

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO EN LA FIRMA ACTIVOS.  
CONTADORES Y ASESORES LTDA**

**DEICY MARIBEL MUÑOZ ZEMANATE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO EN LA FIRMA ACTIVOS  
CONTADORES Y ASESORES LTDA**

**DEICY MARIBEL MUÑOZ ZEMANATE**

**Trabajo de pasantía presentado como requisito parcial para optar al título de  
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:  
MG. Fabio Mejía**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado, son de responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1ª del Acuerdo No. 324 de octubre de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**FABIO MEJIA ZAMBRANO  
ASESOR**

---

**FERNANDO GUERRERO  
JURADO**

---

**IVAN MARTINEZ  
JURADO**

**San Juan de Pasto, octubre de 2010**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y a mi familia

## RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo, establece como objetivo principal la formulación de un plan estratégico de mercadeo para la firma **ACTIVOS. CONTADORES Y ASESORES Ltda.**, el cual constituye para los actores internos de la empresa en una oportunidad de mejoramiento continuo y en la vía adecuada de preparación para los acontecimientos futuros.

El modelo de análisis del plan estratégico aquí utilizado, sugirió conocer los diferentes ambientes que rodean a la firma, por lo tanto se realizó un análisis de contextos, que permitió identificar las técnicas de afrontamiento a las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, valiosa información que ha sido condensada en una serie de herramientas, que permitieron ubicar a la empresa en su verdadera posición de mercado e identificar los principales objetivos que se debe plantear la empresa además de recomendar las estrategias más apropiadas para afrontar situaciones tanto internas como externas.

Los resultados se expresan en el plan operativo sugerido a las directivas, el cual se encuentra basado en los objetivos de ventas, posicionamiento y rentabilidad de la firma, además también se asumió las decisiones tomadas sobre la mezcla de mercadeo y posteriormente se llega a las conclusiones y recomendaciones basadas en el estudio realizado al mercado y a la empresa.

Finalmente, se comprueba que es viable la ejecución del plan estratégico de mercadeo, como instrumental de apoyo, ya que ofrece herramientas concretas a la gerencia y que manejadas bajo los parámetros propuestos llegaran a un feliz término y generaran utilidades económicas.

## **ABSTRACT**

The development of this work provides the main objective of formulating a strategic marketing plan for active firms. ACCOUNTANTS AND ADVISORS Ltd., which is for actors from the company into an opportunity for continuous improvement and the right way to prepare for future events.

The analysis model of the strategic plan used here, suggested to know the different environments surrounding the firm, therefore we studied contexts, that identified the coping techniques to the weaknesses, strengths, opportunities and threats, valuable information that has been condensed into a series of tools that allowed the company to locate its true market position and identify the main objectives that should raise the company also recommending the most appropriate strategies to address both internal and external situations.

The results are expressed in the operational plan to the guidelines suggested, which is based on sales targets, positioning and profitability of the firm, also took further decisions on the marketing mix and then reach conclusions and recommendations based on market study and business.

Finally, we find that it is feasible the implementation of strategic marketing plan, and instrumental support, offering concrete tools for management and managed under the proposed parameters reach a successful conclusion and generate economic profit.

## CONTENIDO

	<b>Pag.</b>
INTRODUCCIÓN.....	18
1. ANALISIS SITUACIONAL ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda. ....	20
1.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	20
1.1.1 Reseña histórica.....	20
1.1.2 Misión.....	20
1.1.3 Visión .....	21
1.1.4 Política de calidad.....	21
1.1.5 Objetivos de calidad .....	21
1.1.6 Mercado actual.....	21
2. PERFIL DEL ANALISIS ENDOGENO .....	22
2.2.1 Análisis endógeno.....	22
2.2.2 Análisis de variables endógenas:.....	22
2.2.3 Matriz de impacto de la capacidad interna – PCI.....	38
2.2.4 Plano de influencias/ dependencias directas .....	40
2.2.5 Resultados de relación entre variables.....	41
2.2.6 Variables claves del sistema:.....	43
3. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXOGENO.....	45
3.1 ANALISIS DE LAS VARIABLES EXOGENAS.....	45
3.4 RESULTADO RELACION ENTRE VARIABLES EXOGENAS .....	60
3.5 VARIABLES CLAVES DEL SISTEMA.....	60
4. ANÁLISIS DIAGNOSTICO COMPETITIVO.....	63
4.1 DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER .....	63



4.1.1 Análisis de las cinco fuerzas: .....	65
4.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	66
5. ESTUDIO DE MERCADO SERVICIOS CONTABLES .....	69
5.1 FICHA TECNICA .....	69
5.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO .....	70
6. ESTUDIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE .....	95
6.1 FICHA TECNICA .....	95
6.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO .....	96
7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	103
7.1 HORIZONTE EN EL TIEMPO .....	103
7.2 MISION .....	103
7.3 VISION .....	103
7.4 POLITICA DE CALIDAD .....	103
7.5 OBJETIVOS CALIDAD.....	104
7.6 VALORES COORPORATIVOS.....	104
8. FORMULACIÓN ESTRATEGICA .....	105
8.1 MATRIZ DOFA .....	105
8.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN .....	107
8.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE .....	110
8.4 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON .....	111
8.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	113
8.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	115
8.7 ANALISIS DE MATRICES .....	117
9. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS .....	119

10. MEZCLA DE MERCADEO .....	120
10.1 DECISIONES SOBRE EL PRODUCTO .....	120
10.2 DECISIONES SOBRE EL PRECIO:.....	120
10.3 DECISIONES SOBRE LA PLAZA.....	120
11. PLAN OPERATIVO ANUAL CORRESPONDIENTE AL 2010-2011 .....	121
12. ETAPA DE MONITOREO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO .....	126
12.1 PROPUESTA DE MONITOREO Y CONTROL.....	126
13. SOPORTE FINANCIERO DEL PLAN.....	127
13.1 FINANCIAMIENTO .....	127
13.2 PRESUPUESTOS Y COSTOS.....	127
13.3 ANALISIS FINANCIERO .....	129
14. CONCLUSIONES.....	130
15. RECOMENDACIONES .....	132
BIBLIOGRAFÍA .....	134
NETGRAFIA .....	135
ANEXOS.....	136

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pag.</b>
Cuadro 1. Clientes ACTIVOS Ltda.....	24
Cuadro 2. Ingresos totales por año.....	26
Cuadro 3. Pareto ingresos vs. Servicios.....	27
Cuadro 4. Nivel de posicionamiento de ACTIVOS Ltda.....	32
Cuadro 5. Capital neto de trabajo.....	34
Cuadro 6. Razón corriente .....	34
Cuadro 7. Prueba acida .....	34
Cuadro 8. Costo de ventas .....	35
Cuadro 9. Gastos de administración.....	35
Cuadro 10. Gastos de venta .....	35
Cuadro 11. Utilidad operacional.....	35
Cuadro 12. Concentración a corto plazo .....	36
Cuadro 13. Autonomía .....	36
Cuadro 14. Endeudamiento total.....	36
Cuadro 15. Participación en ventas .....	37
Cuadro 16. Crecimiento en ventas.....	37
Cuadro 17. Deserción de clientes.....	37
Cuadro 18. Matriz de impacto de la capacidad interna – PCI.....	39
Cuadro 19. Selección de las variables claves del sistema.....	43
Cuadro 20. Matriz de evaluación de factores internos .....	43
Cuadro 21. Información PIB.....	46
Cuadro 22. PIB departamental de Nariño según sectores de producción 2008 .....	47

