

MARKETING PARA UNA EMPRESA DE ASESORIAS CONTABLES Y TRIBUTARIAS

MARIN TREJOS SANDRA MILENA  
RINCON RINCON ANDRES DAVID

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING  
BOGOTÁ D.C  
2017

MARKETING PARA UNA EMPRESA DE ASESORIAS CONTABLES Y TRIBUTARIAS

MARIN TREJOS SANDRA MILENA

RINCON RINCON ANDRES DAVID

Asesor del Trabajo

OSPINA ESTUPIÑAN HÉCTOR RODRIGO

Trabajo de grado para optar al título como  
Especialista en Gerencia Estratégica de Marketing

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING

BOGOTÁ D.C

2017

**Notas aceptación jurado**

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## Agradecimientos

Nos hemos permitido estas líneas para expresar nuestros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra forma me han apoyado en la elaboración del presente proyecto.

Como católicos de principios, convicción y formación, queremos darle las gracias en primer lugar a Dios por la vida, la salud y la fuerza necesaria en cada uno de los caminos que hasta ahora hemos transitado.

Al profesor Rodrigo Ospina, coordinador de la especialización y guía en todo este proceso, gracias por tener la capacidad y disposición de orientarnos, por sus valiosas correcciones y aportes, y sobre todo gracias por su paciencia y su ánimo.

A la Universitaria Uniagustiniana y a todos los profesores de la facultad de ciencias económicas y Administrativas, en especial a cada uno de los profesores de la especialización en gerencia estratégica de Marketing de quienes tuvimos la suerte de ser alumnos, gracias por su formación y calidad académica, permitiéndonos contar el día de hoy con el conocimiento, herramientas y seguridad necesarias para la elaboración del presente proyecto.

En el ámbito personal quisiéramos agradecerles a nuestras familias:

A nuestras madres, por su incalculable amor, por ser nuestras compañeras y mejores amigas, gracias por su entrega y preocupación constante, por tenernos siempre presente en sus oraciones, este logro es también de nuestras madres.

A nuestros amigos y amigas que nos incentivaron y motivaron para seguir adelante con los objetivos de este propósito.

A todos aquellos que de una u otra forma hicieron posible la obtención de esta meta y que nunca dudaron de nuestras capacidades en el logro de este triunfo.

## **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto a Dios por ser el inspirador en cada uno de nuestros pasos; a nuestros padres por ser nuestra guía; a nuestros hermanos, por ser el incentivo para seguir, a nuestro docente Rodrigo Ospina por entregarnos sus conocimientos que fueron necesarios para la culminación de esta meta.

## Resumen

Este proyecto tiene como objetivo el uso de los conocimientos básicos de marketing a través del diseño de un plan estratégico de marketing para M&R Soluciones Integrales, empresa dedicada a la prestación de servicios de asesorías contables y tributarias.

Para obtener ese logro, es necesario emprender un camino de todo el contexto actual del marketing.

Se inicia con el direccionamiento estratégico de la empresa, luego se hace el análisis de la situación del marketing analizando el entorno macro, micro, identificando las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la compañía.

Luego a través de una investigación de mercados para medir las características de los clientes y realizar la segmentación del mercado y crear estrategias para un efectivo posicionamiento.

Por último, se diseña la propuesta mediante las estrategias y herramientas necesarias para la consecución de los objetivos de la empresa.

Palabras claves: Servicios, Promoción, Identidad, entorno, consumidor.

### **Abstract**

This project has as objective the use of the basic knowledge of marketing through the design of a strategic plan of marketing for M&R integral solutions Company, which is dedicated to the presentation of accounting and tax services and asesories.

To achieve this goal, it is necessary to undertake a path of all the current marketing context it starts with the strategic addressing of the company, then the analysis of the marketing situation, and the micro and macro environment. Also, the identification of the strengths, opportunities, threats and weaknesses of the company.

Thus, through a market research it is possible to measure the characteristics of the customers, perform the segmentation of the market, and create strategies for an effective positioning

Finally, the proposal was designed through strategies and necessary tools for the achievement of the Company's objectives.

Keywords: services, promotion, to identity, environment, consumer

## Contenido

Introducción	11
1    Capítulo Antecedentes y formulación del problema	12
1.1    Antecedentes del problema	12
1.2    Antecedentes investigativos	13
1.3    Pregunta de investigación	14
2    Capítulo objetivos y justificación	15
2.1    Objetivo general	15
2.2    Objetivos específicos	15
2.3    Justificación	15
2.4    Alcance	16
2.5    Limitación	16
3    Capítulo marco de referencia	17
3.1    Marco institucional o marco contextual	17
3.1.1    Análisis de la economía colombiana.	17
3.1.2    Análisis del mercado.	17
3.1.3    Participación en el mercado.	18
3.1.4    Marco histórico de la organización.	19
3.1.5    Marco geográfico del problema.	22
3.1.6    Marco histórico del problema.	22
3.2    Marco teórico	24
3.2.1    Servicios.	24
3.2.2    Herramientas del marketing servicios.	24
3.2.3    El plan de marketing.	24
3.2.4    El posicionamiento.	25
3.2.5    Comunicación estratégica.	26
3.2.6    Marca.	26
3.2.7    Identidad.	27
3.3    Marco conceptual	28
3.4    Marco legal	29



4	Capitulo metodología del proyecto	30
4.1	Diagnóstico del proyecto	30
4.1.1	Situación del mercado.	30
4.1.2	Servicios prestados por la empresa.	31
4.1.3	Cadena de valor.	32
4.1.4	Infraestructura de la empresa.	32
4.1.5	Gestión de recursos humanos.	33
4.1.6	Equipo de trabajo.	33
4.1.7	Desarrollo de tecnología.	33
4.1.8	Logística interna.	33
4.1.9	Operaciones.	34
4.1.10	Logística externa.	35
4.1.11	Mercadotecnia y ventas.	35
4.2	Matriz DOFA	35
	Capítulo propuesta de mejora	38
4.3	Componente de comunicación estratégica	39
4.3.1	Posicionamiento de marca.	39
4.3.2	Líneas de comunicación.	39
4.3.3	Promoción y publicidad.	39
4.3.4	Relaciones públicas.	41
4.3.5	Ventas personales.	41
4.3.6	Promoción de venta.	41
4.4	Componente de comportamiento del consumidor	43
4.4.1	Mercado objetivo.	43
4.4.2	Perfil del consumidor.	45
4.4.3	Tamaño de la muestra.	45
4.5	Componente de gerencia de marketing comercial	48
4.5.1	Estrategia de marketing y plan de gestión de ventas.	48
4.5.2	Departamento comercial.	49
4.5.3	Estructura comercial del departamento de ventas.	54
4.5.4	Canal de ventas.	57

	X
4.5.5 Relaciones públicas.	59
4.5.6 Redes sociales.	59
4.5.7 Material POP.	59
4.5.8 Previsión de ventas.	60
4.5.9 Equipo fuerza de ventas.	60
4.5.10 Plan de reclutamiento y selección para la fuerza de ventas.	65
4.5.11 Presupuesto de gasto de ventas.	68
4.6 Componente de gerencia en desarrollo de productos y servicios	69
4.6.1 Acciones de mejora para el producto o servicio planteado.	70
4.6.2 Acciones de mejora para la marca.	73
4.6.3 Análisis de las 5 cs.	73
5.4.4. Contexto.	73
4.7 Presupuesto y ROI	76
4.7.1 Estructura general de costos y gastos.	76
4.7.2 Presupuesto estimado de venta.	78
4.7.3 Tasa de retorno de inversión.	79
5 Capitulo Conclusiones y recomendaciones	81
5.1 Conclusiones	81
5.2 Recomendaciones	82
Referencias	83
Lista de figuras	85
Lista de tablas	86

## Introducción

El presente proyecto se realiza con el fin de desarrollar un plan estratégico de marketing el cual servirá de base para la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios de asesorías contables y tributarias para micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá D.C. además se cumplirá con los requisitos para obtener el título de especialista en gerencia estratégica en marketing en la universitaria Agustiniana.

El marketing es ahora una herramienta importante en todos los logros de las actividades de una empresa dirigiendo los esfuerzos orientados al consumidor, esto permite desarrollar una meta estratégica para la organización logrando ofrecer la solución a las necesidades y satisfacción de los deseos del mercado objetivo.

El cliente es la prioridad central de las actividades de toda empresa, motivo por el cual se deben dirigir los esfuerzos para el conocimiento de él, para asegurar el éxito de la empresa en términos de rentabilidad y posicionamiento de la marca.

Se plantea cumplir con los siguientes objetivos en todo el proceso de la especialización 1) Investigación de mercados para conocer los clientes. 2) Segmentación de mercados para determinar los nichos a los cuales no se ha dirigido la empresa, 3) Establecer una comunicación estratégica para mostrarse al cliente. 4) Creación de identidad y marca. 5) el Social Media Marketing.

Existen medios a conocer como el marketing digital el cual da las herramientas necesarias para complementar el plan de marketing.

La base para el desarrollo del trabajo será la investigación, así como la aplicación de diferentes conocimientos obtenidos en la vida de la academia; buscando continuamente nuevos saberes y llegar a maximizar los recursos tanto intelectuales y físicos, de tal forma que se apliquen metodologías para solucionar deficiencias.

## **1 Capítulo Antecedentes y formulación del problema**

### **1.1 Antecedentes del problema**

Con el crecimiento de las Micro, pequeñas y medianas empresas en el País se hace necesario que los empresarios conozcan y apliquen en sus compañías toda la normativa exigida por el gobierno para el correcto funcionamiento de las mismas, evitando poner en riesgo la estabilidad económica de la misma por omisión o error al momento de transmitir cualquier tipo de información a las entidades de control, motivo por el cual nace la compañía Soluciones Integrales Marín y Asociados S.A.S. buscando prestar servicios de asesoría contable y tributaria.

En el siguiente proyecto se evalúan las condiciones económicas y sociales del sector en el cual se plantea posicionarse como marca la empresa Soluciones Integrales Marín y Asociados S.A.S. en el área de asesorías contables y tributarias. Encontrando las estrategias de marketing adecuadas que permitan una rápida y eficiente captación de clientes.

Dicho análisis se va a realizar por medio de Matrices estratégicas que nos permitirán identificar las oportunidades que nos brinda el mercado y nuestros competidores, de esta manera logramos identificar aspectos de mejora, los cuales se plantearán y ejecutarán de acuerdo a la capacidad física y económica de la compañía.

El mercado objetivo de la compañía será enfocado para las micro, pequeñas y medianas empresas de cualquier sector de la economía Colombiana ofreciendo servicios de calidad con costos asequibles que le permitirán a los empresarios ampliar su mercado, enfrentando las diferentes oportunidades que brinda el mismo y que en varias ocasiones se pierden por falta de manejo y conocimiento, brindándoles asesorías en temas tributarios para importaciones, creaciones de nuevos establecimientos de comercio, correcta administración y manejo de costos, todo en pro del crecimiento de las compañías y posterior aumento de ingresos y utilidades para el empresario.

## 1.2 Antecedentes investigativos

Tras la recopilación de estudios previos relacionados con el tema del presente trabajo, el cual se enfoca en estrategias de marketing para la ejecución y elaboración en una empresa, se realizó la lectura de varios trabajos que se utilizaron de apoyo para el desarrollo del presente estudio dentro de los que podemos encontrar el de Liyis Gómez Núñez (2004) en su trabajo “creación de empresas y estrategia reflexiones desde el enfoque de recursos” donde se puede evidenciar la relación que existe entre la creación de empresas y la estrategia.

El anterior trabajo fue aplicado con un fin teórico donde se revela la importancia del enfoque estratégico que se debe poseer en las capacidades y recursos que fomenten vínculos entre la creación de empresas y estrategias, cuyos vínculos ayuden a provocar el conocimiento de estas dos materias desarrollando tres partes en el para su entendimiento.

La primera de ellas trata sobre la creación de empresas en su área de investigación científica y su afianzamiento, la segunda nos habla de la naturaleza, además de sus principales modelos sobre creación de empresas y estrategia, por último, muestra el fortalecimiento de la creación de empresas y la estrategia.

Un segundo trabajo es el de Jenny Paola Hernández Balde león (2011) titulado “proyecto para la creación de una empresa”, el presente trabajo muestra la capacidad, factibilidad para la creación y desarrollo en la ejecución de la puesta en marcha de una compañía, donde se evidencia un estudio de mercado, estudio operacional, además de visualizar un desarrollo organizacional que evalúa el funcionamiento y la formulación de una investigación financiera.

El trabajo evidencia en su estudio el análisis del sector, análisis del subsector, análisis de mercado, análisis de la competencia; igualmente se revelan estrategias de mercado, proyección de ventas, plan de operación, plan de producción, plan de compras, costos de producción, entre otros conceptos, todos ellos fomentan el desarrollo y la correcta ejecución empresarial de la compañía.

Adicionalmente, un tercer trabajo consultado fue el de “Marketing social en organizaciones lucrativas: ¿Imagen pública o apoyo a la comunidad?”, donde se evidencia el estudio de diferentes empresas para poder entender el tratamiento y conocimiento que tienen los gerentes y

personas encargados del área de mercadeo y de responsabilidad social con la implementación de programas como lo son marketing social, marketing con causa.

Además, se realiza en él un estudio de las áreas de mercado, ejecutando una comparación teórica practico; también se encontrará un análisis de las estrategias mercadotécnicas y desarrollo social de la ejecución puesta en práctica de las diferentes empresas consultadas.

Por último, encontramos el trabajo de grado de Andrés Felipe Villa Panesso (2015) cuyo nombre es “diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso catering”, en él se encontrará conceptos básicos sobre marketing y la implementación de un plan estratégico que evidenciará direccionamiento empresarial ejecutado para el desarrollo estratégico del mismo, además se realiza un estudio DOFA de la compañía.

Después el trabajo presenta un análisis descriptivo realizado sobre la investigación de mercados para medir el nivel de complacencia de los clientes y así poder fortalecer el posicionamiento de la compañía ejecutando estrategias sobre los precios, lugar, productos toso esto para poder lograr implementar una propuesta de mercado actual.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Qué tan importante es para la marca M&R Soluciones Integrales, empresa dedicada a la prestación de servicios contables y tributarios, lograr el posicionamiento efectivo dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá?

## **2 Capítulo objetivos y justificación**

### **2.1 Objetivo general**

Definir las estrategias de Marketing adecuadas que le permitan a la empresa M&R Soluciones integrales posicionarse en el mercado de Asesorías contables y tributarias.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico para la creación de la empresa M&R Soluciones Integrales que permita identificar las necesidades y metas frente al producto y al mercado.
- Desarrollar un plan de mercadeo donde se describa la investigación de mercados y sus resultados, las estrategias de mercado que se pretende aplicar y los presupuestos proyectados.
- Elaborar un plan de comunicación estratégico que permita el posicionamiento de la marca M&R Soluciones Integrales.
- Establecer los indicadores de medición de cada una de las acciones.

### **2.3 Justificación**

Este proyecto integrador se genera como opción de grado de la especialización en gerencia estratégica de marketing de la universitaria Agustiniiana, se enfoca en el emprendimiento de dos contadores públicos, los cuales desean iniciar con un plan de negocios para el año 2018.

En Colombia la mayoría de empresas son: Micro, pequeñas y medianas, gracias a ellas se dinamiza la economía y son las grandes generadoras de empleo del país, pero necesitan acompañamiento en temas legales y fiscales, conociendo esa necesidad en el mercado se decide emprender en la creación de una empresa dedicada a las asesorías contables y tributarias.

La clave de una empresa es establecer un plan de marketing para lograr cumplir con el posicionamiento y las metas esperadas, este proyecto integra todo lo aprendido en la especialización de Marketing para que mediante la formulación de estrategias la empresa M&R Soluciones Integrales logre la penetración en el mercado y cautivar el mercado objetivo.

