

**GESTIÓN COMERCIAL PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA G&H
CONSULTORES S.A.S**



**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO**

PAULA ANDREA MEJÍA SALAZAR

PAOLA ANDREA ORTÍZ VACA

JULIANA ANDREA TOVAR CRUZ

**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y LOGÍSTICA
COMERCIAL NACIONAL E INTERNACIONAL
ESTUDIO DE CASO - EMPRESA G&H CONSULTORES S.A.S
BOGOTÁ D.C**

2012

GESTIÓN COMERCIAL PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA G&H

CONSULTORES S.A.S



**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO**

PAULA ANDREA MEJÍA SALAZAR

PAOLA ANDREA ORTÍZ VACA

JULIANA ANDREA TOVAR CRUZ

GRUPO 1.1

DOCENTE: RUBÉN DARÍO BAENA PEÑA

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y LOGÍSTICA

COMERCIAL NACIONAL E INTERNACIONAL

ESTUDIO DE CASO - EMPRESA G&H CONSULTORES S.A.S

BOGOTÁ D.C

2012

CONTENIDO

	pág.
1. INTERÉS POR LA INVESTIGACIÓN	5
2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3.1 Enunciado del problema	5
3.2 Formulación del problema	6
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
4.1 Objetivo General	6
4.2 Objetivos Específicos	7
5. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	7
5.1 Criterios de justificación	7
5.2 Alcance	8
6. TIPO DE INVESTIGACIÓN	9
7. MARCO DE REFERENCIA	9
7.1 Marco teórico	9
7.2 Marco filosófico-antropológico	13
7.3 Marco conceptual	14
7.4 Marco legal	16
8. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	17
8.1 Fuentes primarias	17
8.2 Fuentes secundarias	19

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	20
10. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	22
11. PROPUESTA.....	36
11.1 Plan de Marketing.....	39
11.1.1 Análisis de la situación DOFA y estrategias.....	39
11.1.2 Objetivo de Marketing.....	40
11.1.3 Plan de acción.....	40
11.1.4 Presupuesto.....	41
11.1.5 Seguimiento y control.....	43

BIBLIOGRAFÍA

WEBGRAFÍA

1. INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN

G&H CONSULTORES S.A.S, es una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá, constituida bajo la forma de sociedad por acciones simplificada, desde mayo de (2011) y dedicada al outsourcing contable, con la capacidad de brindar asesorías financieras, tributarias, contables, auditorías y en general todos los servicios inherentes a la profesión contable, en diversos sectores de la economía nacional. Esta compañía, es nuestro objeto de estudio de caso, motivado a buscar nuevos clientes, para un mejoramiento de la empresa, por supuesto incluyendo estrategias que permitan prestar un servicio más atractivo a los clientes.

2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Gestión comercial para el crecimiento de la empresa G&H CONSULTORES S.A.S

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Enunciado del problema

Actualmente la empresa G&H CONSULTORES S.A.S, se encuentra en un punto crítico y decisivo, entre una posible quiebra o fortalecimiento para su futuro, ya que dentro de la compañía prevalece un círculo de dependencia entre la insuficiencia de capital, el mínimo posicionamiento en el mercado y la carencia de una estructura organizacional.

La falta de recursos de la empresa, es consecuencia de los reducidos ingresos que se reciben del pequeño número de clientes con sus respectivos pagos, que no alcanzan a generar rentabilidad; por lo tanto, no es posible ejecutar el organigrama establecido, que permitiría contar con el apoyo de un equipo de trabajo asignado para las actividades tanto primarias

como de apoyo en la cadena de valor de la empresa, en consecuencia está obligada a que los accionistas (junta de socios) sean las mismas personas que ejercen el rol de administración general y las áreas funcionales, reduciendo así la capacidad de implementar sistemas operacionales que permiten manejar y controlar la empresa con profesionalismo y efectividad, finalmente para lograr el crecimiento en la rentabilidad.

Las actividades de marketing y ventas, son mínimas, ya que solo tienen tarjetas de presentación y el voz a voz de referidos, este último se ha desarrollado con la colaboración de los dos clientes reales, pero no ha generado nuevos clientes y su reconocimiento en el mercado sigue nulo, es decir, no se está implementando una gestión comercial, ni de mercadeo.

3.2 Formulación del problema

- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito que debe ejecutar la empresa?
- ¿Qué puede llevar a cabo la empresa para aumentar su número de clientes?
- ¿Qué beneficios medibles en el tiempo obtendría la empresa con la puesta en marcha de la propuesta?

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo General

Analizar el caso G&H CONSULTORES S.A.S su historia y su situación actual como determinante de la necesidad de conseguir cuatro clientes más en el transcurso del año (2013), como condición de mejoramiento para el aumento en un 50% de las ventas netas con respecto al año anterior (2012).

4.2 Objetivos Específicos

- Evaluar los factores críticos de éxito desde la perspectiva de la empresa G&H CONSULTORES S.A.S, tanto los clientes reales como potenciales, y del equipo de trabajo del presente estudio de caso, para concluir los cuatro factores principales de su plan estratégico a dos años.
- Identificar y desarrollar las actividades de gestión comercial que se puedan realizar con la generación máxima de una inversión inicial del 35% sobre los ingresos operacionales acumulados a junio de 2012.
- Lograr mediante la gestión comercial un mayor reconocimiento, generando un posicionamiento dentro de las 50 empresas más destacadas del sector de outsourcing contable dirigidos al segmento de los restaurantes de la ciudad de Bogotá, con el fin de atraer más clientes en un tiempo establecido de tres años.
- Evaluar el posible mejoramiento a partir del ingreso de los cuatro nuevos clientes y el desarrollo del plan de mercadeo y ventas.

5. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 CRITERIOS DE JUSTIFICACIÓN

Es necesaria la obtención de nuevos clientes para el desarrollo de la empresa G&H CONSULTORES S.A.S. para así ayudar al desarrollo de la empresa además de los motivos que se deben investigar del porque la empresa no tiene claras y establecidas estrategias

competitivas, falta de expresiones de reconocimiento y motivación, carecen de innovación, no cuenta con un planteamiento escrito respecto a la medición del servicio prestado desde que se recibe hasta que se entrega al cliente, no cuentan con Acuerdos de Niveles de servicio, todas y cada una de las falencias mencionadas anteriormente serán objeto de estudio permitiendo diagnosticar las posibles soluciones con el fin de obtener como resultado propuestas serias, eficaces, eficientes, objetivas y claras para el mejoramiento de la compañía G&H CONSULTORES S.A.S, tanto para ofrecer un mejor servicio como para fortalecer la oportunidad del negocio con la obtención de más Clientes.

Siempre en pro de un solo objetivo, “Analizar el caso G&H CONSULTORES S.A.S su historia y su situación actual como determinante de la necesidad de conseguir cuatro clientes más en el transcurso del año (2013), como condición de mejoramiento para el aumento en un 50% de las ventas netas con respecto al año anterior (2012).”

