

ESTRUCTURACIÓN DE UN ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS EN UNA
MIPYME.

ELSA MARTÍNEZ RIVERA

Trabajo de grado

Director Ph. D. Noé Velásquez Espinoza

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN MERCADEO

Bogotá

2017

Contenido

Lista de Figuras	3
Lista de Tablas	4
Definición del Problema	5
Antecedentes	5
Preguntas de la investigación	18
Objetivo.....	18
Justificación.....	18
Planes de Acción	21
Preguntas de aprendizaje.....	30
Anexo 1. Estados Financieros Edge Group.....	31
Anexo 2. Marco Contextual	36
Anexo No. 3 Estudio de Satisfacción.....	38
Bibliografía	47

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Organigrama Edge Group</i>	6
Figura 2. <i>Organigrama Edge Group ajustado</i>	8
Figura 3. <i>Mapa de Competitividad Empresarial Edge Group</i>	12
Figura 4. <i>Mapa de Competitividad de Edge Group</i>	16
Figura 5. <i>Acciones de Marketing</i>	17
Figura 6. <i>Planeación Estratégica</i>	22
Figura 7. <i>Diagrama de Pescado</i>	23
Figura 8. <i>Ficha Técnica estudio satisfacción</i>	24
Figura 9. <i>Estructuración Área de Mercadeo y Ventas</i>	26
Figura 10. <i>Perfil Gerente Mercadeo y Ventas</i>	29

Lista de Tablas

Tabla 1. *Cronograma de Actividades* 27

Tabla 2. *Presupuesto de implementación*..... 28

Definición del Problema

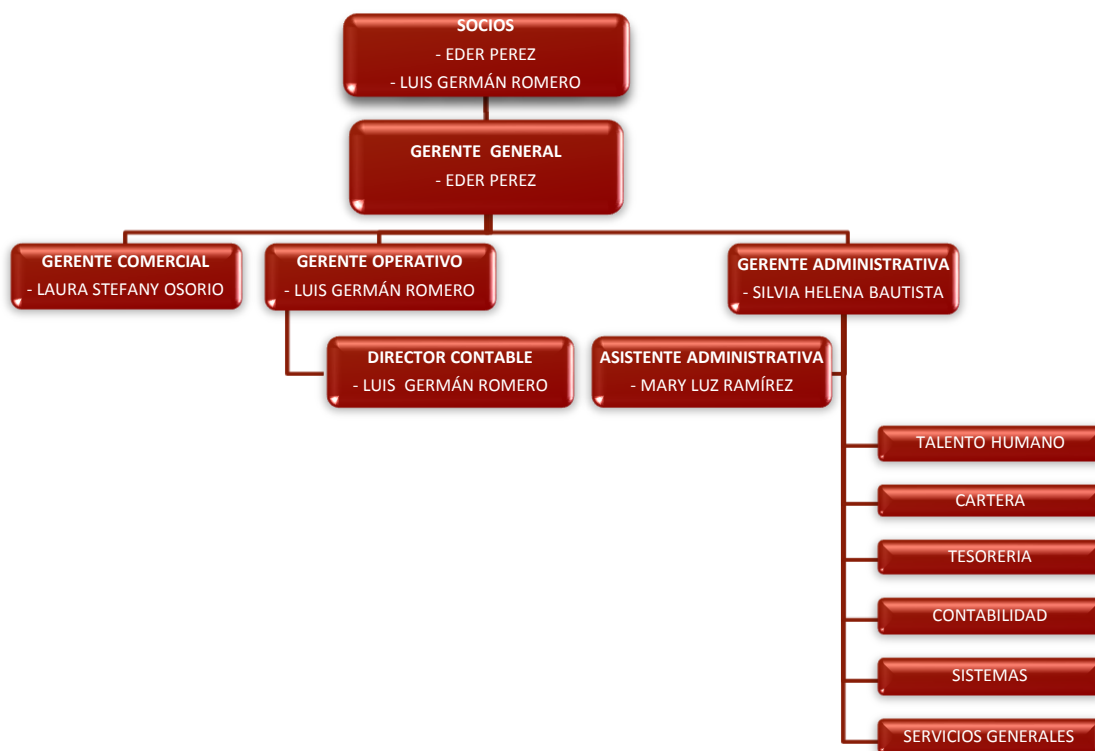
Estructuración de un área de Mercadeo y Ventas en una Mipyme que permita desarrollar las acciones de mercadeo, cumplir los objetivos estratégicos planteados y generar sostenibilidad y desarrollo en una compañía.

Antecedentes

El 27 de octubre de 2003, Luis Germán Romero, Luz Ángela Lancheros y Margarita Morales, crearon una empresa de consultoría contable y financiera denominada Consultores Integrales Asociados R y M Ltda., posteriormente, el 15 de julio de 2011, modifica su nombre por Consultores Integrales Asociados S.A.S. El 16 de enero de 2013, ingreso como socio de Eder Pérez por compra de las acciones a Luz Ángela y Margarita y cambia su nombre por Edge Group Asesores S.A.S., empresa por acciones simplificadas SAS. (La estructura de la empresa se muestra en la Figura 1).

Las funciones propias de cada nivel jerárquico y las relaciones que debían existir entre ellos no se mantenían en la práctica. De este modo, la persona que figuraba como Gerente Comercial, en la realidad no ejercía esa función, la Gerente Administrativa ejercía su cargo pero no era autónoma, toda decisión concerniente a esta área dependía de los socios. En cuanto a talento humano, cartera, servicios generales, tesorería, sistemas y contabilidad no estaban estructurados como departamentos o áreas, y las actividades relativas a los mismos las desempeñaba la Gerente Administrativa o la Asistente Administrativa, quien fungía como recepcionista y asistente del Gerente.

Figura 1. *Organigrama Edge Group*



Fuente: Edge Group (2016).

La Empresa contaba con otros empleados que no figuraban en el organigrama: ejecutivos de cuenta, auxiliares contables y el profesional de sistemas que dependía de Luis Germán.¹

No existía una Gerencia de Mercadeo y Ventas y por tanto no había una persona que desempeñara las funciones de esta área. Luis Germán comentó que su esposa podía desempeñar este cargo basado en que ella estaba cursando la carrera de Mercadeo.

¹ La empresa tenía para esa fecha once empleados incluyendo a Luis Germán y Eder, y las esposas de cada uno, las otras seis personas eran los empleados que atendían a los clientes; la estructura era monofuncional, es decir, la autoridad estaba concentrada en los dos socios que se ocupaban de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura organizacional.

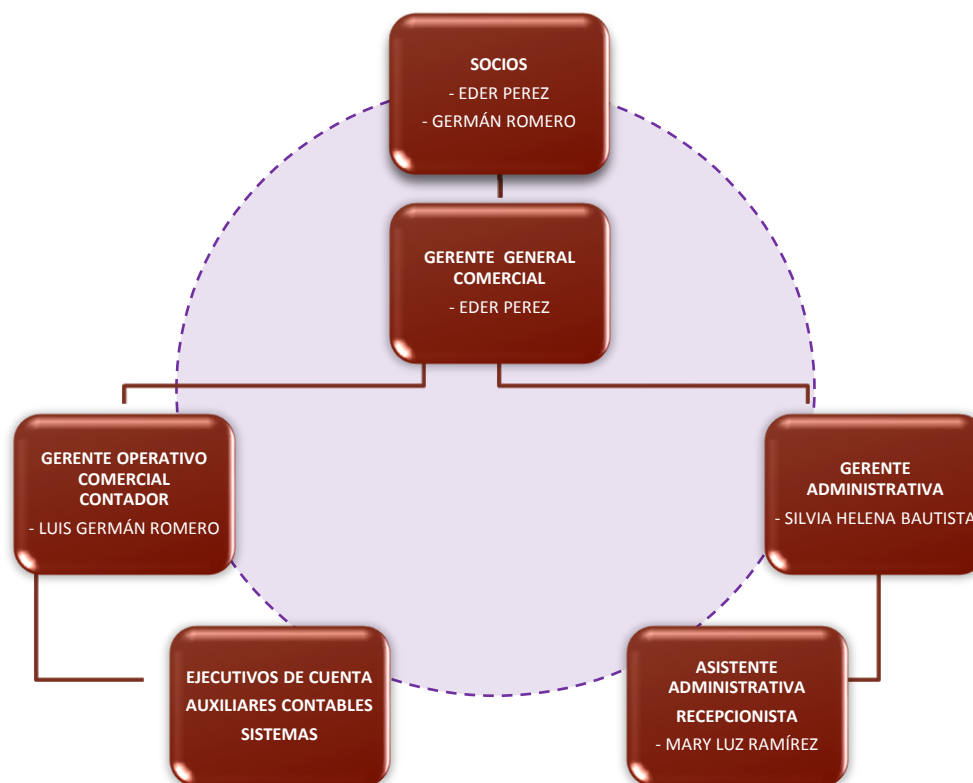
A finales de febrero de 2016, Germán y Eder definieron sus objetivos estratégicos para los tres años siguientes: un área comercial sólida, la certificación en un sistema de calidad, la comercialización de paquetes y una capacidad de producción de servicios definida. Consideraron que con estas modificaciones venderían todos los servicios que ellos ofertaban, ya que sus ventas estaban centradas en Outsourcing Contable y Revisoría Fiscal, por otra parte, podrían ampliar el número de clientes, pues los que les generaban los mayores ingresos, eran sólo diez.

Como objetivos a cinco años, Eder planteó tener presencia nacional, vender a grandes clientes, vender a multinacionales, y tener clientes de otros sectores; para los siguientes diez años, los objetivos que plantearon fueron: Delegación del manejo de la compañía en terceros, venta de franquicias y presencia en otros países.

Para alcanzar estos objetivos, decidieron buscar la orientación de una consultora experta en mercadeo para que les realizará un diagnóstico, los orientara y les ayudara a establecer las estrategias para lograr los objetivos planteados. Ellos conocían muy bien su negocio, pero no tenían claridad de cómo lograr sus objetivos y planes.

La consultora Elsa Martínez, consideró necesario tener una visión integral del funcionamiento de la Compañía y entender muy bien su estructura, decidió entonces diseñar el organigrama ajustado a la realidad. Éste reflejó una estructura frágil y una concentración de funciones y poder en cabeza de los dos socios. Ver Figura 2.

Figura 2. Organigrama Edge Group ajustado.



Fuente: Elaboración: Propia (2016).

Elsa, continuó analizando en detalle las actividades y funcionamiento diario de la Compañía y procedió a solicitar a los socios los Estados Financieros comparativos de los períodos contables 2014-2015, con el fin de analizar el manejo financiero de la Compañía. (Se pueden observar en el Anexo 1).

Lo que reflejó el Estado de Resultados, fue unos ingresos operacionales en el año 2014 de \$155.390.000 y en el año 2015 de \$761.098.505, con un incremento en pesos de aproximadamente cinco veces, de un año a otro, según indicó Eder correspondían a las ventas de sus diez principales clientes, que pertenecían a los sectores de la construcción, inmobiliario y asegurador, entre otros.

Elsa, quien es la consultora contratada, después de escuchar y analizar con suma atención todo lo descrito por los dos socios Luis Germán y Eder, decidió realizar un diagnóstico

estratégico a través de la metodología empleada con éxito en el Programa denominado Plan Padrinos de la Universidad Externado de Colombia (Facultad de Administración, 2014).

Esta metodología permitió de forma simultánea capitalizar la experiencia empresarial de los dos socios y el aporte de teórico y práctico del profesional en mercadeo. Adicionalmente, posibilitó una valoración compartida y al mismo tiempo conocer con mayor certeza la situación de la empresa desde diferentes ángulos del negocio, a través de la aplicación de la herramienta de diagnóstico y un levantamiento de información in situ.

Lo primero que Elsa aplicó fue el modelo estratégico de Michael Porter de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1993), que sirven como base fundamental para formular estrategias que permiten a la empresa aprovechar las oportunidades y también prepararse para las amenazas que se identifiquen en el entorno, en este sector se encontró que la rivalidad entre competidores suele ser la de mayor impacto y es la más común. El modelo no era claro para los socios por lo que se les explicó mediante la siguiente definición:

The tool is commonly applied in the development of business strategy and is used as a method for understanding interfirm competition in various sectors. Porter was dissatisfied at other strategic analysis tools such as SWOT and PEST analyses and so developed the field of strategic theory by introducing this tool. The tool explains how three external and two internal forces combine to shape the intensity of competition, and hence attractiveness of any given marketplace. It tends to be used in application, as a preliminary qualitative assessment of the firm's strategic positioning with a view to using more developed tools at later stages of analyses (Garper, 2013, pág. 1).

La Consultora procedió a describir los hallazgos de cada Fuerza que componen el modelo. En primer lugar, se encontró que la amenaza de entrada de nuevos competidores, es decir, la entrada de empresas similares al sector, es muy fácil, no existen barreras de entrada y tampoco economía de escala, lo cual se explica porque la característica principal de las empresas de consultoría es el servicio personalizado, la experiencia y curva de aprendizaje se centra en la imagen del profesional que presta el servicio. Este tipo de empresas, pero en particular las que prestan servicios contables y financieros y/o de revisoría fiscal, no les es fácil establecer

diferenciadores de los servicios que ofertan, pues todos lo prestan en condiciones similares y el canal de distribución que utilizan es directo en las instalaciones del cliente o vía internet.