## **2.4 Alcance**

Este proyecto consiste en diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa M&R, que le permita darse a conocer mediante una comunicación efectiva a su mercado, además de identificar nuevos nichos de mercado.

Se realizará un análisis para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de la empresa y diseñar las estrategias y tácticas de marketing, además del establecimiento de indicadores para la medición y control de las propuestas del plan de marketing.

## **2.5 Limitación**

Este trabajo de grado está planteado para realizarse en marzo del año 2018 y existen algunas barreras que impiden el desarrollo y su ejecución; La infraestructura y los recursos materiales necesarios para la creación de la empresa.

El recurso humano; porque cuando se inicia un emprendimiento es necesario contar con el personal enfocado para la consecución de los objetivos de la empresa.



### **3 Capítulo marco de referencia**

#### **3.1 Marco institucional o marco contextual**

##### **3.1.1 Análisis de la economía colombiana.**

Los servicios han tenido gran crecimiento en los últimos años, demostrando su gran participación en el mercado colombiano, según estadística del DANE en Colombia (Reyes, 2017), “es posible advertir que los sectores económicos que están prevaleciendo en la estructura de producción del país se concentran en servicios. En efecto, los mismos representaron un 68% del valor agregado del producto interno bruto (PIB), según lo ha dado a conocer el grupo Pro-Industria, una organización dedicada al estudio de política sectorial en Colombia”.

La globalización, afecta las empresas, haciendo la competencia más agresiva y con servicios más atractivos, eso genera un reto en la competitividad de las empresas, no solo en términos de calidad de los servicios, sino de diversificación y oferta en cuanto al portafolio.

##### **3.1.2 Análisis del mercado.**

Según los resultados de la última lectura de la Gran Encuesta Pyme (GEP) (Clavijo, 2017), del primer semestre de 2017, reflejaron un deterioro en la percepción de los empresarios Pyme acerca de la evolución de sus negocios y la demanda en el segundo semestre de 2016, principalmente en el sector de industria y comercio. Por tamaño, tanto las pequeñas como las medianas empresas experimentaron un descenso en sus principales indicadores (aunque las empresas medianas reportaron una tendencia más optimista que sus pares pequeños).

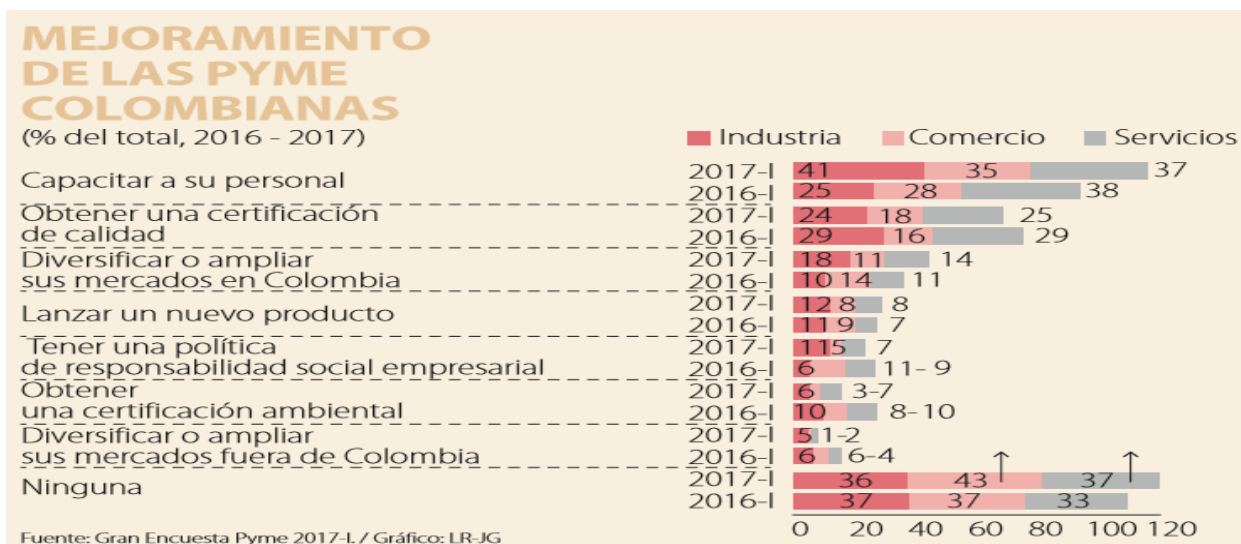


Figura 1. Indicadores de mejora de las empresas. Nota: Gran encuesta Pyme 2017-I/ grafico

Al pesar que hubo un desmejoramiento en las empresas industriales y de comercio, se muestra un leve aumento en los servicios. Muchos factores hacen que las empresas pequeñas y medianas cierren las puertas al público, los impuestos, leyes y reformas que afectan a los pequeños empresarios en el seguimiento de sus actividades de comercio.

Es necesario para que no ocurra este tipo de cosas por desconocimiento, que exista una empresa que los oriente en cada cambio de las normas económicas, es por eso que M&R estará encaminada con ese objetivo.

### 3.1.3 Participación en el mercado.

En la actualidad en Colombia encontramos cerca de 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas de las cuales en Bogotá se encuentra el 30% de ellas, y un poco más del 35% se concentra en cuatro departamentos principales que son Antioquia, valle del cauca, Atlántico y Santander, es decir que cerca de 750.000 usuarios necesitan los servicios que ofrecemos.

Julián Domínguez, presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras). Explica “Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo colombiano, según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas (Dominguez, 2016)”.

De acuerdo a la gran relevancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país se evidencia el gran mercado y diversidad del mismo, factor que tenemos a favor para atraer el mayor número de clientes ya existentes o nuevos.

La participación de estas empresas es fundamental. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), hasta el 8 de agosto de 2016 estaban registradas en las Cámaras de Comercio 2'518.120 pequeñas y medianas empresas, de las cuales 39,9% corresponden a sociedades y el restante 60,1% son personas naturales y son tienen el mayor porcentaje de empleo que se genera alrededor del planeta (Dinero, 2016).

Las micro y pequeñas empresas en Colombia según la ley 905 de 2004; son empresas que generan explotación económica en actividades empresariales, estas pueden ser realizada por una persona natural o jurídicas las PYMES (2004, 2004) se clasifican así:

Mediana empresa

Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores, o Activos totales por valor entre 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa

Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores, o Activos totales por valor entre 501 y menos de 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa

Planta de personal no superior a 10 trabajadores o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### **3.1.4 Marco histórico de la organización.**

#### **3.1.4.1 Entidad.**

Soluciones Integrales Marín y asociado, será una firma compuesta por Contadores Independientes, dedicada a la prestación de servicios de asesoría contable logrando satisfacción total del cliente de la mano con el cumplimiento de todas las normas de auditoría, los principios de contabilidad de general aceptación en Colombia y las normas internacionales.

### 3.1.4.2 *Misión.*

Soluciones Integrales Marín y Asociados es una compañía encargada de prestar servicios de asesorías tributarias y contables, los servicios que ofrece son realizados por especialistas calificados, de esta manera garantizamos el sostenimiento y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.

### 3.1.4.3 *Visión.*

Para el año 2020 planeamos consolidarnos como aliados estratégicos del 10% de las micro, pequeñas y medianas empresas del país, robusteciendo nuestra operación en departamentos principales y conservando nuestra calidad humana y profesional con nuestros clientes.

### 3.1.4.4 *Organigrama.*

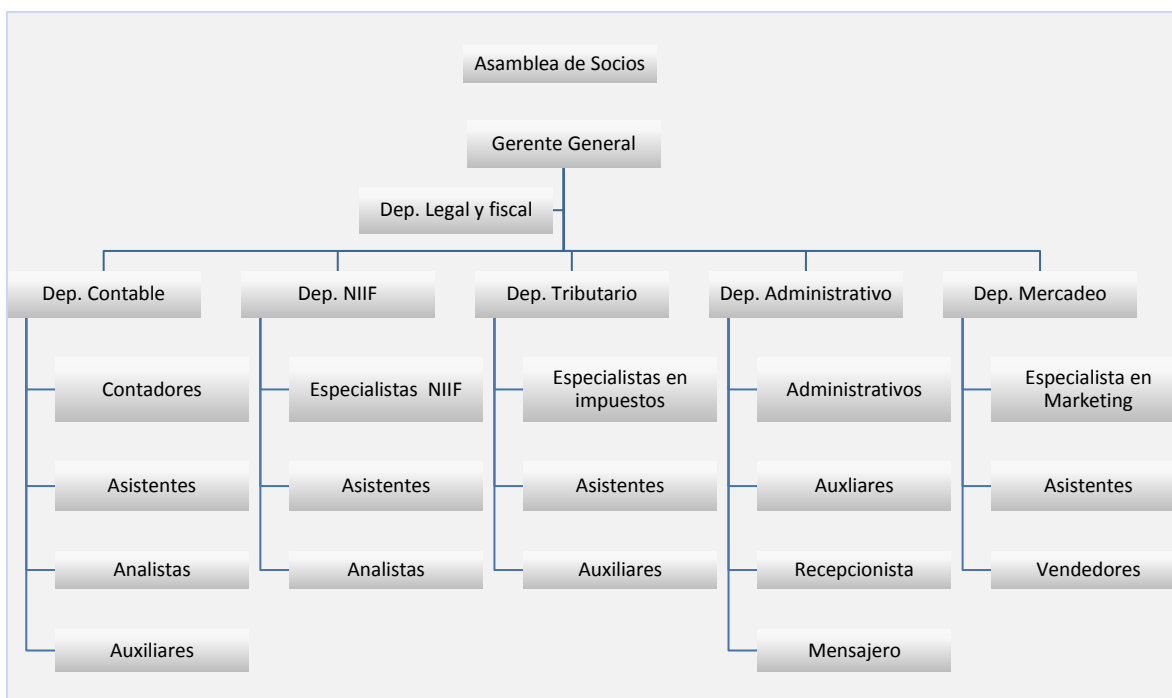


Figura 2. Organigrama empresa M&R Soluciones Integrales. Nota: Autoría Propia.

#### **3.1.4.5    *Portafolio.***

Contabilidad y auditoría: Contratos, Declaraciones, Controles (internos y externos), Responsabilidad social corporativa, Reportes financieros Auditorías de TI, Procesos y Conformidad regulatoria.

Asesoría de negocios: Servicios contables, Servicios de consultoría, Análisis de datos, Pago de retribuciones a los empleados, Evaluación de riesgos empresariales, Optimización de valor empresarial, Negocios familiares, Control de inventarios, Contabilidad mensual, Evaluaciones operativas, Nómina, Mejoramiento de procesos, Evaluaciones de calidad y Mejoramiento de la cadena de suministros Controles de TI.

Finanzas corporativas: Asesoría financiera, Externalización financiera, Fusiones y adquisiciones, Asesoría estratégica.

Servicios de retribuciones a los empleados: Planes de jubilación, Auditorías, Planes de beneficios definidos y de contribuciones definidas, Planes de pensiones Diseño de planes.

Planeación financiera predial y ejecutiva: Oficina familiar, Planeación financiera, Planeación de impuestos.

Planeación financiera: Flujo de caja y presupuesto, Donaciones a caridad, Gestión de deudas, Fijación y financiación de objetivos, Planeación para el retiro, Planeación de la sucesión.

Recursos humanos: Búsqueda de ejecutivos, Políticas y procedimientos, Externalización, Entrenamiento y educación.

Seguridad de la información: Consultoría y Monitoreo.

Soporte a litigaciones: Testigo experto, Contabilidad forense, Auditorías de regalías.

#### **3.1.4.6    *Perfil de clientes.***

Los clientes serán empresas que necesiten servicios de asesorías contables y tributarias a las micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá.

#### **3.1.4.7    *Competencia.***

Empresas nuevas con costos más bajos en la prestación del servicio, así sean de mala calidad y los contadores recién egresados que afectan la economía prestando servicios sin una remuneración acorde.

### **3.1.5 Marco geográfico del problema.**

La creación de la empresa tendrá ubicación en la ciudad de Bogotá, inicialmente empezará con una oficina ubicada en la calle 94 # 32 – 21 Piso 2 Oficina 205.

Bogotá se ha posicionado como la ciudad con mayor desarrollo del mercado de Colombia, según la revista dinero “Los buenos resultados de las grandes y medianas empresas han llevado a la ciudad a un crecimiento del 22% en el sector, del total de empresas registradas y renovadas, el 87% son microempresas (350.265), el 9% pequeñas empresas (38.151), el 3% medianas (10.533) y el 1% grandes empresas (3.597)” (Dinero R. , 2016).

### **3.1.6 Marco histórico del problema.**

Este proyecto es integrado por dos contadores públicos con un objetivo en común, la creación de una empresa de asesorías contables y tributarias dirigidas a mipymes, la idea es emprender en el mercado, se cuenta con la capacidad intelectual y económica necesaria para ejercer la contaduría, pero se desconoce lo necesario para realizar un excelente marketing, el fin es lograr la satisfacción total del cliente mediante la prestación de servicios innovadores y diferenciales en el medio.

El objetivo del proyecto es trazar un plan de marketing para que la empresa Soluciones Integrales Marín y asociados:

Determinar las necesidades del cliente,

Creación de un portafolio acorde a las necesidades de cliente objetivo,

Establecimiento de los canales de introducción en el mercado,

Logre posicionamiento de marca mediante la forma de comunicar los servicios al mercado, y la diferenciación e innovación frente a la competencia.

Cada día se crean empresas que por su tamaño son ignoradas, pero representan la mayor parte de la economía de Bogotá, ellas necesitan soluciones integrales contables y tributarias para que

fluyan y logren ser competitivas, y no cuentan con el musculo financiero para la contratación del personal necesario para los departamentos contables y financieros en sus sedes, una de las soluciones es la existencia de una empresa que facture por servicio prestado y que maneje su contabilidad de manera externa pero que cumplan con todos los requisitos legales generalmente aceptados en Colombia.

Es necesario establecer las propiedades del servicio, resaltando si este genera valor y recomendando estrategias para fortalecer sus oportunidades de mejora, así como un análisis de oferta desde la intervención que tienen los competidores y un análisis de la demanda desde las necesidades que tiene el cliente.

## **3.2 Marco teórico**

### **3.2.1 Servicios.**

Los servicios, por otra parte, constituyen el conjunto de las actividades que una compañía lleva adelante para satisfacer las necesidades del cliente. Un servicio es un bien no material (intangibles), que suele cumplir con características como la inseparabilidad (la producción y el consumo son simultáneos), la perecibilidad (no se puede almacenar) y la heterogeneidad (dos servicios nunca pueden ser idénticos).

### **3.2.2 Herramientas del marketing servicios.**

Las organizaciones cuentan con diversas herramientas para evolucionar la creación y la entrega de esos servicios, destacando (Villaseca, 2014) por su relevancia:

- **Diseño de servicios:** ante la importancia de adaptar las propuestas a las necesidades de los clientes, diversas sistemáticas de diseño permiten ofrecer soluciones desde el entendimiento de estos clientes. (Peppers, Don, Rogers, & Martha, 2011)
- **Experiencia del cliente:** en un entorno altamente competitivo, los clientes esperan recibir auténticas experiencias relevantes. Surgen así sistemáticas para su desarrollo como Customer experience (Peppers, Don, Rogers, & Martha, 2011) (CEM) o el Marketing experiencial.
- **Gestión de clientes:** ante la oportunidad de desarrollar relaciones estables con los clientes en el tiempo, las empresas adoptan diversos programas para potenciar su lealtad, según señalan (Peppers, Don, Rogers, & Martha, 2011) Entre ellos, la gestión del Customer relationship management (CRM) permite desarrollar acciones en este sentido. Los medios sociales permiten su evolución digital, convirtiéndose en una gestión desde el CRM social.

