC - EDIFICIO INSTITUTO DEL CORAZON