En la parte normativa no existe una legislación que dificulte el ingreso de nuevas empresas consultoras y tampoco se requiere de grandes capitales para crearlas.

El objetivo que tiene definido este modelo y que Porter definió como una Fuerza, era anticiparse y diseñar estrategias que permitan hacer frente a los nuevos competidores.

La legislación es un componente importante que facilita o dificulta la entrada de empresas a un sector, hecho que se evidencia y que no es ajeno al sector de la consultoría: actualmente la legislación colombiana carece de un marco jurídico delimitado y específico que regule el ejercicio de la consultoría en el país en todos los sectores, es decir, no existe una normatividad única, generalizada y vigente que establezca los límites contractuales entre las partes o las obligaciones y requisitos que deben asumir y cumplir todos los agentes que quieran prestar servicios de consultoría en el sector público y privado (Villegas, 2016).

Sobre la amenaza de productos sustitutos, se concluyó que puede darse a través de la proliferación de software de bajo costo, su gran maniobrabilidad permite manejar los procesos sin acudir a tercerizaciones.

El poder de negociación de los diferentes proveedores en este sector es bajo, porque los insumos que se necesitan están centrados en un servicio personalizado y en un conocimiento especializado del profesional. Sin embargo, se presenta suficiente oferta en razón al alto número de profesionales del área contable y financiera que se gradúan cada año y varios de ellos optan por prestar sus servicios, con precios más bajos, convirtiéndose a la vez en competencia.

En cuanto al poder de negociación de los compradores (clientes), Elsa encontró que es alto, los clientes pueden cambiar fácilmente de consultora y además existe una amplia oferta de servicios individuales y a nivel de empresas pequeñas, medianas y grandes e incluso consultoras internacionales.

La situación actual es compleja: El sector consultor es consciente de afrontar un mercado pequeño, pero con amplio potencial. “Está creciendo de manera continua, a la misma o incluso mayor velocidad a la que lo hacen las empresas y sectores más dinámicos de la economía. Por eso desde hace varios años, en el país han tocado tierra empresas como McKinsey, Mercer, ADL, etc., y más recientemente otras como Kerney. Mientras tanto, las marcas locales crecen para apoyar a las firmas que quieren entrar a Colombia a hacer negocios y las globales, para la salida de nuestras empresas al mundo globalizado”, anota Samper, de Raddar Consulting (Revista Dinero, 2014).

Sobre la rivalidad entre competidores, es baja ya que el mercado está diversificado a pesar de tener servicios que no tienen diferenciadores importantes. Sin embargo, puede llegar a ser alta, dado el ingreso al mercado de profesionales independientes, la llegada de grandes multinacionales y franquicias. Esto es un tema relevante en este sector como lo indica la Revista Dinero.

Viene una amplia variedad de firmas pequeñas y unipersonales, usualmente lideradas por ejecutivos retirados, gurús o profesores universitarios. Son firmas con un enfoque de consultoría basado en la experiencia personal, y generalmente ofrecen los niveles de honorarios más bajos del mercado. “Las empresas medianas están empezando a explorar el uso de consultores, aunque aún de manera tímida y enfocada en menores costos, lo que las lleva a contratar firmas de consultoría pequeñas, que en algunas ocasiones no cuentan con las perspectivas que realmente requiere”, alerta Maldonado, de Virtus Partners (Revista Dinero, 2014).

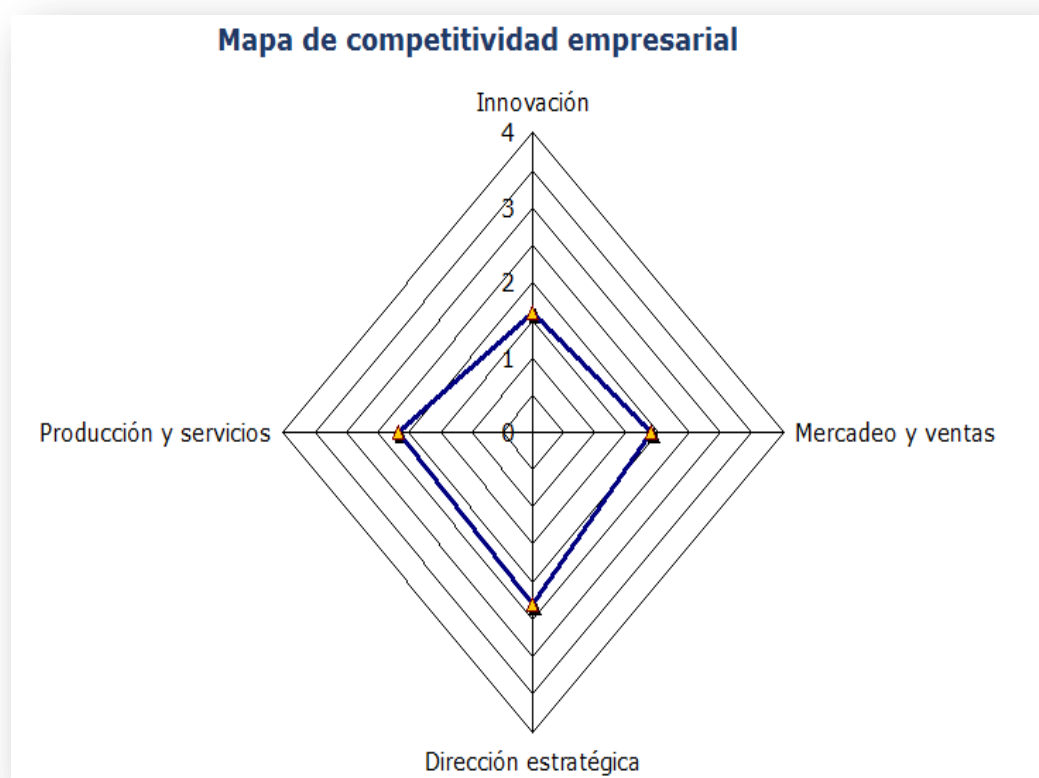
Una vez concluido el análisis anterior, Elsa explicó a los socios que elaboró un mapa de Competitividad Empresarial, con el fin de contar con una valoración de las áreas funcionales de la compañía pero para que Eder y Luis Germán tuvieran mayor claridad sobre el tema, les explicó la competitividad entendida desde la siguiente conceptualización:

La competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en

negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales (Solleiro & Castañón, 2005).

El mapa de Competitividad Empresarial permitió conocer la situación de las áreas estratégicas de la compañía. Se abordó Dirección Estratégica, el resultado reveló que la misión, la visión y los objetivos corporativos no estaban alineados, lo que trascendió a toda la compañía y se evidenció en la ausencia de estrategias para cada Área, por otra parte no contaban con un planteamiento estratégico frente al sector.

Figura 3. *Mapa de Competitividad Empresarial Edge Group.*



Elaboración: propia (2016).

Elsa explicó a los Socios que cuando se refirió a estrategias era necesario tener claro el concepto desde el punto de vista empresarial y su importancia para el futuro de la compañía, motivo por el cual procedió a darles a conocer una definición que desde su experiencia consideró describía muy bien lo que ella pretendía que entendieran:

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través de análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge *la planeación estratégica*. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera (Contreras, 2013, pág. 154).

También consideró importante que Eder y Luis Germán conocieran la relación y la importancia que tiene el macroentorno:

La estrategia (como plano, posición o estratagema) tiene como origen el sistema, aunque sus demandas tengan reflejo en la organización y motiven su adaptación y mudanza. La búsqueda de una estrategia empieza con una visión del ambiente desde fuera para dentro, que va a determinar la forma de actuación de la empresa, bien para proyectarse en el futuro, para ocupar una nueva posición en el mercado o para engañar a la competencia (Mundim, 2004, pág. 229).

Los Socios comentaron que ambos conceptos les había permitido reconocer la importancia del área Dirección Estratégica y se pudo establecer que ellos no tenían identificadas las fortalezas internas de la empresa, que pudieran convertir en ventajas competitivas de su negocio. Tampoco habían definido quienes eran sus clientes estratégicos, el diseño de los servicios no fue soportado en estudios de mercado objetivo, no tenían diseñada una estrategia de crecimiento y proyección, y la gerencia no realizaba seguimiento a los objetivos estratégicos planteados.

En cuanto a innovación, no contaban con un proceso estructurado que les permitiera desarrollar nuevos servicios o mejorar los establecidos. Por el contrario, ellos tenían la percepción que no era de vital importancia para la supervivencia de la empresa, motivo por el

cual Elsa consideró importante y de suma trascendencia que los socios comenzarán a considerar el tema de innovación. Se soportó en lo expresado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) y la Oficina Europea de Estadística (EUROSTAT) citado en (Gálvez-Albarracín, 2016) precisan e indican que la innovación es “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas.

En relación a innovación en tecnología, tenían sistematizado los procesos administrativos y estaban en proceso de sistematizar los informes mensuales de los clientes, con el fin que estos tuvieran acceso directo a sus reportes sin tener que hacer la solicitud a través de la oficina. Se detectó el desconocimiento de los Centros de Desarrollo Tecnológico por parte de los Socios y tampoco tenían identificadas las necesidades de desarrollo tecnológico de la Empresa frente al sector.

Para el área de producción y servicios, aunque existía un área de operaciones, no se tenían fijados objetivos ni establecida una planeación estratégica para el área. Tampoco tenían definida como tal una capacidad de producción, ni contaban con un documento donde se indicara el cálculo de capacidad para atender cada servicio. La planeación que realizaban era de momento y los servicios no tenían un diagrama ni soporte documental. En cuanto a certificaciones de calidad, se estableció que el proceso de calidad ISO 9001 estaba iniciando.

Por otro lado, era de conocimiento de la compañía que los diferentes servicios que se ofertaban estaban enmarcados dentro de la línea de Consultoría Especializada y que la variable relevante era ofrecer un equipo humano muy profesional, capacitado con conocimientos especializados y actualizados, sin embargo, no tenían diseñados planes de capacitación.

En relación a mercadeo y ventas, no estaba estructurada como área funcional, aunque desarrollaban algunas actividades que eran diseñadas y aplicadas de manera aislada no correspondían a ningún plan de mercadeo.

En cuanto a las ventas, estaban en cabeza de los Socios, quienes por su experticia las manejan a través de lazos de amistad y referidos. Al evaluar estas actividades obtuvieron calificaciones mínimas que evidenciaron la ausencia de la estructura de esta área.

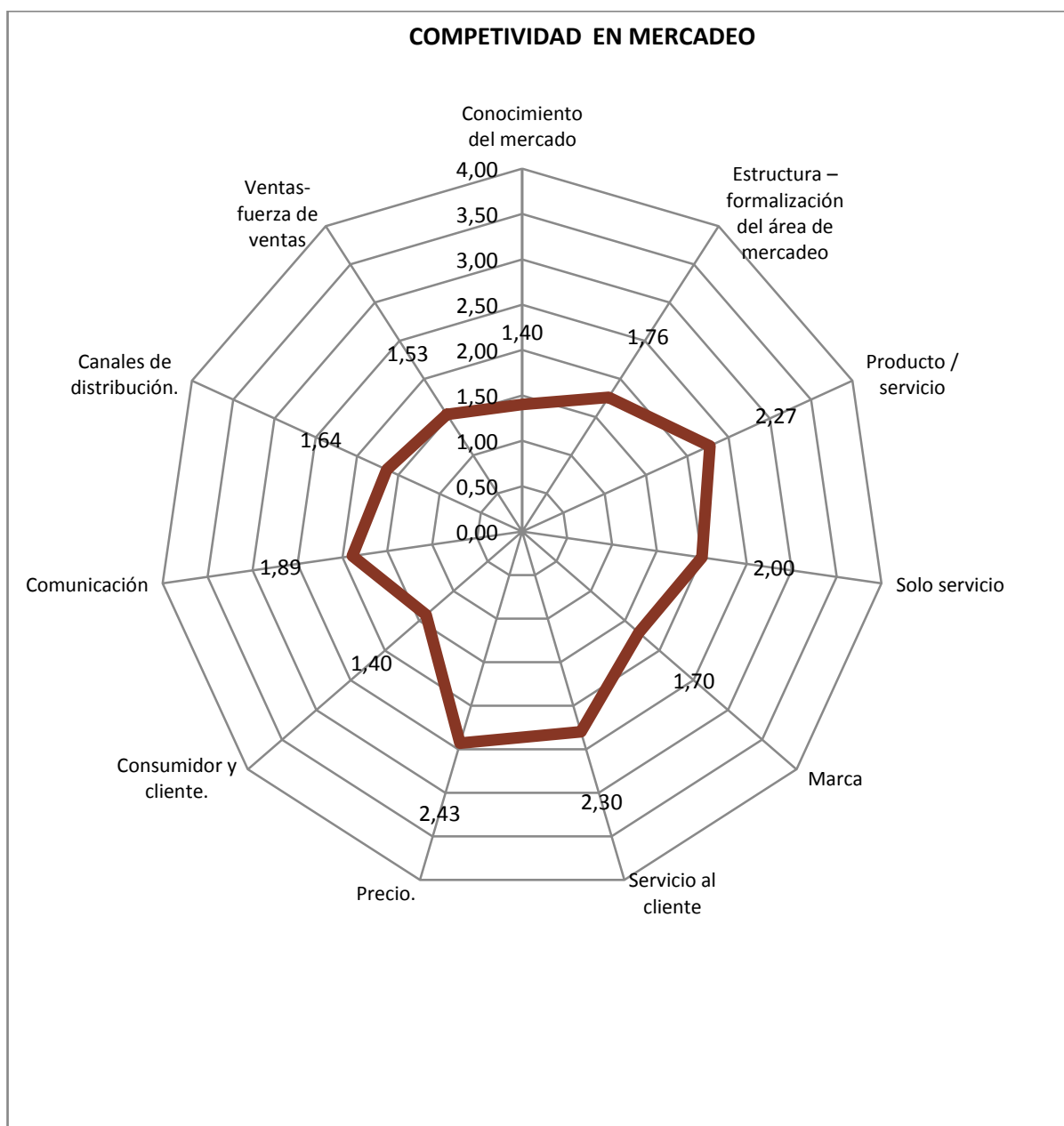
La metodología que se empleó para elaborar El mapa de Competitividad Empresarial contó con la participación de los Socios en el diagnóstico, principalmente del Gerente General. La valoración de los ítems permitió evidenciar de forma integral las áreas estratégicas de la compañía que fueron calificadas con menos de dos y esto llevó a Elsa deducir que la Empresa no era competitiva en ese momento y tampoco sostenible a futuro y por ende, era necesario aplicar una estrategia de inmediato que impulsará un cambio en toda la organización.