### **3.2.3 El plan de marketing.**

El plan de marketing es una herramienta en la gestión empresarial donde se recopila información mediante una investigación en donde se analiza el mercado en un proceso de coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción



del consumidor. Esta herramienta permite alcanzar de manera óptima los objetivos empresariales minimizando el riesgo estando siempre atentos a las variaciones del mercado como lo plantea (Fischer & Espejo, 2004)

Componentes de un plan de Marketing:

- Filosofía empresarial
- El entorno de Marketing
- Segmentación y posicionamiento
- Estrategias de mercadeo
- Presupuestos de ventas y mercadeo
- Plan de seguimiento

### **3.2.4 El posicionamiento.**

Según (STANTON, ETZEL, WALKER, & J., 2007) “Una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia”. En otras palabras, es el status en el que la organización, la marca, el producto o servicio desea ubicarse en la mente del consumidor. Cuando se tienen una buena posición con respecto al mercado la empresa, sus productos o servicios son los números uno en las mentes de los consumidores. Para definir el posicionamiento que la empresa quiere alcanzar se debe responder a los siguientes cuestionamientos: ¿En qué posición se encuentra su competencia?, ¿Cómo perciben sus clientes sus productos?, ¿Cuáles son las ventajas competitivas que usted le ofrece a su mercado meta?, Se reconocen cuatro pasos en las estrategias de posicionamiento, estos son:

Determinar la ventaja competitiva.

Esto significa que la empresa debe identificar de manera muy clara cuál(es) son las ventajas que le permiten marcar la diferencia frente a la competencia. Este paso es sumamente importante pues agrega el componente innovador al producto o servicio y lo hace atractivo frente al mercado objetivo. Así mismo, la empresa debe realizar estudios de posicionamiento para conocer el punto de vista de los consumidores acerca de la competencia.

Proponer una estrategia de posicionamiento.

La empresa debe definir en función de qué características utilizar las estrategias de posicionamiento: Por atributos del producto ¿Cuáles son los atributos del producto? Por beneficios ¿Cuáles son los beneficios que se le ofrecen al mercado escogido? Por uso ¿Cuándo y cómo puede ser usado el producto? Por usuarios ¿Qué tipo de usuarios adquieren el producto? Contra un competidor ¿Cómo está el producto frente a la competencia?

Estos puntos hacen un posicionamiento efectivo, es importante para el desarrollo de la pregunta investigativa.

### **3.2.5 Comunicación estratégica.**

Para lograr una comunicación efectiva se debe: Establecer el fin, debe existir un objetivo claro y definido al cual se quiere alcanzar para de esta manera poder ser medidas todas las acciones y saber si se logró el objetivo.

Se deben tener en cuenta factores geográficos, económicos y sociopolíticos para poder ser lo más real a la situación. Todo esto hace parte de que debe estar sujeta a una metodología la cual tiene que estructurarse con base en las decisiones. En otras palabras, es que cada acción que se vaya a realizar debe de tener en cuenta los objetivos, todo esto de la mano de propuestas de innovación lograrán el buen cumplimiento de la meta.

La comunicación estratégica, es la utilización de todos los medios de comunicación para lograr los objetivos internos y externos. De la misma manera la comunicación estratégica obliga a una constante auditoria del entorno, de la empresa para poder lograr las metas en el transcurso del tiempo.

### **3.2.6 Marca.**

La marca es una representación gráfica que le permite a la empresa ser reconocida ante su público permitiendo que se diferencie de las demás empresas, que se facilite la toma de decisiones y proporciona seguridad. Por ello, gracias a la marca es que el cliente reconoce sus productos o servicios y facilita la decisión en el momento de la compra.

La marca está envuelta por diferentes aspectos que permiten su reconocimiento. Pueden ser palabras, símbolos, imágenes, figuras, letras, cifras, entre otros elementos ya sean físicos o sonoros.

Para Muñoz González, Rafael (Muñoz González, 2014) "es una de las variables estratégicas más importantes de una empresa ya que día a día adquiere un mayor protagonismo. No hay que olvidar que vivimos actualmente una etapa bajo el prisma del marketing de percepciones y por tanto resalta la marca frente al producto. Para estar bien posicionados en la mente del consumidor y en los líderes de opinión, la marca de nuestra compañía debe disfrutar del mayor y mejor reconocimiento y posicionamiento en su mercado y sector".

Dentro de los diferentes beneficios de contar con una marca consolidada en el mercado, está el que el cliente tiene seguridad y confianza en su consumo, debido a que el producto o servicio tiene un respaldo por su efectividad y calidad. Otro aspecto importante es que el cliente, por medio de la marca, logra tener una recordación de ella. Por ejemplo, si una persona va a una tienda deportiva y desea comprar unos tenis, al ver la marca Nike o la de su preferencia, se dirige a la sección donde están todos los productos para escoger. Esto nos indica que la persona ya tiene una referencia de la marca ya sea por experiencia propia o por recomendación de un tercero y la elige dentro de las demás marcas reconociéndola, ya sea por el nombre o por el símbolo.

### **3.2.7 Identidad.**

La personalidad de la empresa es la suma característica, que muestran los valores y creencias de las empresas y la diferencia de las demás.

Una empresa debe tener claro que la identidad es la manera de llegar al público, en la medida en que la empresa cumpla con todas las promesas, tendrá más grado de aceptación. Construir una identidad requiere de analizar lo que se desea dar a conocer para que el mensaje sea claro y contundente en la mente del público.

La imagen corporativa es muy importante al momento de constituir una empresa. Además de agregar valor haciendo que se diferencie de las demás y logra un mejor posicionamiento ante la sociedad para que sea recordada más fácilmente constituyéndola, así como una organización sólida y de alto reconocimiento.

La identidad visual consta de: Nombre, Logotipo, Diseño, Gama cromática (colores).

### 3.3 Marco conceptual

Servicios: Las actividades para satisfacer las necesidades del cliente, bien no material (intangibles), herramientas: diseño servicio, experiencia y gestión cliente (digital).

El plan de Marketing: Herramienta permite alcanzar de manera óptima los objetivos empresariales, componentes: Filosofía empresarial, el entorno de marketing, segmentación y posicionamiento, estrategias de mercadeo, presupuestos de ventas y mercadeo, plan de seguimiento

El posicionamiento: Forma en que clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia”. En otras palabras, es el status en el que la organización, la marca, el producto o servicio desea ubicarse en la mente del consumidor.

Comunicación estratégica: La comunicación estratégica, es la utilización de todos los medios de comunicación para lograr los objetivos internos y externos. Mediante la marca e identidad de la empresa.

### 3.4 Marco legal

Decreto 410 de 1971 (marzo 27): Por el cual se expide el código de comercio.

Ley 43 de 1990 (diciembre 13): Por la cual se reglamenta la profesión del Contador Público y se dictan otras disposiciones, resaltando el Código de Ética Profesional del Contador Público.

Constitución Política de Colombia de 1991 Artículo 25: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Constitución Política de Colombia de 1991 Artículo 26: “Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio...”

Decreto 2649 de 1993 (diciembre 29): Por el cual se expiden los principios y normas de contabilidad reglamentados en Colombia.

Decreto 2650 de 1993 (diciembre 29): Por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para los comerciantes y su dinámica.

Ley 232 de 1995 (diciembre 26): Por medio de la cual se establecen normas para el correcto funcionamiento de las entidades de comercio.

Ley 863 de 2003 (diciembre 29): Por la cual se establecen normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas públicas.

Decreto 1499 de 2014 (agosto 12): Por el cual se reglamentan las ventas que utilizan métodos no tradicionales y las ventas a distancia.

Ley 140 de 1994 (junio 23): Por la cual se reglamenta la publicidad exterior visual en el territorio nacional

## **4 Capítulo metodología del proyecto**

Para llevar a cabo el estudio, hemos utilizado el método analítico, el cual se basa en la composición de un fenómeno como un todo, en sus partes constitutivas, con el objeto de analizar cada una de ellas en su propia identidad e interpretar todo a través de sus elementos esenciales y, posteriormente, unir estos elementos con el fin de encontrar la individualidad de la observación.

Como instrumento de recolección de datos para obtener la información, que permita contrastar la hipótesis planteada y contextualizar adecuadamente la actividad de prestación de servicio contable y tributario, se creó un cuestionario para realizar una entrevista en este proyecto de grado. Se usó una visión general para permitir las observaciones de las relaciones libres para el investigador, en toda la ejecución del trabajo se manejó información cuantitativa.

Se aplicaron varias metodologías que a través de la especialización enriquecieron el proyecto para la empresa M&R Soluciones Integrales.

### **4.1 Diagnóstico del proyecto**

#### **4.1.1 Situación del mercado.**

La empresa a la fecha no cuenta con la visión de que sea necesario la implementación de un departamento organizado de ventas para mejorar la captación de clientes y lograr las utilidades necesarias para el crecimiento esperado.

Para que la empresa sea competitiva en el mercado, su estructura organizacional debe ser reforzada, y uno de los departamentos necesarios para la consecución de ello es el Comercial.

El departamento de ventas en una empresa tiene una función comercial de crear y estructurar estrategias para que la empresa logre incrementar y mantener sus ventas ya sea con clientes reales o clientes potenciales, implementar mecanismos para gestionar sus funcionamiento y posteriormente evaluarlas mediante los resultados para diagnosticar problemas si los hay y trabajar para mejorarlos; otras funciones suelen ser investigar y desarrollar nuevas técnicas para que la cantidad y la calidad de las ventas sea cada vez mayor y mejor (ventas, 2017).

Tomando en cuenta el proceso de las operaciones de la empresa se podrá estructurar la mejora en la venta de los servicios:

- Funcionamiento de las operaciones en la prestación del servicio: Los contadores se desplazan hacia las empresas para realizar la asesoría y la obtención de la información para gestión de la labor.
- Envío de informes periódicos a las compañías sobre los resultados del periodo anterior, los cuales se hacen de manera mensual, como lo son los estados financieros; Por ejemplo: Balance General, Estado de resultados, etc.
- Presentación ante las empresas de la información fiscal, la cual posteriormente es enviada para pago antes las entidades bancarias

#### **4.1.2 Servicios prestados por la empresa.**

##### **4.1.2.1 Portafolio.**

Contabilidad y auditoría: Contratos, Declaraciones, Controles (internos y externos), Responsabilidad social corporativa, Reportes financieros Auditorías de TI, Procesos y Conformidad regulatoria.

Asesoría de negocios: Servicios contables, Servicios de consultoría, Análisis de datos, Pago de retribuciones a los empleados, Evaluación de riesgos empresariales, Optimización de valor empresarial, Negocios familiares, Control de inventarios, Contabilidad mensual, Evaluaciones operativas, Nómina, Mejoramiento de procesos, Evaluaciones de calidad y Mejoramiento de la cadena de suministros Controles de TI.

Finanzas corporativas: Asesoría financiera, Externalización financiera, Fusiones y adquisiciones, Asesoría estratégica.

Servicios de retribuciones a los empleados: Planes de jubilación, Auditorías, Planes de beneficios definidos y de contribuciones definidas, Planes de pensiones Diseño de planes.

Planeación financiera predial y ejecutiva: Oficina familiar, Planeación financiera, Planeación de impuestos.

Planeación financiera: Flujo de caja y presupuesto, Donaciones a caridad, Gestión de deudas, Fijación y financiación de objetivos, Planeación para el retiro, Planeación de la sucesión.

Recursos humanos: Búsqueda de ejecutivos, Políticas y procedimientos, Externalización, Entrenamiento y educación.

Seguridad de la información: Consultoría y Monitoreo.  
Soporte a litigaciones.

#### 4.1.3 Cadena de valor.



Figura 3. Cadena de valor M&R Soluciones Integrales. Nota: Autoría Propia.

#### 4.1.4 Infraestructura de la empresa.

La Compañía M&R Soluciones integrales planifica iniciar operaciones en enero del año 2018, inicialmente empezará con una oficina ubicada en la calle 94 # 32 – 21 Piso 2 Oficina 205.

Los recursos de la compañía serán propios, no usaremos capital de terceros, evitando así sobrecostos financieros



#### **4.1.5 Gestión de recursos humanos.**

El departamento de Gestión humana está conformado por un equipo de personas enfocadas en cada uno de los integrantes de la organización.

#### **4.1.6 Equipo de trabajo.**

Equipo humano que cumplirá con todo el proceso contable, el cual estará conformado por:  
Contador titulado responsable del proceso.

- Auxiliar contable
- Especialistas de soporte: Contador tributario, Contador Auditor. El cual está disponible para soportar las actividades del contador asignado y las dudas y consultas.

Capacitación permanente.

Perfiles especializados.

#### **4.1.7 Desarrollo de tecnología.**

El Software contable que será usado para llevar la contabilidad de las compañías es SIIGO, está diseñado especialmente para las pequeñas y medianas empresas.

Desarrollo de página web que les permite a los clientes acercarse de manera virtual a los servicios que ofrecemos.

#### **4.1.8 Logística interna.**

La asesoría se realiza en las instalaciones de la empresa, donde se realiza una reunión con el cliente y se da solución de cada una de las solicitudes.

Uno de los servicios prestados es llevar contabilidades y realizar todas las operaciones contables desde nuestras instalaciones, la información es guardada de manera confiable mientras son registradas en el software contable y se realiza un guardado de información magnética.

#### **4.1.9 Operaciones.**

Asesoría integral y outsourcing con procesos estructurados y controlados con herramientas tecnológicas, altos estándares y cumplimiento de los compromisos acordados con nuestros clientes.

Presta asesoría: Administrativa, financiera, contable, tributaria, planeación tributaria, organización documental, gestión ante entidades, control y seguimiento, control interno de procesos y procedimiento.

Asesoría administrativa y financiera: Organización y administración de los recursos físicos y financieros, iniciando en el control efectivo y eficiente de la información, la digitalización y gestión de documentos, la implantación de sistemas documentales, contables o financieros, hasta el soporte continuo del recurso humano encargado de cada procedimiento.

Outsourcing contable y tributario: tercerización de la información contable en archivo físico y su optimización en un archivo digital; de igual forma asesora el manejo contable de las operaciones dependiendo de la actividad económica de cada empresa, ofreciendo un soporte permanente en el registro de información contable con el propósito de reflejar de manera oportuna las actividades de la empresa en forma clara, veraz, confiable y precisa, cumpliendo con las normas legales vigentes aplicables.

Asesoría permanente en el manejo tributario de las operaciones.

Emisión de informes financieros a tiempo real.

Análisis mensual comparativo de Estados financieros.

Depuración, realización y presentación de información exógena ante la DIAN y distritales.

Asesoría en Trámites y/o diligenciamiento de formularios ante la Cámara de Comercio, la DIAN o la Secretaria Distrital de Hacienda.

Planeación tributaria: proyección y Trazabilidad en el pago de los impuestos nacionales y locales, tramites en solicitud de devoluciones, trámites de saldos a favor y/o compensaciones.

Control y auditoria

Control y seguimiento permanente de la información contable y financiera de la empresa, analizando mes a mes el vencimiento de proveedores y clientes, plazos para presentación de impuestos y de seguridad social.

#### 4.1.10 Logística externa.

Los contadores se desplazan hacia las empresas para realizar la asesoría y/o obtención de la información para gestión de la labor.

Envío de informes periódicos a las compañías sobre los resultados del periodo anterior, los cuales se hacen de manera mensual, como lo son los estados financieros; Por ejemplo: Balance General, Estado de resultados, etc.

Presentación ante las empresas de la información fiscal, la cual posteriormente es enviada para pago antes las entidades bancarias.

#### 4.1.11 Mercadotecnia y ventas.

Oficina en arriendo para asesorías y procesamiento de la información suministrada por los clientes.

Envíos masivos por medio electrónico y físicos de la importancia de la correcta aplicación, usos y beneficios de la información contable para los empresarios.

## 4.2 Matriz DOFA

Tabla 1. Matriz DOFA empresa M&R Soluciones Integrales.

