

**Estructura de un plan de mejora aplicado a la empresa López y Asociados
S.A.S., a través de la metodología de Marco Lógico**

Edison Germán Vargas Gaitán

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá D.C.
2020

**Estructura de un plan de mejora aplicado a la empresa López y Asociados
S.A.S., a través de la metodología de Marco Lógico**

Edison Germán Vargas Gaitán

Director
Johnny Mariño

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniiana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá D.C.
2020

Resumen ejecutivo

Las empresas Micro y Mipymes destinan una pequeña proporción de sus esfuerzos para alcanzar una posición competitiva en el mercado; buscando fortalecer iniciativas de crecimiento en éstas empresas así como la promoción de incrementar el posicionamiento, se desarrolló la presente investigación, la cual, se desenvuelve en torno a la empresa López y Asociados S.A.S., una empresa Colombiana dedicada a la asesoría y consultoría contable, tributaria y financiera la cual se encontró dispuesta a entregar información con el interés de mejorar su posición en el mercado.

El desarrollo de la investigación se establece en el ejercicio de un plan de mejora diseñado a partir de la metodología de marco lógico, se desenvuelve a través del diagnóstico de la empresa conforme a su posición estratégica frente a sus competidores llegando finalmente al análisis de objetivos y problemas que conducen a la toma de decisiones, la cual permite presentar a la empresa la mejor alternativa a partir de las condiciones empresariales evaluadas.

Finalmente, la propuesta servirá como punto de partida para que la empresa López y Asociados S.A.S., genere un proceso de reingeniería a partir de las fortalezas y debilidades identificadas.

Palabras clave: Propuesta de mejora, competitividad, estrategia, posicionamiento, marco lógico

Abstract

The companies Micro and Mipymes allocate a small proportion of their efforts to reach a competitive position in the market; seeking to strengthen growth initiatives in these companies as well as the rescue of competitiveness, the present investigation was developed, which is developed around the company López y Asociados SAS, a Colombian company dedicated to advising and consulting accounting, tax and financial institution which was willing to deliver information in the interest of improving its position in the market.

The development of the research is established in the exercise of an improvement plan designed from the logical framework methodology, it is developed through the diagnosis of the company according to its strategic position in front of its competitors finally reaching the analysis of objectives and problems that lead to decision making, which allows the company to present the best alternative based on the business conditions evaluated.

Finally, the proposal will serve as a starting point for the company López y Asociados S.A.S., to generate a reengineering process based on the identified strengths and weaknesses.

Keywords: Proposal for improvement, competitiveness, strategy, positioning, logical framework

Tabla de contenido

Capítulo I. Caracterización de la empresa	11
1.1 Razón social e historia	11
1.2 Clientes y mercado potencial.....	11
1.3 Ubicación.....	12
1.4 Recursos.....	12
1.5 Líneas de productos o servicios	13
1.6 Capacidad de producción.....	13
1.7 Diagnóstico estratégico organizacional	14
1.7.1 Matriz DOFA	15
1.7.2 Matriz de evaluación de factores externos MEFE	16
1.7.3 Matriz de evaluación de factores internos MEFI	17
1.7.4 Matriz de análisis de las fuerzas de Porter	17
1.8 Análisis de la situación financiera	22
Capítulo II. Análisis Sectorial.....	29
Capítulo III: Definición del problema de Intervención	32
3.1 Enunciado del problema	32
3.2 Formulación de la pregunta de investigación	33
Capítulo IV. Objetivos.....	34
4.1 Objetivo General.....	34
4.2 Objetivos específicos	34
Capítulo V. Alcance.....	35
Capítulo VI. Antecedentes.....	36
6.1 Marco referencial.....	37
Capítulo VII. Aplicación de la metodología marco lógico.....	39
7.1 Análisis de los involucrados.	39
7.2 Análisis del problema a través del árbol de problemas.	41
7.3 Análisis de objetivos a través del árbol de objetivos.....	42
7.4 Identificación de alternativas de solución	43
7.5 Selección alternativa óptima.....	46

7.6 Estructura analítica del proyecto (EAP)	47
Capítulo VIII. Construcción de matriz de Marco Lógico	48
8.1 Matriz del marco lógico del proyecto	48
8.2 Validación de la propuesta elaborada	51
Capítulo IX. Conclusiones y Recomendaciones	52
Referencias	53

Lista de figuras

Figura 1 Geolocalización de la empresa López y asociados	12
Figura 2. Flujograma del proceso de atención a clientes prospecto	14
Figura 3. Matriz de análisis fuerzas competitivas de Porter.....	19
Figura 4. PIB de Bogotá versus sector construcción, comercio y obras civiles	29
Figura 5. Árbol de problemas	41
Figura 6. Árbol de objetivos	42
Figura 7. Propuesta de árbol de objetivos	47
Figura 8. Matricula mercantil López y Asociados S.A.S., Página 1	55
Figura 9. Matricula mercantil López y Asociados S.A.S., Página 2	56

Lista de tablas

Tabla 1.....	12
Tabla 2.....	15
Tabla 3.....	16
Tabla 4.....	17
Tabla 5.....	21
Tabla 6.....	22
Tabla 7.....	23
Tabla 8.....	24
Tabla 9.....	25
Tabla 10.....	27
Tabla 11.....	39
Tabla 12.....	40
Tabla 13.....	45
Tabla 14.....	46
Tabla 15.....	48

Introducción

En la actualidad, las empresas se ven enfrentadas a la necesidad de generar estrategias para hacerse visibles ante la alta presencia de múltiples competidores que tienden a crecer en el tiempo elevando la oferta, pero limitando con ello la posibilidad de acceder a la demanda actual.

Por lo anterior, empresas que podrían ser exitosas en el sector al cual pertenecen no cuentan con el posicionamiento deseado en cierta medida por desconocimiento o también por no reconocer la necesidad de involucrar ciertas estrategias que los hagan diferentes frente a sus competidores

Es así, como en el contexto empresarial es posible identificar empresas que prestan servicios prioritarios para personas naturales o jurídicas pero que descuidan su marco estratégico, de allí, que a través de este proyecto se busque profundizar en el diseño de estrategias para una organización creciente que, a pesar de tratarse de una Pyme, puede llegar a fortalecerse aún más para convertirse en líder en el mercado.

Bajo el anterior objeto, a lo largo de ésta investigación se presenta una propuesta de Reingeniería organizacional apoyado en el diseño de múltiples estrategias para una empresa Micro dedicada a la prestación de asesorías contables, financieras y tributarias; ésta empresa, denominada López Asociados S.A.S.; es una compañía que funciona bajo la figura de outsourcing con una cantidad establecida de clientes pero que a su vez pretende incrementar su participación en el mercado iniciando por establecer un direccionamiento estratégico del cual carece y que a su vez permitirá que se planteen metas estratégicas lógicas y alcanzables.

A partir de la trayectoria en el mercado de esta organización, así como sus intenciones de crecimiento y sostenibilidad constante, se desarrolla a continuación una investigación mediante la cual a través de un diagnóstico inicial de las condiciones de la organización, se pretende proponer un marco estratégico integral que finalmente se convierta en el punto de partida para estructurar un proceso de reingeniería organizacional empleando la metodología de marco lógico en donde se integren los aspectos clave internos y externos comparados posteriormente con las acciones desarrolladas por los principales competidores de la organización, esto con el fin de brindar una propuesta que favorezca el posicionamiento y por supuesto la participación de la empresa en su sector.

Para lograr lo anterior se tomó como metodología el uso del marco lógico; un método que permite analizar a los stakeholders o grupos de interés que se espera impactar a través de la investigación, seguido del análisis de alternativas y la selección de la alternativa optima; finalmente, se evidencia la construcción de la matriz de marco lógico a través de la cual se establecen las herramientas de medición y control de las estrategias a aplicar mediante indicadores, medios, supuestos y actividades.

A su vez, la identificación de la problemática organizacional y las posibles soluciones presentadas a través del diseño de la propuesta de mejora permite entender que ésta investigación es de tipo explicativa; emplea el método observacional tratando de determinar las causas y consecuencias definiendo no solo el cómo se da una problemática sino también el porqué de la misma; de la investigación explicativa emergen precisamente los diferentes análisis estratégicos que permite el diseño de la propuesta de reingeniería, se destacan en su orden; el desarrollo de una matriz DOFA con las estrategias correspondientes, el análisis MEFE y MEFI a partir de las variables identificadas y finalmente los análisis de perfil competitivo para comprender la situación de la empresa en el mercado así como sus posibilidades de desarrollo, sostenibilidad y crecimiento.

La investigación se estructura a través de un informe en donde se presentan de manera ordenada los antecedentes de la investigación como lo son los objetivos y el planteamiento del problema, seguido por los marcos de referencia que dan el marco de soporte teórico y conceptual a la investigación; finalmente se identifican a lo largo de tres capítulos los antecedentes de la organización y el posterior diseño y desarrollo de estrategias los cuales muestran los resultados obtenidos en el epígrafe conclusiones y recomendaciones en donde se evidencia el alcance y cumplimiento de los objetivos planteados durante éste proceso investigativo.

Este proyecto, se elabora como evidencia de aprendizaje para optar al título de especialista en Gerencia de empresas, esperando establecer con el mismo un punto de partida para el desarrollo de procesos de reingeniería similares para empresas de menor tamaño (Micro y pymes)

Capítulo I. Caracterización de la empresa

1.1 Razón social e historia

La compañía López y Asociados S.A.S., identificada con NIT 900970493-3 fue fundada en la ciudad de Bogotá en el año 2016 a partir de la iniciativa de su fundador el Sr. Iván López, quien en compañía de 3 contadores más, decidieron ampliar el trabajo que venían desarrollando a través de honorarios con diversas empresas para trasladarlo a una razón social la cual podría abastecerse de una importante cantidad de clientes, los cuales tendrían el reconocimiento de la marca y por ende podrían atraer a nuevos clientes bajo un sistema de referidos desarrollado por ellos.