Elsa como Especialista en Gerencia de Mercadeo y con varios años de experiencia en el mercadeo, decidió realizar un diagnóstico de las variables de mercadeo y conocer el nivel de competitividad interno de la Empresa, de otra parte, no era ajena a las dificultades que tiene una Compañía que no cuenta con un área de mercado y ventas formalizada, como el caso de Edge Group y así lo manifestó a los socios.

Para poder emitir un concepto era muy importante mapear las variables de mercadeo, conocer las acciones de mercadeo que se habían realizado hasta ese momento y cómo las habían definido y desarrollado y valorar en qué estado se encontraban, el apoyo de Luis Germán y Eder fue vital pues ellos eran los poseedores de la información.

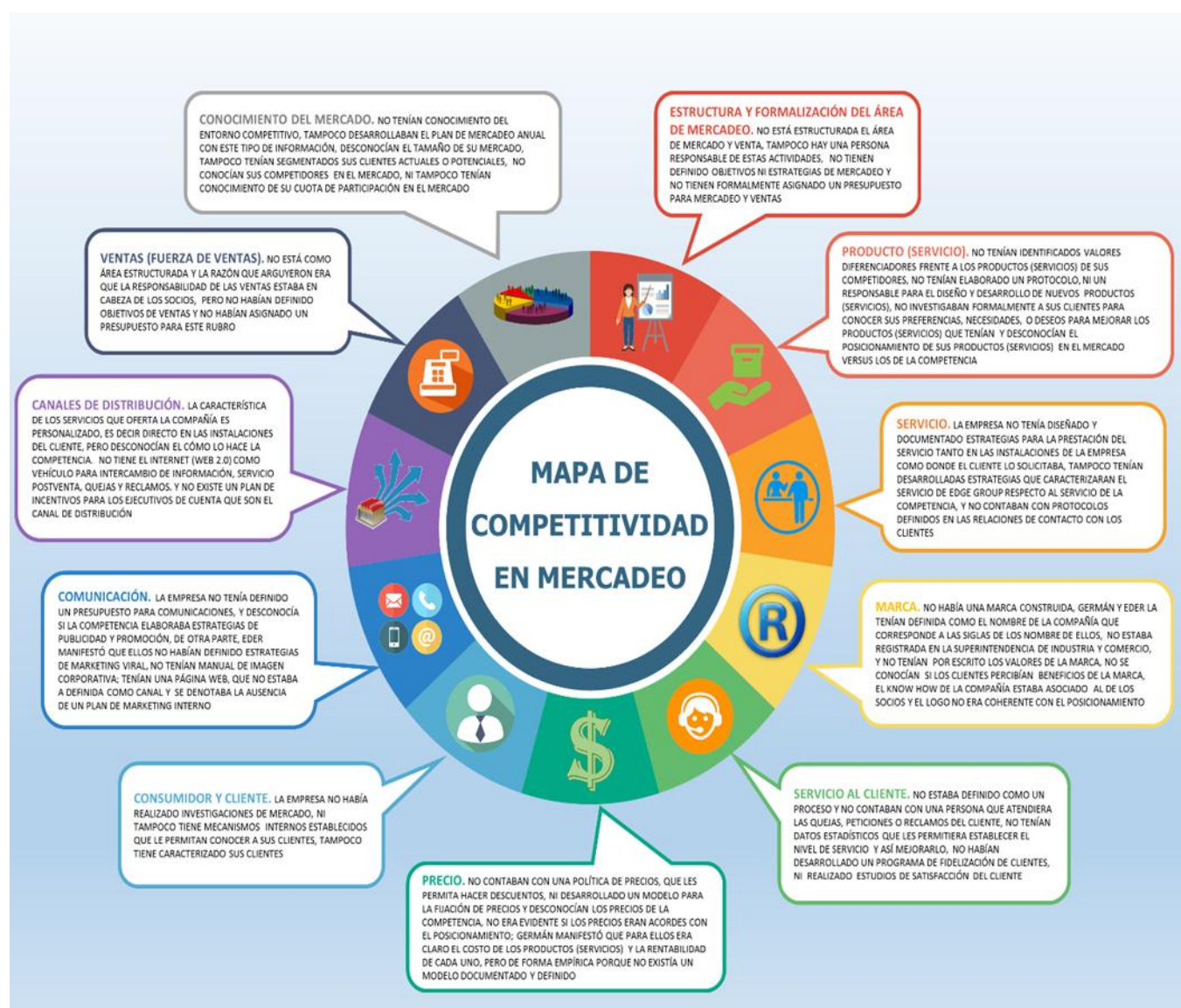
Las once variables que se tuvieron en cuenta y que permiten conformar el Mapa de Competitividad Interna fueron: conocimiento del mercado por parte de los socios, ventas-fuerza de ventas, canales de distribución, comunicación, consumidor y cliente, precio, servicio al cliente, marca, solo servicio, producto/servicio y estructura-formalización del área de mercado y ventas. Los resultados se muestran en la Figura 4 y la Figura 5.

Figura 4. Mapa de Competitividad de Edge Group.



Elaboración: propia (2016).

Figura 5. Acciones de Marketing



Elaboración: propia (2016).

Preguntas de la investigación

Elsa analizó de forma holística los resultados obtenidos a través de la aplicación de la herramienta de diagnóstico y se hizo las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo establecer una estrategia que permita mejorar los resultados obtenidos con la evaluación de las áreas del mapa de competitividad empresarial?
2. ¿Cómo incorporar en la estrategia mecanismos de mejora en los resultados que se observaron en el mapeo de la competitividad en mercadeo?
3. ¿Cómo preparar la compañía para que mejore sus fortalezas internas y se prepare para el manejo del entorno?
4. ¿Cómo preparar la compañía para que formalice las acciones de mercadeo?

Objetivo

Formalizar el área de mercadeo - ventas, propiciar un ambiente y entorno que coadyuven para que la Empresa sea sostenible en el tiempo y genere su crecimiento y expansión de acuerdo a los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo por los Socios.

Estructurar las unidades estratégicas y funcionales de la compañía, para que sean los pilares y motores del cambio, caracterizar el desarrollo de las acciones de mercadeo.

Justificación

Elsa consideró que para generar las conclusiones y recomendaciones de la consultoría y poder cumplir con el objetivo propuesto, era necesario apoyarse en los conceptos de varios expertos, lo que le permitió tener mayor certeza en sus convicciones y diagnósticos. Comenzó por conocer la importancia del mercadeo, la primera definición que trajo a colación fue expuesta por (Lopez, 2009):

En la actualidad, el marketing está presente en todo. Tanto formal, como informalmente, personas y organizaciones desarrollan una gran cantidad de actividades que podrían comprenderse dentro de esta área. El marketing se está convirtiendo en un componente

imprescindible para el éxito empresarial. Además, influye significativamente en nuestra vida diaria, está arraigado en todas las actividades económicas, sociales, ecológicas, políticas, culturales, industriales, de salud, de servicios, etc. (pág.7),

Por otra parte, era muy importante el concepto de (Kotler, 2012): Cuando se habla de mercadeo indiscutiblemente debemos recurrir a la definición sucinta como es “satisfacer las necesidades de manera rentable” (pág.5).

El marketing actual está centrado en el cliente, ha sido uno de los grandes cambios, como se conceptualiza así: el marketing es una función organizacional y un conjunto de proceso para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de forma que beneficien a la organización y a todos sus grupos de interés. La dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta y de obtener, conservar y aumentar los clientes mediante la creación, entrega y comunicación de valor superior para el cliente (Kotler, 2012, pág. 28).

Y la relación marketing Mipyme para el desarrollo de ésta última. La fortaleza y organización es de vital importancia para el desarrollo del marketing de una Mipyme como (López, 2012) lo menciona:

El fortalecimiento de la estructura administrativa de las Mipyme radica en su poderío comercial, es decir, en su estructura de marketing; por ello, ésta área de gestión dentro de las organizaciones debe poseer mayor suficiencia poder generar, comunicar y entregar valor no solo al mercado local sino al mercado internacional ya sea industrial o de consumo. Sin embargo, muchas de las Mipymes se encuentran con serios problemas que radican en la débil estructura en sus planes de Marketing” (pág.112).

Las actividades de marketing son claves para el desarrollo competitivo de una compañía, abarca todas las variables que se requieren, como (Kotler, 2012) lo define:

El departamento de marketing deberá supervisar y controlar continuamente las actividades de marketing. Los planes de control de marketing aseguran que la empresa alcanzará las ventas, utilidades y otras metas señaladas en su plan anual. Las herramientas

principales son el análisis de ventas, el análisis de participación de mercado, el análisis de gastos de marketing y de ventas, y el análisis financiero del plan de marketing. El control de rentabilidad mide y controla la rentabilidad de los productos, territorios, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de los pedidos. El control de eficiencia encuentra la manera de aumentar la eficiencia de la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción de las ventas y la distribución. El control estratégico de la empresa en el mercado, mediante revisiones de la efectividad del marketing y de su nivel de excelencia, así como realizando auditorías de marketing (pág.648).

En las empresas de servicios, como es el caso de la empresa que nos ocupa, es imperativo y relevante el desarrollo del mercadeo orientado al servicio, como (Kotler, 2012) lo menciona:

Las empresas de servicios alguna vez estuvieron rezagadas respecto de las manufactureras en el uso de marketing, porque eran pequeñas, porque eran negocios profesionales que no utilizaban el marketing, o porque enfrentaban una enorme demanda o poca competencia. No cabe duda que esto ha cambiado. Hoy en día algunas de las empresas especialistas en marketing más hábiles pertenecen al sector de los servicios. Una de las más reconocidas en este sentido es Singapore Airlines (pág.361).

Las Pymes, pero en especial quienes ofrecen consultoría empresarial, deben asumir el reto de aplicar el mercadeo a los servicios para poder ser competitivas y mirar como lo hacen las grandes empresas de servicios:

Las empresas de servicio que logran destacar suelen tener un excelente desempeño en las prácticas siguientes: el establecimiento de concepto estratégico, la formación de un historial de compromiso de la alta dirección con la calidad, altos estándares, niveles de rentabilidad y sistemas para controlar el desempeño del servicio y las quejas de los clientes. Además, diferencian sus marcas mediante características de servicio primario y secundario, e innovación continua (Kotler, 2012, pág. 378).