<b>Variables Externas</b>	<b>Variables Internas</b>	<b>F1: Personal diligente, proactivo y competente</b>	<b>D1: Limitante de financiación para software avanzados e instalaciones adecuadas.</b>
		<b>F2: Alto conocimiento, manejo de bases e información.</b>	<b>D2: Falta de Experiencia en el Sector</b>
<b>A1: Competencia densa en el Mercado</b>			

	<p>A1-F1: Establecer con los profesionales de la compañía un portafolio ideal y que tenga diferenciación de la competencia.</p>	<p>A1-D1: Generar capacidad de endeudamiento con las entidades financieras, iniciando con la solicitud de créditos pequeños y buen comportamiento financiero de los mismos.</p>
<p><b>A2: Existencia de empresas bien posicionadas y con prestigio en el mercado</b></p>	<p>A1-F2: Utilizar de manera adecuada la información y bases para prestar servicios de calidad.</p>	<p>A1-D2: Estudiar casos de compañías evidenciando aspectos positivos para que sean aplicados a nuestra compañía.</p>
	<p>A2-F1: Identificar procesos internos que son eficientes y funcionan en las grandes compañías para aplicarlos en la nuestra.</p>	<p>A2-D1: Utilizar Software de bajo costo que sean eficientes y que permitan a la compañía realizar su actividad económica.</p>
	<p>A2-F2: Integrar procesos para la correcta aplicación de labores diarias.</p>	<p>A2-D2: Replicar procesos de compañías exitosas que permitan darnos a conocer en el mercado.</p>

<b>O1: Cambios constantes en materia tributaria del país</b>	O1-F1: Determinar procesos que permitan la oportuna actualización y aplicación de las normas establecidas.	O1-D1: Determinar procesos de investigación para la actualización de cambios normativos.
	O1-F2: Integrar procesos que permitan administrar la información de manera eficiente de acuerdo a la normatividad vigente.	O1-F2: Contratar personal especializado para manejo de clientes especiales o diferenciales.
<b>O2: Gran diversidad de las actividades económicas que realizan nuestro público objetivo.</b>	O2-F1: Diseñar para cada grupo económico un portafolio de servicios que se adecue a sus necesidades.	O2-D1: Diseñar plan de publicidad que permita atraer clientes.
	O2-F2: Establecer proceso de unificación de conceptos y manejo a clientes de diferentes sectores.	O2-D2: Identificar manejo de clientes de acuerdo al sector en el cual desarrollan su actividad económica.

Nota: Autoría Propia.

## **Capítulo propuesta de mejora**

La propuesta del plan de marketing para creación de la empresa de servicios busca apoyar a las mipymes de la ciudad de Bogotá desde la gestión estratégica de la comunicación, con unas líneas específicas de intervención y gestión como lo son la comunicación, la comunicación de marketing, la comunicación publicitaria

**Lealtad del cliente:** Proporcionar servicios y soluciones integrales de asesoría contable y tributaria con la mejor calidad para la satisfacción del cliente, de tal manera que permita generar un posicionamiento y reputación en el mercado empresarial de la región.

**Liderazgo:** Crecer ofreciendo de manera continua servicios útiles, con valor y diferenciales a través de la especialización de la consultoría.

**Crecimiento:** Ver los cambios en el mercado como una oportunidad para crecer y desarrollar participación en el mercado.

**Compromiso del grupo de empleados:** Trabajar con excelencia y responsabilidad para obtener los mejores resultados.

### **4.3 Componente de comunicación estratégica**

#### **4.3.1 Posicionamiento de marca.**

El posicionamiento en el mercado de un servicio es como se comunica la empresa con los consumidores definen el servicio a partir de sus atributos, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de otros servicios, la creación de diferenciadores que tendrá la estrategia de posicionamiento para lograr entrar en la empresa y no ser vistos como un gasto sino como una inversión que le aportará valor a la empresa.

#### **4.3.2 Líneas de comunicación.**

Implementación de comunicación organizacional: La gestión de la comunicación organizacional basa en generación acciones que ayuden de manera interna y externa a todos los grupos de interés de la empresa, logrando de manera continua la mejora de los canales de comunicación e información que permitan proyectar de manera competitiva la empresa en el mercado.

Comunicación de marketing: La comunicación de marketing como medio de identificación de los elementos y atributos diferenciadores de los productos y servicios que ofrece la organización para generar valor de marca y así lograr la reputación y proyección deseada.

Comunicación publicitaria: Buscando generar armonía organizacional en la emisión de mensajes en los públicos externos de la organización. La gestión de esta línea le permitirá a la organización posicionarse en el mercado y generar diferenciales frente a los competidores desde la utilización de medios masivos convencionales de comunicación o medios alternativos.

#### **4.3.3 Promoción y publicidad.**

Para lograr posicionamiento la empresa M&R Asesorías Integrales, presentará un portafolio de servicios en Se vinculará tanto en eventos de capacitación y reuniones de la Miro, pequeña y mediana empresa, como en los especializados que desarrollen empresas que tengan que ver con el tema, Cámara de Comercio de Bogotá, Asociaciones de productores, Comercializadores, fondo de la mujer, instituciones financieras de fomento de emprendimiento y emprendedores.

Tabla 2. Presupuesto de publicidad y promoción.

<b>Publicidad y promoción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>valor total</b>
Cóctel	100	6.000	600.000
Cartas de invitación	100	1.600	160.000
Portafolios	100	500	50.000
<b>Subtotal</b>			<b>810.000</b>
<b>En funcionamiento</b>			
Visitas empresariales	200	10.000	2.000.000
Tarjetas de presentación	500	100	50.000
Portafolios	500	500	250.000
Afiche	10	10.000	100.000
Cuñas radiales	360	5.000	1.800.000
Boletín de prensa	1	-	-
Entrevista	1	100.000	100.000
Automatización de correos	1.000	50	50.000
Pautas ganadas	5	-	-
Página web	1	2.000.000	2.000.000
<b>Subtotal funcionamiento</b>			<b>6.350.000</b>

Nota: Autoría propia.

Cuñas: Este producto será construido y emitido por el programa radial RCN RADIO. El objetivo de este producto es generar expectativa de hacer convocatoria dirigido a las mipymes y emprendedores.

Afiche: Este producto será construido por una persona externa la cual será contratada para el diseño e impreso diez veces por la información del evento, es decir, la hora, el día y lugar.

Boletín de prensa: Contiene información para invitar al nicho de mercado al lanzamiento de la marca, se puntualizará el lugar del evento, hora, día y los expositores (perfil de cada uno).

Entrevista: En directo de cinco minutos exponiendo el lanzamiento de la empresa, el portafolio de servicios y sus beneficios.



#### **4.3.4 Relaciones públicas.**

El éxito del marketing es generar ventas, mientras las relaciones públicas tienen como objetivo el posicionamiento de cada empresa. Cambiar la percepción que tiene la empresa ante los demás. Aunque el principal público que atacan las relaciones públicas es el de los consumidores, claro que los mensajes pueden tener más destinatarios como instituciones, líderes de opinión, influenciadores y periodistas.

#### **4.3.5 Ventas personales.**

Por la actividad de la empresa es necesario la interacción con el cliente, y la mejor estrategia que se puede usar son las ventas personales, se usa para lograr convencer a los clientes de solicitar el servicio. De esa manera el vendedor se enfoca personalizada mente, para satisfacer las necesidades individuales de cada cliente, también funciona para saber las falencias de los servicios y logra fidelización del cliente.

#### **4.3.6 Promoción de venta.**

Las acciones puntuales a realizar para incrementar las ventas a corto plazo. Esta promoción será dirigida a los clientes. Algunas promociones para los clientes son: el regalo de agendas u otros productos complementarios, la participación en sorteos, devoluciones de dinero si el cliente no queda satisfecho, etc.

En cuanto a las promociones a vendedores, los incentivos serán descuentos por pronto pago o por la compra de determinada cantidad, premios por mayor número de ventas, entre otros.

##### **Eventos**

Se participará en eventos empresariales mediante la presentación de un stand o por lo menos de pendones y de sistemas escritos y audiovisuales a través de los cuales los asistentes al evento logren conocer la empresa y proceder a hacer los contratos de venta respectivos.

Tabla 3. Componente integrador Comunicación Estratégica.

<b>Acciones</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Costos estimado Anual</b>
Implementación de comunicación organizacional.	Anual	comunicación del personal de manera interna y externa (nivel de comunicación /100)	500.000
Análisis de la comunicación de marketing.	Semestral	cumplimiento de las metas de comunicación de marketing* 100	500.000
Acciones de comunicación publicitaria	bimestral	Eficacia de la publicidad: Incremento en ventas vrs. Ventas anteriores.	300.000
Cuñas radiales	Diario	Clientes nuevos atraídos mediante cuñas de radio/Ingresos	2.000.000
Elaboración de Afiches o pendones	Semestral	Incrementos en clientes en los sectores de publicación.	400.000
Boletín de prensa	Semestral	Incremento de prestación de servicio después de la transmisión.	-
Relaciones Públicas	Continuo	cumplimiento de la meta de relaciones/100	-
Ventas Personales	Mensual	ventas reales / Presupuesto de ventas	1.000.000
Promoción de venta	Mensual	valor en promoción en ventas/ventas totales	500.000
Eventos	Anual	Cantidad de contactos y futuros clientes obtenidos en los eventos	500.000

Nota: Autoría Propia.

## 4.4 Componente de comportamiento del consumidor

### 4.4.1 Mercado objetivo.

El mercado objetivo son las micro, medianas y pequeñas empresas que al estar iniciando sus actividades no cuentan con los ingresos necesarios para tener un departamento contable, tributario y financiero, es necesario para ese tipo de empresas contratar servicios profesionales externos adaptados a sus necesidades.

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Empleados</b>	<b>Rango de Activos</b>
Grande Empresa	Más de 200 Trabajadores.	Activos totales superiores a 30.000 smmlv.
Mediana empresa	Entre 51 y 200 trabajadores.	Activos totales entre 5.001 y 30.000 smmlv.
Pequeña empresa	Entre 11 y 50 trabajadores.	Activos totales por valor entre 501 y menos de 5.000 smmlv.
Microempresa	No superior a 10 trabajadores.	Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a 500 smmlv.

Figura 4. Clasificación de las empresas según su tamaño y empleados. Nota: Cámara de Comercio de Bogotá, 2017

Empresas en Bogotá: Los principales indicadores de la dinámica empresarial mantuvieron la tendencia al crecimiento y el número de empresas ubicadas en Bogotá pasó de 366.000 en 2015 a 382.000 en 2016, y se espera que al terminar el 2017 se supere la cifra de 400.000 empresas.

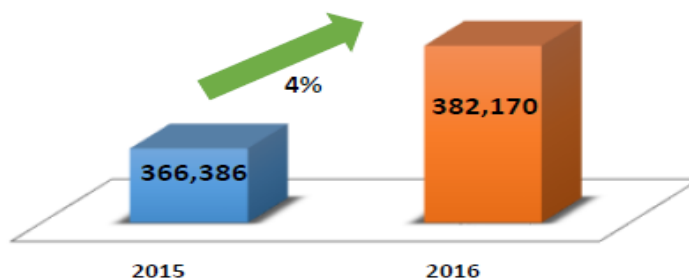


Figura 5. Dinámica empresarial Bogotá 2015-2016. Nota: Base del registro mercantil de la CCB, 2015-201. Cálculos: Dirección de gestión de conocimiento de la CCB

En 2015 se crearon 56.533 empresas y renovaron su matrícula 306.853 y en 2016 se crearon 68.280 empresas y renovaron su matrícula 313.890. Como resultado, Bogotá mantuvo su liderazgo empresarial en Colombia y entre los mercados más atractivos para los negocios en América Latina.

Entre las características más importantes de la actividad empresarial de la ciudad de Bogotá se concentran el 97% del valor de los activos empresariales y en el resto de Cundinamarca el 13%. Al igual que en la estructura empresarial colombiana, en la ciudad predominan las microempresas (86%); las pymes participan con cerca del 13% y la gran empresa con el 1%. No obstante, se mantiene la tendencia de las grandes firmas a localizarse en la ciudad y como resultado en Bogotá se concentra el mayor número de medianas (12.077, el 48%) y grandes empresas (4.258, el 49%) del país.

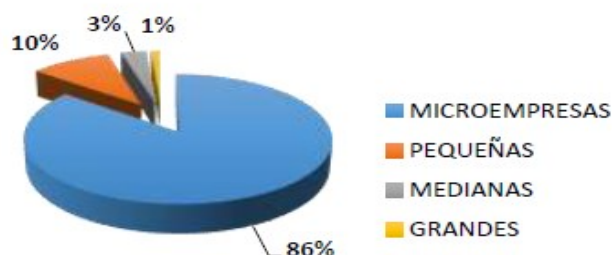


Figura 6. Tamaño empresas registradas Bogotá, 2016. Nota: Base del registro mercantil de la CCB, 2016. Cálculos: Dirección de Gestión de Conocimiento de la CCB.

#### 4.4.2 Perfil del consumidor.

Los consumidores según el mercado seleccionado son empresas con: planta de personal entre 1 y 200 trabajadores con Activos totales por valor entre 1 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C., Colombia. Deben ser empresas con características de crecimiento en el mercado.

#### 4.4.3 Tamaño de la muestra.

Para determinar la muestra para la investigación de mercados se escogió el método cuantitativo, Se escogió un grupo de 150 encuestas para realizar la muestra, y se realizó la investigación con un grupo de personas para obtener conocimientos sobre el tema.

Para para el cálculo de la población se maneja un error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Se tiene entonces:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Figura 7. Formula tamaño muestra. Nota: wikipedia.org. 1o\_de\_la\_muestra.

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

p= Probabilidad de error (0.5)

q= probabilidad de éxito (0.5)

e= error de situación del 5%

Z= Número de desviación estándar con relación al promedio

Lo anterior significa que se deben realizar 150 encuestas a la pequeña y mediana empresa de Bogotá.

Se logra establecer que el motivo por el cual las empresas no implementan un departamento contable, es el monto de la inversión a realizar.

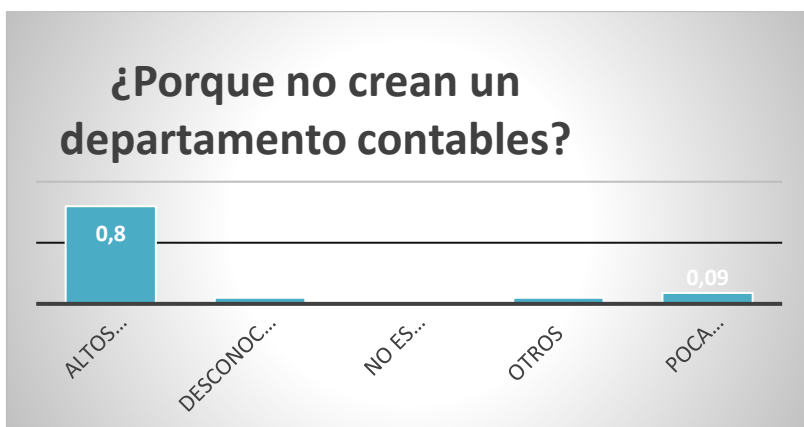


Figura 8. ¿Por qué no crean un departamento contable? Nota: Autoría Propia.

Esta encuesta arroja como resultado:

- Inexistencia de un plan estratégico que le permita fijarse objetivos.
- Empleo de metodologías inadecuadas de costeo de los productos o servicios.
- Desaprovechamiento de las políticas e instrumentos de promoción a las exportaciones de los programas creados por el gobierno para tal fin: Cert, Plan Vallejo, Expopyme, etc.
- Desconocimiento de los tratados de intercambio comercial internacionales.
- Falta de motivación para exportar.
- Desconocimiento de los mercados potenciales.
- La contabilidad no se utiliza para tomar decisiones sino sólo para cumplir con una obligación fiscal.
- Financieramente el empresario no proyecta la empresa a mediano y largo plazo.
- Nivel de endeudamiento promedio del 80%, concentrado en el corto plazo.
- Desaprovechamiento de las líneas de crédito de fomento para la pyme.
- Desconocimiento de las características del consumidor final, de sus productos o servicios y sus necesidades futuras.
- Bajo poder de negociación y deficiente selección de los canales de distribución utilizados.
- Prácticas inadecuadas en los procesos de selección y contratación de personal para la organización.