Sin embargo a lo largo de la operatividad del negocio, los planes de incentivos para los clientes se fueron descuidando alcanzando una cantidad suficiente de clientes que la empresa se ha preocupado en mantener pero no en incrementar, razón por la cual el conocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado ha tomado una posición estática en donde el negocio no tiene miras a un crecimiento superior al que ha alcanzado actualmente; la empresa asesora especialmente personas jurídicas dedicadas a la prestación de servicios de salud y aseguradores de riesgos laborales.

Lo anterior se evidencia en la matricula mercantil de la empresa la cual se muestra en el **Anexo 1.**

1.2 Clientes y mercado potencial

Actualmente la empresa cuenta con 14 clientes con personería jurídica distribuidos así:

- 7 empresas dedicadas a la intermediación en prestación de servicios de salud, así como aseguradoras de riesgos laborales
- 2 empresas de manufactura textil ubicadas en la ciudad de Bogotá
- 3 conjuntos residenciales
- 2 empresas comercializadoras

A su vez, cuenta con alrededor de 30 personas naturales que también participan como clientes.

1.3 Ubicación

La empresa en la actualidad funciona en la ciudad de Bogotá bajo la dirección de notificación Diagonal 67 B Sur N° 23-15 Manzana H Casa 13; en la actualidad opera desde ahí para lo correspondiente a las actividades administrativas, sin embargo, el ejercicio de las actividades comerciales de la empresa se desarrolla directamente en los domicilios de los clientes. La geolocalización de la empresa se muestra a continuación:



Figura 1. Geolocalización de la empresa López y asociados. Google maps con información de la empresa (2020)

1.4 Recursos

La empresa a su vez cuenta con la siguiente lista de recursos:

Tabla 1.

Recursos de la empresa López y asociados S.A.S

Recursos Humanos	4 Contadores públicos 1 Auxiliar contable
Recursos Físicos	1 Infraestructura física (Home office) 3 Escritorios con silla
Recursos Tecnológicos	4 Computadores portátiles 1 Computador de escritorio 1 Impresora 1 Teléfono 5 Teléfonos celulares corporativos 1 Software contable licenciado

Nota: Autoría propia con información de la empresa

1.5 Líneas de productos o servicios

La organización, corresponde a una empresa prestadora de servicios, por lo anterior, cuenta con una oferta de los mismos en diversas áreas reportadas en su ejercicio y en su objeto social ante cámara de comercio tales como:

- Asesoría contable
- Asesoría financiera
- Asesoría tributaria
- Teneduría de libros
- Auditoría financiera

1.6 Capacidad de producción

La empresa cuenta en la actualidad con una cantidad de clientes que le permite abastecer de manera suficiente su capacidad en términos de recurso humano, sin embargo, puede expandirse a la atención de nuevas cuentas que conduzcan en el mediano plazo a ampliar también el recurso humano y por ende la infraestructura.

Al tratarse de una empresa de servicios, el flujo para el desarrollo de sus actividades productivas puede expresarse a continuación:

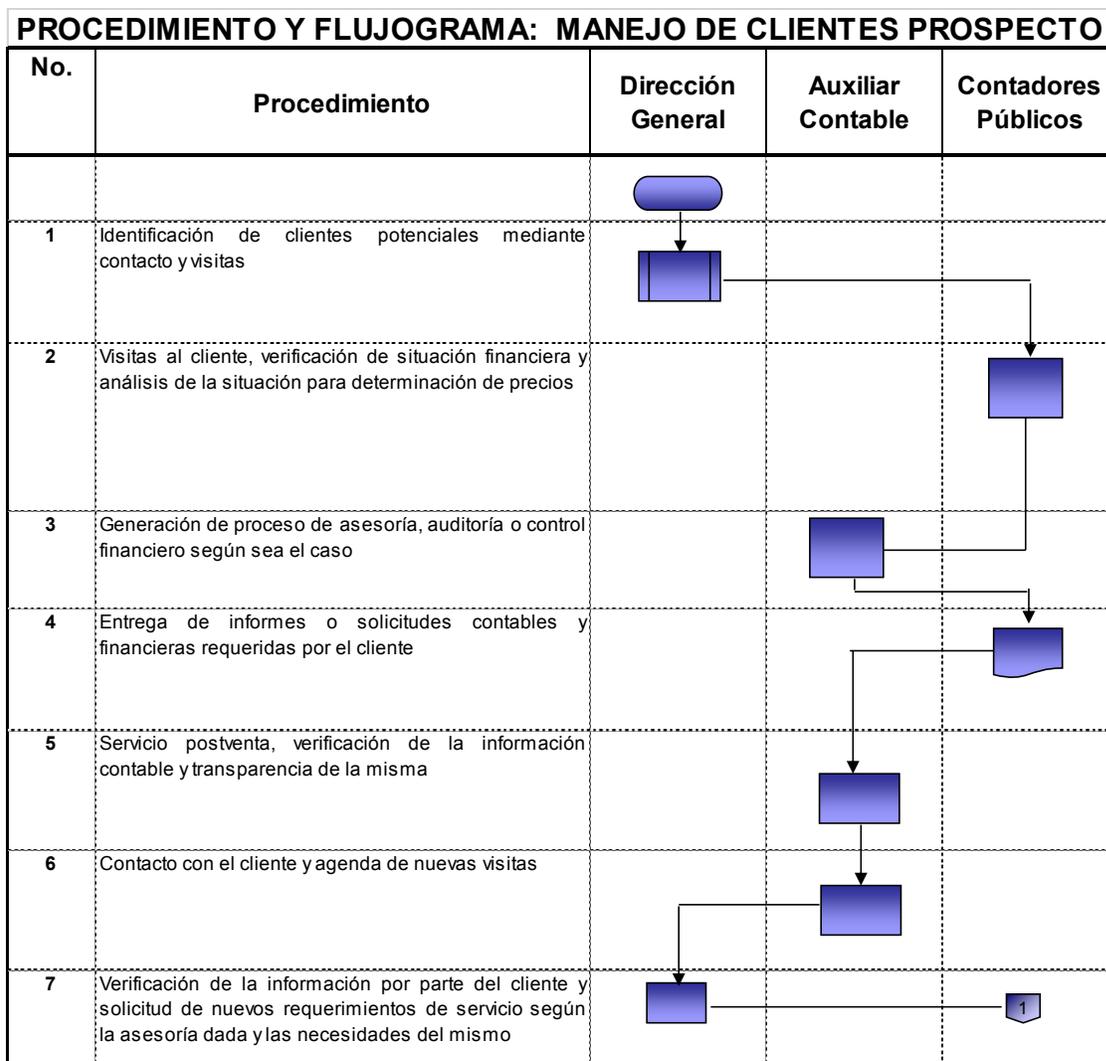


Figura 2. Flujoograma del proceso de atención a clientes prospecto. Autoría propia con información de la empresa

1.7 Diagnóstico estratégico organizacional

A partir del análisis desarrollado, se plantea un marco estratégico inicial desarrollado así:

La organización cuenta con una infraestructura física suficiente para atender a las necesidades de los clientes, pero, su capacidad se encuentra por debajo de la capacidad instalada; en la actualidad la empresa se encuentra en condiciones de atender una base de datos de clientes superior, por lo que se recomienda incrementar la participación en el mercado de la organización.

Así mismo, la empresa no cuenta con un posicionamiento y una participación en el mercado que le permita hacerse paso dentro del mercado; el reconocimiento de la empresa no le permite adquirir la categoría de líder.

Por su parte, el análisis de la metodología bajo el marco lógico se obtuvo que se debe realizar un diagnóstico a través de matrices de análisis estratégico y matriz DOFA; para ello se emplearon las matrices DOFA, MEFE y MEFI con los resultados que se encuentran a continuación:

1.7.1 Matriz DOFA.

Tabla 2.

Matriz DOFA - López y Asociados

MATRIZ DOFA - LOPEZ Y ASOCIADOS	
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA
DEBILIDADES	AMENAZAS
Nula publicidad o estrategias comerciales	Las empresas cuentan con su propio departamento financiero
Carencia de un plan estratégico	Crecimiento de la informalidad limitando la creación de clientes nuevos
Deficiente gestión de las bases de datos e información de los clientes	Crecimiento de la competencia (Contadores independientes)
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Trayectoria en el mercado	Posibilidad de asesorar a personas naturales y jurídicas
Conocimiento en el área de asesorías contables	La competencia maneja estrategias de marketing nulas o básicas
Recurso humano calificado	Reformas tributarias permanentes las cuales incrementan la demanda de los servicios

Nota: Autoría propia partir de la información suministrada por López Asociados.

A partir de la construcción de la matriz DOFA se definen las siguientes posibles estrategias:

DA: Participar en las diferentes redes sociales de alto impacto creando el perfil de la organización incentivando con ello el conocimiento de marca y la necesidad de acceder a una empresa consultora en temas contables; se debe complementar el uso de redes sociales con videos y boletines informativos en donde se aclare la obligatoriedad legal en lo que respecta al cumplimiento de la normatividad contable.

DO: Diseñar estrategias básicas de relacionamiento con los clientes a través de la gestión de base de datos, para ello, se debe diseñar una estrategia de recolección de información con el propósito de enviar vía correo electrónico boletines informativos a los clientes potenciales de modo que relacionen la imagen de la marca con experiencia, conocimiento y profesionalismo.

FA: Generar diferentes acercamientos a clientes potenciales a través de una propuesta que simplifique el ejercicio contable dentro de las empresas expresado en la reducción de costos y el incremento de la confianza en el manejo de la información contable que se genera al tercerizar los servicios de asesoría contable, tributaria y financiera

FO: Establecer el direccionamiento estratégico de la organización a través del cual se haga claridad con respecto a la experiencia de la empresa y su idoneidad, lo cual repercutirá en la percepción de confianza del mercado frente a la empresa

Las estrategias a desarrollar apuntan principalmente a la necesidad de incentivar el posicionamiento de la organización en el mercado siendo este uno de los primeros pasos para llegar a considerara un crecimiento en su participación en ese mismo mercado.

1.7.2 Matriz de evaluación de factores externos MEFE.

Tabla 3.