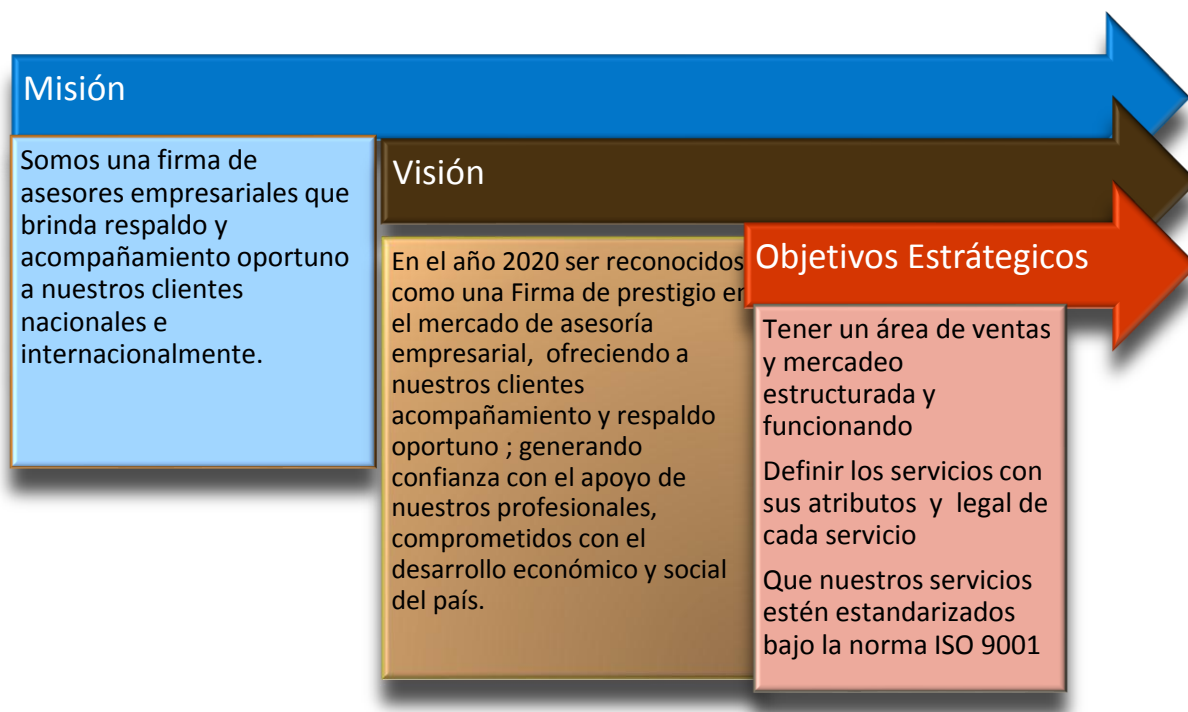
Planes de Acción

Elsa consideró de suma importancia elaborar tres acciones antes de emitir un diagnóstico final, diseñó dos talleres para los Socios y directivos de la Compañía a fin de replantear una planeación estratégica de la Compañía, luego construyó un diagrama de Espina de Pescado con el fin de conocer las causas potenciales o reales de la falta de organización, crecimiento y sostenibilidad de Edge Group y por último una investigación de mercados cuyo objeto era conocer la percepción y satisfacción de los clientes pareto.

La planeación estratégica de Edge Group es una actividad que ya había sido diseñada por los socios, pero cuando se evaluó la misión, la visión y los objetivos estratégicos de forma conjunta con los socios, y algunos empleados, se encontró que la misión estaba definida como visión y la visión estaba definida como misión, y los objetivos estratégicos no estaban definidos. Eder aceptó que dicha actividad se había realizado sin ninguna orientación y que después de la exposición realizada por parte de la Consultora era necesario hacer un replanteamiento.

Para lograr involucrar a los socios en el nuevo diseño de una planeación estratégica para Edge Group, La Consultora diseño dos talleres a los que asistieron y participaron los Socios, sus esposas y algunos empleados de la Compañía.

Al final del ejercicio se logró que la Compañía contara con una misión, una visión y unos objetivos estratégicos contruidos de forma conjunta, como puede observarse en la Figura No. 6.

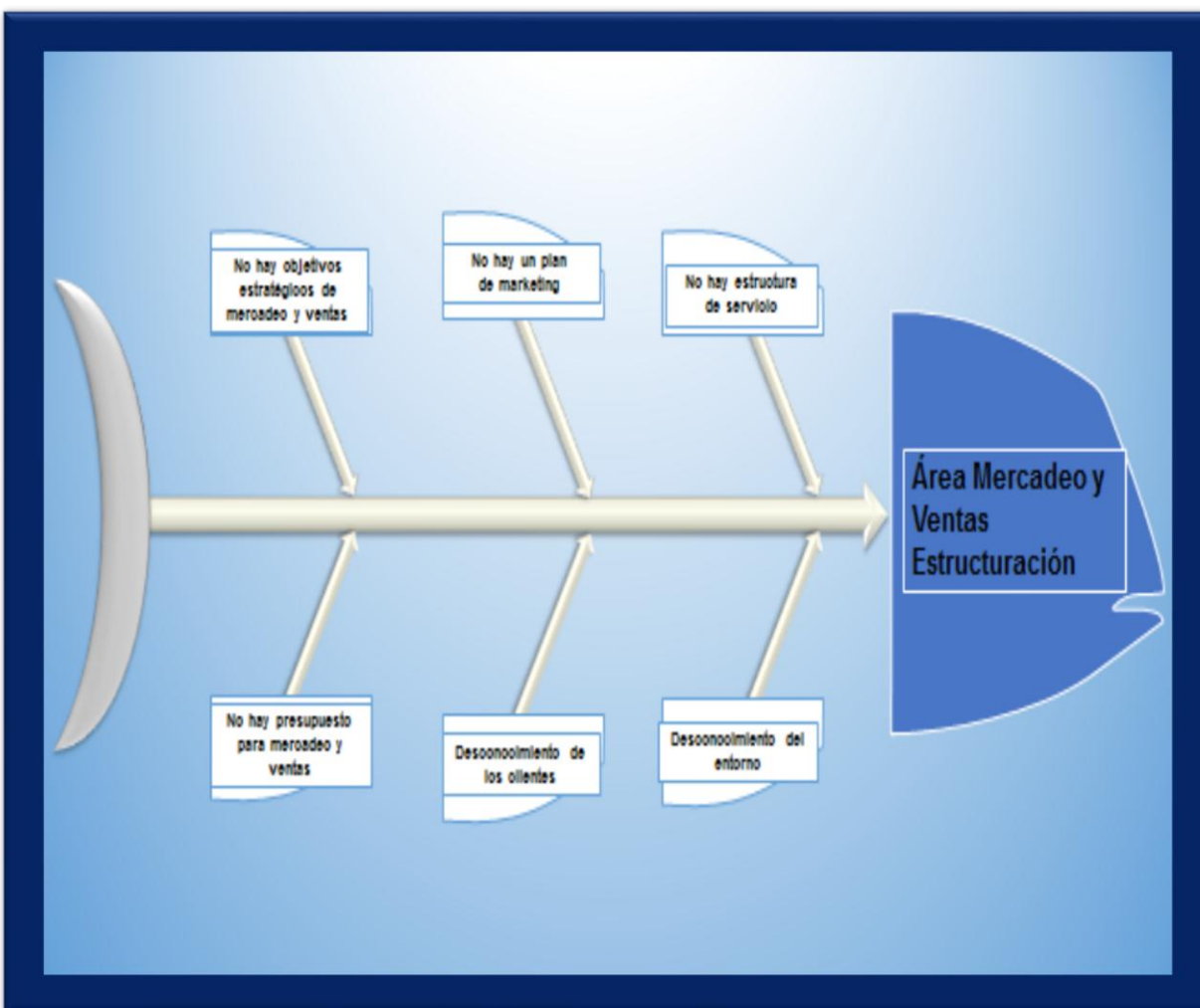
Figura 6. *Planeación Estratégica*

Elaboración: Propia (2016).

Luego, se procedió a construir el diagrama de Espina de Pescado, y comenzó por clasificarse una a una las causas reales y potenciales que contribuían a que la Empresa no contara con un área formalizada que se encargara de las acciones de mercadeo. Las causas que se consideraron relevantes fueron: no contaban con un plan de mercadeo, no se habían diseñado objetivos estratégicos de mercadeo y ventas, no contaban con una estructura de servicio, no habían asignado presupuesto para mercadeo y ventas, no conocían sus clientes, y no conocían el entorno.

Una vez analizadas las causas se llegó a la conclusión que era necesario estructurar un área de mercado y ventas que permitiera desarrollar todas las acciones de mercadeo.

Figura 7. Diagrama de Pescado.

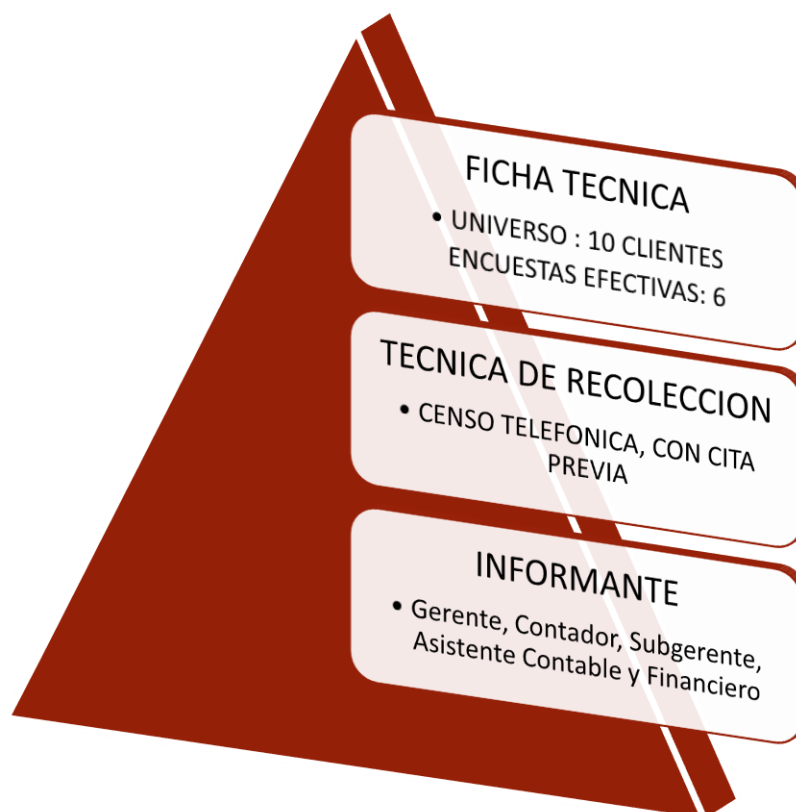


Elaboración: Propia (2016).

Luego se procedió a diseñar una investigación de mercados, se solicitó la base de datos con los nombres de las compañías, el nombre del ejecutivo a quien se le aplicaría la encuesta, luego se procedió al diseño del instrumento, definición de la técnica de levantamiento de la información, que para este caso fueron encuestas telefónicas, y concertación de las citas con cada uno de ellos. Se acordó censar los diez clientes Pareto.

La ficha técnica se puede apreciar en la Figura 8, y los resultados se pueden apreciar en el Anexo 3.

Figura 8. *Ficha Técnica estudio satisfacción.*



Elaboración: Propia (2016).

El estudio reportó que en términos generales los clientes estaban satisfechos con los servicios, que estaban dispuestos a recomendarlos, sin embargo, reconocen que los servicios están entre caros y costosos, reconocen que las personas que los atienden conocen del negocio, sin embargo, están percibiendo desmejoras en la calidad del servicio. El servicio que fue mal evaluado fue Asesoría Tributaria.

El servicio que perciben como caro es Consultoría NIFF, no están satisfechos con las personas que atienden este servicio, y se tiene la percepción de incumplimiento, el cliente percibe que lo que recibe no justifica el precio. (Los resultados se encuentran en el Anexo N.3).