Tabla 4. Componente integrador Comportamiento del consumidor.

<b>Acciones</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Costos estimado Anual</b>
Perfilar los consumidores a los cuales se quiere dirigir la empresa.	Anual	Revisar el perfil de los consumidores, para establecer e identificar nuevos nichos, se realizará mediante el análisis de la empresa vrs. La economía en Bogotá.	2.000.000
Hábitos de consumo de grupo objetivo.	Anual	Se realizarán estudios mediante encuestas variaciones de los hábitos indicadores (ponderación, variaciones, altas, medias, bajas).	1.500.000
Mantener una buena relación con el cliente.	Mensual	Medir grados de satisfacción del cliente (valor dividido en número de clientes)	600.000
Información mediante medios electrónicos y soportes virtuales.	Semestral	Realizar medición de la eficacia de las consultas virtuales para el consumidor (promedio ponderado, porcentajes de 0 a 100%).	500.000
La percepción que el consumidor maneja, sobre la fidelidad y sobre el precio.	Anual	Encuestas de percepción para identificar su fidelidad y satisfacción del precio (indicadores de 1 a 5).	1.000.000
El grado de aceptación de las innovaciones en el portafolio de servicios.	Anual	Medición del nivel de aceptación de los cambios generados en el portafolio de servicios.	500.000
La necesidad de la comunicación integral con el cliente.	Semestral	Medir a los profesionales en la comunicación integral con el cliente, mediante acompañamiento y capacitaciones.	700.000
Estar a la vanguardia en el portafolio de servicios ofrecidos identificando la competencia y el mercado.	Semestral	Análisis del mercado y las nuevas tendencias, medición de rapidez en la integración de los cambios del mercado. (indicadores 1 a 10)	1.000.000

Nota: Autoría Propia.

## **4.5 Componente de gerencia de marketing comercial**

### **4.5.1 Estrategia de marketing y plan de gestión de ventas.**

Diseño de la propuesta para la implementación del departamento de comercial: La empresa M&R Soluciones Integrales cuenta con las capacidades profesionales necesarias para mantenerse en el mercado competitivo de la prestación de servicios de asesorías contables y tributarias.

Para mantenerse en el mercado por un periodo más largo es necesario que sea innovadora al brindar los servicios profesionales certificados y ejercer unos buenos métodos de organización empresarial lo cual permitiría un óptimo desempeño de la compañía.

Después de realizar el diagnóstico del estado actual de la empresa, se identifica la posibilidad de implementar o generar modificaciones a nivel comercial, con el fin de lograr el crecimiento y expansión.

Al revisar la estructura organizacional de la empresa M&R Soluciones Integrales se concluye que le falta el área comercial que indique los temas relacionados con los clientes, logrando generar una mayor captación de ingresos para la empresa.

La propuesta de implementar un departamento comercial en esta empresa, estructurado con metas y objetivos claros y fijados, y definidas todas las estrategias que se utilizaran para alcanzarlos; de esta manera se lograra mayor organización y distribución del trabajo lo cual ayudara en el incremento en las ventas.

Establecer un grupo de ventas, definir nuevos mercados, generar alianzas, mejorar las características de los servicios, lograr posicionamiento y liderazgo, son algunos de los puntos que se alcanzarán cuando se establezca este departamento.

Con el fin de aclarar y definir el papel que va a desempeñar este departamento, se definirán a continuación la planeación estratégica del mismo, que involucra las funciones, los objetivos y el direccionamiento.



#### 4.5.2 Departamento comercial.

Para lograr una implementación de un departamento comercial que facilite los procesos de seguimiento y cierre de las oportunidades de negocio es necesario que se fijen los objetivos, tácticas y estrategias, la selección del personal especializado y las operaciones.

Establecer un nivel jerárquico es indispensable, este nuevo departamento contara con la respectiva planificación, ejecución y valoración de los resultados;

Formulación: el programa de ventas debe tomar en cuenta los factores del entorno que enfrenta la empresa

Aplicación del programa: La fase de la aplicación implica seleccionar al personal de ventas adecuado, así como diseñar e implantar las políticas y los procedimientos que dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos deseados.

Evaluación y Control del programa: La fase de evaluación implica elaborar métodos para observar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

El objetivo principal de este departamento es incrementar las ventas, motivo por el cual se debe implementar una estrategia que logre que la empresa por medio de los vendedores genere una interacción con los clientes actuales y nuevos en la compañía, logrando a fidelización de ellos por medio de descuentos o promociones y permitir ubicar nuevos puntos de venta en diferentes sitios de la ciudad de Bogotá, para lograr un mayor cubrimiento.

Tabla 5. Matriz del plan de gestión de ventas.

**MATRIZ DEL PLAN DE GESTION DE VENTAS**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS DE RESULTADO	ESTRATEGIA / RESPONSABLE	PLAN DE ACCIÓN
CONTRUIR NUEVOS CLIENTES	Participacion en el cliente	Identificar y conocer a los clientes prospecto. Responsable: Departamento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar clientes.</li> <li>• Determinar exhibiciones.</li> <li>• Contactar clientes</li> <li>• Revisión y seguimiento continuo.</li> </ul>
MANTENER CLIENTES ANTIGUOS	Fidelizacion de los clientes	Diferenciar los clientes prospectos. Responsable: Departamento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continúa atención a clientes actuales.</li> <li>• Duración menor de tiempo en ventas.</li> <li>• Atender prospectos de ventas cuando aparezcan</li> </ul>
COSECHAR LAS VENTAS ACTUALES	Encontrar nuevas formas de satisfacer los clientes	Personalizacion de los servicios y relaciones según la necesidad o expectativa del cliente. Responsable: Departamento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar nuevas promociones</li> <li>• Establecer paquetes para el servicio.</li> <li>• Realizar capacitaciones clientes.</li> <li>• Realizar charlas a los clientes.</li> </ul>

Nota: Autoría Propia.

#### Funciones del departamento de ventas

- Planificar y organizar las previsiones de ventas y la preparación de nuevas ofertas de productos.
- Formar equipos de ventas fortalecidos y estructurados con colaboradores.
- Reclutar y seleccionar el personal calificado que cumplan las características necesarias para el cargo.
- Motivar a los colaboradores por medios de sistemas de remuneración justos y atractivos generando también un clima organizacional apto para trabajar libremente.
- Supervisar al personal de ventas y medir su rendimiento por medio de indicadores de gestión.
- Buscar, identificar y seleccionar, mediante bases de datos los posibles nuevos clientes que se pueden atraer a la organización.
- Proyectar las ventas y definir las cuotas de venta y las comisiones para los vendedores.
- Mantener registros detallados del comportamiento de las ventas para poder tomar decisiones en un futuro.
- Generar y mantener buenas relaciones con los clientes con ánimo de crear fidelidad y atraer a los clientes potenciales.
- Realizar promociones de ventas para estimular la compra del servicio o el producto por medio de obsequios, sorteos o eventos.
- Realizar estrategias encaminadas a alcanzar el potencial de ventas que corresponde a las ventas máximas posibles para la compañía en un periodo determinado.
- Cerciorarse de que las estrategias implementadas están trabajando.

#### ***4.5.2.1 Diagrama, tamaño y cobertura del equipo de ventas.***

Actividades del procedimiento de gestión departamento comercial: Con la ayuda de la estructura de actual de la empresa y la descripción de los procesos, se opta por implementar un formato general de pasos en donde se identifica la actividad, el propósito de cada una, el responsable de la misma y el registro donde deberá quedar plasmada la información, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6. Actividades departamento comercial.

Actividad	Labor y observaciones	Responsable	Registro
1. Identificar los clientes	Realizado visitas los vendedores captaran una lista de posibles clientes para ofrecer los servicios.	Vendedores	Carpeta Dpto. Ventas/ Registro base de datos posibles clientes
2. Planificar oportunidades comerciales	Se consultan referidos por otros clientes y compañías del sector. Adicionalmente, en el desarrollo de las actividades propias, se deberá estar atento a cualquier oferta, solicitud o licitación en el mercado, logrando de esta manera prontitud ante los requerimientos del cliente.	Vendedor Master	N. A
3. Visita al cliente	Se realiza una visita al cliente, se procede a enviar cotización en medio magnético y medio físico, haciéndole seguimiento hasta que sea recibida por el interesado.	Vendedor Junior	Carpeta Dpto. Ventas Cotizaciones realizadas/ Cotizaciones enviadas/ Cotizaciones
4. Evaluar al cliente	<p>Para realizar la evaluación del cliente se debe solicitar al posible cliente los siguientes documentos: Certificado de Cámara y Comercio, composición accionaria, Datos de Contacto como nombre, dirección, teléfono, RUT, Estados Financieros, certificaciones bancarias y declaración identificación de origen de fondos firmado por el Representante Legal. Debe quedar soporte de la consulta a listas restrictivas (nombre de quien realiza la consulta, fecha y hora en que se Realiza la consulta).</p> <p>La Gerencia Financiera debe realizar análisis financiero para determinar la capacidad de endeudamiento que tiene el cliente para responder por los servicios prestados y generar concepto al área comercial.</p>	Jefe de ventas y las áreas contables y especializadas.	Carpeta Dpto. Administrativo/ Clientes Consultado/ Nombre del cliente. (El archivo tendrá el nombre de la empresa o persona natural consultada en donde se encontrarán todos los documentos requeridos en el propósito.

5. Contactar cliente potencial	Se realiza contacto con el cliente potencial y se hace presentación comercial corporativa, enfatizando en la capacidad operativa, que cumpliría a cabalidad con los requerimientos.	Jefe de Ventas y profesional de área	
6. Negociación de precios	Establecimiento de precios, se establece un límite de descuento máximo de acuerdo a como se realizará el pago o las cantidades a comprar.	Director de ventas y empresa	Carpeta Dpto. Ventas/ Actas de reuniones con clientes.
7. Envío cotización nueva acordada	Se procede a enviar una nueva cotización en medio magnético y medio físico, haciéndole seguimiento hasta que sea recibida por el interesado, en donde se pacta el valor final pactado con el cliente, del cada m3 y cada material solicitado.	Director de Ventas	Carpeta Dpto. Ventas Cotizaciones realizadas/ Cotizaciones enviadas aceptadas
8. Creación de cliente	Se verifica si es un cliente nuevo o si ya se encuentra inscrito. Si no está inscrito se debe solicitar los conceptos de Financiera y Seguridad para proceder a la correspondiente inscripción. En este paso se deberá especificar el personal que se puede contactar de cada área de la empresa cliente.	Administrativo	Carpeta Dpto. Administrativo/ Nuevos Clientes/ Nombre del cliente (carpeta con la información existente.
9. Firma del Contrato	Se realizará la firma del contrato entre las dos partes, especificando los servicios, precios acordados, fechas de pago, modo de facturación, cláusulas que se requieran para hacer el contrato legal y aprobado entre las dos partes.	Director y Jefe de Ventas/ Representante Legal	Carpeta Dpto. Administrativo/ Documentos Legales (físico y magnético).
10. Prestación del servicio	Los funcionarios especialistas en las áreas contables, tributarias, especializadas se contactarán con el cliente para la prestación del servicio	Personal especializado	N. A
11. Post servicio	Gestionar solución o respuesta. Si se presentan quejas y reclamos se implementan las acciones correctivas correspondientes.	Departamento de ventas	Carpeta Dpto. Ventas/ Actas de respuestas y soluciones a quejas.

Nota: Autoría propia.

#### 4.5.2.2 Diagrama de flujo del proceso.

En el flujo grama se describe gráficamente las actividades registradas en el procedimiento de Gestión Comercial que se identificaron anterior. Este hace que sea mucho más sencillo el análisis del proceso puesto que se ordenan las actividades de acuerdo a su ejecución, y al departamento responsable, es decir los responsables de ventas deberán seguir el procedimiento paso a paso desde el inicio hasta despacho y entrega y finalizando con la atención y solución de quejas y reclamos.

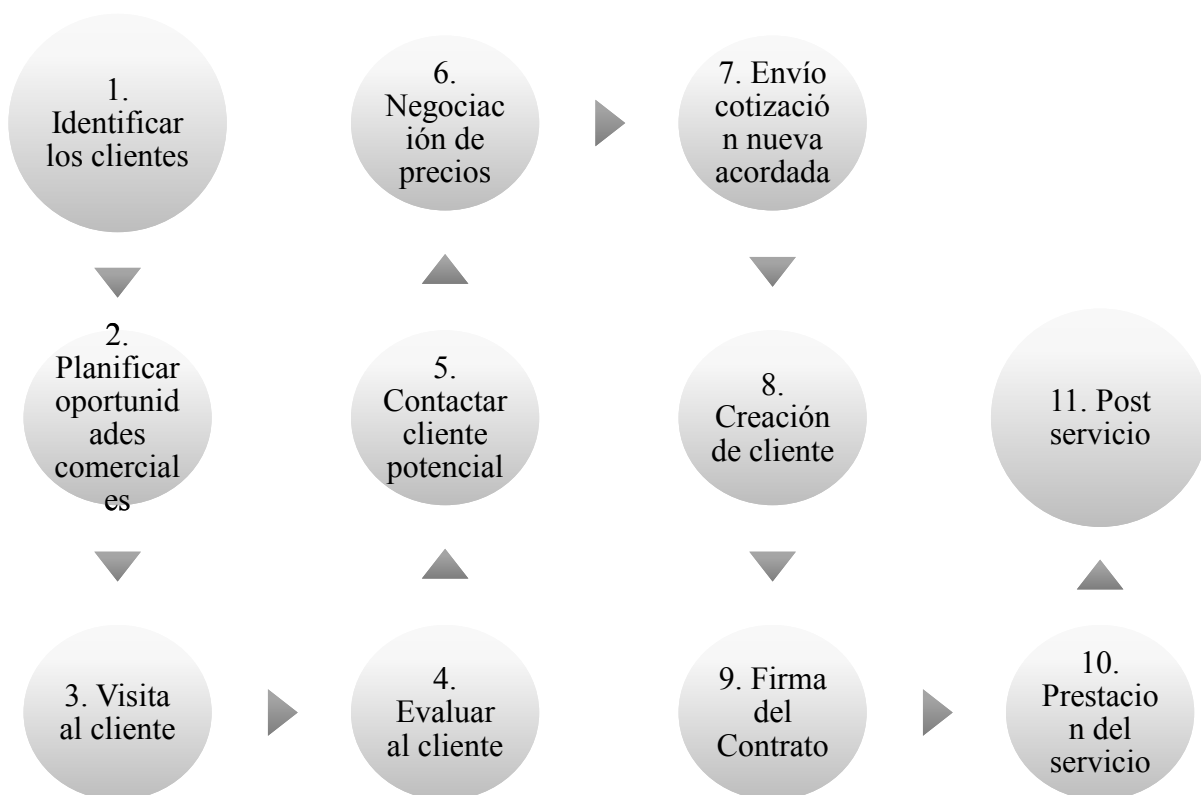


Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de ventas. Nota: Autoría propia.

### 4.5.3 Estructura comercial del departamento de ventas.

Al estructurar cada uno de los departamentos de la empresa, ayuda a conseguir los fines comunes de creación de riqueza, desarrollo y bienestar la estructura se representa en un momento dado con un diagrama de organización u organigrama (Artal, 1999, p.37).