Cuadro 23. Aporte al PIB regional del subsector servicios a las empresas .....	48
Cuadro 24. Mercado de los servicios contables en el sector publico .....	49
Cuadro 25. Crecimiento empresarial en Nariño .....	52
Cuadro 26. Matriz POAM.....	58
Cuadro 27. Selección de las variables claves del sistema .....	60
Cuadro 28. Matriz de evaluación de factores externos .....	61
Cuadro 29. Matriz de perfil competitivo.....	67
Cuadro 30. Frecuencia de los sectores economicos de las empresas encuestadas .....	71
Cuadro 31. Frecuencias de empresas encuestadas que requieren los servicios profesionales de un contador .....	72
Cuadro 32. Frecuencia de los servicios que requieren las empresas encuestadas. ....	73
Cuadro 33. Frecuencia de las personas que contratan servicios contables con persona naturales y ¿Por qué? .....	75
Cuadro 34. Frecuencia de las personas que contratan servicios contables con persona juridica y ¿Por qué? .....	76
Cuadro 35. Frecuencia para el por que SI los encuestados contratarian una firma de servicios contables .....	78
Cuadro 36. Frecuencia para el por que NO los encuestados contratarian una firma de servicios contables .....	79
Cuadro 37. Frecuencia para que persona o firma que preste servicios contables conoce.....	80
Cuadro 38.. Frecuencia para cual es el aspecto mas importante en el momento de contratar un servicio contable.....	82
Cuadro 39. Frecuencia para la pregunta que conocimientos espera usted del profesional contratado. ....	84

Cuadro 40. Frecuencia para el por que desarrollan procesos contables las empresas.....	86
Cuadro 41. Frecuencia para el precio que pagan por la contabilidad. ....	87
Cuadro 42. Frecuencia para el precio que pagan por la revisoria fiscal. ....	87
Cuadro 43. Frecuencia para el precio que pagan por una auditoria.....	88
Cuadro 44. Frecuencia para que percepcion tiene usted sobre el contador.....	89
Cuadro 45. Frecuencia para el medio de informacion que utilizan para actualizarce de informacion economica, financiera y de negocios.....	90
Cuadro 46. Frecuencia para el medio de informacion que mas utilizan para actualizarce de informacion economica, financiera y de negocios.....	91
Cuadro 47. Frecuencia para el medio de comunicaci3n que utilizan para divulgar vacantes en sus empresas. ....	92
Cuadro 48. Frecuencia para sectores economicos que contratarian una firma de servicios contables .....	93
Cuadro 49. Calificaci3n promedio de las preguntas 1 – 9 del estudio de satisfacci3n del cliente .....	97
Cuadro 50. MATRIZ DOFA .....	106
Cuadro 51. Matriz de la posici3n estrat3gica y evaluaci3n de acci3n Peyea.....	108
Cuadro 52. Participaci3n en el mercado.....	112
Cuadro 53. Tasa de crecimiento del mercado.....	112
Cuadro 54. Matriz cuantitativa de la planificaci3n estrat3gica (MCPE).....	117
Cuadro 54. Estado de resultados .....	128

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pag.</b>
Figura 1. Diamante de la competitividad de porter .....	64
Figura 2. Plano cartesiano matriz de la posición estratégica y evaluación de acción .....	109
Figura 3. Matriz Interna – Externa IE.....	110
Figura 4. Matriz del grupo consultor de Boston.....	113
Figura 5. Matriz de la gran estrategia .....	115

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pag.</b>
Grafico 1. Clientes ACTIVOS Ltda.....	24
Grafico 2. Comportamiento de las ventas por servicio.....	25
Grafico 3. Ingresos totales por año.....	27
Grafico 4. Pareto ingresos vs. Servicios.....	28
Grafico 6. Participación del PIB por departamentos 2008.....	47
Grafico 7. PIB por sectores 1998 – 2008.....	48
Grafico 9. Que servicios requiere.....	72
Grafico 10. Contrata servicios contables con persona natural ¿Por qué?.....	74
Grafico 11. Contrata servicios contables con persona juridicas y ¿Por qué?.....	76
Grafico 12. Contrataría una firma.....	77
Grafico 13. Aspecto mas importante en el momento de contratar un servicio contable.....	81
Grafico 14. Que onocimientos espera usted del profesional contratado.....	83
Grafico 15. Por que desarrolla procesos contables las empresas.....	85
Grafico 16. Que percepcion tiene usted sobre el contador.....	89
Grafico 17. Medio de comunicación que utilizan para divulgar vacantes en sus empresas.....	91
Grafico 18. Calificación promedio de las preguntas 1 – 9.....	96
Grafico 19. Recomendaría a la firma ACTIVOS Ltda.....	98
Grafico 20. Qué valor agregado le gustaría recibir por parte de ACTIVOS Ltda....	99
Grafico 21. Cuáles son los referentes de contratación.....	100

Grafico 22. Señale otros servicios del portafolio en los cuales estaría interesado..... 101

Grafico 23. Qué aspecto debe mejorar activos los clientes ..... 102



## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pag.</b>
Anexo A. Encuesta para estudio de mercado .....	137
Anexo B. Encuesta de satisfacción del cliente.....	136
Anexo C. Objetivos .....	142
Anexo D. Información sobre la competencia.....	144
Anexo E. Matriz de influencias directas - variables internas.....	148
Anexo F. Matriz de influencias directas - variables externas.....	149

## INTRODUCCIÓN

El informe final de pasantía que a continuación se presenta, busca entregar a la firma **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**, una herramienta de planificación estratégica, que le permitirá a la empresa avanzar en los propósitos y objetivos propuestos meses atrás.

La formulación de este plan estratégico de mercado considera que se agotaron todas las etapas pertinentes para su elaboración, ya que la duración del periodo de pasantía permitió realizar un análisis exhaustivo sobre los componentes endógenos y exógenos y la incidencia que cada uno de estos tiene sobre el normal funcionamiento de la empresa, todo esto basado en el marco teórico propuesto y con el acompañamiento del gerente de la firma, el Dr. Gustavo Adolfo López Díaz.

Para la pasante el inicio de las actividades dentro de la firma, enmarco su desarrollo en la contextualización y conocimiento previo de los procesos ejecutados para el normal funcionamiento de la empresa, una vez entendida la actividad económica e identificada la planeación estratégica corporativa que regia dentro de la empresa, se continuo con el proceso de identificación de las debilidades y fortalezas que preexistían en la organización y al mismo tiempo las oportunidades y amenazas que influían en los procesos de la empresa.

Realizado el proceso de identificación de dichas variables, se procedió otorgarles una calificación según su grado de dependencia e influencia, utilizando el software MIC MAC el cual permitió conocer las variables internas y externas de mayor importancia e influencia para los resultados del plan estratégico de mercadeo y el mejoramiento continuo de la empresa.

Otra de las herramientas utilizadas para complementar el análisis endógeno y exógeno y para conocer sobre el mercado de los servicios contables, fue el desarrollo de dos estudios de mercado tanto para clientes potenciales y actuales, los cuales permitieron conocer las percepciones y necesidades de los dos tipos de clientes, esto con el fin de convertirlas en debilidades, fortalezas, oportunidades o amenazas. Toda la anterior información fue condensada en las matrices correspondientes la MEFI y la MEFE.