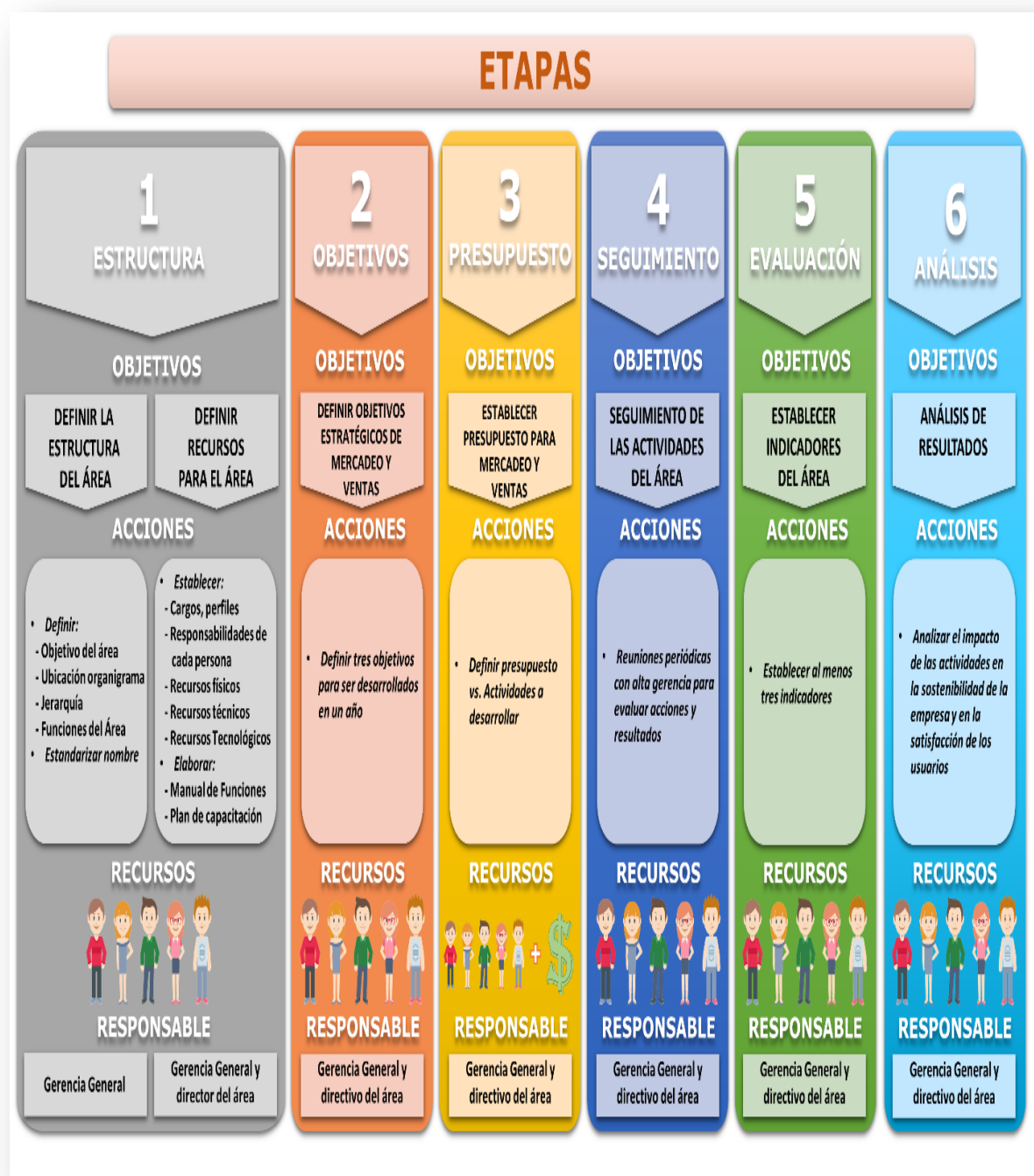
Concluidas estas actividades, Elsa citó a los Socios a una reunión para darles a conocer el diagnóstico final y las recomendaciones y de común acuerdo establecer el plan de acción a seguir, teniendo en cuenta los resultados que arrojaron cada una de las actividades y la información que se levantó a través de la herramienta diseñada en Plan Padrinos.

La importancia del trabajo de Consultoría radicó en sumar la experticia, el conocimiento teórico afianzado en la opinión de los expertos consultados y la aplicación de una herramienta que suministró el programa Plan Padrinos de la Universidad Externado de Colombia. Esto permitió desarrollar un diagnóstico de la Empresa Edge Group y tener la capacidad de proponer un plan de acción a los Socios, centrado en la estructuración del área de mercadeo y ventas como una solución transversal a las falencias de la Compañía.

La formalización del área de mercadeo y ventas permitiría atacar de manera puntual cada problema encontrado en cada área funcional de la Compañía y sobre todo era importante definir de manera rápida y ordenada las diferentes acciones de mercado. Por otra parte, era indispensable estructurar el perfil del responsable del área, quién se encargaría del diseño e implementación de todas las acciones de mercadeo que debía desarrollar Edge Group de la mano de la Gerencia.

Para la puesta en marcha de esta actividad, se estructuraron seis etapas, cada etapa se le definió un objetivo y cada objetivo fue acompañado de una serie de acciones, que permitieran dar cumplimiento a los objetivos, también se estableció que tipo de recurso se requería, esto es humano o económico, o los dos y para cada etapa se estableció un responsable. De forma sucinta se puede observar la propuesta de desarrollo en la Figura No. 9

Figura 9. Estructuración Área de Mercadeo y Ventas



Elaboración: Propia 2016

Se estableció un cronograma de actividades para tres (3) meses, tiempo que la Consultora considero suficiente para el desarrollo de la estrategia, las seis (6) etapas contenían diversas de actividades, a las cuales se les asignó tiempo en semanas para su ejecución, para un total de doce (12) semanas, como se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1. *Cronograma de Actividades*

ETAPAS	ACCION/SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
ETAPA 1														
Estructura	Definir la estructura del área													
	Definir recursos para el área													
ETAPA 2														
Objetivos	Definir objetivos estratégicos de mercadeo y ventas													
ETAPA 3														
Presupuesto	Establecer presupuesto para Mercadeo y Ventas													
ETAPA 4														
Seguimiento	Seguimiento de las actividades del área													
ETAPA 5														
Evaluación	Establecer indicadores del área													
ETAPA 6														
Análisis	Análisis de resultados													

Elaboración: Propia 2016.

Luego se estructuró y definió un presupuesto que soportara la estructuración del área de mercadeo y ventas para que los Socios tuvieran claridad de los recursos económicos que debían apropiar para llevar a cabo la implementación de la estrategia concertada, como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2. Presupuesto de implementación

ACTIVIDAD	Unidad	VR. INDIVIDUAL	VR. TOTAL
Objetivo del área	20 horas	\$ 75.000,00	\$ 1.500.000,00
Definir ubicación organigrama			
Estandarizar nombre			
Definir jerarquía			
Definir funciones del área			
Establecer cargos, perfiles y responsabilidades de cada persona	1	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Elaborar Manual defunciones	1	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
Establecer los recursos físicos	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
Establecer los recurso técnicos	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Establecer los recursos tecnológicos	1	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Plan de capacitación	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Definir 3 objetivos para ser desarrollados en un año	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
Definir presupuesto vs. Actividades a desarrollar	1	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
Reunión con lata gerencia para evaluar acciones y resultados	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
Establecer como mínimo tres indicadores			\$ -
Analizar el impacto de las actividades en la sostenibilidad de la empresa y en la satisfacción de los usuarios	1	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
TOTAL			\$ 36.000.000,00

Elaboración: Propia 2016.

Para terminar de estructurar la estrategia el paso siguiente era definir el perfil de un profesional con amplia experiencia en el campo del mercadeo y con una formación profesional a nivel de maestría, ya que la persona propuesta (la esposa de Luis Germán quien estaba estudiando mercadeo a nivel de pregrado) no tenía la experiencia necesaria para desarrollar todas las acciones de mercadeo que se requerían y por otra parte debería contar con un perfil gerencial. De tal manera, se elaboró el perfil del profesional apropiado para dirigir el área estructurada de mercadeo y ventas. Ver Figura 10.

Figura 10. Perfil Gerente Mercadeo y Ventas



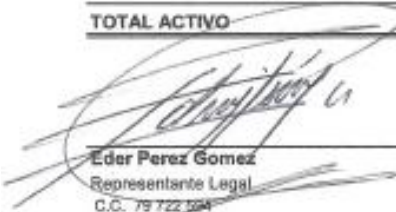
Elaboración: Propia (2016).

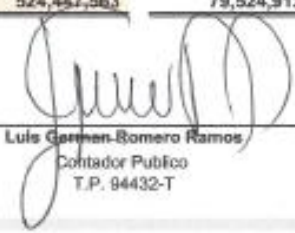
Preguntas de aprendizaje

1. ¿Qué incidencia tiene el desarrollo de las acciones de mercadeo en el crecimiento y sostenibilidad de Edge Group?
2. ¿Qué te imaginas que sucedería si la empresa no hubiera contratado los servicios de consultoría?
3. ¿La estrategia de estructurar la unidad de mercadeo y ventas en la compañía fue la solución idónea?
4. ¿Cuál podría ser una nueva estrategia? Proponga.

Anexo 1. Estados Financieros Edge Group

EDGE GROUP ASESORES SAS					
NIT. 830.130.517 - 4					
BALANCE GENERAL					
Con corte al ultimo día del mes de diciembre de 2015 y 2014					
(cifras expresadas en pesos colombianos)					
ACTIVO	NOTAS	DICIEMBRE 2015	DICIEMBRE 2014	Variación	%
ACTIVO CORRIENTE:					
DISPONIBLE	\$	7,279,612	\$ 21,700,000	-14,420,388	-198%
DEUDORES	\$	222,306,254	\$ 131,590,954	90,715,300	41%
Total activo corriente	\$	229,585,866	\$ 153,290,954	76,294,912	33%
ACTIVO NO CORRIENTE					
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$	321,147,009	\$ 317,917,009	3,230,000	1%
INTANGIBLES	\$	3,239,800	\$ 3,239,800	0	0%
DIFERIDOS	\$	50,000,000	\$ 50,000,000	0	0%
Total activo no corriente	\$	374,386,609	\$ 371,156,609	3,230,000	1%
TOTAL ACTIVO	\$	603,972,475	\$ 524,447,563	79,524,912	13%


Eder Perez Gomez
 Representante Legal
 C.C. 79 722 524


Luis Gerardo Romero Ramos
 Contador Publico
 T.P. 94432-T

EDGE GROUP ASESORES SAS

NIT. 830.130.517 - 4

BALANCE GENERAL

Con corte al último día del mes de diciembre de 2015 y 2014

(cifras expresadas en pesos colombianos)

PASIVO Y PATRIMONIO	NOTAS	DICIEMBRE 2015	DICIEMBRE 2014	Variación	%
PASIVO CORRIENTE:					
PROVEEDORES	\$	10,992,562	\$	10,992,562	100%
CUENTAS POR PAGAR	\$	144,608,983	\$	144,608,983	100%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	\$	-160,120	\$	-160,120	100%
OBLIGACIONES LABORALES	\$	6,496,333	\$	6,496,333	100%
Total pasivo corriente	\$	161,937,758	\$	0	100%
PASIVO NO CORRIENTE:					
OTROS PASIVOS	\$	11,860,000	\$	210,000,000	-198,140,000 -1671%
Total pasivo no corriente	\$	11,860,000	\$	210,000,000	-198,140,000
TOTAL PASIVO	\$	173,797,758	\$	210,000,000	-36,202,242 -21%
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	\$	20,000,000	\$	20,000,000	0 0%
RESERVAS	\$	44,433,104	\$	44,433,104	0 0%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$	115,727,154	\$	50,542,341	65,184,813 56%
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES		250,014,469	\$	199,472,118	50,542,341 20%
TOTAL PATRIMONIO	\$	430,174,717	\$	314,447,563	115,727,154 27%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	603,972,475	\$	524,447,563	79,524,912 13%

Eder Perez Gomez
Representante Legal
C.C. 79.227.594

Luis German Romero Ramos
Contador Público
T.P. 94432-T

EDGE GROUP ASESORES SAS

NIT. 830.130.517 - 4

ESTADO DE RESULTADOS

Por el periodo comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2015 y 2014

(cifras expresadas en pesos colombianos)

	<u>Notas</u>	<u>Diciembre</u> 2015	<u>Diciembre</u> 2014	<u>Variacion</u>
INGRESOS				
INGRESOS	\$	761,098,505.00	\$ 155,390,000.00	\$ 605,708,505
MARGEN BRUTO				
MARGEN BRUTO	\$	761,098,505.00	\$ 155,390,000.00	\$ 605,708,505
GASTOS:				
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	\$	637,132,496.32	\$ 104,833,689.00	\$ 532,298,807
OPERACIONALES DE VENTAS	\$	6,267,200.00	\$ -	\$ 6,267,200
UTILIDAD (PERDIDA)/MONEDA OPERACIONAL	\$	117,678,808.68	\$ 50,556,311.00	\$ 67,122,498
INGRESOS NO OPERACIONALES				
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$	-	\$ -	\$ 0
GASTOS NO OPERACIONALES				
GASTOS NO OPERACIONALES	\$	1,951,654.99	\$ 13,970.00	\$ 1,937,685
UTILIDAD (PERDIDA)/MONEDA ANTES DE IMPUESTOS		115,727,153.69	50,542,341.00	65,184,813
PROVISION IMPUESTO DE RENTA:				
PROVISION IMPUESTO DE RENTA:	\$	-	\$ -	\$ 0
UTILIDAD (PERDIDA)/MONEDA DEL EJERCICIO	\$	115,727,153.69	\$ 50,542,341.00	\$ 65,184,813

Eder Perez Gomez
Representante Legal
C.C. 79 722 594

Luis German Romero Ramos
Contador Publico
T.P. 94432-T

EDGE GROUP ASESORES SAS

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (metodo directo)


Por el período comprendido entre enero y diciembre de 2015

(Cifras expresadas en pesos Colombianos)

	DICIEMBRE 2015
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	115,727,154
PARTIDAS QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO	
(Aumento) Disminución en Depreciaciones	0
(Aumento) Disminución en amortizaciones	0
PARTIDAS QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO	0
EFFECTIVO GENERADO EN OPERACIÓN	115,727,154
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES	
(Aumento) Disminución en Deudores	(90,715,300)
Aumento (Disminución) en Proveedores	10,992,562
Aumento (Disminución) en Ctas por Pagar	144,608,983
Aumento (Disminución) en Imptos, Gravámenes y Retenciones	(160,120)
Aumento (Disminución) en Obligac. Laborales	6,496,333
Aumento (Disminución) en Otros Pasivos	(198,140,000)
TOTAL CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERAC.	(126,917,542)
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN (1)	(11,190,388)
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION	
(Aumento) Disminución en Activos fijos	(3,230,000)
(Aumento) Disminución en Inversiones	
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION (2)	(3,230,000)
ACTIVIDADES DE FINANCIACION	
Nuevas Obligaciones	0
Aumento (Disminución) Aportes para futuras capitalizaciones	
TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIACION (3)	0
AUMENTO (DISMINUC) NETO DEL EFECTIVO (1+2+3)	(14,420,388)
EFFECTIVO INICIAL	21,700,000
EFFECTIVO FINAL	7,279,612