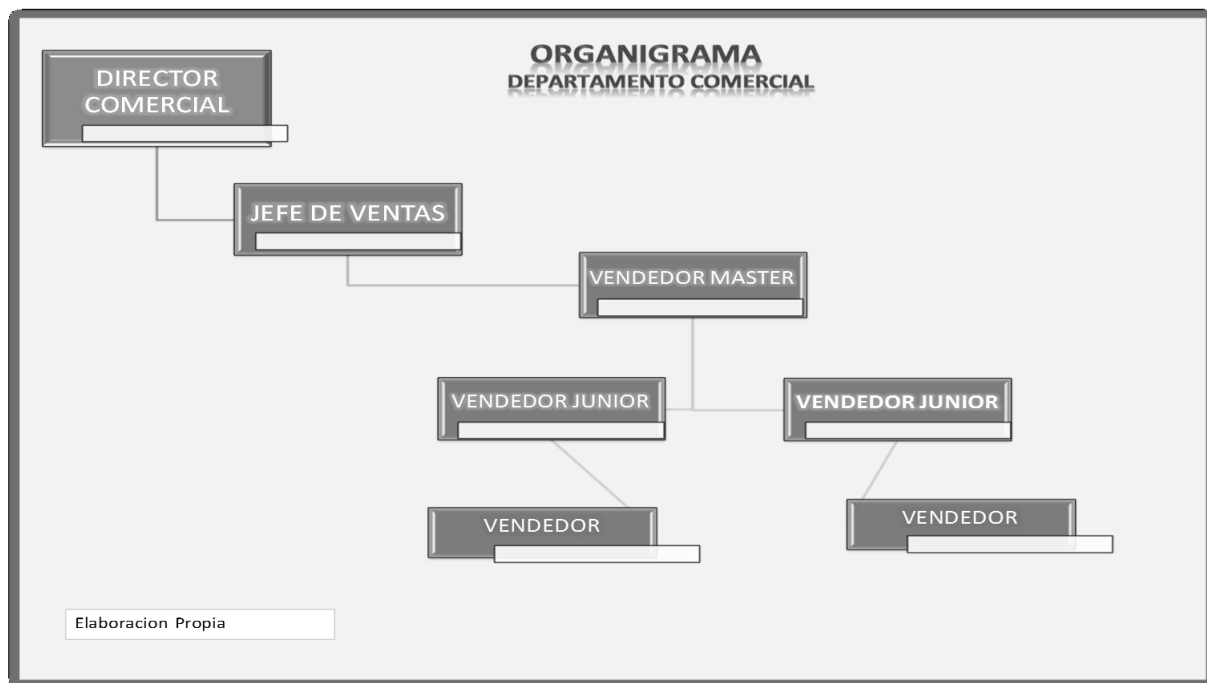


Figura 10. Organigrama Departamento comercial. Nota: Autoría Propia.

#### 4.5.3.1 División esquema de vendedores

Se realizará una división de las localidades de Bogotá con el fin de establecer una ruta de trabajo para cada vendedor:



Figura 11. División esquema de los vendedores. Nota: Autoría Propia.

Tabla 7. Horas necesarias para las ventas.

TIPO DE CLIENTE	#	FRECUENCIA VISITA	# VISITA ANUAL	TIEMPO DE VISITA	TIEMPO ANUAL	TIEMPO TOTAL
Corporativo	20	Mensual	5	120	600	72.000
Persona Natural	50	Mensual	1	60	60	3.600
					<b>Total</b>	<b>75.600</b>

Nota: Autoría Propia.

Determinación del tiempo disponible

Tiempo disponible por vendedor: 40 horas x 48 semanas.

Tiempo productivo del vendedor

Tabla 8. Determinación del tiempo disponible.

Tiempos	%	Horas

Nota: Autoría Propia.

Calculo del número de vendedores

# Horas necesarias / Tiempo productivo

Tabla 9. Calculo horas de vendedores.

Nota: Autoría Propia.

#### 4.5.3.2 *Motivación y remuneración.*

Existen diversos componentes en un plan de compensaciones y cada uno persigue un objetivo en particular.

**Sueldo:** Es una suma fija de dinero y se paga en intervalos regulares. Este suele fijarse en base a la experiencia, la competencia y el tiempo en el puesto.

**Comisión:** Es un pago basado en los resultados de corto plazo de un vendedor. Se considera volumen de dinero o unidades de venta.

**Bono:** Es un pago que se realiza a discreción de la directiva por alcanzar o sobrepasar cierto grado determinado de desempeño. Las cuotas son a menudo el requerimiento mínimo de medición.

**Concursos de ventas:** Es una actividad que se realizan entre el personal de ventas

**Prestaciones:** Son la base de la mayoría de los planes de compensaciones integrando estos paquetes. Incluyen seguros médicos, vida, planes de retiro, incapacidades, etc.

El nuevo departamento M&R Soluciones Integrales tiene como prioridad incrementar las ventas, lo que convierte al director, jefe y vendedores en los agentes que llevaran a cabo el cumplimiento de ese objetivo. Mostrando el nivel de importancia que ahora tienen estos integrantes, lo más preciso es ofrecerles las mejores condiciones de trabajo, el mejor clima organizacional y los más apropiados sistemas de compensación.

Es necesario que los vendedores estén con el ánimo y motivación necesaria para que canalicen sus energías y fuerzas para adquirir nuevos contratos de servicios, con esta meta es necesario lograr que siempre estén felices, de lo contrario no será posible que se esmeren por obtener los resultados esperados. Prometer una comisión sobre las ventas realizadas además del salario base, hará que los vendedores se animen y pongan a prueba todas sus capacidades y habilidades.



Se tendrá estipulado una remuneración segura al trabajador, un salario base que recibirá sin tener en cuenta la cantidad de ventas que realice, sin embargo y con la intención de que los esfuerzos se encaminen en la consecución de nuevos negocios se darán comisiones equivalentes al 3% sobre el total de las ventas.

Además de esto, fijar cuotas de ventas se garantiza que si dicha cuota es alcanzada en un 100% la comisión recibida aumentara al 4%, de esta manera más incentivos para que los vendedores inviertan trabajo en incrementar los volúmenes de las ventas.

El vendedor va contar con las apropiaciones de ley, la obtención del salario mínimo sin modificación y no dependiente de las ventas, comisiones por ventas

#### **4.5.4 Canal de ventas.**

##### **4.5.4.1 *Distribución.***

En consecuencia, la formación que se dé al personal de ventas, y el perfil de persona que se buscaría en el reclutamiento de dicho personal irían encaminado a identificar y formar a las personas idóneas para relacionarse con los clientes, ofrecer y promocionar adecuadamente los productos de la compañía, y conseguir resultados a corto plazo en forma de pedidos, convenios o compras efectivas. Para cautivar a los clientes es indispensable conocer los problemas y necesidades de los clientes y ayudarles a encontrar una solución con los medios a su disposición, poniendo menos énfasis en la venta a corto plazo como en cimentar una sólida relación con los clientes, que ayude a fidelizar al cliente y garantice las ventas futuras

La mentalidad analítica del perfil de un asesor con un adecuado conocimiento de los beneficios con los que contribuye cada producto y la búsqueda de la maximización del beneficio, no de las ventas, planificando la actividad de ventas en función del potencial de los clientes para generar beneficios, quizá a plazo más largo.

Actualmente la compañía no cuenta con vendedores, es necesario, consolidar la fuerza de ventas mediante la capacitación en producto, en servicio al cliente, comunicación asertiva, y mantener asesores distribuidos a nivel nacional, que se encarguen, de ofrecer el portafolio de producto, lograr convenios y dar a conocer las ofertas promocionales.

#### 4.5.4.2 *Estrategias del canal de distribución y de la fuerza de ventas.*

La dirección comercial establecerá objetivos, involucrando al equipo humano en la realización, ya que al conocer profundamente los aspectos y peculiaridades concretas de su zona nos pueden facilitar una serie de datos interesantes para su ejecución, como los vendedores conocen su zona pueden contribuir a la elaboración de los objetivos con su opinión; sólo el pequeño hecho de preguntarles ya les motiva.

Así mismo, conviene disponer de un análisis histórico de las ventas realizadas en los tres o cinco años últimos para conocer la evolución de la empresa y, a su vez, compararla con la del mercado y la competencia. Una vez que se hayan recopilado todos estos datos y se conozcan las directrices o dadas por la empresa, se estará en disposición de fijar los objetivos, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

Lo ideal es marcar el objetivo principal que el equipo comercial ha de lograr en conjunto, y que en muchos casos consiste en obtener de manera profesional la mayor cobertura de mercado, así como la mejor imagen tanto para la empresa como para el producto dentro de su cartera de clientes o zona, y siempre con una actitud de compromiso con el cliente.

##### Organización de los vendedores

Denominamos zona de venta al conjunto de clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado vendedor o asesor, delegación, distribuidor, etc.

La zona de ventas tiene que estar localizada en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura, quedando bien definidos sus límites geográficos para facilitar la tarea de valoración y control.

Las ventajas que tiene la definición de rutas en la gestión comercial:

- Ofrecer una imagen positiva como empresa organizada.
- Aumentar la efectividad de la fuerza de ventas.
- Facilitar el establecimiento de cuotas de ventas.
- Asegurar una mejor cobertura del mercado.
- Eliminar la duplicidad de gestiones.
- Establecer una mejor definición de las obligaciones del vendedor.
- Un adecuado control y seguimiento.
- Realizar planes de expansión.

#### **4.5.5 Relaciones públicas.**

Las relaciones públicas concentran todos los esfuerzos para posicionar un producto en el segmento de mercado. Estrechar relaciones comerciales, poder establecer contactos claves, y dar a conocer el producto como el mejor en el mercado

En la industria de electrodomésticos, las relaciones públicas son llevadas a cabo por asesor comercial, representante de venta e impulsador de producto, este equipo humano con los encargados de promocionar los productos con los clientes (iniciales o finales) por tal razón esta persona debe tener conocimientos técnicos-científicos relacionados con los productos que promociona, utiliza técnicas de ventas, tiene cualidades que le permite brindar servicios acordes a las exigencias del segmento que atiende y realiza un contacto directo los distribuidores, clientes o usuarios finales.

#### **4.5.6 Redes sociales.**

Es una herramienta eficaz para la fidelización y el reconocimiento de la marca, debido a que los clientes pueden retroalimentar su percepción sobre los productos y los servicios de la compañía, por tanto, se convierte en fuente de información directa y la empresa podrá difundir información sobre los productos, innovaciones, eventos, promociones de manera eficaz y económica.

IncurSIONAR en las redes sociales, Facebook, twitter o linked in, crear una fan page innovadora y llamativa es la forma de tener un contacto más cercano y afín con los consumidores, además de ganar espacio en la web y generar recordación de marca.

#### **4.5.7 Material POP.**

- Publicidad sencilla pero llamativa para entregar a los clientes en los puntos de venta
- Agendas con marca propia
- Esferos ecológicos, libretas, llaveros
- Libros actualizaciones.
- Muggs, etc.

#### **4.5.8 Previsión de ventas.**

La previsión de ventas es uno de los datos más importantes y se sitúa en el núcleo mismo de los esfuerzos de planificación de la mayoría de las empresas.

Implica presupuestar que cantidad de bienes y servicios se venderán en el futuro, sin embargo, las cifras que aquí se suministren deben tener coherencia y soporte, por lo tanto, es preciso utilizar información que permita presupuestar las ventas coherentemente. Se puede revisar y analizar los datos históricos, para que se pueda predecir de una manera más exacta lo que ocurrirá en un periodo futuro utilizando dichos datos.

Esta técnica facilitara el establecimiento de cuotas de ventas, tanto para la empresa en general como para cada uno de los vendedores o de las personas que estén involucradas en el proceso de ventas, además permitirá que el director del departamento pueda llevar un control de las actividades según el cumplimiento de dichas metas y cuotas.

##### ***4.5.8.1 Ejecución del plan de ventas.***

Según existen cantidades considerables de posibles nuevos clientes y que para lograr atraerlos a la organización es preciso implementar y establecer un plan de ventas bien estructurado, donde se puedan definir las funciones, con sus respectivos tiempos y cuotas además de la forma de comunicarse con todos los individuos seleccionados en la previa segmentación de mercado. Teniendo en cuenta que son muchas empresas por visitar se estima que lograr contactar a la mayoría de estas no será posible, por lo tanto, y con el ánimo de visitar por lo menos el 50% de dichas organizaciones se establece que este plan de ventas tenga una duración de dos años.

#### **4.5.9 Equipo fuerza de ventas.**

##### ***4.5.9.1 Análisis y descripción de perfiles.***

Con el fin de conformar un adecuado equipo de colaboradores se realiza la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que caracterizarán a las personas del departamento, definiendo el perfil profesional y las funciones propias del cargo mediante una tabla que describe todo lo relacionado con cada uno de los puestos, aspectos tales como la naturaleza y las funciones del cargo además de los requisitos en cuanto habilidades, nivel de educación y conocimientos que debe tener cada aspirante; por último se mencionan las responsabilidades otorgadas y las condiciones y riesgos profesionales que se puedan presentar según la naturaleza del trabajo.

Esta ficha de descripción de cargo fue creada con ayuda del Gerente General de acuerdo a la necesidad del cargo y las funciones a desempeñar, especificando el perfil.

*Tabla 10. Perfil jefe de ventas.*

<b>Perfil de cargos, remuneración e incentivos</b>	
<b>I. Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de ventas
<b>Departamento</b>	De ventas
<b>Jefe directo:</b>	Director comercial
Experiencia académica:	Buen manejo de inglés Profesional en mercadeo, administración de empresas, o carreras afines. Especialización en marketing
Experiencia profesional:	Mínimo 2 años de experiencia dirigiendo grupos de ventas, preferiblemente de productos intangibles. Mínimo 3 años trabajando en ventas, preferiblemente de productos intangibles. Gran capacidad de adaptación a las nuevas situaciones de la economía del país.
Remuneración:	Sueldo \$2.500.000

	Comisiones	La comisión se otorga por cumplimiento del presupuesto mensual, y se asigna el 1% del valor de las asesorías conseguidas con un techo máximo del 75% del salario básico.
Incentivos:	Bonos	Por cumplimiento mensual de la cuota se asignan \$500.000, siempre y cuando cumpla con la cuota nuevas asesorías. (ver siguiente cuadro)

Nota: Autoría Propia.

Tabla 11. Tabla de Cuotas Jefe de Ventas.

Tabla de Cuotas Jefe de Ventas	
Mes	Nuevas Asesorías
Enero	73
Febrero	59
Marzo	46
Abril	40
Mayo	44
Junio	45
Julio	66
Agosto	94
Septiembre	57
Octubre	47
Noviembre	37
Diciembre	58

Nota: Autoría Propia.

Tabla 12. Vendedor Master

<b>Perfil de cargos, remuneración e incentivos</b>	
<b>I. Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>Vendedor master</b>
Departamento:	De ventas
Jefe directo:	Jefe de ventas
Experiencia académica:	Profesional en mercadeo, administración de empresas, o carreras afines.
Experiencia profesional:	Mínimo gran capacidad de adaptación a cambios Mínimo 2 años de experiencia en ventas, preferiblemente en venta de intangibles.
Remuneración:	Sueldo \$1.000.000
	Comisiones Las comisiones se otorgan por clientes impactados y por dinero que traigan a la compañía, y tienen un techo donde máximo puede ser el 100% del salario básico. (ver cuadros siguientes)
Incentivos:	Bonos Por cumplimiento mensual de la cuota asignada se da bono por \$150.000, siempre y cuando cumpla con la cuota nuevas asesorías. (ver cuadro de cuotas)
	Concursos de ventas Se realiza concurso trimestral, bono por \$2 millones al vendedor que traiga más plata y clientes a la compañía.

Nota: Autoría Propia.

Tabla 13. Comisiones Vendedor.

Tabla de Comisiones Por clientes Nuevos	
Cientes nuevos	Valor por Cliente
> 5	\$0
6 a 10	\$2.000
11 a 20	\$5.000
> 21	\$10.000

Nota: Autoría Propia.

Tabla 14. Perfil Vendedor estándar.