Matriz de factores EFE

MATRIZ EFE			
(FACTORES EXTERNOS)			
LOPEZ Y ASOCIADOS			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	53%		
1. Las empresas cuentan con su propio departamento financiero	0,2	3	0,6
2. Crecimiento de la informalidad limitando la creación de clientes nuevos	0,2	2	0,4
3. Crecimiento de la competencia (Contadores independientes)	0,13	2	0,26
OPORTUNIDADES	47%		
1. Posibilidad de asesorar a personas naturales y jurídicas.	0,2	4	0,4
2. La competencia maneja estrategias de marketing nulas o básicas	0,12	3	0,05
3. Reformas tributarias permanentes las cuales incrementan la demanda de los servicios	0,15	3	0,45
Totales	100%		2,16

Nota: Autoría propia a partir de la información suministrada por López Asociados

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas; por lo anterior, se evidencia que la organización no se encuentra en optimas condiciones para atacar sus problemas externos con respecto a las oportunidades de su entorno; debe trabajar entonces en gestionar su participación en el sector.

1.7.3 Matriz de evaluación de factores internos MEFI.

Tabla 4.

Matriz de factores internos EFI

MATRIZ MEFI			
(FACTORES INTERNOS)			
LÓPEZ Y ASOCIADOS			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	46%		
1. Nula publicidad o estrategias comerciales	0,18	2	0,36
2. Carencia de un plan estratégico	0,16	2	0,32
3. Deficiente gestión de las bases de datos e información de los clientes	0,12	2	0,24
Fortalezas	50%		
1. Trayectoria en el mercado	0,2	4	0,8
2. Conocimiento en el área de asesorías contables	0,13	4	0,52
3. Recurso humano calificado	0,17	4	0,68
Totales	96%		2,92

Nota: Autoría propia a partir de la información suministrada por López Asociados

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades; por lo anterior, se identifica que la organización cuenta con un manejo positivo de sus debilidades frente a sus fortalezas, por lo cual en términos de sus condiciones internas se encuentra debidamente preparada.

1.7.4 Matriz de análisis de las fuerzas de Porter.

Dentro del análisis del sector que la empresa cuenta con muchos competidores, en tanto, los contadores públicos en medio de su oportunidad de ejercer bajo fe pública pueden trabajar de manera autónoma, sin embargo, son pocas las organizaciones que se destacan por desarrollar asesorías con alto impacto en su marca, es decir, no se reconocen por tener un posicionamiento comercial elevado; al interior de los principales competidores se reconocen:

- Financial y Tax Consulting Ltda
- Am Consulting S.A.
- Servicios contables y tributarios Sempreg
- G&D Consulting Group
- A Y C Contadores

- Asercop

Entre otras, las anteriores empresas cuentan con página web y posicionamiento comercial en el mercado; se caracterizan por atender personas jurídicas con reconocimiento en el mercado y con una situación financiera estable. A diferencia de López y Asociados, estas empresas atienden a grandes agremiaciones y organizaciones; la cobertura de sus servicios no impacta directamente a Micro empresas y pequeñas empresas sino a empresas medianas y grandes. La cobertura geográfica abarca a Bogotá y sus alrededores.

Los principales competidores de la empresa, así como la organización López y asociados S.A.S., en sí misma, desarrollan y ofertan los mismos servicios como lo son asesorías contables, tributarias, fiscales y financieras

Finalmente, el análisis del sector se complementa a través del siguiente análisis de las fuerzas competitivas de Porter así:

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas		
5 FUERZAS DE PORTER	Oportunidades	Amenazas
Poder de los compradores	1 Las micro y pequeñas empresas deben ceñirse a la ley de transparencia	1 Los compradores tienen diversas alternativas de consultores
	2 Los clientes pueden fidelizarse con facilidad siempre que el servicio prestado sea de calidad	2 Dependiendo el tipo de cliente puede solicitar los servicios pocas veces en el año
Nuevos competidores / potenciales	1 Ventaja creada con respecto al costo	1 Barreras en el manejo de la información contable y financiera
	2 Desarrollo de políticas de fidelización ante el manejo de información confidencial	2 Nueva normativa, cambio permanente de reformas tributarias y de manejo de teneduría contable
Rivalidad con establecidos	1 La competitividad es una forma de buscar la mejora continua	1 Competitividad de la industria ya que la contaduría se puede ejercer libremente de manera autónoma
	2 El crecimiento de empresas en el mercado es permanente lo cual incrementa la demanda	2 Los competidores no requieren grandes firmas para funcionar
Poder de los proveedores	1 La venta de servicios hace que no se manejen proveedores lo cual asegura la calidad desde la empresa directamente	1 Todos los oferentes se convierten en proveedores
	2 La no existencia de proveedores ni canales de intermediación reduce los costos para el cliente	2
Productos sustitutos	1 No existe un producto sustituto a la consultoría contable	1 Existen muchos oferentes lo cual supone la sustitución de los servicios existentes por otra firma

Figura 3. Matriz de análisis fuerzas competitivas de Porter. Autoría propia con información de la empresa López y asociados y del sector a partir del uso de la Matriz de fuerzas competitivas de Porter. (Porter M. , 2008)

Lo anterior, permite identificar que existen fuerzas que provienen de la competencia y que generan un impacto alto en el desarrollo de la empresa en el sector; la cantidad de oferentes es elevado y la oportunidad de sustitución de servicios de la empresa si no se agrega una propuesta de valor es también elevada. Básicamente lo que se analiza en este caso conforme al análisis de la matriz de Porter es:

- 1) La empresa requiere una estrategia de diferenciación para hacerse paso entre sus competidores

- 2) El enfoque del negocio debe generar valor, se propone que se desarrollen actividades de seguimiento y servicio postventa
- 3) La compañía debe enfocarse a segmentos del mercado específicos para así empezar a hacerse paso con un posicionamiento específico dentro del mercado

1.7.5 Matriz de perfil competitivo.

La matriz de perfil competitivo se desarrolla de acuerdo a la posición de los principales competidores de la empresa López y Asociados haciendo el análisis de cinco variables que establecen la situación de dichas empresas en el mercado como lo son:

- Participación en el mercado
- Competitividad en precios
- Posición financiera
- Calidad del servicio
- Lealtad del cliente

Tomando como referencia una escala de 1 a 10 y de acuerdo al conocimiento de los líderes del mercado; a continuación, se presenta el análisis de la competitividad de la empresa López asociados S.A.S., frente a tres de sus principales competidores como lo son:

- Am Consulting
- Asercop
- Sempreg

A continuación, se describe el resultado así:

Tabla 5.

*Matriz de perfil competitivo***MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO****LÓPEZ Y ASOCIADOS S.A.S.**

Factores Críticos para el Éxito	Peso	LÓPEZ Y ASOCIADOS S.A.S		AM CONSULTING S.A.		ASERCOP		SEMPREG	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0,1	5	0,5	8	0,8	5	0,5	6	0,6
Competitividad de Precios	0,15	7	1,05	7	1,05	5	0,75	5	0,75
Posición Financiera	0,2	6	1,2	8	1,6	8	1,6	8	1,6
Calidad del Servicio	0,3	8	2,4	9	2,7	6	1,8	7	2,1
Lealtad del cliente	0,25	8	2	8	2	6	1,5	6	1,5
TOTAL	1	34	7,15	40	8,15	30	6,15	32	6,55

Escala de calificación de 1 - 10

Nota: Autoría propia a partir de la información suministrada por la empresa

A partir del análisis realizado se determina que AM consulting es el líder actual del sector, en tanto cuenta con el manejo de una importante cantidad de clientes lo que supone una mayor participación en el mercado; a su vez, la calidad del servicio es superior ya que cuentan con el uso de página web, recolección y gestión de base de datos y manejo de redes sociales para la comunicación con sus clientes.

Por las demás variables, López y Asociados, cumple con una escala paralela al líder del mercado lo cual le permite tener una calificación positiva con miras a una oportunidad de crecimiento en el mercado actual.

1.8 Análisis de la situación financiera

La empresa suministró la siguiente información financiera de la empresa:

Tabla 6.

Estado de la situación financiera 2017 López y asociados

LOPEZ Y ASOCIADOS CONTABLES S.A.S.
NIT. 900,970,493-3

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
(EN PESOS COLOMBIANOS)

A 31 DE DICIEMBRE 2017

ACTIVO		PATRIMONIO	
CORRIENTE			
Efectivo o equivalente	3.250.000	Capital Social	1.000.000
Deudores	2.545.000	Utilidad del ejercicio	2.501.000
		Reserva legal	500.000
		Valorización	3.794.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.795.000	TOTAL PATRIMONIO	7.795.000
Muebles Y enseres	1.000.000		
Intangible	1.000.000		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.000.000		
TOTAL ACTIVO	7.795.000	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	7.795.000



IVAN DARIO LOPEZ ROJAS
Representante Legal
C.C. 80.143.258 Bogota



YESID EULISES NIEVES LARROTA
Contador
T.P. 175,339-T

Nota: López y Asociados S.A.S. (2020)

Tabla 7.

Estado de resultados integral 2017 López y asociados

LOPEZ Y ASOCIADOS CONTABLES S.A.S.
NIT. 900,970,493-3

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
POR FUNCION DEL GASTO**

Para el Periodo del 1 Enero de 2017 hasta el 31 de Diciembre 2017

ESTADO DE RESULTADOS	A DICIEMBRE DE 2017
(+) Ingresos de actividades ordinarias	21.200.000
(-) Costo de ventas	(16.245.000)
Margen Bruto	4.955.000
(+) Otros ingresos	-
(-) Gastos de ventas	-
(-) Gastos de administración	(2.454.000)
Margen Operacional	2.501.000
(-) Otros gastos	-
(+) Otras ganancias	-
(-) Otras pérdidas	-
(+) Ingresos financieros	-
(-) Costos financieros	-
(+/-) Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	-
Margen antes de Impuestos	2.501.000
Ingreso (gasto) por impuestos	-
<u>Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas</u>	2.501.000
<u>Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas</u>	-
TOTAL GANANCIA (PÉRDIDA) DEL PERIODO	2.501.000

Ganancia o pérdidas atribuibles

Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora

-

Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras

2.501.000



IVAN DARIO LOPEZ ROJAS

Representante Legal
C.C. 80.143.258 Bogota



YESID EULISES NIEVES LARROTA

Contador
T.P. 175,339-T

Tabla 8.