Eder Pérez Gomez
Representante Legal
C.C. 79 722 594



Luis German Romero Ramos
Contador Publico
T.P. 94432-T

EDGE GROUP ASESORES SAS

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (metodo directo)

Por el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2015

(Cifras expresadas en pesos Colombianos)

	DICIEMBRE 2015
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	115,727,154
PARTIDAS QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO	
(Aumento) Disminución en Depreciaciones	0
(Aumento) Disminución en amortizaciones	0
PARTIDAS QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO	0
EFFECTIVO GENERADO EN OPERACIÓN	115,727,154
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES	
(Aumento) Disminución en Deudores	(90,715,300)
Aumento (Disminución) en Proveedores	10,992,562
Aumento (Disminución) en Ctas por Pagar	144,608,983
Aumento (Disminución) en Imptos, Gravámenes y Retenciones	(160,120)
Aumento (Disminución) en Obligac. Laborales	6,496,333
Aumento (Disminución) en Otros Pasivos	(198,140,000)
TOTAL CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERAC.	(126,917,542)
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN (1)	(11,190,388)
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION	
(Aumento) Disminución en Activos fijos	(3,230,000)
(Aumento) Disminución en Inversiones	
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION (2)	(3,230,000)
ACTIVIDADES DE FINANCIACION	
Nuevas Obligaciones	0
Aumento (Disminución) Aportes para futuras capitalizaciones	
TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIACION (3)	0
AUMENTO (DISMINUC) NETO DEL EFECTIVO (1+2+3)	(14,420,388)
EFFECTIVO INICIAL	21,700,000
EFFECTIVO FINAL	7,279,612



Eder Perez Gomez
Representante Legal
C.C. 79 722 594



Luis German Romero Ramos
Contador Publico
T.P. 94432-T

Anexo 2. Marco Contextual

En Colombia, la definición de la Pyme como estrato productivo está contemplada en la legislación del país², en la cual se establecen los parámetros de clasificación presentados, número de trabajadores y activos totales. Especialmente, esta categorización jurídica hace referencia a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)³, como unidades de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

Edge Group es una Mipyme que corresponde al sector de la consultoría y en particular a la asesoría contable y tributaria, este tipo de consultoría se está desarrollando ampliamente en el país y tiene futuro, así lo expresa :

Pero aunque el mercado de consultoría en Colombia está hoy muy desarrollado, no llega obviamente a tener el tamaño de otros como el europeo o el estadounidense. No obstante, el país es uno de los líderes indiscutibles en América Latina, y que registra mayor potencial. “Nosotros hemos crecido en los últimos 5 años más de 20%, y este desarrollo será mayor para 2014 con la incorporación de Booz & Company, la consultora de estrategia más antigua del mundo”, asegura Gustavo F. Dreispiel, socio líder de Consultoría para Colombia de Pricewaterhouse Coopers (Revista Dinero, 2014).

La participación de la Mipymes es importante en el país como lo indica Portafolio: La realidad es que, en nuestro país, el 99,9 por ciento de las organizaciones empresariales es micro, pequeñas y medianas empresas, que usualmente producen y venden sus productos en mercados competitivos con un markup reducido (diferencia entre el costo marginal de producción y el precio de venta) (Portafolio, sección finanzas, 2013).

² Congreso de la República de Colombia. Ley 590 de 2000, artículo 2o. Ha sido modificada por la Ley 905 de 2004, y ajustada por la Ley 1111 de 2006 y la Ley 1151 de 2007 y finalmente la Ley 1450 del 2011.

³ De acuerdo al artículo 2º de la Ley 590 de 2000: serán clasificadas como Mediana, aquellas empresas que tienen una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores y activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT. Pequeña empresa, con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores y Activos Totales por valor entre 501 y menos de 5.000 SMLV. Microempresa, con una planta de personal no superior a los 10 trabajadores y unos Activos Totales inferior a 500 SMMLV, excluida la vivienda.

Pero en plano internacional, la consultoría es considerada un negocio de grandes cifras; nos referimos a un negocio en el que las 4 firmas más grandes del mercado (The Big 4: Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PwC) reportan ingresos anuales cercanos al billón de dólares y en el que compiten firmas que muestran procesos de crecimiento interesantes, como el de TATA Consultancy, que en el 2012 reportó un aumento en las utilidades de 14,8 por ciento y logró superar la barrera de facturación de los 10.000 millones de dólares. (Portafolio, sección finanzas, 2013).

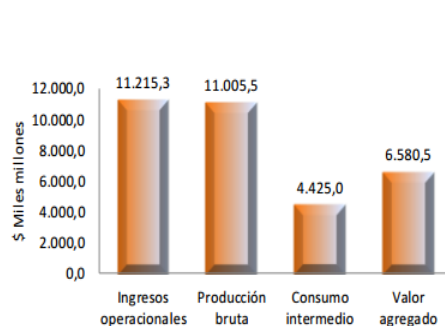
En Colombia, las cifras que muestra el DANE corroboran que es un sector en crecimiento y están ocupando un buen número de profesionales.

La Encuesta Anual de Servicios 2014 investigó 5.349 empresas de servicios, distribuidas según subsector nos permite apreciar los ingresos operaciones del sector en Colombia, los cuales corresponde 11.215,3 (miles de millones), lo que es una cifra nada despreciable con una producción bruta de 11.005,5 (miles de millones):

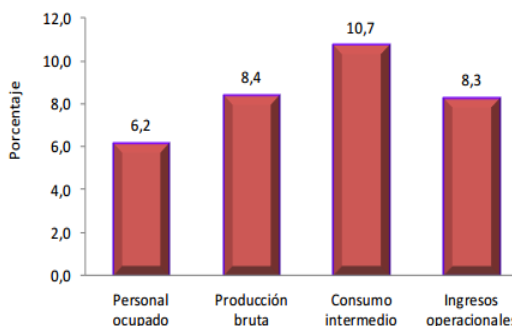
Figura 8. Actividades profesionales científicas y técnicas (M1).

ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS (M1)

Resultados variables principales EAS 2014



Evolución 2014/2013



Fuente: DANE - Encuesta Anual de Servicios EAS

Elaboración: (DANE, 2016, pág. 12).

Anexo No. 3 Estudio de Satisfacción de los clientes Pareto

ESTUDIO SATISFACCION EMPRESA EDGE GROUP

PRESENTADO A:
LUIS GERMAN ROMERO Y EDER PÉREZ GÓMEZ
ELABORADO POR:

ELSA MARTINEZ RIVERA
ASESOR JUNIOR

BOGOTÁ, 2 DE JUNIO DE 2016

Ficha Técnica



UNIVERSO: 10 CLIENTES

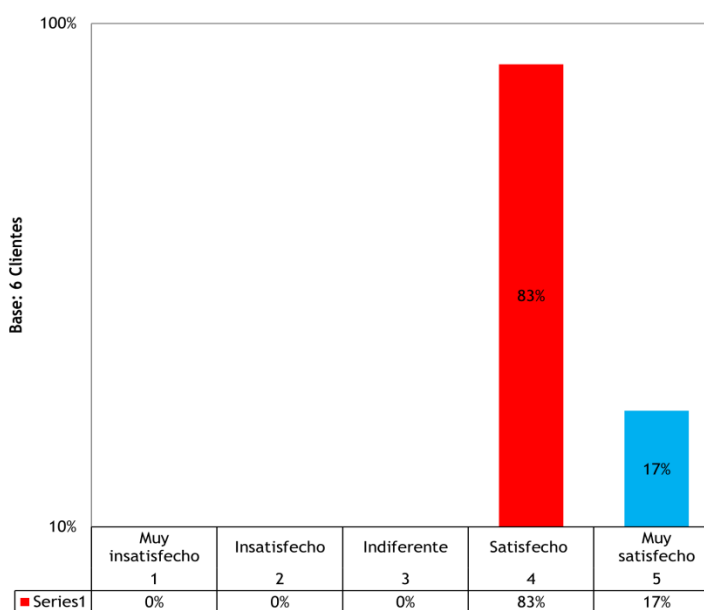
- Encuestas efectivas: 6
- Técnica: entrevista telefónica con cita previa.
- Informante:
 - ✦ Gerente
 - ✦ Contador
 - ✦ Subgerente
 - ✦ Asistente

BASE : 6 CLIENTES

Esta valoración es dada de forma espontánea, es emocional, es espontánea.

El 83% manifestó estar satisfechos.

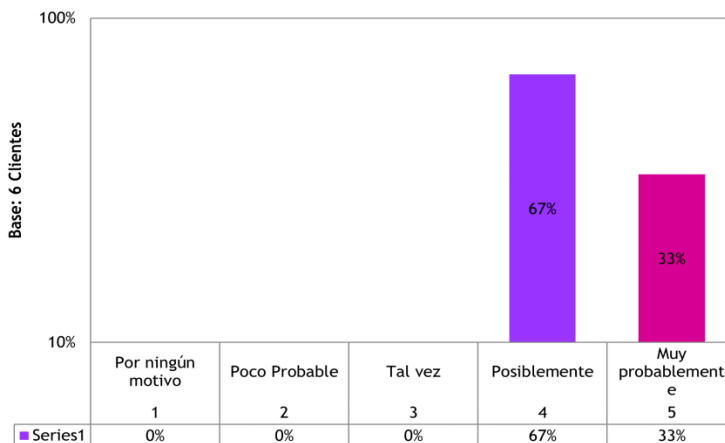
NIVEL GENERAL DE SATISFACCIÓN



BASE : 6 CLIENTES

Se refrenda que los clientes entrevistados están dispuestos a recomendar a Edge Group y además tienen la convicción de estar dispuestos a escogernos como sus proveedores.

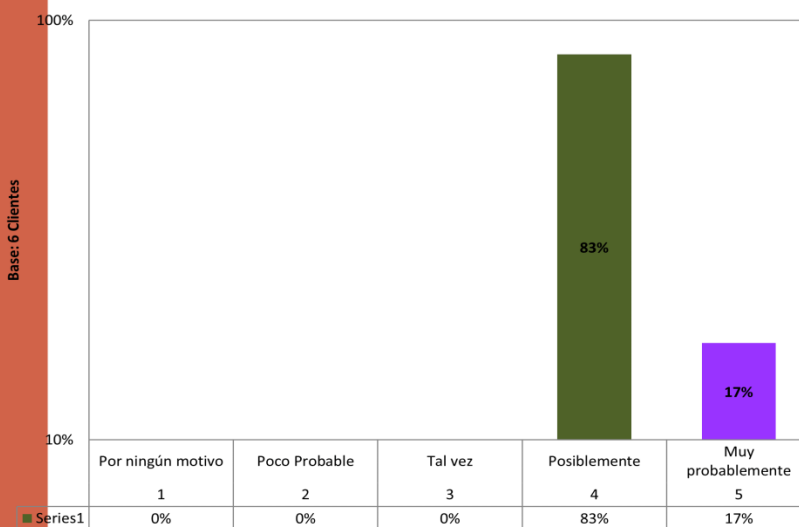
SI TUVIERA LA POSIBILIDAD DE ESCOGER EL PROVEEDOR DE ESTE TIPO DE SERVICIO, VOLVERÁ A TRABAJAR CON EDGE GROUP