Ficha descripción de cargos		
I. Identificación del cargo		
Nombre del cargo:	Vendedor estándar	
Departamento:	Departamento de ventas	
Jefe directo:	Vendedor junior	
2. Naturaleza del cargo		
Brindar funciones de apoyo y colaboración al vendedor junior y captación de clientes.		
3. Funciones del cargo		
Atraer e Incorporar nuevos clientes nuevos.		
4. Especificaciones del cargo		
Conocimiento y habilidades	Competencias y habilidades	Capacidad de logro, empatía.
	Experiencia	Mínimo tres años de experiencia en la parte comercial destacándose en el área de ventas
	Capacitación	De 1 a 3 meses
Responsabilidades	Orientar	Creativo, perseverante
	Comunicación	Comunicativo y sociable.
	Modelar	Actitud positiva, integridad y ética.
Esfuerzo	Físico	Sin discapacidad
	Mental	Las labores del cargo demandan poco esfuerzo.

Nota: Autoría Propia.



Existen diversos componentes en un plan de compensaciones y cada uno persigue un objetivo en particular.

**Sueldo:** Es una suma fija de dinero y se paga en intervalos regulares. Este suele fijarse en base a la experiencia, la competencia y el tiempo en el puesto.

**Comisión:** Es un pago basado en los resultados de corto plazo de un vendedor. Se considera volumen de dinero o unidades de venta.

**Bono:** Es un pago que se realiza a discreción de la directiva por alcanzar o sobrepasar cierto grado determinado de desempeño. Las cuotas son a menudo el requerimiento mínimo de medición.

#### **4.5.10 Plan de reclutamiento y selección para la fuerza de ventas.**

##### **4.5.10.1 *Proceso de Reclutamiento.***

La compañía M&R Soluciones integrales cada vez que requiera un nuevo colaborador, realizara ofertas por medio de páginas de empleo conocidas como Computrabajo o el Empleo.Com, en el cual estableceremos los criterios personales, profesionales y académicos básicos para aplicar a la oferta.

- Competencias Académicas: formación básica, estudios, etc.
- Competencias Profesionales: experiencia técnica, experiencia en liderazgo, etc.
- Competencias personales: equilibrio personal, resistencia ante el fracaso, capacidad de negociación, etc.
- Características personales: domicilio en la región, pretensiones salariales adecuadas, etc.

##### **4.5.10.2 *Proceso de Selección.***

Elaboración de una tabla de evaluación: Una vez que han sido identificados todos los criterios decisivos que permitirán comparar los candidatos en base al análisis de su hoja de vida, se construye una tabla que presenta todos esos elementos objetivos (tipo de competencias y nivel de experiencia). Únicamente los expedientes que cumplan estos criterios serán evaluados.

Tabla 15. Tabla experiencia Académica.

<b>Nombre Candidato / Criterio</b>	<b>Bachillerato</b>	<b>Técnico o Tecnólogo</b>	<b>Título Profesional</b>	<b>Manejo Ingles</b>	<b>Especialización</b>	<b>Otros cursos</b>
A						
B						
C						
D						
E						

Nota: Autoría Propia.

Tabla 16. Tabla experiencia Profesional.

<b>Nombre Candidato /Criterio</b>	<b>Experiencia en Ventas</b>	<b>Edad</b>	<b>Aspiración Salarial</b>	<b>Manejo de Grupos</b>	<b>Otros</b>
A					
B					
C					
D					
E					

Nota: Autoría Propia.

Primera selección (entrevista): Después de haber analizado la solicitud de empleo, un máximo de 10 personas es citado para una entrevista de 25 minutos durante la cual el candidato presenta su Hoja de vida y responderá a las preguntas de la persona encargada, luego de la entrevista se realizarán pruebas de personalidad, Test psicotécnicos y de conocimiento que le permitirán a la compañía conocer mejor el perfil del candidato.

Segunda selección: Las 2 o 3 personas que demuestran las experiencias más relevantes y más motivación para el puesto son seleccionadas.

Selección final: de acuerdo a los resultados anteriores, la información obtenida por los reclutadores es transmitida al posible jefe inmediato y será el quien tome la decisión.

#### **4.5.10.3    *Proceso de Contratación.***

Luego que la compañía y el candidato aceptan condiciones y obligaciones del trabajo se cita a la persona para realizar los siguientes pasos:

- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- Se realizarán exámenes médicos para evaluar el estado general de salud del candidato.
- El término del contrato será por tiempo indefinido.
- El contrato deberá ser firmado el gerente general de la compañía y el trabajador.
- Se generan las afiliaciones correspondientes a la ARL, EPS y CCFM.
- Proceso de Inducción

Con el objetivo de acelerar su aprendizaje dentro de la organización y para su consolidar un mejor desempeño en el desarrollo de sus nuevas funciones se establecen los siguientes pasos:

- Presentación del nuevo integrante al equipo y viceversa.
- Inducción en el departamento de personal
- Conocimiento de los objetivos de la compañía
- Inducción en el puesto (Funciones, Rol, etc.)
- Ayudas técnicas y tecnológicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.

#### **4.5.10.4    *Proceso de Capacitación.***

- Con el nuevo integrante del equipo se realizarán los siguientes pasos para su proceso de capacitación: Conocimiento general de los objetivos del área, duración de 1 día.
- Salida a la calle 1 día con sus compañeros, para conocer formas y manejo de los clientes, este proceso debe tardar mínimo 1 semana.
- 2 días en capacitación con su jefe inmediato, en el cual se le presentan objetivos y expectativas del cargo.

#### 4.5.11 Presupuesto de gasto de ventas.

Para realizar el presupuesto de gastos del departamento de ventas se tomó como referencia las cifras del presupuesto presentado al área de ventas para el año 2018 teniendo en cuenta las tablas de comisiones y de clientes nuevos, de acuerdo a lo anterior la liquidación de los sueldos se hizo con el valor máximo que se puede llegar a pagar por cada cargo.

Tabla 17. Presupuesto de ventas.

Mes	Presupuesto	Participación	Presupuesto Gasto Ventas
Enero	\$178.886.400	11%	\$43.942.532
Febrero	\$143.748.000	9%	\$35.310.964
Marzo	\$112.868.800	7%	\$27.725.645
Abril	\$97.961.600	6%	\$24.063.768
Mayo	\$107.544.800	7%	\$26.417.832
Junio	\$110.739.200	7%	\$27.202.520
Julio	\$161.849.600	10%	\$39.757.529
Agosto	\$232.126.400	14%	\$57.020.667
Septiembre	\$140.553.600	9%	\$34.526.275
Octubre	\$114.998.400	7%	\$28.248.771
Noviembre	\$90.508.000	6%	\$22.232.829
Diciembre	\$141.618.400	9%	\$34.787.838
Total, Año	\$1.633.403.200	100%	\$401.237.171

Nota: Autoría Propia.

Tabla 18. Componente integrador Gerencia de Marketing Comercial.

Acciones	Cronograma	Indicadores	Costos estimado Anual
Atraer nuevos clientes	Diario	Nuevos clientes conseguidos/costos pagados	\$5.000.000
Fidelizar Clientes	Mensual	Clientes actuales-clientes conseguidos/Clientes totales	\$3.000.000

Capacitación Vendedores	Semestral	Incremento de clientes nuevos/mayores ventas	\$2.000.000
Inducción Vendedores nuevos	Cada vez que se requiera	Vendedores retirados/total vendedores	\$1.000.000
Contratación	Cada vez que se requiera	Inclusión de nuevos vendedores/Total vendedores	\$1.000.000
Selección de personal	Cada vez que se requiera	Calidad del personal escogido	\$500.000
Relaciones Públicas	Diario	Satisfacción de los clientes	\$1.000.000
Redes Sociales	Diario	Clientes nuevos conseguidos por medios virtuales	\$1.000.000
Material POP	Mensual	Clientes nuevos conseguidos por medio de volantes	500.000
Remuneración Vendedores	Mensual	Valor pagado a vendedores/ventas realizadas	50.00.000

Nota: Autoría Propia.

#### 4.6 Componente de gerencia en desarrollo de productos y servicios

Para seleccionar la idea usamos como herramienta la MDA Consulting Group de (Bruselas) en la cual asignamos determinados puntajes a 4 ideas, las cuales fueron tenidas en cuenta y les fue asignado un puntaje de acuerdo a sus características más representativas con el fin de escoger la idea con mayor probabilidad de éxito de acuerdo a la matriz mencionada anteriormente, a continuación, relacionamos los cuadros realizados para cada una de las ideas seleccionadas y su resultado final.

Tabla 19. Idea de nuevo producto.

Idea de nuevo producto: Atractivo		Creación asesoría de nuevos productos		
Criterio de evaluación	Puntaje			Total
	1	3	5	

Ciclo de vida del producto	< 1 AÑO	1 a 2	> 2 AÑOS	5
Penetración de la categoría	< 10%	10 a 30%	> 30%	3
Valor del mercado	< 1000 MM	1000 a 3000	> 3000	3
Satisfacción de necesidades del consumidor	Totalmente	Parcialmente	Insatisfechas	5
Acogida de canales de distribución	Nada	Parcialmente	Totalmente	5
Inversión Publicitaria y Promocional	> 50 MM	Entre 0 y 50	Ninguna	3
% Margen de Contribución	< 20%	20% A 35%	> 35%	3
Frecuencia de Compra	> 2 meses	Entre 1 y 2 Meses	< 1 Mes	5
% Crecimiento anual de la Categoría	< 2%	Entre 2% y 4%	> 4%	3
Evolución y dinámica del mercado	Alta	Media	Baja	1
Posibilidad de expansión a nuevos mercados	Baja	Media	Alta	5
Total (11*5) = 55 Puntos				<b>41</b>
<b>Porcentaje de atractividad</b>				<b>45%</b>

Nota: Tomado de la herramienta MDA.

#### 4.6.1 Acciones de mejora para el producto o servicio planteado.

Para determinar el cambio de los servicios se debe:

- Enfoque al Cliente: Siempre generar valor a los clientes y no solo a producir resultados.
- Prestar los servicios con pasión eso hará que el cliente perciba un alto valor en los servicios que se prestan.
- La disposición del equipo humano coordinado para alcanzar el triunfo.
- La dirección es parte importante y junto con los colaboradores lograr el liderazgo necesario.
- Líderes que desencadenen el potencial de su gente.
- Un alto nivel de empowerment se alcanza mediante la inversión.
- Continuo aprendizaje de las caídas, logrando la experiencia necesaria estar dispuesto a darlo todo para con su gente si lo que pretende.

Tabla 20. Extensión de líneas servicio.

**Idea de nuevo producto:****Extensión de línea servicios contables****Atractivo**

	<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Puntaje</b>			<b>Total</b>
		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	
<b>1</b>	Ciclo de vida del producto	< 1 AÑO	1 a 2	> 2 AÑOS	5
<b>2</b>	Penetración de la categorial	< 10%	10 a 30%	> 30%	3
<b>3</b>	Valor del mercado	< 1000 MM	1000 a 3000	> 3000	1
<b>4</b>	Satisfacción de necesidades del consumidor	Totalmente	Parcialmente	Insatisfechas	1
<b>5</b>	Acogida de canales de distribución	Nada	Parcialmente	Totalmente	5
<b>6</b>	Inversión Publicitaria y Promocional	> 50 MM	Entre 0 y 50	Ninguna	1
<b>7</b>	% Margen de Contribución	< 20%	20% A 35%	> 35%	3
<b>8</b>	Frecuencia de Compra	> 2 meses	Entre 1 y 2 Meses	< 1 Mes	5
<b>9</b>	% Crecimiento anual de la Categoría	< 2%	Entre 2% y 4%	> 4%	1
<b>10</b>	Evolución y dinámica del mercado	Alta	Media	Baja	1
<b>11</b>	Posibilidad de expansión a nuevos mercados	Baja	Media	Alta	5

Total (11\*5) = 55 Puntos

**31**

Nota: Tomado de la herramienta MDA.

Tabla 21. Mejora del servicio.

**idea de nuevo producto:****Mejora del servicio servicios contables****Atractivo**

	<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Puntaje</b>			<b>Total</b>
		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	
<b>1</b>	Ciclo de vida del producto	< 1 AÑO	1 a 2	> 2 AÑOS	5
<b>2</b>	Penetración de la categoría	< 10%	10 a 30%	> 30%	3
<b>3</b>	Valor del mercado	< 1000 MM	1000 a 3000	> 3000	1
<b>4</b>	Satisfacción de necesidades del consumidor	Totalmente	Parcialmente	Insatisfechas	3
<b>5</b>	Acogida de canales de distribución	Nada	Parcialmente	Totalmente	3
<b>6</b>	Inversión Publicitaria y Promocional	> 50 MM	Entre 0 y 50	Ninguna	3
<b>7</b>	% Margen de Contribución	< 20%	20% A 35%	> 35%	3
<b>8</b>	Frecuencia de Compra	> 2 meses	Entre 1 y 2 Meses	< 1 Mes	5

<b>9</b>	% Crecimiento anual de la Categoría	< 2%	Entre 2% y 4%	> 4%	5
<b>10</b>	Evolución y dinámica del mercado	Alta	Media	Baja	3
<b>11</b>	Posibilidad de expansión a nuevos mercados	Baja	Media	Alta	5
Total (11*5) = 55 Puntos					39

Nota: Tomado de la herramienta MDA.

Tabla 22. Posicionamiento de la empresa.

<b>Idea de nuevo producto:</b>		<b>Posicionamiento empresa ya constituida</b>			
<b>Atractivo</b>					
		<b>Puntaje</b>			<b>Total</b>
	<b>Criterio de evaluación</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	
<b>1</b>	Ciclo de vida del producto	< 1 ano	1 a 2	> 2 anos	1
<b>2</b>	Penetración de la categoría	< 10%	10 a 30%	> 30%	3
<b>3</b>	Valor del mercado	< 1000 MM	1000 a 3000	> 3000	3
<b>4</b>	Satisfacción de necesidades del consumidor	Totalmente	Parcialmente	Insatisfechas	5
<b>5</b>	Acogida de canales de distribución	Nada	Parcialmente	Totalmente	3
<b>6</b>	Inversión Publicitaria y Promocional	> 50 MM	Entre 0 y 50	Ninguna	1
<b>7</b>	% Margen de Contribución	< 20%	20% A 35%	> 35%	3
<b>8</b>	Frecuencia de Compra	> 2 meses	Entre 1 y 2 Meses	< 1 Mes	5
<b>9</b>	% Crecimiento anual de la Categoría	< 2%	Entre 2% y 4%	> 4%	5
<b>10</b>	Evolución y dinámica del mercado	Alta	Media	Baja	1
<b>11</b>	Posibilidad de expansión a nuevos mercados	Baja	Media	Alta	3
Total (11*5) = 55 Puntos					<b>33</b>

Nota: Tomado de la herramienta MDA.



#### 4.6.2 Acciones de mejora para la marca.

La propuesta del logo:



Figura 12. Propuesta Logo. Nota: Autoría Propia.

El diseño de identidad para la empresa es muy importante, porque es la carta de presentación hacia los clientes.

#### 4.6.3 Análisis de las 5 cs.

Para realizar con la descripción de la empresa M&R Soluciones Integrales S.A.S, se usará el análisis de marketing las 5Cs, indicando con el detalle de los clientes, la competencia, la compañía, los colaboradores y el contexto actual de la empresa.

##### 5.4.4. Contexto.

##### 4.6.3.1 *Micro contexto.*

Rivalidad entre competidores: La empresa cuenta con muchos rivales como lo son los contadores independientes y outsourcing contables, que prestan los mismos servicios, por tal motivo se deben crear estrategias para lograr competir con ellos, algunas de ella serian:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado de asesorías se ve afectado por la cantidad de profesionales en contaduría pública que salen cada promoción universitaria, y ofrecen servicios de mala calidad, pero a precios muy bajos.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Existe una amenaza en el ingreso de prestación de servicios esporádicos, logrando que los clientes no paguen mensualidades, esto afectaría las consultorías permanentes de la empresa.