Estado de la situación financiera 2018. López y asociados

LOPEZ Y ASOCIADOS CONTABLES S.A.S.
NIT. 900,970,493-3

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
(EN PESOS COLOMBIANOS)

A 31 DE DICIEMBRE 2018

ACTIVO		PATRIMONIO	
CORRIENTE			
Efectivo o equivalente	535.000	Capital Social	1.000.000
Deudores	2.500.000	Utilidad del ejercicio	500.000
		Reserva legal	500.000
		Valorizacion	534.000
		Utilidad ejercicio anterior	2.501.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3.035.000	TOTAL PATRIMONIO	5.035.000
Muebles Y enseres	1.000.000		
Intangible	1.000.000		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.000.000		
TOTAL ACTIVO	5.035.000	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5.035.000



IVAN DARIO LOPEZ ROJAS

Representante Legal
C.C. 80.143.258 Bogota



YESID EULISES NIEVES LARROTA

Contador
T.P. 175,339-T

Nota: López y asociados S.A.S (2020)

Tabla 9.

Estado de resultados integral 2018 López y asociados

LOPEZ Y ASOCIADOS CONTABLES S.A.S.
NIT. 900,970,493-3
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
POR FUNCION DEL GASTO
Para el Periodo del 1 Enero de 2017 hasta el 31 de Diciembre 2017

ESTADO DE RESULTADOS	A DICIEMBRE DE 2017
(+) Ingresos de actividades ordinarias	2.500.000
(-) Costo de ventas	(2.000.000)
Margen Bruto	500.000
(+) Otros ingresos	-
(-) Gastos de ventas	-
(-) Gastos de administración	-
Margen Operacional	500.000
(-) Otros gastos	-
(+) Otras ganancias	-
(-) Otras pérdidas	-
(+) Ingresos financieros	-
(-) Costos financieros	-
(+/-) Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	-
Margen antes de Impuestos	500.000
Ingreso (gasto) por impuestos	-
<u>Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas</u>	500.000
<u>Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas</u>	-
TOTAL GANANCIA (PÉRDIDA) DEL PERIODO	500.000
<i>Ganancia o pérdidas atribuibles</i>	
<u>Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora</u>	-
<u>Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras</u>	500.000



IVAN DARIO LOPEZ ROJAS
 Representante Legal
 C.C. 80.143.258 Bogota



YESID EULISES NIEVES LARROTA
 Contador
 T.P. 175,339-T

De los anteriores estados de resultados, se evidencia una notable reducción en los ingresos operacionales de la empresa de un año a otro; lo cual permite afirmar que el ejercicio comercial de la organización para cumplir sus objetivos de sostenibilidad es nulo; por otra parte, se evidencia que para 2018 la empresa redujo por completo sus gastos lo cual permite establecer que no se encuentra ejecutando ninguna actividad productiva; no se evidencian gastos por concepto de nómina y a pesar de que se obtuvieron utilidades al final del ejercicio, la empresa no está generando ingresos

A su vez la organización no cuenta con pasivos y su patrimonio se sustenta únicamente en sus activos; lo anterior se expresa en la Declaración de renta presentada ante la DIAN para el ejercicio de 2018:

Tabla 10.

Declaración de renta López y asociados 2018

 Declaración de Renta y Complementario o de Ingresos y Patrimonio para Personas Jurídicas y Asimiladas y Personas Naturales y Asimiladas no Residentes y Sucesiones Ilíquidas de Causantes no Residentes		PRIVADA	110			
1. Año: 2018		4. Número de formulario: 1114600843842				
Espacio reservado para la DIAN						
5. No. Identificación Tributaria (NIT): 900970493		6. CV: 3	7. Primer apellido	8. Segundo apellido		
11. Razón social: LOPEZ Y ASOCIADOS CONTABLES SAS		9. Primer nombre		10. Otros nombres		
24. Actividad económica: 7010		25. Cód. Si es una corrección indique:		26. No Formulario anterior		
27. Frecuencia año gravable siguiente (Marque "X")		28. Renuncio a pertenecer al Régimen tributario especial (Marque "X")		29. Vinculado al pago de otros por impuestos (Marque "X")		
30. Total costos y gastos de nómina		31. Aportes al sistema de seguridad social		32. Adición al IENSA, ICBF, tabla de compensación		
Patrimonio	33. Efectivo y equivalentes al efectivo	33	535,000	Renta exenta	69	0
	34. Inversiones e instrumentos financieros derivados	34	0	Rentas gravables	70	0
	35. Cuentas, documentos y arrendamientos financieros por cobrar	35	2,500,000	Dividendos gravados al 5%, 35% y 33% de personas naturales sin residencia fiscal	71	500,000
	36. Inventarios	36	0	Dividendos gravados a la tarifa del 5%	72	0
	37. Activos intangibles	37	0	Dividendos gravados a la tarifa del 35%	73	0
	38. Activos biológicos	38	0	Dividendos gravados a la tarifa del 33% Personas Naturales sin residencia fiscal (año 2018 y anteriores)	74	0
	39. Propiedades, planta y equipo, propiedades de inversión y ANCIPI	39	1,000,000	Ingresos por ganancias ocasionales	75	0
	40. Otros activos	40	1,000,000	Chisos por ganancias ocasionales	76	0
	41. Total patrimonio bruto	41	5,035,000	Ganancias ocasionales no gravadas y eventas	77	0
	42. Pasivos	42	0	Ganancias ocasionales gravables	78	0
43. Total patrimonio líquido	43	5,035,000	Impuesto sobre la renta líquida gravable	79	165,000	
Ingresos	44. Ingresos brutos de actividades ordinarias	44	2,500,000	Descuentos tributarios	80	0
	45. Ingresos financieros	45	0	Impuesto neto de renta	81	165,000
	46. Dividendos y participaciones recibidos o capitalizados por sociedades extranjeras (año 2017 y anteriores) o no residentes cualquier año	46	0	Sobretasa	82	0
	47. Dividendos y participaciones recibidos por declarantes diferentes a sociedades nacionales, años 2017 y siguientes	47	0	Impuesto de ganancias ocasionales	83	0
	48. Dividendos y participaciones recibidos por personas naturales sin residencia fiscal (año 2018 y anteriores)	48	0	Descuento por impuestos pagados en el exterior por ganancias ocasionales	84	0
	49. Otros ingresos	49	0	Impuesto dividendos gravados a la tarifa del 5%	85	0
	50. Total ingresos brutos	50	2,500,000	Impuesto dividendos gravados a la tarifa del 35%	86	0
	51. Devoluciones, rebajas y descuentos en ventas	51	0	Impuesto dividendos gravados a la tarifa del 33%	87	0
	52. Ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional	52	0	Total impuesto a cargo	88	165,000
	53. Ingresos no constitutivos de renta de dividendos y participaciones personas naturales sin residencia fiscal (año 2018 y anteriores)	53	0	Valor inversión obras por impuestos hasta del 50% de valor de la cuota 55 (Modalidad de pago 1) (Modalidad de pago 2)	89	0
54. Total ingresos netos	54	2,500,000	Anticipo renta liquidado año gravable anterior	91	0	
Costos y deducciones	55. Costos	55	2,000,000	Anticipo sobretasa liquidado año gravable anterior	92	0
	56. Gastos de administración	56	0	Saldo a favor año gravable anterior sin solicitud de devolución y/o compensación	93	1,150,000
	57. Gastos de distribución y ventas	57	0	Autoretenciones	94	0
	58. Gastos financieros	58	0	Otras retenciones	95	0
	59. Otros gastos y deducciones	59	0	Total retenciones año gravable a declarar	96	0
60. Total costos y gastos deducibles	60	2,000,000	Anticipo renta para el año gravable siguiente	97	0	
Renta	61. Inversiones efectuadas en el año	61	0	Saldo a pagar por impuesto	98	0
	62. Inversiones liquidadas de periodos gravables anteriores	62	0	Sanciones	99	0
	63. Renta Pasiva - ECE sin residencia fiscal en Colombia	63	0	Total saldo a pagar	100	0
	64. Renta líquida ordinaria del ejercicio sin exención 47 y 48	64	500,000	Total saldo a favor	101	985,000
	65. Pérdida líquida del ejercicio sin exención 47 y 48	65	0	Valor impuesto exigible por otras por impuestos modalidad de caso 1	102	0
	66. Compensaciones	66	0	Valor total proyecto obras por impuestos modalidad de caso 2	103	0
	67. Renta líquida sin exención 47 y 48	67	500,000			
68. Renta presuntiva	68	273,000				
981. Cód. Representación	997. Espacio para el recaudador		104. No. Identificación signatario		105. DV	
Firma del declarante o de quien lo representa			980. Pago total \$ 0		996. Espacio para el número interno de la DIAN / Adhesivo	
982. Código Contador o Revisor Fiscal	994. Con salvedades		91000608308344			
983. No. Tarjeta profesional			20190378072151			

Nota: López y asociados S.A.S. (2020)

Los anteriores resultados, no permiten hacer una evaluación financiera a través de ratios, por simple inspección se define que la empresa tuvo un déficit en sus ingresos operacionales de aproximadamente \$ 19.000.000 lo cual permite evidencia que se necesita una gestión administrativa urgente; a pesar de ello la empresa no tiene pasivos no cual puede representar una oportunidad de crecimiento; a través de un apalancamiento la organización podría tomar fuerza y destinar acciones para crecer en el mercado actual, es necesario también que dentro de la inyección de capital se provea de puestos de trabajo para diferentes auxiliares de modo que sea posible recuperar la cartera de clientes que la compañía había alcanzado en algún momento de su trayectoria.

Capítulo II. Análisis sectorial

Debido a la naturaleza de la organización López y asociados S.A.S., pertenece al sector servicios en donde desarrolla su objeto social en el subsector de consultoría, puesto que su ejercicio más allá de la teneduría de libros enfatiza en la asesoría financiera a sus clientes como parte de su valor agregado y factor diferencial.