Con base en toda la información recolectada, sistematizada y cuantificada se hizo posible realizar un diagnostico competitivo, basado en el diamante de la competitividad de Michael Porter y proponer un redireccionamiento estratégico para la empresa, además se logro adaptar las variables contenidas en las matrices de factores internos y externos a matrices de formulación estratégica tales como: Matriz DOFA, Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De Acción, , Matriz Del Grupo Consultor De Boston, Matriz De La Gran Estrategia, Matriz Cuantitativa De

La Planificación Estratégica (MCPE) obteniendo así un análisis de matrices y seleccionando las estrategias más adecuadas para la situación de la empresa.

Como siguiente etapa se procedió a generar los objetivos que regirán el plan estratégico y a proponer la mezcla de mercadeo y el plan operativo anual sujeto a estrategias anteriormente seleccionadas y a las actividades consideradas oportunas para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Como etapa final pero no concluyente para la empresa, y con el fin de medir la eficacia del Plan de estratégico de mercadeo, se proponen métodos de control y seguimiento que analicen el desempeño de esta propuesta, y se genera un soporte financiero al plan que permitirá evaluar tanto los recursos de inversión como los recursos recuperados a cambio de la implementación.

No obstante se hizo necesario realizar recomendaciones a la empresa y conclusiones al estudio que permitan un normal y efectivo desarrollo del plan estratégico de mercadeo.

## **1. ANALISIS SITUACIONAL ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**

### **1.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA**

**1.1.1 Reseña histórica.** **ACTIVOS, CONTADORES Y ASESORES LTDA.**, es el resultado de la unión de Profesionales en Contaduría Pública quienes a través del esfuerzo mutuo han constituido una organización sólida y pujante. Es una empresa de carácter privado de responsabilidad limitada que lleva 9 años en el mercado local brindando asesorías profesionales en Contaduría Pública a las personas naturales y Jurídicas de la región.

Se encuentra legalmente constituida mediante Escritura Pública No 5844 del 27 de octubre del año 2000 en la Notaría Cuarta del Círculo de Pasto, registrada en la Cámara de Comercio de San Juan de Pasto bajo el registro Mercantil 06971403 desde el 3 de Noviembre del año 2000, identificada fiscalmente con el NIT: 814.003.232 -9 y autorizada como Firma de Contadores mediante Registro Profesional No. 672 de la Junta Central de Contadores.

Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales relacionados con la ciencia contable; con un capital humano calificado e idóneo para desarrollar las diferentes actividades que la empresa requiere además del profesionalismo y la experiencia de los socios de más de 15 años en el ejercicio de la ciencia contable. Nos especializamos en áreas como: Revisoría Fiscal, Contabilidad, Auditoría, Capacitaciones y Asesorías Contables. Servicios ofrecidos según requerimientos legales obligatorios y/o necesidades de los clientes, tanto para el sector público como privado a nivel Regional y Nacional con visión internacional.

Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad estamos trabajando para desarrollar procesos eficientes que permitan responder a las necesidades de los clientes en forma integrada, con el fin de entregarles un servicio oportuno y con calidad superior. Nuestra experiencia y desempeño nos han hecho merecedores de la confianza de las más importantes empresas de la región, las cuales son hoy nuestra mejor carta de presentación.

**1.1.2 Misión.** Suministrar a los clientes soluciones contables y estrategias administrativas y financieras sostenibles, implementadas por un grupo de profesionales actualizado, transparente y comprometido con el desarrollo y el crecimiento empresarial.

**1.1.3 Visión. ACTIVOS LTDA**, se proyecta hacia el futuro como una empresa regional y nacional; siendo líder en el área, de tal manera que genere empleo para el valioso talento humano con el que cuenta nuestra región y así lograr una infraestructura organizacional que permita competir en el plano internacional.

**1.1.4 Política de calidad. En ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES LTDA.** Nos dedicamos a la prestación de servicios profesionales relacionados con la disciplina contable, basados en un Sistema de Gestión de Calidad comprometido con la mejora continua enmarcado con la norma ISO 9001 - 2008, lo que permite certificar que nuestros productos cumplen con los más altos índices de calidad. Orientamos nuestros mayores esfuerzos hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades de nuestros clientes ofreciendo soluciones contables, financieras y administrativas a través de servicios oportunos, eficientes y confiables para lo cual contamos con un talento humano calificado y comprometido a quien se le proporciona un alto grado desarrollo integral

**1.1.5 Objetivos de calidad.** Para el cumplimiento de la política se definieron los siguientes objetivos de calidad, los cuales sirven de soporte para ejecutar revisiones, seguimiento y control del sistema por parte de la Gerencia y determinar el cumplimiento de los propósitos perseguidos por la empresa.

- ✓ Crecimiento y consolidación de la firma a nivel regional y Nacional.
- ✓ Gestión y control eficaz de los servicios prestados durante la ejecución de los contratos con las empresas.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes
- ✓ Involucrar a la empresa en una dinámica de Mejora continua de los procesos y servicios mediante el establecimiento y control de indicadores de calidad.
- ✓ Fortalecimiento del talento humano de la firma
- ✓ Promover una cultura de calidad en el personal de la empresa encaminada hacia el fortalecimiento del servicio al cliente.

**1.1.6 Mercado actual. ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**, en este momento cubre el mercado de los servicios contables en empresas catalogadas en el rango de régimen común y grandes contribuyentes, y que se encuentran ubicadas en el departamento de Nariño más exactamente en los municipios de Pasto e Ipiales.

## 2. PERFIL DEL ANALISIS ENDOGENO<sup>1</sup>

El perfil de capacidades endógenas de **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**, es una herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades que la firma tiene en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo (entorno). En esta línea el diagnóstico estratégico involucrara los conceptos que emita la gerencia sobre factores que afectan su operatividad empresarial y los conceptos de observación que identifique la autora del plan estratégico, para este caso el perfil de la capacidades internas examinara exhaustivamente el comportamiento de las siguientes capacidades:

- ✓ Administrativa
- ✓ Humana
- ✓ Tecnológica
- ✓ Financiera
- ✓ Competitiva

**2.2.1 Análisis endógeno.** Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades únicas, normalmente ninguna empresa tiene características similares en sus áreas, es por esto, que el presente análisis requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración, mercadeo, finanzas, contabilidad, ventas e ingresos, entre otras áreas, las cuales participen en el normal funcionamiento de la empresa, con el fin de obtener un panorama más amplio y certero de la empresa bajo análisis.

### 2.2.2 Análisis de variables endógenas:

#### ✓ SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN

**Debilidad mayor:** La administración de la firma siempre ha funcionado con el conocimiento y experiencia que tienen los socios, pero en la actualidad no cuenta con una estructura que le permita guiarse en el manejo empresarial.

#### ✓ PLANEACIÓN

**Debilidad mayor:** La firma no cuenta con planeamiento estratégico completo, hoy solo posee la Misión y la visión para la empresa, las cual no se han corroborado ni actualizado ya que datan desde sus inicios.