5.2 ALCANCE

El alcance de este estudio de caso se desarrollará únicamente en analizar a la empresa G&H CONSULTORES S.A.S e identificar cada uno de los problemas que tiene a nivel interno, y que estos sean mejorados para que se reflejen a un futuro no muy lejano y la empresa pueda evidenciar su competitividad en el mercado; debido a las limitaciones de recursos monetarios que se tienen, el no poder contar al 100% con la información suficiente del Sector contable en el tema de los Outsourcing, y el tener en el mercado competidores del Sector tan reconocidos por su trayectoria y solidez que a corto plazo sería muy difícil llegar a superarlos.

6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de Investigación se realizara por medio del estudio de caso, el cual consiste en un instrumento de investigación cualitativa y cuantitativa donde se utilizan técnicas de evaluación y análisis para reflexionar y de esta forma debatir las características de la organización a investigar, el método seleccionado posee fases y etapas que nos servirán como guía para recoger, organizar y sintetizar toda la información obtenida para poder realizar la interpretación de los datos y determinar las acciones que se llevaran a cabo en la investigación.

Con el tipo de investigación de Estudio de caso se busca obtener una investigación amplia de la compañía que facilite la explicación del por qué se generan las problemáticas ya mencionadas y al mismo tiempo establecer e identificar las causas que la generan.

El estudio de caso apunta a las nuevas acciones que conformaran la estrategia en la compañía apoyadas en las causas detectadas con el fin de obtener resultados acordes con los objetivos planteados.

El estudio de caso que se realizara será descriptivo propositivo ya que se describirá la compañía, su entorno y el sector al cual pertenece y de acuerdo al diagnóstico de esta información se propondrán soluciones para la compañía.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 MARCO TEÓRICO

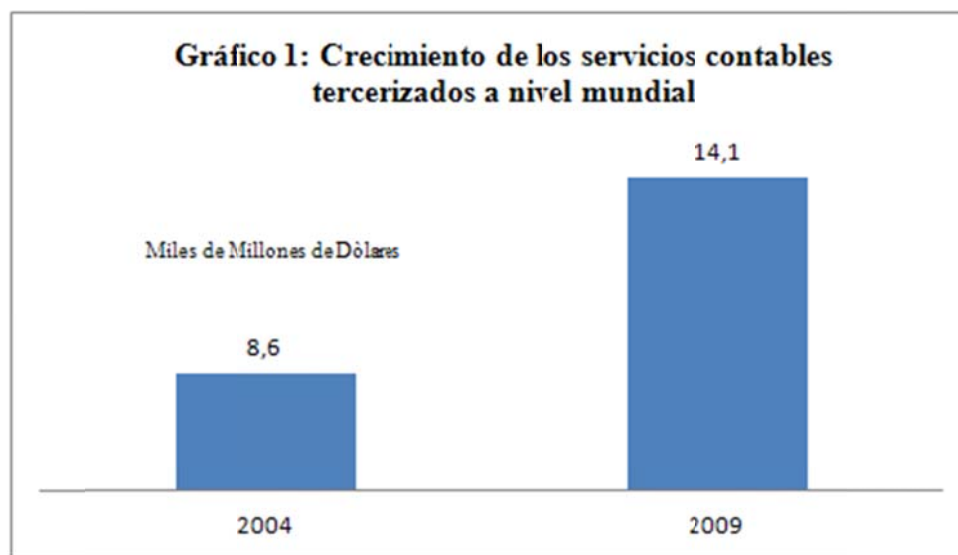
El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna, donde se realizaba como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial, se empieza a evidenciar la competencia en los mercados globales. Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de

actividades, para no tener que depender de los proveedores y garantizar su productividad. Sin embargo, se presentan dificultades para que todas las áreas de una organización respondan adecuadamente a las necesidades en tiempo real, bajo costos rentables y en pro a la estrategia de crecimiento, adicionalmente fue haciéndose obsoleta, con el desarrollo de la tecnología, ya que los departamentos de una empresa no podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área. El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas, permitiendo a las empresas concentrarse en tareas directas de su objeto social o de su núcleo de negocio, ya que no todas pueden desarrollar y sostener una compleja cadena de suministros, o no quieren ocuparse de algún elemento complejo, al que verían ajeno a sus competencias, por lo tanto deciden transferir al proveedor el control de los procesos que no se dominan eficientemente como los especialistas; incluyendo las Pymes, que estratégicamente utilizan esta figura de tercerización de procesos, partiendo de que tienen las mismas dificultades de las grandes compañías, pero no el mismo nivel de recursos financieros para resolverlos. En los años 80, grandes compañías como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse, Eastman Kodak, entre otras, implementan modelos de Outsourcing, a raíz de la reflexión sobre su misión organizacional y los altos niveles de inversión en actividades fuera de su campo de acción. La progresiva madurez de la oferta (indicadores, SLA, sistemas de gestión, etc.) y el establecimiento de los mecanismos necesarios para que el cliente guarde el activo más valioso, el conocimiento, han hecho de la externalización una de las tendencias más claras del mercado. (Uquillas, 2007, p.3,4 - 6)

La palabra subcontratación empezó a ser conocida ampliamente, debido al crecimiento del número de empresas de tecnología en los primeros años 90, las cuales se dedican a prestar

sus servicios a otras empresas que no son lo suficientemente grandes, como para mantener departamentos propios de atención al cliente. Esto implicó un cambio de paradigma en los clientes: delegar la gestión de los medios en beneficio de la gestión de los niveles de servicio. La evolución de la práctica empresarial del Outsourcing ha sido, claramente, creciente a lo largo de los últimos años, fundamentalmente en el terreno de los sistemas de información. Sin embargo, un nuevo fenómeno emerge en las actuaciones estratégicas de las organizaciones: la externalización de un proceso de negocio, en el que los sistemas de información son uno de los soportes, una de las dimensiones del negocio, dando lugar a una mayor diversidad de tercerización y un nuevo escenario de relación con los proveedores, de mayor compromiso y creatividad, dada la necesidad de crear estructuras de servicio muy dinámicas y adaptables a los entornos cambiantes en las formas de hacer negocio y prestar servicios, y brindar la garantía de disponibilidad de recursos y tecnología especializada a unos costes predecibles. A finales de (2010), la firma de investigación tecnológica más importante de los Estados Unidos, Garther, dio a conocer las 30 naciones líderes en servicios de offshore (servicios tercerizados a distancia), dentro de las cuales se encuentra Colombia, que aspira a generar en este sector US\$2.000 millones y 156.000 empleos en el (2012), mientras que para el (2019) se estima duplicar el número de personas empleadas, quintuplicado las ventas y exportando cerca del 65% del total de los ingresos generados por este sector, proyectando hoy en día a nuestro país como la principal plataforma de servicios tercerizados en América Latina. Este auge es estimulado por la promoción internacional del país, gracias fundamentalmente a los esfuerzos de Proexport, el aumento en la inversión extranjera directa del 91% en este sector en los últimos tres años, el creciente número de multinacionales que han establecido sus centros de atención a sus usuarios acá, la disponibilidad de mano de obra capacitada con bajos costos de operación y el régimen

laboral flexible. Dentro del sector, los servicios más comunes que encontramos son los call y contac center, manejo de datos, pack office, gestión documental, digitalización de documentos, manejo de nómina, recursos humanos y contabilidad (Dinero.com, 2010); este último, a nivel mundial ha venido creciendo a una tasa de 10% anual en los últimos cinco años al 2009, (Gráfico 1).



Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

Según un estudio elaborado por la firma Ernst & Young, existen 21 grandes empresas dedicadas a prestar estos servicios en Colombia, las más grandes reciben anualmente cerca de \$587.000 millones, mientras que las más pequeñas, \$14.000 millones (Higuera, 2011), cabe aclarar que a pesar de que el mercado está en crecimiento y genera rentabilidad, el nivel de competitividad es exigente, por ende las empresas que no innovan, van quedando atrás con pérdidas en su estado de resultados. Según informes de Fedecop, actualmente en el país hay cerca de 2.000 entidades que ofrecen los servicios de outsourcing contable, pero, además, hay personas naturales que realizan esta labor, que son contadores públicos, los cuales pueden llegar a la cifra de los 50.000 (Higuera, 2011). El Outsourcing Contable

es un método que les permite a los grandes, medianos y pequeños empresarios del sector privado y público hacer una notoria reducción de costos y aumento de efectividad, a través de la subcontratación con terceros para el manejo de áreas específicas que distraen la atención.

7.2 MARCO FILOSÓFICO Y ANTROPOLÓGICO

La contribución que hacemos a la sociedad con la estructuración de G&H CONSULTORES S.A.S prestando el servicio de OUTSOURCING CONTABLE es el que permitirá ayudar a muchas empresas a incrementar su desempeño y minimizar costos (aspectos que hoy en día son muy determinantes), así éstas se concentraran más específicamente en su labor principal para lo cual fueron creadas y no se desgastaran en otros aspectos que les quitan tiempo y dinero, razón por la cual se vuelve definitivamente importante y preponderante la aplicabilidad en la sociedad de esta empresa que estudiada y estructurada correctamente lograra un impacto social enorme, ayudando a empresarios a mejorar sus niveles de competitividad, generando empleo y un beneficio como valor agregado al sector empresarial en cuanto a eficacia y eficiencia.

En la actualidad, la globalización de mercados obliga a las empresas a modernizar sus procesos y ser más productivos, para lograr así un buen nivel competitivo dentro del mercado nacional e internacional. En la búsqueda de la optimización de los procesos y la productividad es necesario que las empresas se dediquen más a cumplir con su razón de ser y busquen ayuda de terceros para suplir las demás necesidades.

Al estudiar los servicios de Outsourcing, que es cuando una organización transfiere un proceso de negocio que no forma parte de las habilidades principales de esta a un tercero

especializado; Por habilidades principales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tiene ventajas competitivas con respecto a la competencia. Con la información que contamos podemos ayudar a que los clientes alcancen el éxito, hacer todo cuanto está en nuestro alcance para cumplir con sus objetivos con excelencia y profesionalismo.

El continuo contacto con los clientes a través del cual se conocen sus problemas y necesidades en el campo contable, nos permitirá ofrecer servicios de contabilidad de alta calidad mediante el empleo de modernos y avanzados recursos tecnológicos. Ciframos el éxito de nuestra labor en el compromiso con el crecimiento y la gestión de los negocios de nuestros clientes, conduciéndonos a participar en la planificación del crecimiento responsable y sostenido de grandes y reconocidas empresas.

7.3 MARCO CONCEPTUAL

Customer Relationship Management (CRM): acciones estratégicas de marketing, ventas y servicios, orientadas a fortalecer las relaciones con los clientes tanto existentes como potenciales, soportadas en la tecnología de la información. Por ejemplo: software, internet, call center, e-mail (Velázquez Andrés, 2012).

Sistemas de procesamiento de transacciones (TPS): sistema computarizado que realiza y recolecta información de la rutina diaria de transacciones necesarias para llevar adelante el negocio (Velázquez Andrés, 2012, p. 6).

Junta Central de Contadores: La Junta Central de Contadores, fue creada por medio del Decreto Legislativo No. 2373 de 1956, siendo una unidad administrativa dependiente del Ministerio de Educación Nacional. En ese orden, la Junta Central de Contadores es un organismo público adscrito al Ministerio de Educación Nacional, hasta el 27 de julio de 2007, fecha en que se expide la Ley 1151, incorporando al Plan Nacional de Desarrollo la nueva adscripción al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (COPYRIGHT, 2006, p.2).

Auditoría Financiera: Examen y comprobación de las operaciones, registros, informes y los estados financieros de una entidad correspondientes al determinado periodo, la determinación de las disposiciones legales, políticas y otras normas aplicables, y la revisión y evaluación del control interno establecido. Revisión, análisis y examen de las transacciones, operaciones y requisitos financieros de una entidad con objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil. (Copyright 2000, p.1).

Matricula Mercantil: Es el registro que deben hacer los comerciantes, sean personas naturales o Jurídicas, y los establecimientos de comercio en las Cámaras de Comercio con jurisdicción en el lugar donde van a desarrollar su actividad y donde va a funcionar el establecimiento de comercio para dar cumplimiento a una de las obligaciones mercantiles dispuestas en el Código de comercio. (Emprende, 2009, p.2).

Registro mercantil: Tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y

documentos respecto de los cuales de la ley exigiere esta formalidad. El Registro Mercantil será público, cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado tomar sus asientos o actos y obtener copias de los mismos. (2012) Código de Comercio 27ª Edición. Bogotá D.C: Legis.

Sociedad comercial: se tendrá como sociedad comercial para todos los efectos legales, las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa comercial comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad la sociedad comercial. Las sociedades que no contemplan en su objeto social actos mercantiles serán civiles. Sin embargo cualquiera que sea su objeto las sociedades comerciales y civiles serán sujetas para todos los efectos a la legislación mercantil. (2012) Código de Comercio 27ª Edición. Bogotá D.C: Legis.

7.4 MARCO LEGAL

Se busca garantizar que el sistema de información contable sea oportuno y confiable, desarrollando las funciones propias del Contador Público definidas en la ley 43 de 1990 profesional en el que recae la responsabilidad de llevar la contabilidad en debida forma, esto asegura que la contabilidad cumpla con todas las normas que la reglamentan, y demás normas que rigen la contabilidad en Colombia así como la adecuada aplicación de las normas internacionales de contabilidad.

Damos cumplimiento a las funciones legales de la Revisoría Fiscal definidas en el artículo 207 y 208 del código de comercio. Una de las normas más importantes es el decreto 2649 de 1993, por cuanto es esta la norma que regula los principios que debe observar la contabilidad. El decreto 2650 de acuerdo a la modificación el Plan Único de Cuentas para

los comerciantes busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por los comerciantes con el fin de permitir la transparencia de la información contable y por consiguiente, su claridad, confiabilidad y comparabilidad.

Las Sociedades por Acciones Simplificadas S.A.S, podrán constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. El código de comercio es quien reglamenta la obligación de llevar contabilidad en su título I, capítulo IV, de los libros de comercio entre los que se encuentran los libros y los requisitos de la contabilidad y otros aspectos relacionados. Las anteriores normas son las principales que intervienen, regulan y vigilan la contabilidad, en especial la superintendencia de sociedades y la DIAN ejerce un gran efecto a la hora de llevar una correcta contabilidad. La entidad encargada oficialmente de opinar y conceptuar sobre temas contables, es la Junta Central de Contadores por medio del Instituto Técnico de la Contaduría.

8. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

8.1 Fuentes Primarias

- Plan Estratégico.
- Plan Empresa G&H CONSULTORES S.A.S:

A. Resumen del proyecto

- Oportunidad de negocio
- Descripción de la actividad

- Descripción del servicio
- Estrategia de mercadeo: público objetivo y posicionamiento
- Evolución del mercado
- Ventajas del servicio respecto a la competencia
- Estrategia de desarrollo del proyecto

B. Presentación

- Definición del negocio
- El emprendedor

C. Mercadeo

- Productos y/o servicios
- Mercado
- Competencia
- Precio
- Promoción

D. Organización

- Misión
- Visión
- Valores Corporativos
- Principios Corporativos
- Logo
- Organigrama

- Producción del servicio

8.2 Fuentes Secundarias

A. El outsourcing o tercerización, evolución del outsourcing, tipos de outsourcing, beneficios del outsourcing, desventajas del outsourcing.

Página web de gerencia.com – (2001 - 2011).

B. Colombia entre los 30 líderes en servicios de offshore (servicios a distancia).

Página Revista dinero.com – (2010).

C. La tercerización se toma la contabilidad en Colombia (José M. Higuera)

Página webblogspot.com. (2011).

D. Pymes deben atraer y retener talento para ser competitivas.

Página portafolio.com. (2011).

E. Estudio del sector Fenalco, ¿Quiénes somos?, Objetivos generales, Objetivos específicos, Justificación.

Página Fenalco.com. (2011).

F. Información del sector.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROYECTO DE GRADO

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROYECTO DE GRADO																																												
ACTIVIDADES PROYECTO DE GRADO		MESES (2012)																																								2013				
		MAYO					JUN'O					JULIO					AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE					ENERO				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
P R O Y E C T O	1																					7																								
	2																					12																								
	3																					17																								
	4																					19																								
	5																					24																								
	6																																													
	7																					11																								
	8																					16																								
	9																					23																								
	10																					18																								
	11																					22																								

10. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

A continuación se exponen los factores críticos de éxito desde la perspectiva de tres grandes grupos, en primera medida del equipo de trabajo del presente estudio de caso, seguidamente de los socios/empleados de la empresa G&H CONSULTORES S.A.S y por últimos los clientes, tanto los reales como algunos potenciales.

Enfrente de cada factor, encuentra tres valores que corresponde a calificaciones asignadas bajo los siguientes criterios de evaluación, en el mismo orden:

- Aumentar el número de clientes para la empresa.
- No requiere capital económico inicial superior al 35% de los ingresos operacionales acumulados a junio de 2012.
- Crecer el reconocimiento de la empresa en el mercado regional – Bogotá.

Los parámetros de los valores, están dentro de una escala de uno a cinco, donde cinco significa que el factor está totalmente alineado con el criterio de evaluación y uno se refiere a una desviación del factor con respecto al criterio.

Partiendo del análisis a la empresa G&H CONSULTORES S.A.S y la investigación de su entorno, se consolidan los siguientes factores críticos de éxito:

Tabla 1: Factores críticos de éxito desde la perspectiva del equipo de trabajo.

Factor	Criterio Calificación 1	Criterio Calificación 2	Criterio Calificación 3	Total Calificación
Conocer la demanda y el mercado del cliente.	2	3	1	6
Contar con un equipo de trabajo de profesionales y auxiliares contables.	3	1	1	5

Factor	Criterio Calificación 1	Criterio Calificación 2	Criterio Calificación 3	Total Calificación
Ubicar una oficina en el centro de la ciudad por facilidad como punto de referencia brindando un ambiente laboral cómodo.	3	1	3	7
Ejecutar un software contable que permita la automatización y estandarización de las transacciones contables.	3	5	2	10
Asegurar sistemas de información con los clientes, que mantengan su flujo en tiempo real, mediante herramientas tecnológicas.	3	5	2	10
Implementar una página web con información sobre la empresa, portafolio de servicios, información de contacto, recepción de solicitud, quejas y reclamos.	4	3	4	11
Soportar experiencia de mínimo 3 años en la prestación del servicio de outsourcing contable.	2	5	1	8
Diseñar y documentar manuales, procedimientos, formatos y perfiles de cargo en pro a garantizar el sistema de gestión de la calidad del servicio.	2	5	1	8
Mantener un historial de información contable de cada uno de los clientes.	2	5	1	8
Implementar estrategias innovadoras para desarrollar nuevos clientes e incrementar la participación en el mercado contable.	4	3	4	11
Generar alertas de transacciones irregulares o desfases presupuestales, que contribuyan a un mayor control de cuentas.	3	5	2	10

Factor	Criterio Calificación 1	Criterio Calificación 2	Criterio Calificación 3	Total Calificación
Establecer presupuestos, proyecciones de los estados financieros, oportunidades de inversión o planes de negocio e indicadores financieros.	2	3	2	7
Mantener relaciones de confianza con los clientes, que perduren en el tiempo como socios en la organización, sin generar razones para cambiar de proveedor.	2	4	1	7
Cumplir con ANS (acuerdos de nivel de servicio).	2	5	2	9
Incluir procesos de conocimiento especializado como el manejo contable para las licitaciones y el derecho tributario.	4	3	2	9
Ofrecer un servicio pos venta, en asesorías y/o capacitaciones contables y financieras.	3	3	3	9
Responder con eficacia a las solicitudes del cliente, con disponibilidad de siete días por 24 horas, por medio de llamadas móviles y vía electrónica.	4	5	3	12
Realizar visitas quincenales a los clientes, para revisar y ajustar los movimientos contables en el sistema con los soportes físicos; ejecutando la conciliación con la realidad.	5	4	3	12
Mantener un precio justo para ambas partes, con el fin de aportar a los clientes ahorro en costos.	3	3	3	9
Demostrar mejora de calidad en el proceso contable y liberación de cargas operativas, a partir de la tercerización.	3	4	2	9

Factor	Criterio Calificación 1	Criterio Calificación 2	Criterio Calificación 3	Total Calificación
Garantizar flexibilidad y adaptabilidad a los cambios en las estrategias de provisión del servicio contable establecidas por ambas partes.	2	4	1	7
Transmitir a los clientes la perspectiva de que a pesar de la tercerización, ellos siguen manteniendo el control del proceso contable.	3	5	2	10
Demostrar ser una empresa constituida legalmente, con estabilidad financiera, modernización en sus procesos y contratación de su personal con garantías de ley.	3	3	2	8
Firmar contratos de confidencialidad de la información de cada uno de los clientes.	3	5	2	10
Conservar al personal existente mediante capacitaciones, buen trato, oportunidades de ascenso.	1	3	1	5
Incorporar intranet para canalizar el flujo de información desde y hacia los empleados.	1	2	1	4
Dictar anualmente a todo el personal del outsourcing, talleres de Coaching al inicio del año	2	2	2	6
Analizar el área de Gestión Humana su situación actual y condición de mejoramiento.	2	5	1	8
Identificar las necesidades de la empresa en cuanto a las áreas concernientes a Gestión Humana Inducción, selección, capacitación y Bienestar.	2	5	1	8