Las cifras más recientes con respecto al análisis del sector de la consultoría, fueron emitidas en 2017 a través de un informe diseñado por la Alcaldía de Bogotá (2017), a través del cual en concordancia con la información dada por el Departamento administrativo nacional de estadísticas DANE (2018), dichas cifras evalúan el crecimiento de los contratos de consultoría para proyectos de ingeniería civil; especificando que el crecimiento del PIB en la ciudad es directamente proporcional al incremento de demanda en obras civiles, tal como se muestra a continuación:



Figura 4. PIB de Bogotá versus sector construcción, comercio y obras civiles. (SHD, 2018)

La anterior figura permite evidenciar que de la sostenibilidad del PIB tanto de la ciudad como del país, dependerá el incremento del uso de servicios de consultoría, con la diferencia en términos de competitividad que establece el hecho de que la empresa López y asociados S.A.S., oferte servicios de consultoría y asesoría contable, los cuales son indispensables para el legal y correcto funcionamiento de la empresas colombianas en el marco de lo exigido por la ley como parte de las obligaciones de la empresas con la nación; especialmente si se hace referencia a que las empresas tanto privadas como públicas, se encuentran obligadas a dar

información en concordancia con lo establecido en la Ley de Transparencia 1712 de 2014 (Ley 1712 de 2014, 2014).

Dicha Ley de transparencia permea a todas las organizaciones colombianas, ampliando la necesidad de que las empresas administren su información contable especialmente cuando ésta sea requerida de manera pública (Unipymes, 2015), lo anterior, incrementa la necesidad de los servicios ofertados por la compañía López y Asociados S.A.S.

Por su parte, es necesario hacer también un análisis del sector servicios, en el cual se desenvuelve la empresa; de acuerdo con los informes recientes del DANE, se determinó que para 2018 el sector servicios creció en un 4.3% durante el primer trimestre de dicho año expandiéndose a un crecimiento del 5.7% al finalizar dicho trimestre; una cifra nada despreciable en tanto durante el mismo periodo en el año inmediatamente anterior, el crecimiento reflejado fue de solo el 3.9%. (Clavijo, 2018)

La buena dinámica de los ingresos del sector servicios se explica principalmente por el buen desempeño de las actividades inmobiliarias - empresariales (con una ponderación del 21% de los ingresos del sector), que crecieron 12% en el primer trimestre de 2018. (Clavijo, 2018)

Por su parte, los servicios de expendio de alimentos crecieron al 8,9 %, aunque desacelerándose levemente del 9,7 % de un año atrás, debido a la lenta recuperación de la demanda interna en los primeros meses de 2018. - 0,2 %), (Clavijo, 2018)

En contraste, los ingresos de los subsectores que más se desaceleraron al interior del sector de servicios fueron los de salud privada (creciendo 5,8 % en el primer trimestre de 2018 vs. 7,3 % de un año atrás), educación superior privada (3,8 % vs. 7,5 %) y suministro de personal (2,9 % vs 4,3 %). (Clavijo, 2018)

Por otro lado, al interior de los servicios relacionados por el sector turismo, cuya información proviene de las muestras de hoteles y agencias de viajes publicadas por el DANE, los ingresos de los hoteles mostraron una expansión del 8,1 % durante el primer trimestre de 2018 (vs - 2,5 % en 2017). (Clavijo, 2018)

Para 2018, se proyecta que la dinámica de los sectores de servicios continúen liderando el crecimiento económico, esto sería consecuencia de una recuperación de la demanda interna de la economía (creciendo al 2,4 % real en 2018 vs. 1,9 % en 2017), que impulsaría los sectores de alimentos y entretenimiento; a su vez impulsarían un mayor precio del petróleo (

US \$ 68/barril proyectado en 2018 vs. US \$ 54 de 2017), generando mayores ingresos al sector minero - energético, fuerte demandante de servicios conexos. (Clavijo, 2018)

Capítulo III: Definición del problema de intervención

3.1 Enunciado del problema

El desarrollo empresarial y la búsqueda de la sostenibilidad y permanencia, es un reto constante en el curso y ejecución de las metas organizacionales, sin embargo, algunas empresas en medio de la ejecución de su objeto social y de su operatividad descuidan la importancia de desarrollar análisis estratégicos de alto impacto para asegurar una posición competitiva en el mercado; ante ésta problemática, empresas como las Pymes han descuidado el desarrollo de planeaciones estratégicas lo cual es visible en el posicionamiento y crecimiento de líder alcanzado por algunas de éstas empresas

Ahora bien, para entender la profundidad de estudiar la importancia de generar esfuerzos por la competitividad de las Micro y Pymes, se afirma que existen cerca de 2.5 millones de empresas de este tamaño en el país, las cuales generan el 67% del empleo del país incentivando con ello la necesidad de fortalecer este segmento de empresas. (Ortega, 2017)

Basado en lo anterior, se ha decidido adelantar un proceso de investigación y desarrollo de propuestas estratégicas para una organización Micro, la cual, no cuenta en la actualidad con una estrategia de base que permita generar o incentivar el posicionamiento o el crecimiento del posicionamiento de la empresa en el mercado, para tal fin, se tomó a la organización López Asociados S.A.S., una empresa dedicada a la asesoría contable, tributaria y financiera dirigida a personas naturales y jurídicas basado en un modelo de consultoría free lance cuyo propósito es apoyar el marco contable de organizaciones dedicadas a cualquier objeto social, sin embargo, trabajan especialmente con empresas pertenecientes al sector servicios

A través de esta investigación, se busca precisamente ampliar el marco estratégico de una microempresa, la cual puede servir como punto de partida para organizaciones con la misma estructura pero que del mismo modo carecen de acciones estratégicas que le permitan hacerse paso en el mercado alcanzado un grado de posicionamiento. A continuación, se plantea a través de un árbol de problemas las diversas causas tanto internas como externas que llevan a la problemática central identificada en la organización en mención:

Una vez identificado el problema y con la intención de mejorar el posicionamiento de dicha empresa en el mercado, se plantea el desarrollo de una reingeniería organizacional, especialmente apoyado en el diseño de estrategias, las cuales tienen un fin último de proveer

en primera instancia de satisfacción a los clientes lo cual repercutirá en el crecimiento de la rentabilidad, la competitividad y la sostenibilidad de la empresa en el mercado. (Manene, 2012)

Actualmente López y asociados S.A.S., maneja de manera básica el desarrollo de sus estrategias, no gestiona la información de sus clientes y tampoco diseña bases de datos con el ánimo de asegurar prospectos; la empresa no tiene una orientación estratégica clara y la mayor cantidad de sus clientes llegan a ellos por sistema de referidos, en la actualidad, la empresa desconoce su potencial y no cuenta con un análisis estratégico consciente relacionado con sus capacidades y su posición frente a sus competidores y al mercado.

López y Asociados S.A.S., cuenta con una cantidad de clientes limitada la cual podría extenderse si analizaran su capacidad y la capacidad de sus competidores; a su vez, la empresa no hace uso de redes sociales y no ha diseñado estrategias comerciales de ningún tipo; sumado a esto y por concepto del Gerente general y fundador nunca se ha realizado un análisis estratégico dentro de la empresa adicional al mantenimiento de los clientes mediante precios competitivos y servicio postventa, sin embargo, su intención de alcanzar un posicionamiento mayor todavía no se encuentra contemplado dentro de sus decisiones en el corto plazo; lo anterior supone un problema pero también una oportunidad para emplear el método de marco lógico como posible alternativa de plan de mejora para la organización en mención.

3.2 Formulación de la pregunta de investigación

¿Se ha visto afectado el posicionamiento en el mercado de la empresa López Asociados S.A.S., ante la carencia de una propuesta de mejora apoyada en la metodología de marco lógico?

Capítulo IV. Objetivos

4.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora aplicada a aumentar el posicionamiento en el mercado de la empresa López Asociados S.A.S., apoyada en la metodología de Marco lógico

4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el marco estratégico actual de la empresa López Asociados S.A.S., en las áreas administrativa y comercial con el fin de proporcionar una propuesta de mejora y ajuste a las mismas

- Definir los componentes, supuestos y actividades que conducirán a aumentar el posicionamiento de la empresa López y Asociados S.A.S., en el mercado

- Proponer acciones estratégicas a la empresa López Asociados S.A.S., que impacten en el posicionamiento y de la empresa en el mercado empleando la metodología de marco lógico

Capítulo V. Alcance

Se hace necesario que las competencias de la Gerencia de empresas se destaquen en escenarios organizacionales complejos, especialmente en empresas con un marco estratégico débil o nulo, siendo éste el mejor punto de partida para diseñar y proponer estrategias orientadas a alcanzar un importante grado de competitividad; con el objetivo además de proporcionar beneficio a la organización López Asociados S.A.S., quien ha permitido tener acceso a la información de su empresa para enriquecer ésta propuesta.

El alcance de la investigación entonces se encuentra orientado a los procesos financieros, administrativos y comerciales de la empresa López y Asociados S.A.S., con miras al mejoramiento de las estrategias desarrolladas por dicha empresa buscando un impacto positivo en el mercado; éstas últimas, serán identificadas y re diseñadas haciendo uso de la metodología de Marco lógico, la empresa en la actualidad carece de un posicionamiento en el mercado que le permita ser líder o bien tener un reconocimiento dentro de su sector

El alcance de la investigación en este caso será diagnosticar las condiciones internas y externas con el fin de proponer acciones estratégicas que favorezcan el desarrollo de una posición competitiva de la empresa en el mercado, el diagnostico se hará a partir del marco estratégico actual de la empresa, su situación financiera y su posición frente a sus principales competidores, así las cosas, el alcance será el análisis de su posición estratégica actual y el diseño de una propuesta de mejora basada en la metodología del marco lógico.

Capítulo VI. Antecedentes

El contexto organizacional actual obliga a que las empresas desarrollen acciones estratégicas para adaptarse a las múltiples transformaciones del mercado, sin embargo, muchas de estas empresas nacen y se establecen en la operatividad del día a día restando importancia a la oportunidad de crecer en el mercado y competir de modo tal que puedan convertirse en líderes de su segmento.