---

<sup>1</sup> ANALISIS ENDOGENO. Planeación estratégica [en línea]. [consultado noviembre de 2009] Disponible en Internet: <http://www.slideshare.net/ekathy80/pensamiento-estratgico-y-diagnostico>

Se hace necesario revisar y completar el tema de planeamiento, ya que este es de suma importancia para soportar los objetivos de la firma y las políticas bajo las cuales se rige la empresa.

#### ✓ **OBJETIVOS CORPORATIVOS**

**Debilidad menor:** La firma no tiene objetivos ni metas definidas, por lo tanto no se puede medir la gestión de las administraciones pasadas ni de la actual.

#### ✓ **ORGANIZACIÓN**

**Debilidad mayor:** La firma avanza un proceso de certificación en gestión de calidad bajo la norma ISO 901-2008 que le permite contar con una estructura laboral organizada y definida comprendida por: manual de funciones, procesos y procedimientos lo que permite una estandarización de funciones y obtener resultados por la empresa, cargos o por chequeo de procedimiento completo. Esta situación es importante pero cabe resaltar que aun se encuentra en papel y que la implementación avanza de forma lenta.

#### ✓ **DIRECCIÓN**

**Debilidad mayor:** En la dirección la gerencia busca celebrar los contratos y convenios con las empresas interesadas en los servicios, además representa a la firma y tiene facultades generales para la toma de decisiones, también está pendiente que se cumplan las funciones delegadas en cada contrato y administra los recursos económicos y humanos para la ejecución de las labores encargadas a la firma.

Se puede mencionar que en las manos de la dirección se encuentra el posicionamiento de la firma, ya que depende de las acciones de control que se ejecutan en los contratistas, el nivel de satisfacción que cliente obtenga. Una de las acciones más importantes que se deberían ejecutar desde esta área, es la accesibilidad para los clientes actuales y potenciales obtengan desde la firma, ya que la disposición de escuchar, asesorar y resolver los problemas de sus clientes debe convertirse en el eje misional de la empresa.

#### ✓ **CONTROL**

**Debilidad mayor:** El control que se ejerce sobre quienes desempeñan labores en otras empresas a nombre de la firma, se presenta en niveles bajos, ya que no

todos se sienten obligados a presentar el correspondiente informe de gestión y cuando este se presenta se hace de manera verbal, generando escaso seguimiento al desempeño laboral en los contratos y a sus contratistas, tampoco existen indicadores de gestión que demuestren el desempeño de los empleados o que permitan identificar brechas en los procesos o al menos por ahora no se ejecutan.

Otra de las formas de control que aplica la firma es la constante comunicación telefónica con los contratistas o empleados lo que generalmente se hace más frecuente cuando el sujeto es nuevo, esto con el fin de conocer cómo marcha el ejercicio encargado.

✓ **NUMERO DE CLIENTES**

**Debilidad menor:**

**Cuadro 1. Clientes ACTIVOS Ltda.**

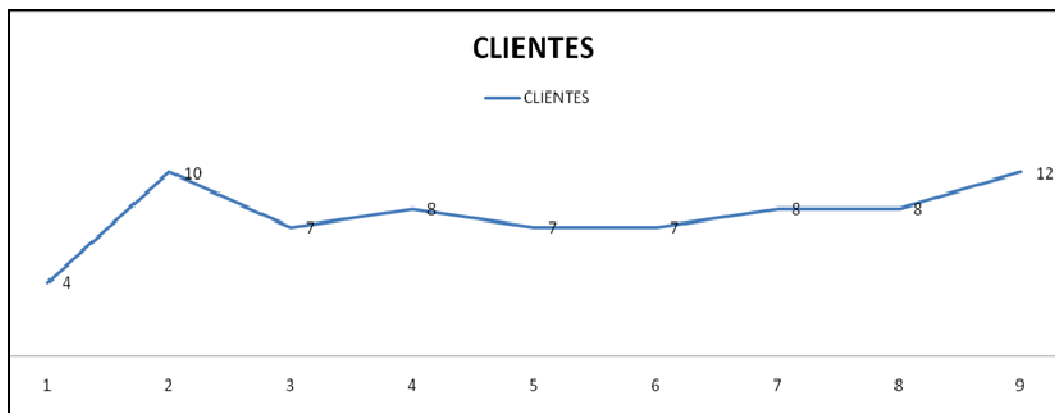
**Número de clientes ACTIVOS Ltda., periodo comprendido entre 2001- 2009**

CLIENTES ACTIVOS Ltda.										
AÑOS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% CRECIMIENTO
NUMERO DE CLIENTES	4	10	7	8	7	7	8	8	12	0,14720269

FUENTE: Este estudio.

**Grafico 1. Clientes ACTIVOS Ltda.**

**Línea de tendencia clientes ACTIVOS Ltda., periodo comprendido entre 2001- 2009**



FUENTE: Este estudio.



El Grafico 1. Indica, que durante el transcurso de los 9 años de funcionamiento de la firma **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**, se ha manejado un rango de clientes ente 4 y 12, siendo 4 el menor número de clientes con el que ha trabajado la empresa y con los que inicio sus operaciones en el año 2001, mientras que el numero 12 revela los clientes para el final del año 2009. El cuadro 1. Muestra que el crecimiento de clientes entre el año 2001 y el 2009 ha sido de un 14,7%.

En la actualidad **ACTIVOS Ltda.**, ejecuta sus actividades en las cuatro empresas más grandes del departamento, haciendo parte de la revisoría fiscal de la corporación de transportadores Nariñenses, Cámara de comercio de Pasto, Caja de compensación familiar de Nariño, **CEDENAR**, además ejecuta la contabilidad en Casa Mettler, **FOGA**, Agrícola San Jorge, **ABONAR**, Mister Pollo, Firmón Ipiales, y realiza la auditoría externa a la universidad de Nariño y a pastoral social de Ipiales.

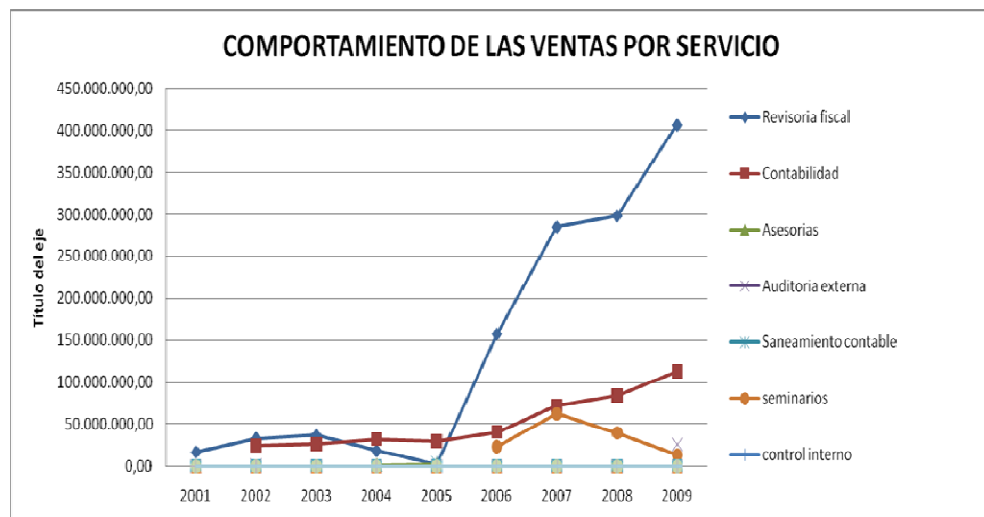
Este bajo número de clientes se determina como una debilidad latente para **ACTIVOS Ltda.**

✓ **VENTAS**

**Fortaleza menor:**

**Grafico 2. Comportamiento de las ventas por servicio**

**Línea de tendencia comportamiento de las ventas por cada servicio en **ACTIVOS Ltda.**, periodo comprendido entre 2001- 2009**



FUENTE: Este estudio.