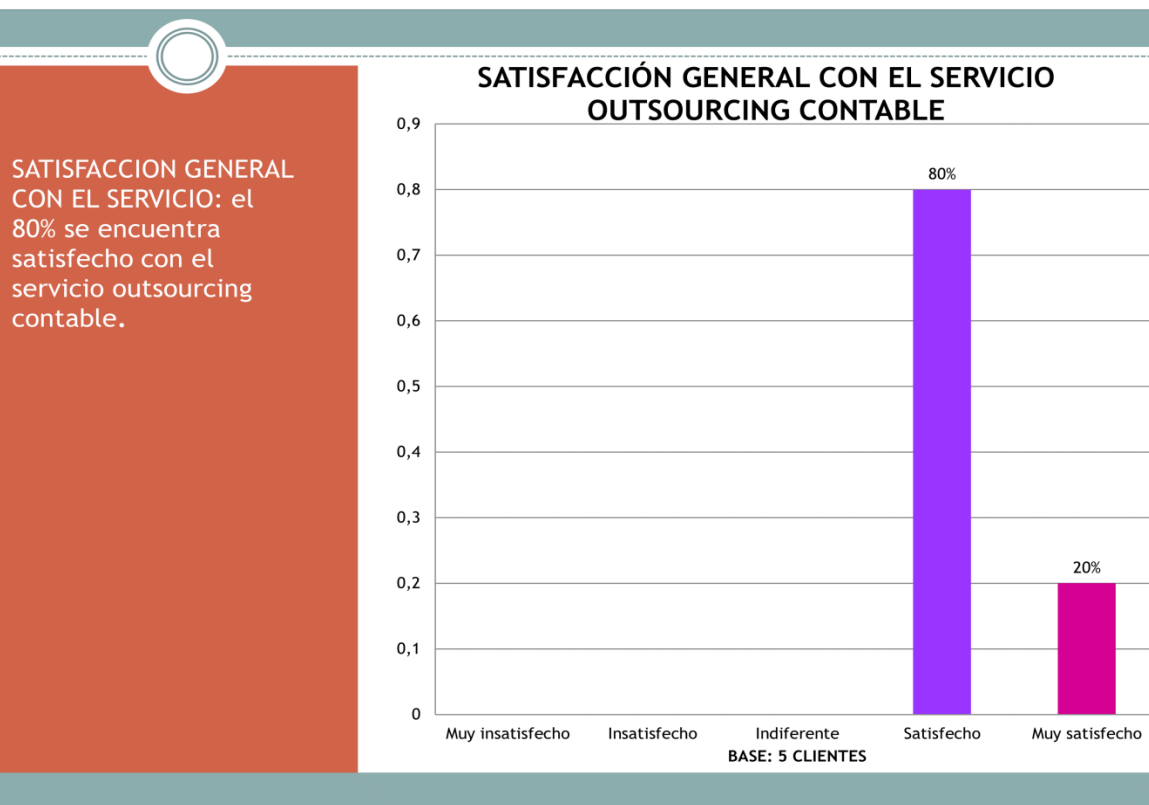
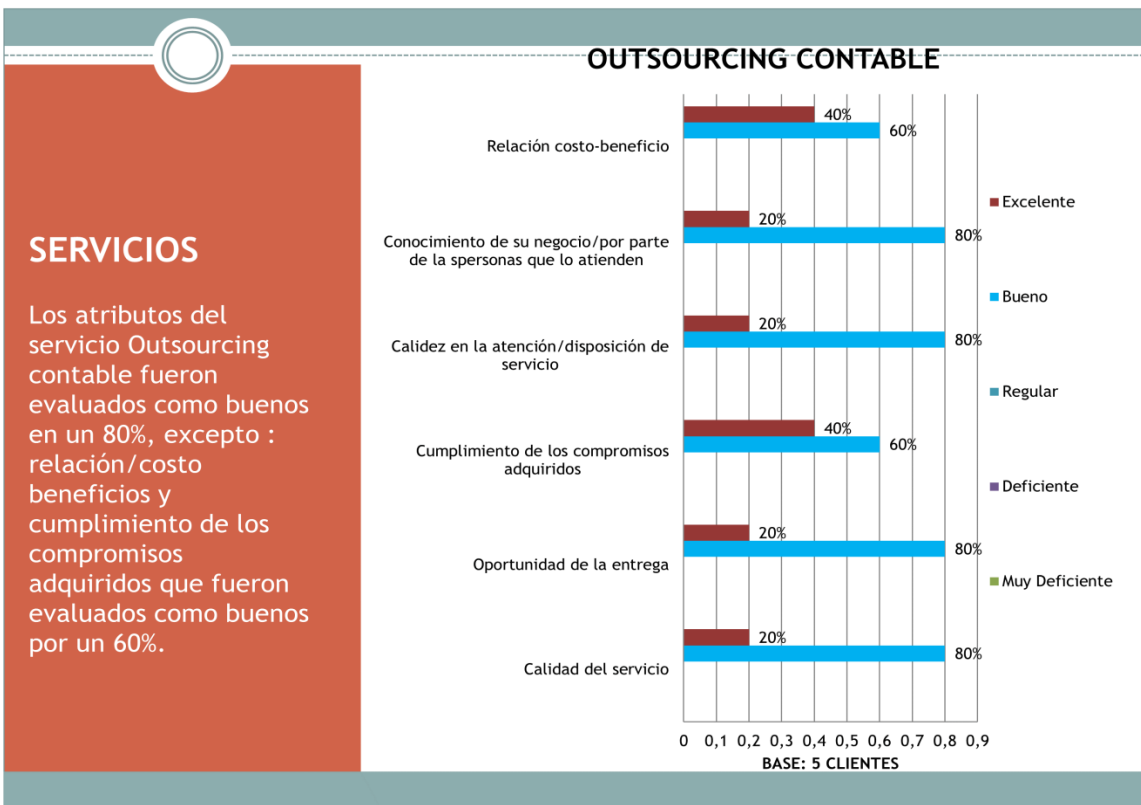


BASE : 6 CLIENTES

Cuando se le pide que piense en su experiencia con Edge Group y si lo recomendaría para prestar el servicio que tiene contratado actualmente: Las respuestas están en la parte alta de la escala lo que indica que nuestros clientes están dispuestos a referirnos con otros potenciales clientes y aún están comprometidos con Edge Group.

DE ACUERDO A LA EXPERIENCIA ACTUAL, RECOMENDARÍA A EDGE GROUP PARA PRESTAR ESTE TIPO DE SERVICIO

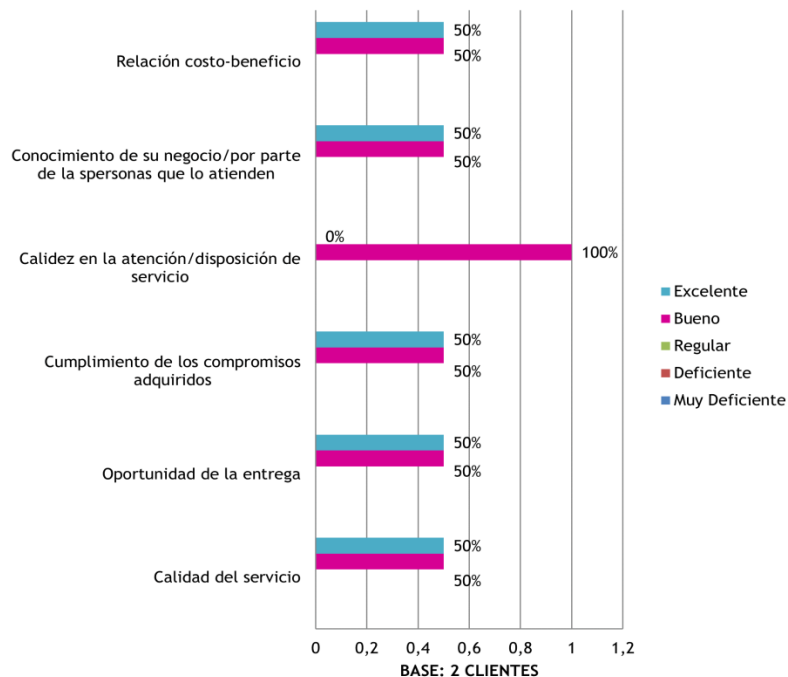




SERVICIO

En este servicio se califica como Excelente y Bueno, en un 50% cada una, excepto en en el atributo calidez en la atención, que el 100% lo califico como bueno, el plan de acción es subir la calificación a excelente.

AUDITORIA Y REVISORÍA FISCAL

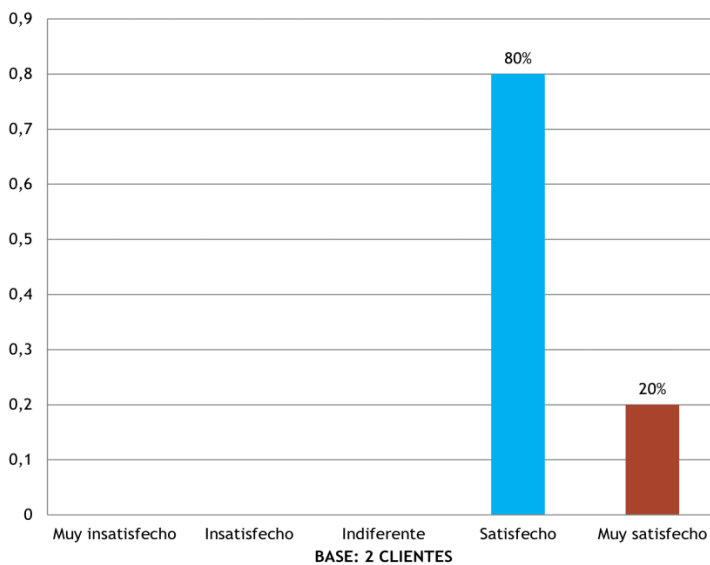


SATISFACCION GENERAL CON EL SERVICIO

Un 80% de los entrevistados manifestó estar satisfecho, mientras un 20% Muy satisfecho.

Aunque los clientes están entre satisfechos y muy satisfechos ese 80% debe trabajarse a fin de que se incremente el porcentaje de muy satisfechos.

SATISFACCION GENERAL CON EL SERVICIO AUDITORIA Y REVISORÍA FISCAL



SERVICIO

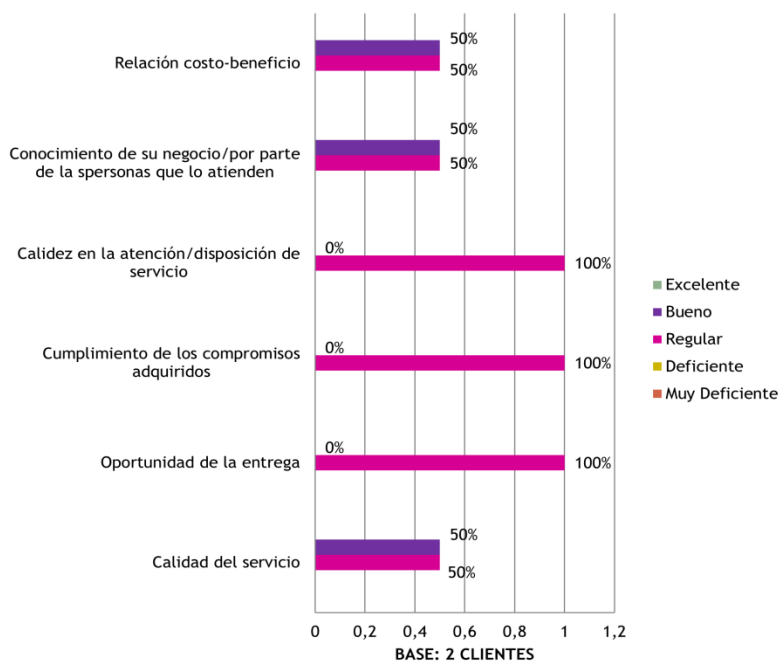
El servicio se percibe entre costoso y caro.

El conocimiento del negocio por parte de las personas que lo atienden esta calificada entre regular y buena (50% y 50%).

El cumplimiento de los compromisos adquiridos y la oportunidad en la entrega de los mismos fue calificada como regular 100%, coherente con un evaluación regular de la calidad del servicio por un 50%.

Este que es un valor agregado debe convertirse en servicio pero el plan de acción requiere mejoras inmediatas en cada uno de los atributos.