En términos de búsqueda del posicionamiento, es importante establecer que la innovación es quizás una de las herramientas más exitosas para que una organización alcance un grado de reconocimiento, éste factor tiende a confundirse con el cambio total de la idea del negocio, sin embargo, lo que en realidad debe proponer ésta decisión es: erradicar del empresario el miedo al cambio, generar ideas sobre nuevos productos o servicios así como transformación y mejora en los existentes, probar un nuevo canal de distribución, entre otros. (Afanador, 2013)

Sin embargo, algunas empresas evadiendo esa transición al cambio, han decidido innovar desde otras ópticas haciendo uso de lo que se conoce en la actualidad como la sociedad del conocimiento, allí, se fortalecen los nuevos negocios en el uso de internet y las redes sociales, facilitando de alguna manera que las empresas generen una adaptación al cambio, sin embargo, ni siquiera a ese nivel de decisión estratégica han llegado algunos negocios por lo que se hace prescindible que las empresas realicen transformaciones que impidan la desaparición de las empresas en el mercado

En medio de las evidentes carencias en la aplicación de herramientas de gestión eficaces por parte de las pequeñas y medianas empresas y entendiendo a su vez la importancia de dichas organizaciones en el engranaje de la economía nacional, se buscó tomar como punto de partida el planteamiento de una propuesta de mejora aplicable a una Microempresa, a través de la cual sea posible extender las herramientas estratégicas empleadas a otras empresas con similares características, de modo tal que se logre demostrar que el desarrollo de estrategias empresariales no es inherente únicamente a su tamaño o trayectoria en el mercado sino a la pretensión de desarrollo y sostenibilidad.

Se eligió finalmente para el ejercicio de la investigación a la empresa López Asociados S.A.S., una organización dedicada a la prestación de asesorías contables, tributarias y financieras ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual, no ha tenido un impacto significativo en

el mercado, razón por la cual requiere de un análisis estratégico a profundidad que involucre a su vez diseñar una propuesta de reingeniería que mejore todos sus procesos de modo que se logre establecer como una marca con un alto posicionamiento en el segmento que atiende y en el sector al cual pertenece.

6.1 Marco referencial

El marco lógico, para efectos de la presente investigación se convierte en el sustento teórico práctico para el desarrollo de una propuesta de mejora; dicha metodología, permite la identificación, preparación, evaluación, seguimiento y control de proyectos que con miras a desarrollarse de manera exitosa en el largo plazo adaptan ésta metodología para desenvolverse en un escenario altamente competitivo basado en variables estratégicas identificadas a través de problemas y objetivos. (Ortegón, Pachecho, & Prieto, 2005)

Pese a su condición metodológica, no está basada principalmente en aspectos técnicos y teóricos sino más bien en el profundo análisis de la situación estratégica de la organización lo cual sirve como punto de partida para facilitar acciones de visión prospectiva que conllevarían a decisiones de peso tales como reinversión, inversión y operación (Ortegón, Pachecho, & Prieto, 2005); siendo éstas últimas las fases más importantes que preceden el desarrollo de un proyecto de mejora; por lo anterior, podría asegurarse que ésta metodología se basa en una condición empírica y de necesario conocimiento de la organización para llegar a situar las verdaderas problemáticas de la organización.

En términos conceptuales, la metodología de marco lógico establece que su desarrollo debe hacerse en torno a las fases del ciclo de vida del proyecto; éste método de acuerdo con Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), fue elaborado con el propósito de atender a tres problemas comunes en los proyectos como lo son:

- Planificación de proyectos que no tienen objetivos múltiples y que cuyos objetivos no estaban orientados a las verdaderas necesidades de los proyectos
- Proyectos en donde la responsabilidad de la dirección administrativa no estaba claramente definida, lo cual caracteriza a los proyectos que no se ejecutan exitosamente
- No existe una claridad acerca de los escenarios en los cuales se vería el proyecto si alcanzara el éxito, los evaluadores no cuentan con una base de análisis para comparar

La metodología del marco lógico precisamente encara dichos problemas ofreciendo algunas ventajas mediante el análisis organizado de información así (Ortegón, Pachecho, & Prieto, 2005):

- Brinda una terminología uniforme que facilita la comunicación y comprensión
- Aporta formatos organizados y estandarizados para plantear metas y objetivos
- Suministra herramientas e insumos analíticos comunes que pueden ser utilizados por los involucrados, por los consultores y por el equipo ejecutor del proyecto
- Se enfoca dentro del trabajo técnico especialmente en acciones críticas
- Recolectar y suministra información ordenada de manera lógica
- Proporciona una estructura para expresar en una sola matriz la información mas importante para el proyecto

Así las cosas, la metodología de marco lógico permite estructurar el desarrollo de un proyecto basado en un estándar y basado en información organizada que finalmente, permite identificar a través de una matriz diversas alternativas hasta elegir la que mejor atiende a las problemáticas y necesidades que se encuentren en una empresa, en un proyecto, en un proceso, entre otros.

Capítulo VII. Aplicación de la metodología marco lógico

7.1 Análisis de los involucrados

Los involucrados, se refieren a los stakeholders o grupos de interés, que para efectos de esta investigación corresponden al segmento del mercado que la organización debería abarcar en términos de su capacidad para incursionar mejorando su posicionamiento; a continuación, se evidencia la elección de dichos grupos así:

Tabla 11.

Elección de grupos de interés

Instituciones	Grupos de interés	Otros
<ul style="list-style-type: none"> ➤ López y Asociados S.A.S ➤ Empresas líderes dedicadas a asesorías contables en la ciudad de Bogotá 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Micro empresas ➤ Pequeñas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas de cualquier tamaño

Nota: Autoría propia con información de López y asociados S.A.S.

De acuerdo a lo anterior, se prioriza analizar los dos grupos de incidencia directa así:

Tabla 12.

Análisis de involucrados

Aspecto	Micro empresas	Pequeñas empresas
Problemas	Débil manejo de información contable Bajo acceso a empresas de asesoría contable que les asesoren	<ul style="list-style-type: none"> • Costos directos de nómina en la contratación de asesorías contables
Intereses	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de información contable conforme a lo exigido por las entidades reguladoras • Reducción tributaria a partir de los beneficios legales dados a microempresarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos en servicios contables
Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con capacidad de toma de decisión inmediata 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con capacidad de toma de decisión inmediata
Interrelación	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiente de la disposición de brindar información 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiente de la disposición de brindar información

Nota: Autoría propia.

Para efectos de la situación del proyecto, potencialidad de los clientes y capacidad de toma de decisiones de los mismos, se decide priorizar al grupo de pequeñas empresas como clientes potenciales.

7.2 Análisis del problema a través del árbol de problemas

Conforme a la información suministrada por la organización, así como el conocimiento del sector y del mercado se define a continuación el árbol de problemas así

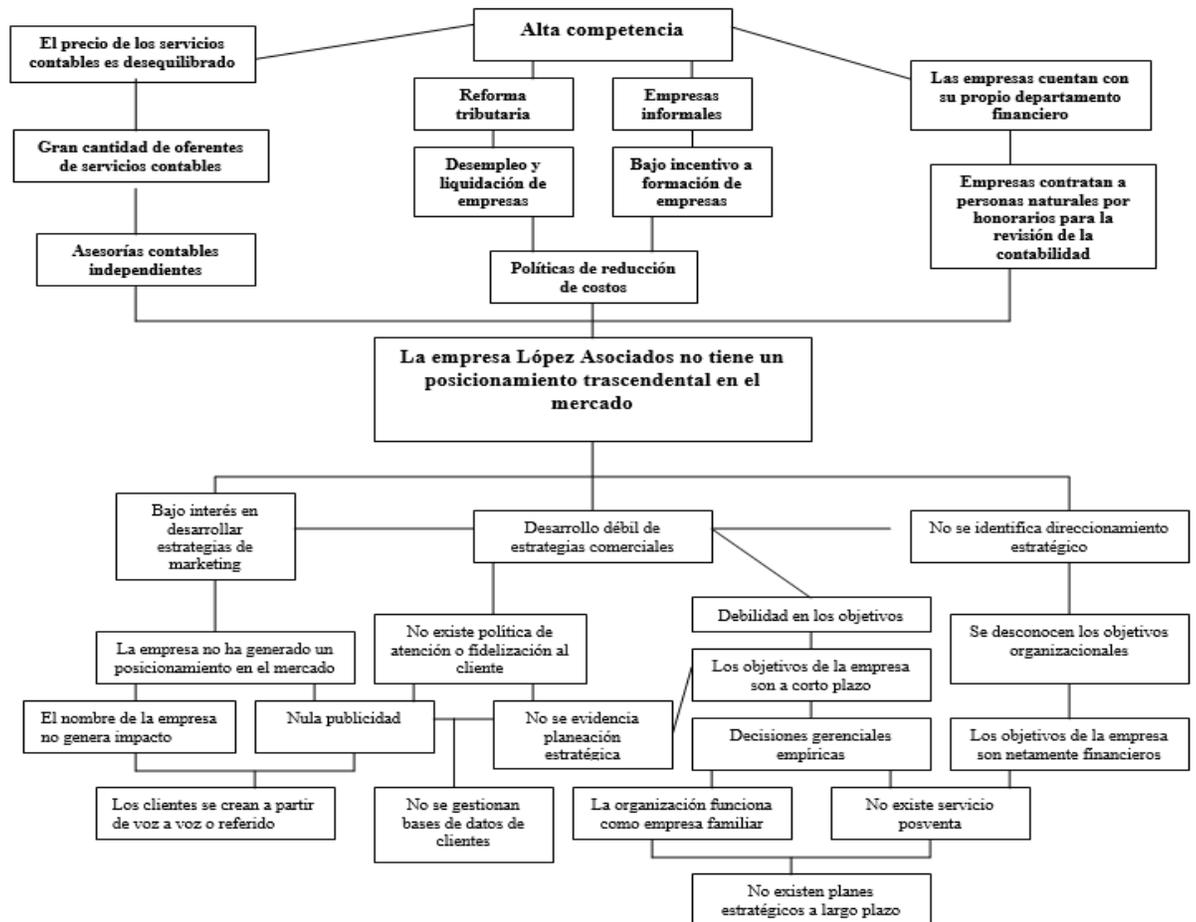


Figura 5. Árbol de problemas. Autoría propia.