El Grafico 2. señala que **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**, inicia sus operaciones prestando servicios de Revisoría fiscal de forma sostenida hasta el año 2005 y se impulsa creciendo hasta la actualidad, la revisoría fiscal se ha convertido en la bandera de la firma y a logrado mantener el crecimiento esperado durante los últimos cinco años de operación.

Otro servicio que ha tenido una tendencia de crecimiento lento pero sostenido es el servicio de Contabilidad, el cual se ha ofrecido durante ocho años de trayectoria sin interrupción, otros servicios como asesorías, auditorías externas y saneamiento contable se han prestado esporádicamente al igual que los seminarios o talleres, en el precedente grafico se identifican los periodos de duración de cada servicio.

**Cuadro 2. Ingresos totales por año**

**Ingresos anuales **ACTIVOS Ltda.**, periodo comprendido entre 2001-2009**

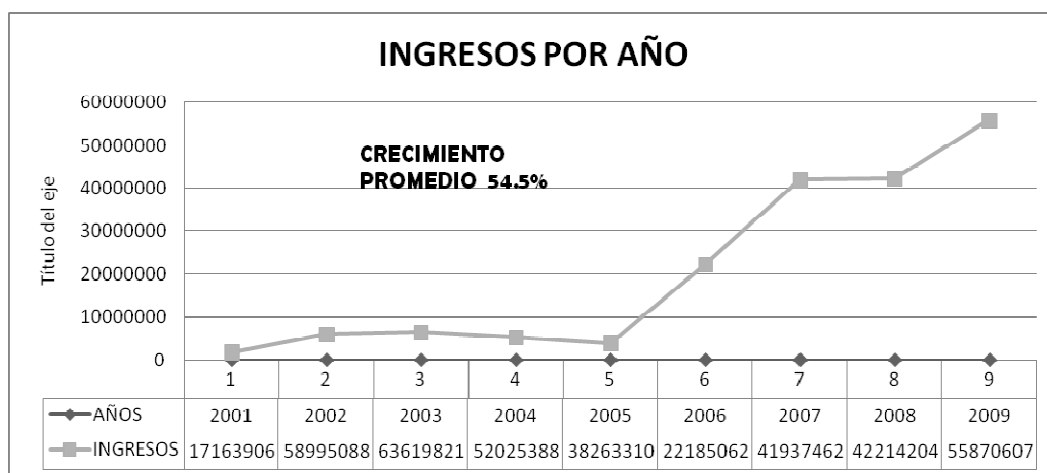
<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS TOTALES POR AÑO</b>
2001	\$17.163.906
2002	\$58.995.088
2003	\$63.619.821
2004	\$52.025.388
2005	\$38.263.310
2006	\$221.850.628
2007	\$419.374.628
2008	\$422.142.045
2009	\$558.706.078
<b>%CRECIMIENTO</b>	<b>54.5%</b>

FUENTE: Este estudio.

El Cuadro 2. Indica que los ingresos de **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES LTDA** han crecido a un promedio anual de 54% siendo a partir de 2005 el inicio de su más elevada etapa de crecimiento.

### Grafico 3. Ingresos totales por año

Línea de tendencia para ingresos operacionales **ACTIVOS** Ltda., periodo 2001- 2009



FUENTE: Este estudio.

El Grafico 3. Indica que la firma en su primer año de trabajo obtuvo ingresos por \$ 17.163.906 mientras que para el año 2009 se obtuvieron ingresos por \$ 558.706.078.y como se puede observar el crecimiento ha sido sostenido a través de los años.

### Cuadro 3. Pareto ingresos vs. Servicios

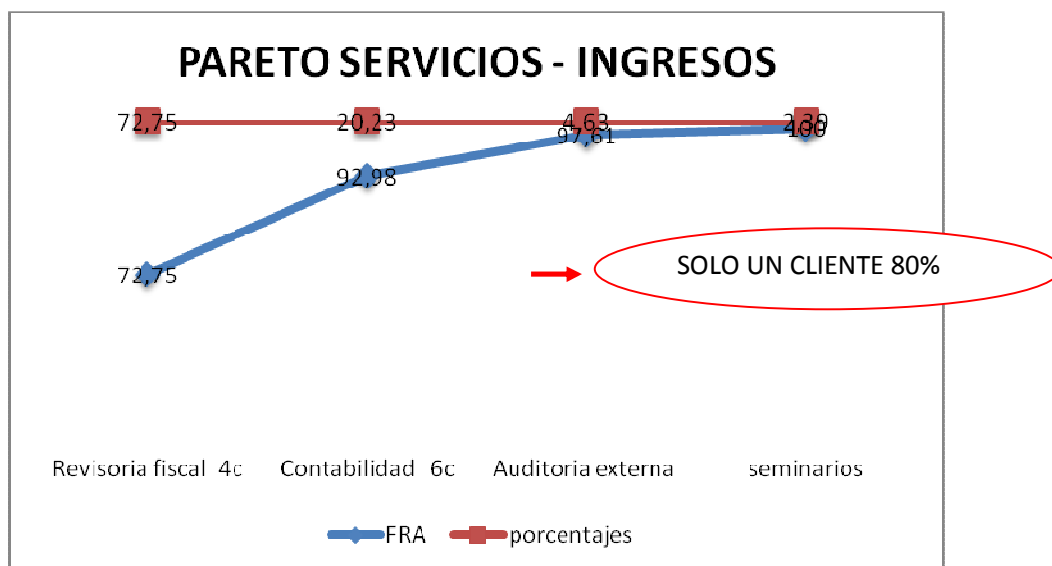
Ingresos por servicios **ACTIVOS** Ltda., año 2009

CAUSA	FRECUENCIA	%	FRA
Revisoría fiscal	406.499.868	72.75	72.75
Contabilidad	112.945.200	20.23	92.98
Auditoría Externa	25.919.017	4.63	97.61
Seminarios	13.341.993	2.39	100
<b>TOTALES</b>	<b>558.706.078</b>	<b>1.00</b>	

FUENTE: Este estudio

#### Grafico 4. Pareto ingresos vs. Servicios

##### Pareto servicios e ingresos año 2009



FUENTE: Este estudio.

El Grafico 4. El Pareto, indica que solo el 25% de los servicios representa el 72% de los ingresos, y del 100% de los ingresos el 80% los representa un solo cliente. Se confirma que de los 14 servicios que ofrece el portafolio de activos tan solo 4 representan atractivo potencial para los clientes.

Lo anterior demuestra que ACTIVOS Ltda., debe identificar cuáles de los servicios subutilizados, son también potenciales y aplicar esfuerzos estratégicos que promuevan sus respectivas ventas.

Además debe desconcentrar la entrada de ingresos de un solo servicio y de un solo cliente, ya que la pérdida de este puede afectar significativamente el sistema financiero de la empresa.