- Poder de negociación de los proveedores
- La empresa es prestadora de servicios, los proveedores con los que cuentan no son tan grandes, pero se pueden lograr alianzas para la disminución de los costos.
- Poder de negociación de los consumidores
- La empresa carece de diferenciación entre los productos ofrecidos por empresas similares, es necesario crear estrategias para fortalecer la negociación con los consumidores.
- 
- Estrategias que pueden servir en el micro entorno analizado mediante las 5 fuerza de porter:
- Aumentar los servicios ofrecidos y la calidad.
- Reducir los precios, creando paquetes de servicios.
- Crear garantías a los clientes, logrando confianza.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

#### **4.6.3.2 Clientes.**

El mercado objetivo de la compañía está enfocado para las micro, pequeñas y medianas empresas de cualquier sector de la economía Colombiana ofreciendo servicios de calidad con costos asequibles que le permitirán a los empresarios ampliar su mercado, enfrentando las diferentes oportunidades que brinda el mismo y que en varias ocasiones se pierden por falta de manejo y conocimiento, brindándoles asesorías en temas tributarios para importaciones, creaciones de nuevos establecimientos de comercio, correcta administración y manejo de costos, todo en pro del crecimiento de las compañías y posterior aumento de ingresos y utilidades para el empresario.

#### **4.6.3.3 Competencia.**

Nuestros competidores son los contadores independientes y las firmas de Outsourcing contable, por la gran cantidad de compañías contables y contadores independientes se hace muy difícil escoger algunos de ellos, podríamos escoger las grandes compañías de Outsourcing contable pero seguramente el ejercicio no sería muy práctico, por lo cual segmentaremos en dos grandes

grupos los competidores, en el primero mostraremos las características comunes de los servicios ofrecidos por contadores públicos y en el segundo de compañías medianas que trabajan con las MYPYMES.

Contadores independientes: En este grupo encontramos dos divisiones, los contadores privados quienes ya cumplieron con sus estudios ante una entidad educativa reconocida y avalada por el Ministerio de Educación y los Contadores públicos quienes ya pueden dar Fe publica y cuentan con su tarjeta profesional; Al 25 de junio de 2014 se encontraban registrados 197.663 contadores públicos

Sociedades de Outsorcing contable: Al 25 de junio de 2014 se encontraban registradas 1.844 sociedades ante la Junta Central de Contadores que podían ejercer activas propias de la contaduría.

#### **4.6.3.4      *Compañía.***

M&R Soluciones Integrales SAS, será una firma compuesta por Contadores Independientes, dedicada la prestación de servicios de asesoría contable logrando satisfacción total del cliente de la mano con el cumplimiento de todas las normas de auditoría, los principios de contabilidad de general aceptación en Colombia y las normas internacionales. La empresa no cuenta con un buen posicionamiento motivo por el cual se decide trabajar en las estrategias necesarias para lograrlo.

#### **4.6.3.5      *Colaboradores.***

Equipo humano que cumplirá con todo el proceso contable, el cual estará conformado por:

- Contador titulado responsable del proceso.
- Auxiliar Contable.
- Especialistas de soporte: Contador tributario, Contador Auditor. El cual está disponible para soportar las actividades del contador asignado y las dudas y consultas.

Tabla 23. Componente integrador Gerencia en desarrollo de productos.

<b>Acciones</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Costos estimado Anual</b>
Estudiar lo que hace la competencia	Bimestral	Atracción de posibles nuevos clientes	\$0
Quitar clientes a la competencia	Mensual	Nuevos clientes atraídos/clientes totales	\$3.000.000
Estudio del Mercado	Mensual	Pruebas de conocimiento	\$500.000
Mejora de relaciones con proveedores	Mensual	Utilidad/Ventas	\$1.000.000
Mejora de relaciones con clientes	Mensual	Incremento facturación	\$1.000.000
Actividades dirigidas a los colaboradores	Anual	Nivel de satisfacción de los vendedores	\$1.500.000

Nota: Autoría Propia.

#### **4.7 Presupuesto y ROI**

Con el objetivo de medir si los objetivos propuestos por la compañía en el corto, mediano y largo plazo se van cumplir se propone que los indicadores que se relacionan a continuación sean medidos y analizados por lo menos dos veces en el año, identificado fortalezas y debilidades de la compañía M&R Soluciones integrales con el fin de replantear estrategias que no estén funcionando y mejorar o reforzar las que si funcionan.

##### **4.7.1 Estructura general de costos y gastos.**

Los costos y gastos en los que incurre el proyecto integrador para el desarrollo del plan de marketing:

Tabla 24. Estructura de costos y gastos.

<b>Detalle de los costos y gastos</b>	<b>Costos estimado Anual</b>
Atraer nuevos clientes	5.000.000
Fidelizar Clientes	3.000.000
Capacitación Vendedores	2.000.000
Inducción Vendedores nuevos	1.000.000
Contratación	1.000.000
Selección de personal	500.000
Relaciones Públicas	1.000.000
Redes Sociales	1.000.000
Material POP	500.000
Remuneración Vendedores	50.000.000
Quitar clientes a la competencia	3.000.000
Estudio del Mercado	500.000
Mejora de relaciones con proveedores	1.000.000
Mejora de relaciones con clientes	1.000.000
Actividades dirigidas a los colaboradores	1.500.000
Implementación de comunicación organizacional.	500.000
Análisis de la comunicación de marketing.	500.000
Acciones de comunicación publicitaria	300.000
Cuñas radiales	2.000.000
Elaboración de Afiches o pendones	400.000
Boletín de prensa	-
Relaciones Públicas	-
Ventas Personales	1.000.000
Promoción de venta	500.000
Eventos	500.000
<b>TOTAL</b>	<b>77.700.000</b>

Nota: Autoría Propia.

#### 4.7.2 Presupuesto estimado de venta.

Para realizar el presupuesto de gastos del departamento de ventas se tomó como referencia las cifras del presupuesto presentado al área de ventas para el año 2018 teniendo en cuenta las tablas de comisiones y de clientes nuevos, de acuerdo a lo anterior la liquidación de los sueldos se hizo con el valor máximo que se puede llegar a pagar por cada cargo.

Tabla 25. Presupuesto estimado de ventas.

Mes	Años				
	2018	2019	2018	2018	2018
Enero	17.888.640	21.466.368	25.759.642	30.911.570	37.093.884
Febrero	14.374.800	17.249.760	20.699.712	24.839.654	29.807.585
Marzo	11.286.880	13.544.256	16.253.107	19.503.729	23.404.474
Abril	9.796.160	11.755.392	14.106.470	16.927.764	20.313.317
Mayo	10.754.480	12.905.376	15.486.451	18.583.741	22.300.490
Junio	11.073.920	13.288.704	15.946.445	19.135.734	22.962.881
Julio	16.184.960	19.421.952	23.306.342	27.967.611	33.561.133
Agosto	23.212.640	27.855.168	33.426.202	40.111.442	48.133.730
Septiembre	14.055.360	16.866.432	20.239.718	24.287.662	29.145.194
Octubre	11.499.840	13.799.808	16.559.770	19.871.724	23.846.068
Noviembre	9.050.800	10.860.960	13.033.152	15.639.782	18.767.739
Diciembre	14.161.840	16.994.208	20.393.050	24.471.660	29.365.991
<b>Total</b>	<b>163.340.320</b>	<b>196.008.384</b>	<b>235.210.061</b>	<b>282.252.073</b>	<b>338.702.488</b>

Nota: Autoría Propia.

### 4.7.3 Tasa de retorno de inversión.

ROI Tasa de retorno sobre la inversión, valorar la rentabilidad de las acciones de marketing ya ejecutadas.

Formula:

ROI Marketing = (Beneficio en Marketing – Inversión en Marketing) / Inversión en Marketing

Tabla 26. Tasa de retorno de la Inversión.

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	163.340.320	196.008.384	235.210.061	282.252.073	338.702.488
Inversión / Costo	77.700.000	89.355.000	104.895.000	120.435.000	135.975.000
<b>ROI</b>	<b>110%</b>	<b>119%</b>	<b>124%</b>	<b>134%</b>	<b>149%</b>

Nota: Autoría Propia.

Existen otros tipos de indicadores que puede servir para medir el proyecto:

Participación de crecimiento

$(n1/Ntotal)*100$

La matriz crecimiento-participación busca establecer la posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios en la industria.

Índice de satisfacción

Estado Real/Estado deseado

Permite capturar la opinión del cliente acerca de los servicios recibidos durante un tiempo en y ayuda a suministrar información importante a las áreas involucradas para corregir aquellos puntos negativos.

% Recaudo clientes

# De clientes nuevos/Clientes deseados

Mide el porcentaje de cumplimiento de la cantidad de clientes deseados en adquirir en un periodo determinado, nos indica el crecimiento de nuestros clientes.

### Rotación de cartera

#### Ventas a crédito/Cuentas por cobrar promedio

Nos permite medir el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio durante determinado tiempo, entre menor sea el indicador mayor liquidez tendrá la compañía.

### Índice de crecimiento de ventas

$$(\text{Utilidad neta/Ventas}) * (\text{Ventas/Activo total}) = (\text{Utilidad neta/Activo total})$$

Este indicador nos permite medir la productividad de la compañía frente a sus ventas y activos totales.



## **5 Capítulo Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

A lo largo del proyecto integrador se da a conocer la importancia del marketing en una empresa nueva o con trayectoria, la empresa de asesorías contables y tributarias M&R se enfoca en los clientes de tamaño MIPYME las cuales se encuentra en crecimiento, permitiendo el análisis de las debilidades y la oportunidad de mejora.

- Para proponer un cambio es indispensable la investigación, el análisis del entorno que muestre alternativas de crecimiento y el análisis de estrategias, con el fin de volver competitiva la empresa.
- El plan de marketing, se convierte la base fundamental para el crecimiento, el desarrollo y la competitividad estratégicamente sólida.
- Establecerse una relación basada en la participación, el compromiso y la motivación como lo muestra la estrategia diseñada para las relaciones públicas.

## 5.2 Recomendaciones

- Se debe realizar un seguimiento frecuente a la evolución que tengan sus alianzas estratégicas, ya que esta será la vía directa a un mayor grado de recordación de marca en sus clientes potenciales que repercutirá directamente en sus ventas.
- M&R, debe conocer el impacto que tienen sus empleados en las labores diarias y concientizarlos de la relevancia que ejerce su actividad en los resultados.

## Referencias

- 2004, L. 9. (2004). *promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana*. Bogota: Diario Oficial 45628 de agosto 2 de 2004.
- Clavijo, S. (27 de septiembre de 2017). *La republica*. Obtenido de [www.larepublica.co](http://www.larepublica.co):  
<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/acciones-de-mejoramiento-de-las-pyme-en-2016-2017-2552534>
- Creativo, P. (19 de Enero de 2013). *Pixel Creativo*. Obtenido de Pixel Creativo: <http://pixel-creativo.blogspot.com.co/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>
- Dinero. (15 de septiembre de 2016). *Revista dinero*. Obtenido de Dinero.com:  
<http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- Dinero, R. (16 de junio de 2016). *Revista Dinero*. Obtenido de Dinero.com:  
<http://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-estan-registradas-en-bogota-a-2016/224854>
- Dominguez, J. (14 de Abril de 2016). *Periodico Dinero*. Obtenido de Dinero:  
<http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. En F. d. experiencia. Ediciones Granica.
- Fischer , L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia, Tercera Edición*. Mc Graw Hill.
- GRAN, p. y. (s.f.).

- J. Stanton, W., & J. Etzel, M. (2015). Fundamentos de Marketing. En W. J. Stanton, & M. J. Etzel, *Fundamentos de Marketing, decimo cuarta edicion* (pág. 92 a 110). Mexico: McGraw-Hill.
- López-Pinto, B. e. (2010). Los pilares del marketing. *Universidad Politécnica de Catalunya*, 21.
- Manuel Andrés Guerrero Marín. (20 de 11 de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/4-etapas-proceso-administrativo/>
- Muñiz González, R. (2014). Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición. En R. Muñiz González, *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición* (pág. 472). España: Centro de estudios financieros.
- Oferta, D. d. (s.f.). <https://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>.
- Peppers, Don, Rogers, & Martha. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley + Sons.
- Perez, J. (2008). *Concepto de Estrategia*. <https://definicion.de/estrategia/>.
- perez, J. (2012). *Definición de Tecnica*. <https://definicion.de/tecnica/>.
- Perez, J. (2015). *Aseoria*. <https://definicion.de/asesoria/>.
- Reyes, G. E. (12 de Agosto de 2017). *Portafolio* . Obtenido de Economía colombiana: la prevalencia de los sectores de servicios: <http://www.portafolio.co/economia/colombiana-la-prevalencia-de-los-sectores-de-servicios-508646>
- STANTON, ETZEL, W., WALKER, M., & J., B. (2007). *Fundamentos de marketing 14A*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- ventas, D. (3 de agosto de 2017). *wikipedia*. Obtenido de wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Comercial>
- Vértice, E. (2008). Marketing estratégico. *Vértice Editorial*, 8.
- Villaseca, D. (2014). *Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital*. ESIC Editorial.

## Lista de figuras

Figura 1. Indicadores de mejora de las empresas. Nota: Gran encuesta Pyme 2017-1/ grafico	18
Figura 2. Organigrama empresa M&R Soluciones Integrales. Nota: Autoría Propia.	20
Figura 3. Cadena de valor M&R Soluciones Integrales. Nota: Autoría Propia.	32
Figura 4. Clasificación de las empresas según su tamaño y empleados. Nota: Cámara de Comercio de Bogotá, 2017	43
Figura 5. Dinámica empresarial Bogotá 2015-2016. Nota: Base del registro mercantil de la CCB, 2015-201. Cálculos: Dirección de gestión de conocimiento de la CCB	44
Figura 6. Tamaño empresas registradas Bogotá, 2016. Nota: Base del registro mercantil de la CCB, 2016. Cálculos: Dirección de Gestión de Conocimiento de la CCB.	44
Figura 7. Formula tamaño muestra. Nota: wikipedia.org. 1o_de_la_muestra.	45
Figura 8. ¿Por qué no crean un departamento contable? Nota: Autoría Propia.	46
Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de ventas. Nota: Autoría propia.	53
Figura 10. Organigrama Departamento comercial. Nota: Autoría Propia.	54
Figura 11. División esquema de los vendedores. Nota: Autoría Propia.	55
Figura 12. Propuesta Logo. Nota: Autoría Propia.	73

**Lista de tablas**

Tabla 1. Matriz DOFA empresa M&R Soluciones Integrales.	35
Tabla 2. Presupuesto de publicidad y promoción.	40
Tabla 3. Componente integrador Comunicación Estratégica.	42
Tabla 4. Componente integrador Comportamiento del consumidor.	46
Tabla 5. Matriz del plan de gestión de ventas.	49
Tabla 6. Actividades departamento comercial.	51
Tabla 7. Horas necesarias para las ventas.	55
Tabla 8. Determinación del tiempo disponible.	55
Tabla 9. Calculo horas de vendedores.	56
Tabla 10. Perfil jefe de ventas.	61
Tabla 11. Tabla de Cuotas Jefe de Ventas.	62
Tabla 12. Vendedor Master	63
Tabla 13. Comisiones Vendedor.	63
Tabla 14. Perfil Vendedor estándar.	64
Tabla 15. Tabla experiencia Académica.	66
Tabla 16. Tabla experiencia Profesional.	66
Tabla 17. Presupuesto de ventas.	68
Tabla 18. Componente integrador Gerencia de Marketing Comercial.	68
Tabla 19. Idea de nuevo producto.	69
Tabla 20. Extensión de líneas servicio.	70
Tabla 21. Mejora del servicio.	71
Tabla 22. Posicionamiento de la empresa.	72
Tabla 23. Componente integrador Gerencia en desarrollo de productos.	76
Tabla 24. Estructura de costos y gastos.	77
Tabla 25. Presupuesto estimado de ventas.	78
Tabla 26. Tasa de retorno de la Inversión.	79