7.4 Identificación de alternativas de solución

A partir de los objetivos identificados a través del árbol, a continuación, se procede a desarrollar la identificación de las posibles alternativas de solución así:

- 1) Se identifican los posibles objetivos
- 2) Se excluyen los objetivos no realizables o no alcanzables
- 3) Definición de acciones a través de lluvia de ideas con el personal administrativo de la compañía
- 4) Identificar los medios para la ejecución de las actividades

De acuerdo con lo anterior, se definen en primera instancia los posibles objetivos:

- Diseñar plan estratégico
- Diseñar Plan de mercadeo
- Mejorar la comunicación con el cliente
- Crear Posicionamiento de marca
- Realizar análisis DOFA
- Establecer mercado objetivo
- Gestionar de manera estratégica los recursos disponibles
- Mejorar la prospección de clientes
- Implantar estrategias de CRM
- Proponer estrategias a través de matrices de análisis

De acuerdo con las anteriores alternativas se seleccionaron las mejores opciones teniendo en cuenta los siguientes criterios de análisis:

- Costos
- Posibilidades de éxito
- Costo beneficio
- Riesgo empresarial

De acuerdo a ello se seleccionan las mejores alternativas:

Opción 1: Mejorar la comunicación con el cliente

Opción 2: Mejorar la prospección de clientes

Opción 3: Realizar análisis DOFA

Opción 4: Gestionar de manera estratégica los recursos disponibles

Opción 5: Implantar estrategias de CRM

Opción 6: Proponer estrategias de análisis a través de matrices

De las anteriores opciones se seleccionan las mejores alternativas teniendo en cuenta los criterios mencionados anteriormente así:

Opción 1: Mejorar la comunicación con el cliente

Opción 2: Mejorar la prospección de clientes

Opción 3: Realizar análisis DOFA

Opción 6: Proponer estrategias de análisis a través de matrices

Conforme a lo anterior, se definen los medios para el alcance de las alternativas así

Tabla 13.

Medios y actividades para las alternativas elegidas

Opción	Medio	Actividad
Mejorar la comunicación con el cliente	1. Capacitación en atención al usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar personal experto en Coach • Capacitación en servicios al cliente
Mejorar la prospección de clientes	2. Prospección a través de investigaciones de mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de base de datos • Contacto de prospectos y visitas
Realizar análisis DOFA	3. Análisis estratégico de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación interna • Definición de debilidades y fortalezas • Definición de oportunidades y amenazas
Proponer estrategias de análisis a través de matrices	4. Análisis estratégico de la organización con antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> • Construir el direccionamiento estratégico • Aplicar matriz DOFA, MEFE y MEFI

Nota: Autoría propia con información de López y Asociados

7.5 Selección alternativa óptima

Por simple inspección se determinaron algunas alternativas que por costo beneficio, por posibilidad de éxito y por riesgo no son alcanzables en términos de las condiciones de la organización; conforme a ello, se identificaron únicamente las alternativas alcanzables; la selección de las alternativas optimas se evaluarán conforme a los siguientes criterios:

Tabla 14.

Selección de alternativas según criterios de selección

CRITERIOS	Mejorar la comunicación con el cliente	Mejorar la prospección de clientes	Realizar análisis DOFA	Proponer estrategias de análisis a través de matrices
Costo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
Posibilidades de éxito	Bajo	Alto	Alto	Alto
Costo/beneficio	Alto	Alto	Alto	Alto
Horizonte de tiempo	Largo	Largo	Corto	Corto
Riesgo Social	Pequeño	Pequeño	Pequeño	Pequeño

Nota: Autoría propia

De acuerdo a lo anterior se define que:

- La alternativa 1 propone mejorar la comunicación con los clientes, pero su costo es alto y el impacto se evidencia en el largo plazo
- La alternativa 2 propone mejorar la prospección de clientes, aunque el costo es bajo el horizonte de tiempo para evidenciar resultados es largo
- Las alternativas 3 y 4 proponen un costo bajo con un costo beneficio alto en un horizonte de tiempo corto, lo que significa que se obtendrán resultados en menor tiempo

Por lo anterior se seleccionan las alternativas 3 y 4

7.6 Estructura analítica del proyecto (EAP)

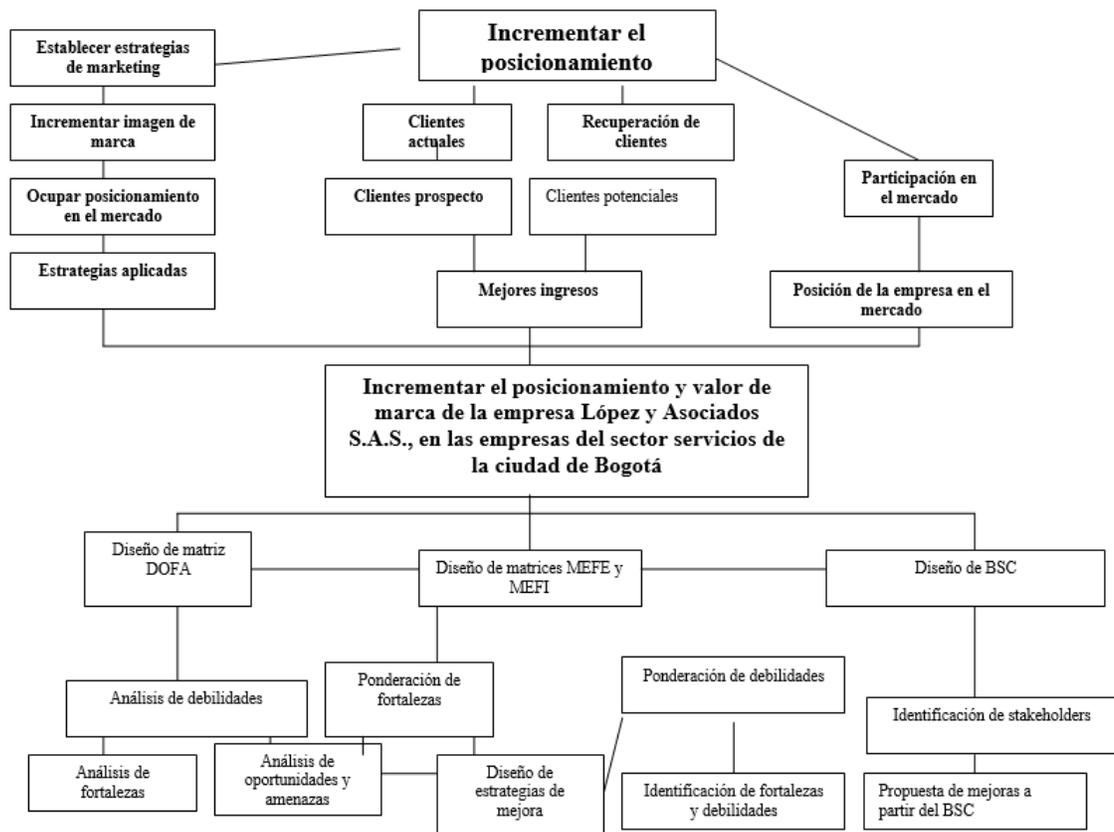


Figura 7. Propuesta de árbol de objetivos. Autoría propia

Capítulo VIII. Construcción de matriz de marco lógico

8.1 Matriz del marco lógico del proyecto

Tabla 15.

Construcción de matriz del marco lógico

NIVEL DE OBJETIVO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTO
<p>Fines</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar el posicionamiento de la empresa López y Asociados en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de al menos una red social creada con fines de publicitar y difundir los servicios de la organización Existencia de al menos una página web de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> Evidencias de la existencia de la red social con al menos 70 seguidores y 30 comentarios o valoraciones del servicio Evidencia de la página web a través de dominio con registros de al menos 400 visitas 	<p><u>De sostenibilidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Se genera una continuidad de ingreso de clientes a las redes sociales y página web asegurando posicionamiento
<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseñar una propuesta de mejora para incrementar el posicionamiento de la empresa López y Asociados en el mercado haciendo uso de la matriz de marco lógico 	<ul style="list-style-type: none"> Durante el año 2021 se incrementa en 30 los clientes atendidos por la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de lista de clientes potenciales con porcentaje de alcance Establecimiento de metas comerciales con porcentaje de cumplimiento 	<p><u>De propósito a fin</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Los clientes actuales permanecerán en el tiempo y los nuevos clientes seguirán fidelizados a la organización
<p>Componentes – Resultados</p> <p>Diagnosticar las condiciones administrativas y financieras de López y Asociados con el fin de mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado</p> <p>Emplear la metodología de Marco lógico para exponer una propuesta de mejora que permita dar una ruta para incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de un plan de marketing en donde se establezcan las directrices comerciales necesarias para el crecimiento de la organización en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de un Plan de marketing basado en el direccionamiento estratégico y los recursos de la organización 	<p><u>De componente a propósito</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La organización aplica de manera eficiente estrategias comerciales conforme al plan de marketing diseñado