#### ✓ CAPACIDAD DE CONTRATACION

**Fortaleza mayor:** Toda persona natural o jurídica que desee contratar con entidades públicas debe diligenciar el RUP (registro único de proponentes), este documento determina la capacidad de contratación de una empresa, esta se da expresada en dinero y cuantías a las cuales pueden aspirar los proponentes. ACTIVOS Ltda., presenta intención de incursionar en el mercado del sector público, es por esto que se realizó el envío de la documentación necesaria para obtenerlo, por lo que recibió una respuesta con una capacidad máxima de contratación de \$ 1.670.211.750 lo que indica que la firma puede obtener

contratos por el valor anteriormente expuesto y generar grandes ingresos económicos.

#### ✓ **ACCESIBILIDAD**

**Debilidad mayor:** La Firma ha venido perdiendo oportunidades de negocio debido a la dificultad de accesibilidad que posee; se han presentado casos en los que los clientes requieren los servicios inmediatos, para lo cual la empresa no dispone de una persona que responda en forma inmediata, el encargado de responder a los clientes extiende el plazo de atención a dos o tres días mínimo, situación que hace que los clientes potenciales direccionen su solicitud hacia la competencia.

#### ✓ **VALOR AGREGADO**

**Debilidad menor:** ACTIVOS Ltda., no tiene identificado un valor agregado que logre diferenciar los servicios de los que presta la competencia, pero se ha concientizado que este es totalmente necesario para mantenerse en el mercado, por lo tanto ha iniciado un proceso de recolección de información endógena y exógena con el fin de conocer las capacidades internas que posee para brindarle exactamente lo que el cliente desea.

#### ✓ **ALIANZAS ESTRATEGICAS**

**Debilidad mayor:** Las alianzas estratégicas son de suma importancia para la existencia de firmas como ACTIVOS Ltda. pero en este momento irónicamente son inexistentes, es por eso que se están desarrollando proyectos con el fin de buscar y concretar alianzas estratégicas, con empresas del ámbito regional y nacional que permitan la expansión de sus servicios a estos niveles, además se está impulsando alianzas estratégicas con personas naturales que se encuentren ubicadas en las principales ciudades del país y que deseen asistir a ACTIVOS Ltda., en el momento de futuras contrataciones, todo bajo los requisitos de confidencialidad y seguridad de la información suministrada.

#### ✓ **CAPACIDAD DE RESPUESTA**

**Debilidad mayor:** La firma no es capaz generar respuesta a la solicitud de los clientes en forma inmediata, ya que no cuenta con un grupo amplio de personal que desempeñe labores solicitadas por los clientes en un determinado momento.

Esta deficiencia hace efecto en todos los servicios y en todos sitios geográficos donde se pretenda satisfacer el mercado, ya que hasta que no se logren concretar las alianzas estratégicas la empresa no va a disponer de personal inmediato.

#### ✓ RECURSOS FISICOS

**Debilidad menor:** ACTIVOS Ltda., en este momento no cuenta con una propiedad física propia para llevar a cabo su administración, y en cuanto al ejercicio de sus funciones las realiza desde las instalaciones de la entidad contratante sin que esto afecte la calidad del servicio.

#### ✓ HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS

**Fortaleza menor:** ACTIVOS LTDA cuenta con el software especializado en contabilidad SIIGO el cual le permite agilizar los procesos contables y además permite almacenar más de 90 contabilidades en la misma plataforma sistémica, a esto se lo puede determinar como una fortaleza, ya que permite ampliar las perspectivas de capacidad de respuesta que necesita la empresa.

Por otra parte hace falta que la firma adquiera herramientas que permitan agilizar servicios y minimizar los costos en servicios como la auditoría externa y la capacitación, esto con el fin de brindar el valor agregado y la satisfacción que el cliente necesita.

#### ✓ COBERTURA DEL MERCADO

**Debilidad menor:** ACTIVOS Ltda., en los 9 años de trayectoria ha logrado cubrir el mercado de los servicios contables de una mínima parte del departamento de Nariño, más específicamente las ciudades de Pasto y de Ipiales, para los próximos años se pretende llegar a nuevos mercados con los servicios de la firma, esto basados en una preparación física, técnica y financiera de la empresa y ejecutando el plan estratégico de mercadeo aquí propuesto.

#### ✓ CALIDAD DEL SERVICIO

**Fortaleza mayor:** La calidad del servicio es un factor determinante para la renovación de los contratos, es por eso que ACTIVOS Ltda., busca generar a sus clientes el servicio de mejor calidad que ellos puedan recibir, sin embargo hay mínimo un porcentaje de clientes que no se encuentran totalmente satisfechos con la calidad del servicio que presta ACTIVOS, esto más concretamente se ha visto

reflejado en los miembros del consejo de la CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR.

#### ✓ **COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES**

**Debilidad mayor:** El estudio de satisfacción al cliente 2009 revela los puntos más débiles del servicio que presta ACTIVOS Ltda., la comunicación con los clientes, es considerada como uno de los puntos más débiles de la firma y que requiere acciones correctivas urgentes, esto evidencia que la firma no ha ejecutado procesos de comunicación constantes con sus clientes, por lo tanto no conoce cuales son las necesidades insatisfechas o posibles quejas y reclamos que permitan mejorar la actuación de la firma en cada una de las empresas clientes.

#### ✓ **MERCADEO**

**Debilidad mayor:** La firma hasta el momento ha mostrado una cara pasiva al mercado y no ha ejecutado acciones de mercadeo planeadas, todas las situaciones, acciones y disposiciones comerciales se han dado de manera empírica y como consecuencias han generado una baja participación en el mercado de los servicios contables.

Esta pasividad en el mercadeo se evidencia en que hoy sus mercados no se encuentran segmentados, y por lo tanto no conocen las principales características y necesidades de sus clientes, además la firma no cuenta con métodos y o estrategias de ventas que permitan llevar a término exitoso todas las propuestas de negocio que recibe la empresa.

La firma no cuenta con una fuerza de ventas que investigue, analice y ataque el mercado apropiadamente.

El mercadeo que hasta ahora se ha hecho efectivo en la firma no ha atacado la fidelidad de los clientes actuales, y teniendo en cuenta que estos consideran que la calidad del servicio que presta ACTIVOS es de carácter aceptable "NO HAY PLENA SATISFACCION DEL SERVICIO" en un futuro esto conllevaría a que se remplazaran los servicio por los de la competencia. En cuanto al precio la firma no ha logrado establecer una tabla de precios fija ya que el valor económico del servicio varía dependiendo el tipo de empresa solicitante, situación que no permite estandarizar y lograr que el interesado identifique inicialmente el costo del servicio, y adquiera más seguridad por el negocio, por lo tanto es necesario establecer las políticas de precio en las que la gerencia consiga basarse y darlas a conocer a los clientes potenciales de forma inmediata.