Factor	Criterio Calificación 1	Criterio Calificación 2	Criterio Calificación 3	Total Calificación
Aplicar el modelo de gestión por competencias en su área de influencia para asegurar el cumplimiento de metas y el mejoramiento del desempeño de sus colaboradores.	2	5	2	9
Brindar elementos teórico-prácticos que permitan a Gestión Humana identificar los puntos de encuentro y las diferencias existentes entre aprendizaje, capacitación, formación, entrenamiento, conocimiento y desarrollo en el marco de los procesos de gestión de desempeño individual y organizacional.	1	4	1	6
Presentar diferentes alternativas metodológicas e instrumentales para el diseño e implementación de procesos que contribuyan al mejoramiento del aprendizaje individual en el puesto de trabajo y el desarrollo organizacional (aprendizaje colectivo) de acuerdo al estilo estratégico de la empresa.	1	4	1	6
Elaborar una descripción de cargos alineada en una relación de fines y medios con las misiones y finalidades de otros cargos/roles, y comprender las diferencias y complementariedad, entre competencias genéricas u organizacionales y competencias específicas de los cargos como componentes del modelo de competencias de la empresa.	1	5	1	7

Factor	Criterio Calificación 1	Criterio Calificación 2	Criterio Calificación 3	Total Calificación
Elaborar talleres que me permitan identificar el personal que tengo en la compañía evaluando su inteligencia emocional, estilos de comportamiento.	1	2	1	4
Realizar un plan de capacitación que me permita implementar un mejor conocimiento por parte del personal que ingresa a la compañía, como el que quiere ascender y el que necesita de una capacitación para mejorar su desempeño laboral.	2	1	2	5

Para los socios de G&H CONSULTORES S.A.S, los factores críticos de éxito que actualmente están implementando y los que deben desarrollar para lograr la satisfacción de sus clientes y crecer su empresa, son:

Tabla 2: Factores críticos de éxito desde la perspectiva de G&H CONSULTORES S.A.S.

Factor	Criterio Calificación 1	Criterio Calificación 2	Criterio Calificación 3	Total Calificación
Ofrecer una herramienta que permita la actualización de las normas establecidas por la ley colombiana	3	2	1	6
El acceso a Internet para consultar y realizar transacciones las 24 horas/día.	3	5	1	9
Backup preventivo diario.	2	5	1	8
Incluir una herramienta en java para firmar las declaraciones de renta y medios magnéticos, licencias de office, hosting, página web, correo corporativo.	2	3	1	6

Factor	Criterio Calificación 1	Criterio Calificación 2	Criterio Calificación 3	Total Calificación
Atención especializada en revisoría fiscal y auditoría a cargo del analista senior igualmente en el área de contabilidad general y nomina a cargo del analista junior.	4	3	2	9
Seguimiento a la atención al Cliente a cargo de un coordinador.	4	4	3	11
Realizar un programa de investigación de mercados.	3	1	1	5
Atender al Cliente en instalaciones físicas con unas dimensiones de 30 MTS 2, ubicada en la localidad de Usaquén.	3	1	1	5
Disponer de un servidor para dar soporte a los P.C para garantizar la seguridad en la información, y ampliando la capacidad de almacenamiento de información de los clientes.	1	2	1	4
Instalar 4 P.C de mesa, 4 portátiles, 1 planta telefónica, 1 multifuncional para dar una respuesta oportuna generando respaldo al cliente.	1	1	1	3
Utilización de tecnología adecuada y tiempos de respuesta.	4	3	3	10
Innovaciones en los canales de distribución.	2	3	2	7
Sucursales y oficinas estables del tipo tradicional.	3	1	3	7
Redes informáticas y de comunicaciones y bases de datos.	4	3	2	9
Integración de tecnología avanzada para agentes y clientes de la empresa.	3	3	2	8
Gerentes de instalaciones y servicios especializados.	4	1	2	7

Factor	Criterio Calificación 1	Criterio Calificación 2	Criterio Calificación 3	Total Calificación
Atender bien a sus clientes que crea con ellos una relación a largo plazo, sin que estos vean razón alguna para cambiar de proveedor.	4	4	2	10
Llevar a cabo actividades especializadas para satisfacer al cliente.	3	3	2	8
Incremento de beneficios económicos a los clientes, por medio de tarifas bajas.	4	3	3	10

En cuanto a los intereses de los clientes, encontramos que los factores críticos de éxito que deben diseñar, implementar, mantener y controlar sus proveedores de servicios contables son:

Tabla 3: Factores críticos de éxito desde la perspectiva de los clientes.

Factor	Criterio Calificación 1	Criterio Calificación 2	Criterio Calificación 3	Total Calificación
Solucionar las dudas en la retención generada por la compra de un producto o servicio.	3	5	1	9
Relacionar adecuadamente las transacciones realizadas en los respectivos asientos contables.	2	5	1	8
Cumplir con los principios y normas de contabilidad, información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia.	2	5	1	8
Brinda un programa contable, que sea instalado en la empresa para el registro diario de las transacciones, las cuales serán revisadas y debidamente ajustadas por el outsourcing,	4	5	2	11

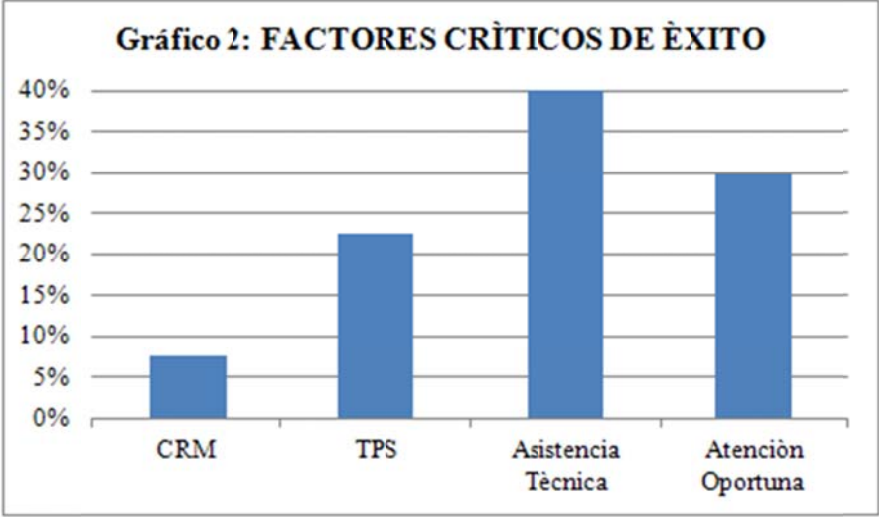
Factor	Criterio Calificación 1	Criterio Calificación 2	Criterio Calificación 3	Total Calificación
Mantener un programa contable amigable con el usuario y que permita visualizar la información detallada, en tiempo real y con opciones para agrupar información.	4	5	2	11
Los profesionales del outsourcing que prestan directamente el servicio a los clientes, deben tener mínimo cinco años de experiencia.	3	4	2	9
La atención al cliente en aspectos operativos debe ser ofrecida por profesionales y no los auxiliares contables.	4	5	2	11
Disponer de una oficina de servicio, ubicada en la misma ciudad donde se encuentre el cliente.	3	1	1	5
Asegurar disponibilidad para requerimientos o información, vía telefónica y/o correo electrónico, si así se solicita.	4	5	3	12
Diligenciar todos los formularios de impuestos a pagar y suministrarlos con cinco días hábiles antes de efectuar el pago.	3	5	1	9
Informar a tiempo el concepto, valor liquidado y fechas de los pagos de impuestos que se deben efectuar.	3	5	2	10
Obtener una rápida y oportuna entrega del servicio a través de medios magnéticos	3	5	2	10
Facilitar los servicios cumplidamente y sin errores, garantizando información veraz.	3	5	2	10