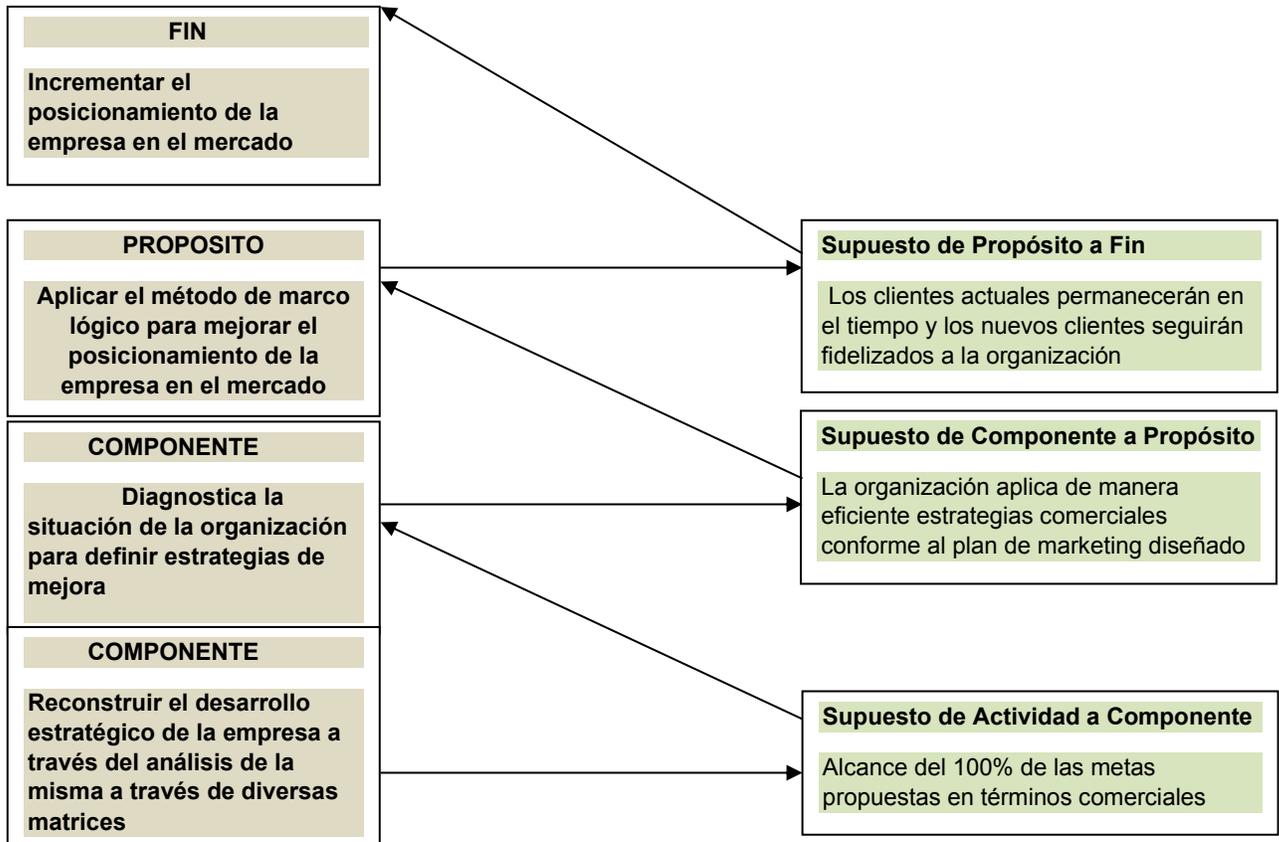
<p>Actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de una matriz DOFA 2. Tomar las variables a mejorar y convertirlas en oportunidades partir de un análisis MEFE y MEFI 3. Diseñar estrategias comerciales empezando por la reconstrucción del direccionamiento estratégico de la organización 4. Iniciar el proceso de segmentación del mercado para prospectar clientes 5. Realizar un proceso de prospección de clientes en donde se proyecte una meta comercial 6. Capacitar en servicio al cliente y gestión de la información del cliente (CRM) a los colaboradores 7. Iniciar el desarrollo de una página web y el uso de redes sociales para generar contacto mediante estrategias publicitarias 8. Rastrear y medir la satisfacción del cliente a través de encuestas que servirán a su vez como propuesta de investigación de mercados 8.1 Identificar las necesidades del cliente 8.2 Medir el impacto del precio versus el precio de la competencia 	<p>- Crecimiento de la empresa con respecto a la cantidad de clientes actuales, prospectados y nuevos generados</p> <p>- Medición de la satisfacción del cliente mediante encuestas y a través de la gestión del cliente mediante CRM</p>	<p>- Cumplimiento de las metas comerciales establecidas</p>	<p>- Alcance del 100% de las metas propuestas en términos comerciales</p>
--	---	---	---

8.3 Identificar el posicionamiento y fortaleza de marca en el mercado 9. Comprobar mediante indicadores y alcance de metas de clientes nuevos 10. Generar acciones de mejora con respecto a la respuesta del mercado			
--	--	--	--

Nota: Autoria propia.

8.2 Validación de la propuesta elaborada

Validación de la propuesta elaborada



Capítulo IX. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos se determinó que:

- 1) La empresa requiere iniciar un proceso de gestión en donde se involucre contacto con los clientes, gestión CRM y gerencia de las relaciones con el cliente
- 2) Se deberá generar una estrategia de comunicación con los clientes que facilite el manejo de referidos voz a voz con el ánimo de ampliar la cantidad de cuentas
- 3) La empresa debe desarrollar un direccionamiento estratégico con miras comerciales del cual carece, es decir, debe desarrollar un programa comercial que se oriente a la obtención y permanencia de clientes y no únicamente al sostenimiento de clientes actuales
- 4) La empresa no ha identificado los valores agregados de sus competidores por lo cual no ha generado una estrategia propia que permita crear acciones orientadas a reducir la fuerza de competidores en el mercado
- 5) La empresa no hace uso eficiente de su recurso humano, se ve limitado a la atención de una cantidad reducida de clientes
- 6) La empresa carece de un marco estratégico que le brinde una posición fuerte o de liderazgo en el mercado

Con respecto a los objetivos de la investigación; se presenta una propuesta de análisis sobre los procesos comerciales y de visibilidad ante el mercado presentados a través de la metodología de marco lógico a través de la cual se define que la empresa debe realizar un profundo análisis de su competencia y de su propuesta de valor con el ánimo de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado

Referencias

- Afanador, F. (2013). Innovación Ahora o Nunca. *Real - Revista de estudios avanzados de liderazgo*, Vol. 1(Nº 2), 6-10. Obtenido de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/realvol1no2.pdf#page=45>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2017). *IDU*. Obtenido de Estudio económico del sector de la consultoría: https://www.idu.gov.co/Archivos_Portal/Ley%20de%20transparencia/Contrataci%C3%B3n/Contratos%20adjudicados%20para%20la%20vigencia%20actual/Modelo%20de%20Pliegos/Modelos%20de%20pliegos%20de%20condiciones%20idu%202017/02%20ESTUDIO%20DEL%20SECTOR%20-%20CONSUL
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*(Nº 2), 83-96. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- Clavijo, S. (01 de Agosto de 2018). *La República*. Obtenido de Sector servicios: desempeño reciente y perspectivas: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2755195>
- DANE. (2018). *Departamento administrativo nacional de estadísticas*. Obtenido de Producto Interno Bruto PIB: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Dziallas, M., & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, 3-29.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1998). *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw Hill.
- El Espectador. (29 de Octubre de 2018). *¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los cinco primeros años?* Obtenido de El espectador: <https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>
- Ley 1712 de 2014, 1712 (Congreso de la República de Colombia 06 de Marzo de 2014).

- Manene, L. M. (23 de Enero de 2012). *Blog de Luis Miguel Manene*. Obtenido de Reingeniería de procesos empresariales y su gestión: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/>
- Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., & Swalhi, A. (2017). Measuring Nonprofit Incubator Performance: Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach. *Journal of Small Business Management*, 658-680.
- Olmedo, F., Olmedo, F., & Plazaola, N. (2012). Cadena de Valor. *Estrategia Magazine*(N° 19), 1-3. Obtenido de <https://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf>
- Ortega, C. (17 de Octubre de 2017). <https://www.pymas.com.co>. Obtenido de ¿Cuál es la importancia de las Pymes en la economía Colombiana?: <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>
- Ortegon, E., Pachecho, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y social (ILPES) .
- Porter, M. (1989). *Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. In Readings in strategic management*. Londres: Palgrave.
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Estados Unidos: Harvard Business Review.
- SHD. (06 de Noviembre de 2018). *Secretaría de Hacienda Distrital*. Obtenido de Marco fiscal de mediano plazo: <http://www.shd.gov.co/shd/marco-fiscal-de-mediano-plazo>
- Unipymes. (15 de Julio de 2015). Obtenido de Empresas Públicas y privadas obligadas a dar toda la información requerida: <https://www.unipymes.com/ley-de-transparencia-obliga-dar-toda-la-informacion-requerida/>

Anexos

Anexo 1.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO VERIFICACIÓN: **A19417339CFFFA**

2 DE ABRIL DE 2019 HORA 08:30:24

AA19417339 PÁGINA: 1 DE 1
* * * * *

 LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS.
 RENUEVE SU MATRÍCULA MERCANTIL A MÁS TARDAR EL 1 DE ABRIL DE 2019 Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V.

 ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE Y CUENTA CON UN CÓDIGO DE VERIFICACIÓN QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

 RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

 PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/

CERTIFICADO DE MATRICULA DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
 LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : LOPEZ Y ASOCIADOS CONTABLES SAS
 N.I.T. : 900970493-3 ADMINISTRACIÓN : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTA, REGIMEN COMUN

CERTIFICA:

MATRICULA NO : 02685955 DEL 11 DE MAYO DE 2016

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : DG 67 B SUR NO. 23 15 MZ H CA 13
 MUNICIPIO : BOGOTÁ D.C.
 EMAIL NOTIFICACION JUDICIAL : LOPEZYASOCIADOSCONTABLES@GMAIL.COM
 DIRECCION COMERCIAL : DG 67 B SUR NO. 23 15 MZ H CA 13
 MUNICIPIO : BOGOTÁ D.C.
 EMAIL COMERCIAL: LOPEZYASOCIADOSCONTABLES@GMAIL.COM

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :29 DE MARZO DE 2019
 ULTIMO AÑO RENOVADO: 2019
 ACTIVO TOTAL REPORTADO:\$2,000,000

CERTIFICA:

ACTIVIDAD ECONOMICA : 6920 ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURÍA DE LIBROS, AUDITORÍA FINANCIERA Y ASESORÍA TRIBUTARIA.

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

Constanza
del Pilary

Figura 8. Matricula mercantil López y Asociados S.A.S., Página 1. Certificado de Matrícula mercantil expedido por la CCB

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

* * * EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE * * *
* * * FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO * * *

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

** ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA **
** PERSONA JURIDICA, HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION. **

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,
VALOR : \$ 2,900

PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA INFORMACIÓN QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PÚBLICOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, EL CÓDIGO DE VERIFICACIÓN PUEDE SER VALIDADO POR SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURÍDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.

FIRMA MECÁNICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACIÓN IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.



Figura 9. Matricula mercantil López y Asociados S.A.S., Página 2. Certificado de Matricula mercantil expedido por la CCB