✓ **POSICIONAMIENTO**

**Fortaleza menor:**

**Cuadro 4. Nivel de posicionamiento de ACTIVOS Ltda.**

**Posicionamiento de ACTIVOS Ltda., y su competencia para el año de 2009**

Tabla de Frecuencias para QUE PERSONA O FIRMA CONOCE

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	ACT - ACDR	2	0,0154	2	0,0154
2	ACT - CARLOS GAVIRIA	1	0,0077	3	0,0231
3	ACT - GMF	1	0,0077	4	0,0308
4	ACT - GMF - FACONSI	1	0,0077	5	0,0385
5	ACT - MARIO JURADO	1	0,0077	6	0,0462
6	ACTIVOS	18	0,1385	24	0,1846
7	ACTIVOS - GERARDO TO	1	0,0077	25	0,1923
8	ACTIVOS - GMF	13	0,1000	38	0,2923
9	ACTIVOS - GMF - GERA	3	0,0231	41	0,3154
10	ACTIVOS - GMF - SERF	1	0,0077	42	0,3231
11	ACTIVOS - JULIO ROMU	2	0,0154	44	0,3385
12	ALBERTO GARCES	1	0,0077	45	0,3462
13	GMF	14	0,1077	59	0,4538
14	JAVIER GUTIERRES	2	0,0154	61	0,4692
15	JESUS BOLAÑOS	2	0,0154	63	0,4846
16	JESUS ENRIQUEZ	2	0,0154	65	0,5000
17	JOSE RISUEÑO	1	0,0077	66	0,5077
18	JUAN CARLOS CABRERA	1	0,0077	67	0,5154
19	JUAN IGNACIO DULCE	3	0,0231	70	0,5385
20	LORENA GUERRERO	1	0,0077	71	0,5462
21	LUIS RIVAS	1	0,0077	72	0,5538
22	MIGUEL ANGEL ACOSTA	1	0,0077	73	0,5615
23	NO CONOCE	54	0,4154	127	0,9769
24	OMAR HENRY CORAL	1	0,0077	128	0,9846
25	PRICEWATERHOUSECOOPE	2	0,0154	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado clientes potenciales septiembre –noviembre 2009

El Cuadro 6. Mide el nivel de recordación que tiene el sector empresarial de Nariño sobre las personas jurídicas y personas naturales que prestan servicios contables. De los 130 empresarios encuestados se presentan los siguientes resultados:

- ✓ Se analiza que ACTIVOS LTDA esta posicionada en la mente del 33,85% de los encuestados teniendo en cuenta que en algunos puntos se encuentra acompañado de la competencia principal y de otros competidores, mientras que GMF está posicionado en la mente del 24,4% de los encuestados.
- ✓ Como se denota en la tabla de frecuencias los niveles de posicionamiento individual que tienen ACTIVOS Y GMF son muy similares ya que representan



un 13, 85% y 10.77% respectivamente. Corroborando así que GMF es la mayor competencia para activos.

- ✓ Otro punto que se debe analizar es que otras firmas regionales no tienen posicionamiento entre los empresarios, ya que al observar el cuadro anterior solo se encuentra la firma PRICE WATER HOUSE, la cual es utilizada por empresas grandes y multinacionales como Alpina y ÉXITO.
- ✓ Otra situación que presenta la tabla es un mercado potencial de empresarios que no conocen las firmas el cual corresponde a un 41,54% de los encuestados. Este mercado se puede tornar interesante, ya que se nota que los empresarios encuestados no conocen ninguna firma pero tampoco recuerdan el nombre de su propio contador, por lo tanto no se presentan lasos de fidelidad con su proveedor de servicio y se puede tener facilidad de acceso a estos negocios.
- ✓ La competencia en posicionamiento con las personas naturales no es fuerte ya que corresponde al 9, 24% de los encuestados y estos manifiestan conocer máximo a una persona.

#### ✓ **FIJACION DE PRECIOS**

**Debilidad menor:** ACTIVOS Ltda., no cuenta con una tabla de precios fija que le permita informar al cliente sobre el valor del servicio requerido, por lo tanto la estandarización de criterios para la fijación de la tabla precios en ACTIVOS Ltda., es de suma importancia para el normal funcionamiento de la firma, para que por medio de esta se logre dar un primer paso a la capacidad de respuesta que necesita la firma y capturar clientes potenciales, mediante descuentos o promociones.

#### ✓ **CAPACIDAD FINANCIERA**

La situación financiera actual se le atribuye a las intenciones de posicionamiento en el mercado que inicio la firma hace 4 años con la actual gerencia, después que se llegara a pensar en cerrar definitivamente la firma como consecuencia de las pérdidas derivadas de los años anteriores.

El crecimiento económico de la firma inicio en el 2006 cuando después de facturar 42.125.486 en el 2005 paso a generar 223.878.658 en el 2006 equivalente al 230% de crecimiento y para el año 2008 se percibieron ingresos por la prestación servicios superiores a 425.000.000 millones de pesos, todo este crecimiento económico se inicia junto con los contratos de COMFAMILIAR DE NARIÑO Y CAMARA DE COMERCIO.

La capacidad financiera de **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**, fue analizada con base en los indicadores que a continuación se presentan.

✓ **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

**Fortaleza mayor:**

**Cuadro 5. Capital neto de trabajo ACTIVOS Ltda., año 2009**

Activo corriente – Pasivo corriente	<b>(168.291.001,15) – (84.852.159,23) = 83.439.941,9</b>
-------------------------------------	--

FUENTE: Balance general –Estado de resultados ACTIVOS Ltda. 2009

ACTIVOS Ltda. Tiene como capital de trabajo la suma de \$ 83.439.941,9 este dinero está destinado para la ejecución de su actividad principal para el año después de cubrir todos sus pasivos.

**Cuadro 6. Razón corriente ACTIVOS Ltda., año 2009**

Activo corriente / Pasivo corriente	<b>(168.291.001,15) / (84.852.159,23) = 1,98</b>
-------------------------------------	--

FUENTE: Balance general –Estado de resultados ACTIVOS Ltda. 2009

La razón corriente indica que el activo de la firma, puede cubrir con 1,98 pesos, cada peso de deuda que esta tiene.

**Cuadro 7. Prueba acida ACTIVOS Ltda., año 2009**

Activo corriente – Inventarios /Pasivo corriente	<b>(168.291.001,15)–(283.304,00)/ (84.852.159,23) = 1,98</b>
--	--

FUENTE: Balance general –Estado de resultados ACTIVOS Ltda. 2009

La prueba acida indica que por cada peso que la empresa tiene adeudado, esta tiene capacidad para responder de forma inmediata con 1,98 pesos, ACTIVOS Ltda., es una empresa altamente liquida, pero no rentable esto se debe a que la disposición esta en efectivo y no en inversiones que generen rentabilidad.

## ✓ INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

**Fortaleza menor:**

### **Cuadro 8. Costo de ventas ACTIVOS Ltda., año 2009**

Costo de ventas/ ventas netas	$413.965.883,70 / 548.215.222,86 = 0,75$ pesos
-------------------------------	--

FUENTE: Balance general –Estado de resultados ACTIVOS Ltda. 2009

Por cada peso adquirido como concepto de ventas netas, el costo de ventas equivale a 0,75 pesos.