ASESORÍA TRIBUTARIA

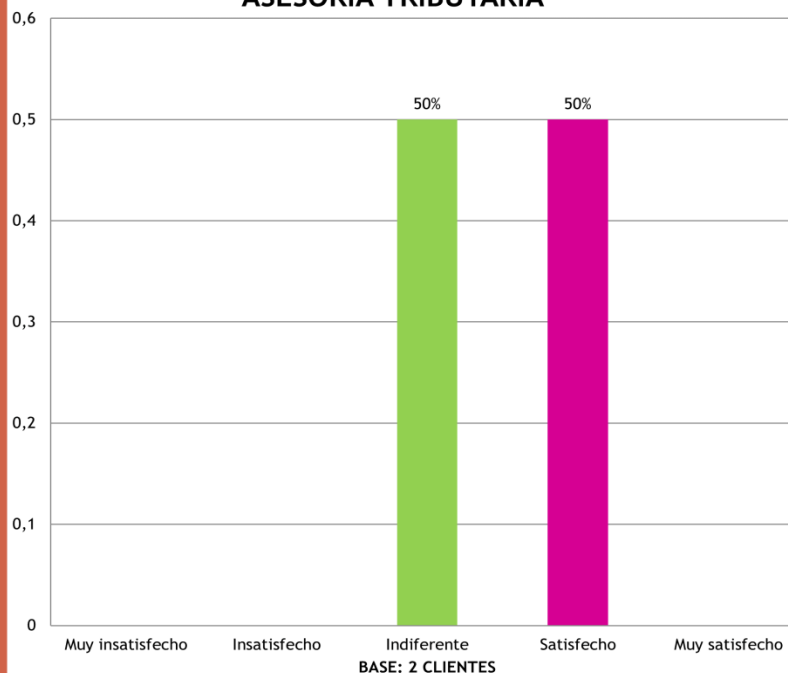


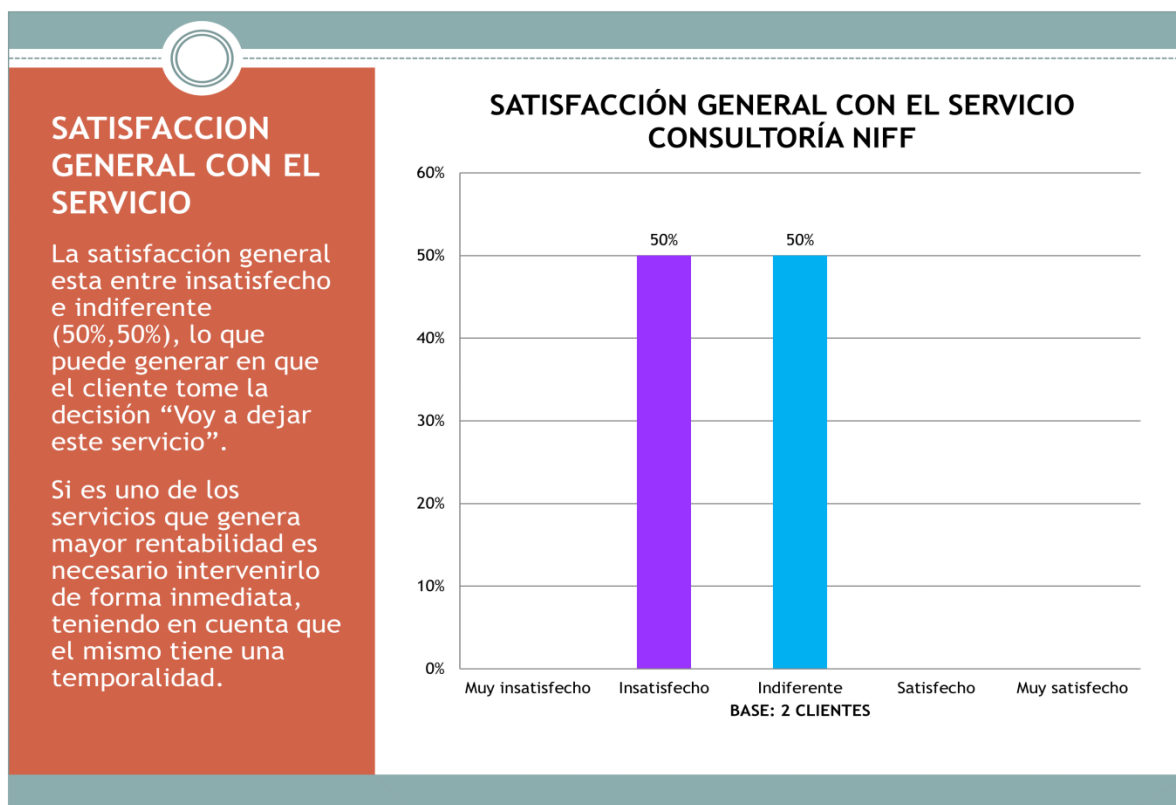
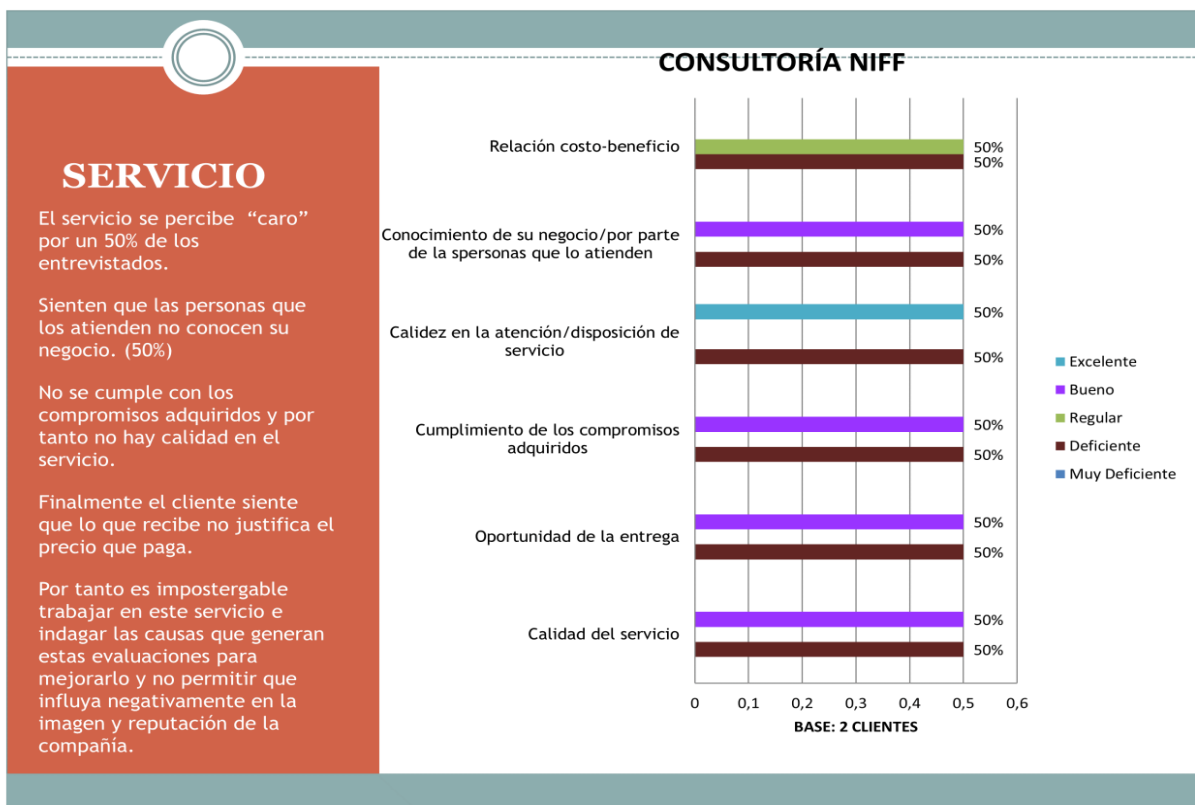
SATISFACCION GENERAL CON EL SERVICIO

La satisfacción general con el servicio muestra que sólo el 50% se encuentra satisfecho.

Este servicio requiere intervención de inmediato.

SATISFACCIÓN GENERAL CON EL SERVICIO ASESORÍA TRIBUTARIA





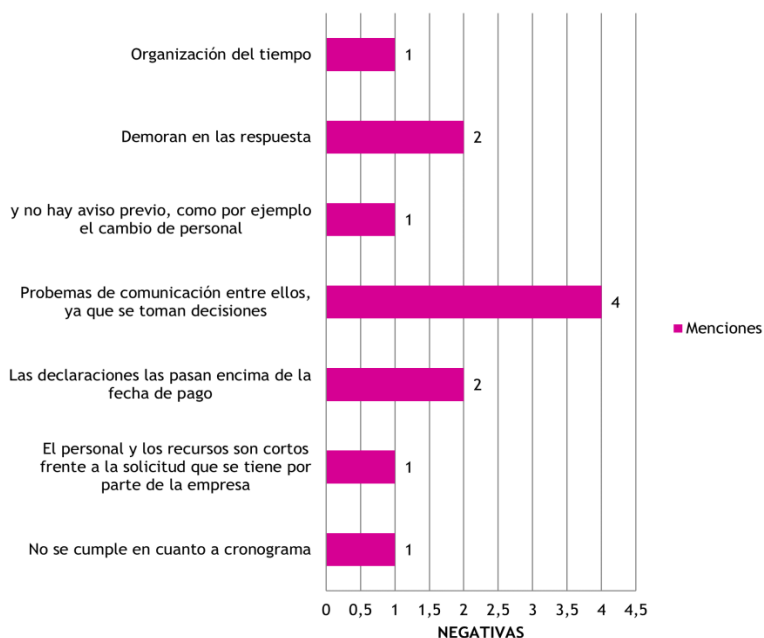
NEGATIVAS

-

Esta pregunta tenía opción de respuesta múltiple por tanto no se expresa en porcentaje, sino en número de menciones.

Se percibe problemas en la comunicación al interior de la empresa, coherente con la percepción de demora en las respuesta, y están molestos porque las declaraciones de renta las entregan tarde.

RAZONES DE PERMANENCIA CON EL SERVICIO

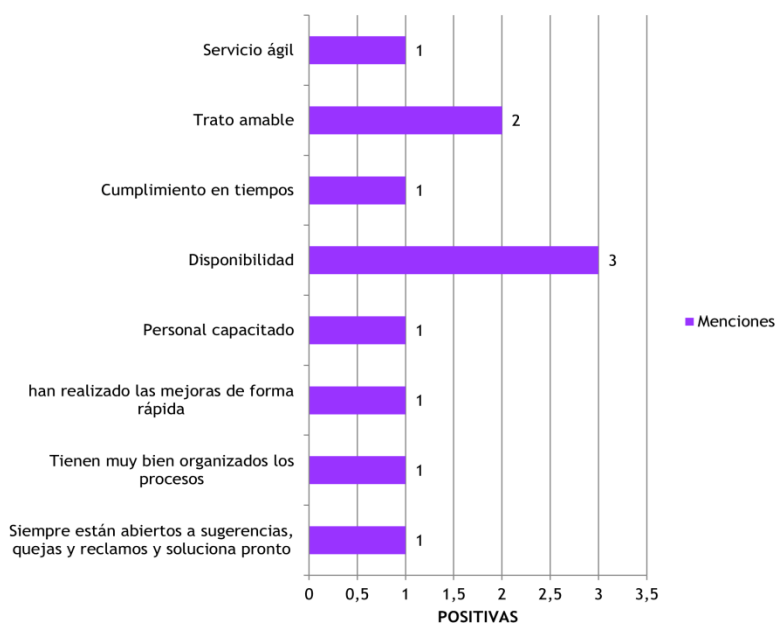


POSITIVAS

Número de menciones.

Estas menciones constituyen los atributos positivos que los clientes ven en los servicios que tienen contratados, se constituye en un punto de referencia para estructurar el modelo de servicio. En tanto que las menciones negativas sirven para definir lo que no debe ser el Servicio.

RAZONES DE PERMANENCIA CON EL SERVICIO



ESTUDIO SATISFACCIÓN

Conclusiones

- CONCLUSIONES
- En términos generales este estudio permitió conocer la imagen, percepción y satisfacción que tienen de Edge Group los clientes pareto.
- Conocer que les molesta, el grado de satisfacción con la empresa y los productos.
- Se cuenta todavía con la confianza de los clientes, y esto es muy importante: “nos recomendaría y nos escogerían nuevamente”.

ESTUDIO SATISFACCIÓN

Conclusiones

CONCLUSIONES

- El servicio que reconocen como Asesoría Tributaria es un ejemplo claro que no están definidas las especificaciones del servicio y el cliente tiene posicionado Asesoría Tributaria como un servicio, cuando se ha estructurado como un valor agregado al servicio outsourcing contable.
- Como consecuencia de no tener estudios de satisfacción, percepción y producto ha generado que la empresa desconozca este tipo de situaciones, por tanto es urgente que defina Asesoría Tributaria como un servicio o que trabaje en posicionarlo como un valor agregado del servicio outsourcing contable.



ESTUDIO SATISFACCIÓN

Recomendaciones

- **RECOMENDACIONES**
- Este estudio es un punto de partida, pero se requiere estructurar el área de mercadeo y ventas para que se encargue de estructurar este tipo de estudios: satisfacción/percepción, producto, publicidad y las diferentes acciones de mercadeo.
- Estructurar los servicios de tal forma que al cliente se le entregue un servicio definido y cuando se de un valor agregado sea percibido como tal. Estructurar los costos de cada servicio a fin de tener claridad sobre el valor que se debe cobrar por cada uno.

(Martínez Rivera, 2016)

Bibliografía

- Contreras, S. E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista Pensamiento & Gestión*(35), 154.
- DANE. (2016). *Encuesta Anual de Servicios EAS 2014*. Bogotá: DANE.
- Facultad de Administración. (2014). *Programa Plan Padrinos Mercadeo M7*. Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- Gálvez-Albarracín, E. J. (2016). Departamentalización e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*., 21(74), 272-287.
- Garper, G. D. (2013). *Porter's Five Forces*. Salem Press Encyclopedia.
- Kotler, P. y. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación de Mexico.
- López, C. (2012). El protagonismo del marketing para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Colombia. *Desarrollo & Gestión*, 112.
- Lopez, J. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*(1), 5.
- Martínez Rivera, E. (2016). *Estudio Satisfacción Empresa Edge Group*. Bogotá, D.C.
- Mundim, P. R. (2004). Etica y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios. *Revista de Administración Contemporánea (Edición Especial)*, 229-252.
- Portafolio, sección finanzas. (26 de Marzo de 2013). *www.portafolio.co*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-pais-85830>
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

Revista Dinero. (15 de Mayo de 2014). *www.dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>

Solleiro & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*(45), 1061.

Villegas, Q. I. (5 de Abril de 2016). <http://www.ciudadgestion.co/>. Obtenido de <http://www.ciudadgestion.co/administracion/marco-legal-y-normatividad-del-ejercicio-de-la-consultoria-en-colombia/>