Factor	Criterio Calificación 1	Criterio Calificación 2	Criterio Calificación 3	Total Calificación
Asignar un profesional que brinde una atención personalizada semanalmente y se encargue de todo lo referente a un cliente específico.	4	5	2	11
El outsourcing debe ser referenciado por su excelente labor con otro cliente.	4	5	3	12
Conocer al proveedor del servicio por medio de la gestión comercial que este brinde.	3	3	4	10
Ofrecer dentro de su portafolio de servicios: registro de transacciones en los asientos contables, conciliaciones bancarias y físicas, presentación de estados financieros, liquidación de formularios para pagos de retenciones, declaraciones anuales y acompañamiento tributario a presentación de propuestas.	2	5	2	9
Tener a disposición de sus clientes los recursos y el conocimiento necesario para una buena prestación del servicio, como formularios, Leyes, Decretos Normas tanto nacionales como internacionales	4	4	2	10
Facilitar Innovación y actualización continua en cuanto a una gestión interna de tecnología de la información	2	3	1	6
Poder contar con varias sucursales en ciudades principales.	3	1	4	8
Ofrecer un manejo responsable y eficaz con contrato de confidencialidad de la información.	3	5	2	10

Factor	Criterio Calificación 1	Criterio Calificación 2	Criterio Calificación 3	Total Calificación
Proporcionar Facilidad de Comunicación con la empresa y con el prestador del Servicio.	3	4	3	10
Evaluar la posición relativa de la competencia en cuanto a tecnología/operaciones/instalaciones rumbo estratégico.	2	4	1	7
Atraer y conservar más personas de talento que sus competidores y para invertir de manera más inteligente en perfeccionar los conocimientos de sus empleados para que estos puedan atender mejor a sus clientes.	3	1	1	5
Compiten básicamente las empresas de servicios por medio de su gente, su política de recursos humanos, que atrae y mantiene a la gente más preparada, y su estructura organizativa, que motiva a los empleados y fomenta el trabajo en equipo y la comunicación.	3	1	1	5
Adquirir bases de datos.	3	3	3	9
Evaluación estratégica financiera – rendimiento de los competidores.	2	2	1	5
Publicidad en medios masivos Bogotanos.	3	1	4	8
La producción y prestación de servicios requiere tanta aportación personal que para lograr el éxito en un cambio habrá que modificar las actitudes y el comportamiento de todos y cada uno de los altos ejecutivos de la empresa.	3	5	1	9

El total de la calificación de cada factor, es la sumatoria de los valores arrojados de la evaluación de los tres criterios. Las calificaciones totales más altas, corresponden a los

factores resaltados en color verde y con resultado de dos dígitos, los cuales fueron agrupados por su misma naturaleza, para dar origen a los siguientes cuatro grandes factores críticos de éxito (Gráfico 2):



- a. Customer Relationship Management (CRM): Implementar una página web con información sobre la empresa, portafolio de servicios, contacto, atención de solicitudes, quejas y reclamos, descargas de información ajustadas al perfil de acceso. El conjunto de factores que lo contemplan son:

Tabla 4: CRM

Factor Crítico de Éxito	Total Calificación
Implementar una página web con información sobre la empresa, portafolio de servicios, información de contacto, recepción de solicitud, quejas y reclamos.	11
Proporcionar Facilidad de Comunicación con la empresa y con el prestador del Servicio.	10

- b. Sistemas de procesamiento de transacciones (TPS): Implementar un programa contable en un equipo autorizado del cliente, para el registro diario de las transacciones contables, la generación de alertas ante situaciones irregulares y la visualización de la

información contable en tiempo real, las cuales serán conciliadas por el outsourcing. El conjunto de factores que lo contemplan son:

Tabla 5: TPS

Factor Crítico de Éxito	Total Calificación
Ejecutar un software contable que permita la automatización y estandarización de las transacciones contables.	10
Asegurar sistemas de información con los clientes, que mantengan su flujo en tiempo real, mediante herramientas tecnológicas.	10
Generar alertas de transacciones irregulares o desfases presupuestales, que contribuyan a un mayor control de cuentas.	10
Transmitir a los clientes la perspectiva de que a pesar de la tercerización, ellos siguen manteniendo el control del proceso contable.	10
Brinda un programa contable, que sea instalado en la empresa para el registro diario de las transacciones, las cuales serán revisadas y debidamente ajustadas por el outsourcing,	11
Mantener un programa contable amigable con el usuario y que permita visualizar la información detallada, en tiempo real y con opciones para agrupar información.	11

- c. Asistencia técnica: Asignar un profesional que brinde una atención personalizada semanalmente y se encargue de todo lo referente a un cliente específico. El conjunto de factores que lo contemplan son:

Tabla 6: Asistencia técnica

Factor Crítico de Éxito	Total Calificación
Implementar estrategias innovadoras para desarrollar nuevos clientes e incrementar la participación en el mercado contable.	11

Factor Crítico de Éxito	Total Calificación
Responder con eficacia a las solicitudes del cliente, con disponibilidad de 7 días por 24 horas, por medio de llamadas móviles y vía electrónica.	12
Realizar visitas quincenales a los clientes, para revisar y ajustar los movimientos contables en el sistema con los soportes físicos; ejecutando la conciliación con la realidad.	12
Firmar contratos de confidencialidad de la información de cada uno de los clientes.	10
Seguimiento a la atención al Cliente a cargo de un coordinador.	11
La atención al cliente en aspectos operativos debe ser ofrecida por profesionales y no los auxiliares contables.	11
Asegurar disponibilidad para requerimientos o información, vía telefónica y/o correo electrónico, si así se solicita.	12
Asignar un profesional que brinde una atención personalizada semanalmente y se encargue de todo lo referente a un cliente específico.	11
Conocer al proveedor del servicio por medio de la gestión comercial que este brinde.	10
Ofrecer un manejo responsable y eficaz con contrato de confidencialidad de la información.	10

- d. Atención oportuna: Notificar al cliente en tiempo razonable, garantizando la veracidad de la información, el pago de los impuestos. El conjunto de factores que lo contemplan son:

Tabla 7: Atención oportuna

Factor Crítico de Éxito	Total Calificación
Utilización de tecnología adecuada y tiempos de respuesta.	10
Atender bien a sus clientes que crea con ellos una relación a largo plazo, sin que estos vean razón alguna para cambiar de proveedor.	10
Incremento de beneficios económicos a los clientes, por medio de tarifas bajas.	10
Informar a tiempo el concepto, valor liquidado y fechas de los pagos de impuestos que se deben efectuar.	10
Obtener una rápida y oportuna entrega del servicio a través de medios magnéticos.	10
Facilitar los servicios cumplidamente y sin errores, garantizando información veraz.	10
El outsourcing debe ser referenciado por su excelente labor con otro cliente.	12
Tener a disposición de sus clientes los recursos y el conocimiento necesario para una buena prestación del servicio, como formularios, Leyes, Decretos Normas tanto nacionales como internacionales.	10

11. PROPUESTA

Se plantea desarrollar una gestión de mercadeo y ventas, mediante el contacto telefónico, electrónico y personal, con personas naturales y jurídicas, ubicadas en la ciudad de Bogotá, matriculadas del 2011 hacia atrás en la Cámara de Comercio de Bogotá, que sean micro (activos de 0 – 500 smmlv), pequeña (activos de 501 – 5.000 smmlv) y mediana empresa (activos de 5.001 – 30.000 smmlv), y con las siguientes actividades económicas, según clasificación del CIIU:

Tabla 8: Clasificación CIU

DESCRIPCIÓN	SECC	DIVISION	COMPLETO
Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes	H	552100	H552100
Expendio a la mesa de comidas preparadas, en cafeterías	H	552200	H552200
Expendio a la mesa de comidas preparadas, en salones de onces, te y café.	H	552201	H552201
Expendio a la mesa de comidas preparadas, en cafeterías y loncherías.	H	552202	H552202
Fuentes de soda	H	552203	H552203
Heladerías y fruterías	H	552204	H552204
Expendio por autoservicio de comidas preparadas en restaurantes	H	552300	H552300
Expendio por autoservicio de comidas preparadas en cafeterías	H	552400	H552400
Servicios de alimentación bajo contrato (catering)	H	552500	H552500
Otros tipos de expendio ncp de alimentos preparados	H	552900	H552900
Expendio de alimentos preparados realizado por casas de banquetes	H	552901	H552901
Expendio de alimentos preparados realizado en fritanguerías	H	552902	H552902
Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento	H	553000	H553000
Bares y cantinas	H	553001	H553001
Griles, whiskerías y coreográficos	H	553002	H553002
Discotecas y tabernas	H	553003	H553003

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá.

Actualmente, según las estadísticas de la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, existen 29.657 empresas que cumplen con las características mencionadas anteriormente:

Tabla 9: Numero de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá según su clasificación de CIU

Clasificación CIU	Medianas	Microempresas	Pequeñas	Sin Clasificar	Total General
H552100	27	10.957	249	89	11.322
H552200	2	4.372	19		4.393
H552201	1	224	1		226
H552202		469	2	1	472
H552203		19			19
H552204		403			403
H552300	4	496	24	9	533
H552400	3	424	3	4	434
H552500	1	268	8	1	278
H552900	7	1.941	27		1.975
H552901		242	7	1	250
H552902		41			41
H553000		8.169	15		8.184
H553001		959	1		960
H553002		9			9
H553003		157	1		158
Total General	45	29.150	357	105	29.657

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá.

Dada la capacidad de la empresa, la meta corresponde a que cada empleado de G&H CONSULTORES S.A.S, realice un contacto diario, asegurando el debido seguimiento a cada uno, por los medios pertinentes y favorablemente de manera personal, hasta obtener una confirmación preferiblemente acertada, convirtiéndolo en cliente real; por lo tanto, para el año 2013, se requiere una base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá con 1.000 empresas, teniendo en cuenta un margen de error del 15% en los datos, que imposibilite la comunicación. Recomendamos que, se focalice inicialmente en las empresas de expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes.

Al lograr el contacto personal y/o electrónico con el cliente potencial, se debe exponer los siguientes factores que son atractivos para persuadir al cliente, ya que aportaran al crecimiento de su empresa, porque disminuyen los gastos, le permite administrar con profesionalismo y mejorar su enfoque en las actividades propias del negocio:

- Se instalará un software contable en un equipo autorizado del cliente y se capacita al responsable, para el registro diario de las transacciones contables, la atención de alertas de situaciones irregulares y la visualización de la información contable en tiempo real, las cuales serán conciliadas por el outsourcing.
- Cada cliente tiene asignado un profesional que brinda atención personalizada semanalmente y vía telefónica y electrónica con capacidad de 7x24 para encargarse de todos sus requerimientos.
- Se asegura la notificación al cliente en tiempo razonable y con veracidad en la información y liquidación, del pago de sus impuestos.
- Las tarifas son negociables, ya que se ajustan a las necesidades contables y la demanda de horas/hombre.

Aprovechando al máximo la gestión comercial que se realizará directamente con el cliente, es necesario indagar para conseguir otros contactos de empresas que este crea que puedan requerir de los servicios del outsourcing contable, y así obteniendo más datos y llegar al cliente como referido.

Esta propuesta se encuentra alineada con los objetivos del estudio de caso y los criterios de evaluación para los factores críticos de éxito, expuestos en el presente documento, por lo tanto recomendamos al outsourcing contable G&H CONSULTORES S.A.S, implementar a 18 meses un portal web con información sobre la empresa, portafolio de servicios, descargas de información ajustadas al perfil de acceso, contacto y atención de solicitudes, quejas y reclamos. Es importante resaltarles que en el transcurso del tiempo se debe hacer seguimiento, control, ajuste e innovación a su planeación estratégica, teniendo en cuenta las tendencias del mercado y las necesidades de la empresa en su momento.

11.1 PLAN DE MARTEKING

11.1.1 Análisis de la situación DOFA y estrategias

Tabla 10: DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	*Los clientes se encuentran satisfechos por el servicio operativo. *Constante actualización en las reformas tributarias. *Profesionales especializados en revisoria fiscal y tributaria.	*Escasa atención personalizada. *No se realiza publicidad. *Corto tiempo de experiencia en el mercado como outsourcing contable.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
*Crecimiento de la demanda de la tercerización del área contable. *Proyección de Colombia como la principal plataforma de servicios tercerizados en América Latina. *Constantes avances tecnológicos de aplicativos y programas contables y de atención al cliente.	Destacar ante el cliente potencial, los beneficios económicos y administrativos de mantener un adecuado manejo de las obligaciones tributarias en su empresa y los atributos que ofrece G&H Consultores por tener personal especializado en el tema. Por ejemplo: el correcto diligenciamiento de los formularios, la presentación a tiempo ante los entes de control y la liquidación apropiada de los mismos.	Asignar 1 profesional contable a cada cliente, para establecer el contacto, realizar el seguimiento para el acuerdo comercial y la prestación del servicio; asegurando el cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio pactados, brindando la atención personalizada semanalmente como mínimo y dando uso óptimo de las tecnologías de la información y comunicación (Tics).
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
*Apertura de nuevas empresas de Outsourcing esto significa mayor competencia para la empresa *Existe la competencia desleal en la tarifa de precios, en las personas naturales y jurídicas. *Poca información histórica y actual sobre el sector de outsourcing contables	La tarifa mensual por la prestación de servicio, para tercerizar el área financiera y/o contable es de \$900.000, sin embargo, se podría negociar su valor hacia abajo o arriba, llegando a un beneficio mutuo entre ambas partes; con previo análisis de factores internos como la necesidad de horas/hombre a implementar en la labor, el aprovechamiento futuro para llegar a nuevos clientes y el margen de utilidad establecido por G&H Consultores.	Enfocar sus esfuerzos del plan de mercadeo y ventas, en el nicho de mercado de "Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes", ubicados en la ciudad de Bogotá, iniciando con las localidades de Usaquén y Chapinero.

11.1.2 Objetivo de Marketing

Aumentar en cuatro clientes más, en el transcurso del año 2013, contribuyendo a la rentabilidad de la empresa, como mínimo alcanzando su punto de equilibrio.

11.1.3 Plan de Acción

Gráfico 3: Plan de acción



11.1.4 Presupuesto

Tabla 11: Presupuesto 2013

GUTIERREZ Y HERRERA CONSULTORES SAS					
NIT.900,459,067-9					
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS AÑO 2013					
Tipo de Recurso	Descripción de Recurso	Cantidad del Recurso	N° de Meses	Valor Mensual	Total
Personal	Sueldo	2	12	\$ 586.535	\$ 14.076.828
Personal	Auxilio de Transporte	2	12	\$ 70.000	\$ 1.680.000
Personal	Cesantias (8.33%)	2	12	\$ 54.689	\$ 1.312.536
Personal	Intereses Sobre Cesantias (12%)	2	12	\$ 6.563	\$ 157.512
Personal	Prima (8.33%)	2	12	\$ 54.689	\$ 1.312.536
Personal	Vacaciones (4.17%)	2	12	\$ 24.458	\$ 586.992
Personal	EPS (8.5%)	2	12	\$ 49.855	\$ 1.196.520
Personal	FPO (12%)	2	12	\$ 70.384	\$ 1.689.216
Personal	ARP (0.52%)	2	12	\$ 3.062	\$ 73.488
Personal	Caja Compensación Familiar - icbf - sena (9%)	2	12	\$ 52.788	\$ 1.266.912
Impuestos	Impuestos de industria y comercio avisos y tab	1	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Servicios	Plan Corporativo 1680 minutos - Celulares	2	12	\$ 146.467	\$ 3.515.208
Servicios	Plan Internet 5 GB	2	12	\$ 59.900	\$ 1.437.600
Servicios	Base de Datos Camara de Comercio de Bogotá	1	1	\$ 1.889.251	\$ 1.889.251
Equipo	Modem	2	1	\$ 9.520	\$ 19.040
Diversos	Papeleria y Utiles	1	12	\$ 8.000	\$ 96.000
Diversos	Taxis y Buses	2	12	\$ 200.000	\$ 4.800.000
Subtotal					\$ 35.111.639
Imprevistos (2%)					\$ 702.233
Total					\$ 35.813.872

Tabla 12: Estado de resultados proyectado 2013

GUTIERREZ Y HERRERA CONSULTORES SAS	
NIT.900,459,067-9	
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AÑO 2013	
ingresos Operacionales	
Actividades Empresariales de Consultoria	\$ 45.360.000
Devoluciones, rebajas y descuentos en las ventas	\$ 0
VENTAS NETAS	\$ 45.360.000
Costo de Prestación de Servicios	\$ 0
Gastos Operacionales de Ventas	\$ 0
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 45.360.000
Gastos Operacionales de Administración	
Gastos de Personal	\$ 23.352.540
Impuestos	\$ 2.000
Servicios	\$ 6.842.059
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 19.040
Diversos	\$ 4.896.000
Imprevistos	\$ 702.233
TOTAL GASTOS DE OPERACION	\$ 35.813.872
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 9.546.128
Ingresos No Operacionales	\$ 0
Gastos No Operacionales	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 9.546.128
Impuestos de Renta	\$ 3.150.000
UTILIDAD NETA	\$ 6.396.128

11.1.5 Seguimiento y Control

Las ventajas para la empresa por implementar indicadores de gestión, es asegurar la reducción drástica de la incertidumbre, las angustias y la subjetividad, consecuente el incremento de la efectividad de la empresa y el bienestar de sus colaboradores.

Tabla 13: Indicadores de gestión

Indicador	Medición	Meta	Periodicidad
Efectividad del plan de mercadeo. (Contacto telefónico, electrónico y personal).	Cantidad de nuevos clientes / Cantidad de contactos realizados	80%	Trimestral
Contacto clientes potenciales.	Numero de contactos realizados	5	Semanal
Confiabilidad de la información.	No. Trabajos conformes manifestados por el cliente / No. de trabajos entregados	98%	Mensual
Satisfacción del Cliente	Encuesta de satisfacción del cliente	95%	Mensual
Atención oportuna al pago de impuestos.	No. De pagos de impuestos dentro del tiempo / No. Del total de impuestos	96%	Anual

BIBLIOGRAFÍA

- Código de Comercio 27ª Edición, Bogotá D.C: Legis. Art 100 Disposiciones generales (2012).
- Plan Empresa G&H CONSULTORES S.A.S (2012).
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education, Inc.
- Rivera, N. (2006). *Fundamentos de administración y planeación estratégica*. Colombia: Trillas.
- Rodríguez, J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. México: Ecafsa Thomson Learning.
- López, F. (2010). *Finanzas para no financieros: estados e indicadores económico-financieros*. España: ESIC.
- García, J. (2007). *Estados financieros: consolidación y método de participación*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hoffman, K. (2012). *Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos*. México: Cengage Learning.
- Sainz, J. (2009). *El plan de marketing en la pyme*. España: ESIC.
- Ferrell, O & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing, quinta edición*. México: Cengage Learning.
- Johnson, G. Scholes, K. & Whittington R. (2006). *Dirección estratégica, séptima edición*. España: Pearson Educacion S.A.

WEBGRAFÍA

- <http://www.cpa.gov.co/index.php?id=160020> – Consejo Profesional de Administración de Empresas. 2003
- <http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=132&conID=4232> – Cámara de Comercio de Bogotá. 2012.
- http://www.bogotaemprende.com.co/documentos/4359_FAQ_Formas_Juridicas_2_6072011.pdf - Bogotá Emprende. 2012.
- <http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/home/GlosarioResultado>
- <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx>
- <http://jccconta.gov.co/contenido.php>
- <http://www.degerencia.com/tema/outsourcing>. DEGERENCIA 2011
- <http://www.portafolio.co/negocios/competitividad-pymes>. PORTAFOLIO 2011
- <http://www.camatsan.com/quinessomos.php>. PAGINA FENALCO.2011
- Velázquez Andrés, (noviembre, 2012). Sistemas de información logística, *Especialización en logística comercial nacional e internacional*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://avatacursos.utadeo.edu.co>.
- Plazas Juan, (noviembre, 2012). Construcción y análisis de indicadores para logística, *Especialización en logística comercial nacional e internacional*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://avatacursos.utadeo.edu.co>.
- Rivera Carlos, (Julio, 2012). Decisiones financieras, *Especialización en logística comercial nacional e internacional*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://avatacursos.utadeo.edu.co>