### **Cuadro 9. Gastos de administración ACTIVOS Ltda., año 2009**

Gastos de administración/ ventas netas	$68.463.254,88 / 548.215.222,86 = 0,12$
--	---

FUENTE: Balance general –Estado de resultados ACTIVOS Ltda. 2009

Por cada peso adquirido como concepto de ventas netas los gastos de administración equivalen a 0,12 pesos

### **Cuadro 10. Gastos de venta ACTIVOS Ltda., año 2009**

Gasto de ventas/ ventas netas	$3.498.069,00 / 548.215.222,86 = 0,0063$
-------------------------------	--

FUENTE: Balance general –Estado de resultados ACTIVOS Ltda. 2009

Por cada peso adquirido como concepto de ventas netas los gastos de ventas equivalen a 0,0063 pesos

### **Cuadro 11. Utilidad operacional ACTIVOS Ltda., año 2009**

Utilidad operacional / ventas netas	$65.226.482,28 / 548.215.222,86 = 0,11$
-------------------------------------	---

FUENTE: Balance general –Estado de resultados ACTIVOS Ltda. 2009

Por cada peso adquirido como concepto de ventas netas, la utilidad operacional equivale a 0,11 pesos, EBITDA: Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones, amortizaciones. (58.802.123,93)

## ✓ INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

**Fortaleza mayor:**

### **Cuadro 12. Concentración del pasivo a corto plazo ACTIVOS Ltda., año 2009**

<i>Pasivo corriente / Pasivo total</i>	$(84.852.159,23) / (108.492.227,27) = 0,78$
--	---

FUENTE: Balance general –Estado de resultados ACTIVOS Ltda. 2009

Indica que del total de las deudas que tiene la firma o que por cada peso adeudado, 78 centavos son para pagar en el corto plazo.

### **Cuadro 13. Autonomía sobre el patrimonio de ACTIVOS Ltda., para el año 2009**

Pasivo total / Patrimonio	$(108.492.227,27) / (77.489.325,44) = 1,40$
---------------------------	---

FUENTE: Balance general –Estado de resultados ACTIVOS Ltda. 2009

Indica que por cada peso de patrimonio neto \$1,40 representan deuda con terceros.

### **Cuadro 14. Endeudamiento total de ACTIVOS Ltda., para el año 2009**

Total pasivos / Total activos *100	$(108.492.227,27) / (185.981.552,71) = 58,33\%$
------------------------------------	---

FUENTE: Balance general –Estado de resultados ACTIVOS Ltda. 2009

Indica que del 100% de activos que posee la firma el 58,33% les pertenece a los acreedores.

## ✓ CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO

La firma tiene una buena capacidad de endeudamiento en cuanto a cifras, por lo tanto se puede decir que puede aprovechar las oportunidades que presente el mercado si estas requieren de inversión en capital.

Pero hay que tener en cuenta que los activos y patrimonio que respaldan la firma, se quedan inmóviles ante las políticas de los bancos de no prestar a quien esta reportado en el data crédito, situación que perjudica al gerente actual, tanto como socio y como representante legal lo que impide que la firma acceda a crédito

alguno mientras esta situación se siga presentando. Por lo tanto la capacidad de endeudamiento es nula por ahora.

## RESULTADOS FINANCIEROS

**Fortaleza mayor:**

### Cuadro 15. Participación en ventas del sector de servicios contables, ACTIVOS Ltda., en el año 2009

Ventas de la empresa / Ventas sector * 100	$(12) / (174) * 100 = 6,89\%$
---	-------------------------------

FUENTE: Estudio de mercado clientes potenciales septiembre –noviembre 2009

Indica que del 100% de las empresas que contratan personas jurídicas en la región, ACTIVOS Ltda. Participa con un 6.89% de las ventas

Nota: datos según el estudio realizado en las ciudades de Ipiales y San Juan de Pasto

### Cuadro 16. Crecimiento en ventas del sector de servicios contables, ACTIVOS Ltda., año 2009

Ventas/ ventas del período anterior – 1	$(548.215.222,9) / (425.556.169,14) - 1 = 0,28\%$
---	---

FUENTE: Balance general –Estado de resultados ACTIVOS Ltda. 2008 Y 2009

Indica que las ventas entre el periodo 2008 -2009 se incrementaron en 28%

### Cuadro 17. Deserción de clientes ACTIVOS Ltda., año 2009

Clientes/ Clientes período anterior – 1	$(12)/(9)-1 = 0,33$
---	---------------------

FUENTE: Registro de clientes ACTIVOS Ltda.

Indica que la firma para el año 2009 no tuvo deserción de clientes, y que por el contrario se registro un incremento de 33% de ellos.

## ✓ SELECCIÓN DE PERSONAL

**Fortaleza menor:** ACTIVOS Ltda., durante sus 9 años de funcionamiento ha seleccionado el personal aplicando pruebas de acuerdo a los perfiles requeridos por los clientes, mas no por los requeridos por la firma, evidenciando que no se ha dado

una estandarización de perfiles según servicio, esta situación ha venido progresando desde que se inicio el levantamiento del sistema de gestión de calidad, ya que este ha proporcionado en detalle , los procesos necesarios para la selección de un personal profesional y confiable que represente a la empresa específicamente en el servicio requerido y con la calidad necesaria.

#### ✓ **EXPERIENCIA Y RECONOCIMIENTO DE LOS SOCIOS DE LA EMPRESA**

**Fortaleza mayor:** ACTIVOS Ltda., en este momento está conformada por 7 socios, los cuales cuentan con un amplio reconocidos en el ámbito empresarial regional y nacional y con muy buen prestigio profesional, esto se ha convertido en un pilar fundamental para el sostenimiento de la empresa desde sus inicios, ya que ha sido la inyección de calidad en el servicio que toda empresa de servicios profesionales requiere.

#### ✓ **SERVICIO AL CLIENTE**

**Fortaleza menor:** El estudio de satisfacción al cliente realizada en noviembre de 2009 se califico el servicio al cliente como un punto fuerte dentro de la empresa, pero sin embargo la firma está analizando las brechas de insatisfacción de algunos clientes con el fin de aplicar los correctivos necesarios y de mejorar el servicio.

#### ✓ **CAPACITACION**

**Fortaleza menor:** El tema de la capacitación es de suma importancia para la gerencia de ACTIVOS Ltda., pero hasta el momento no se ha logrado concretar espacios que permitan capacitar al personal en temas de interés profesional de forma gratuita, esto debido a la carencia de tiempo que muestran los contratistas y socios.

**2.2.3 Matriz de impacto de la capacidad interna – PCI.** La matriz de impacto de la capacidad interna – PCI condensa los resultados del análisis endógeno anteriormente expuesto, ubicando cada una de las variables analizadas de ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda., en su respectiva casilla ,la cual demuestra si su efecto dentro de la empresa, es una debilidad o una fortaleza. La calificación cuantitativa que esta matriz requiere, se describe y aplica de la siguiente forma:

DM: Debilidad Mayor  
Dm: Debilidad menor

DM = 1  
Dm = 2

Fm: Fortaleza menor  
FM: Fortaleza Mayor

Fm = 3  
FM = 4

**Cuadro 18. Matriz de impacto de la capacidad interna – PCI 2009**

VARIABLES		DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		DM	Dm	Fm	FM
<b>1. CAPACIDAD DIRECTIVA</b>					
	Sistema de administración.	1			
	Planeación	1			
	Objetivos		2		
	Organización	1			
	Dirección	1			
	Control	1			
<b>2. CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>					
	Número de clientes		2		
	Ventas			3	
	Capacidad de contratación				4
	Accesibilidad	1			
	Valor agregado al servicio		2		
	Alianzas estratégicas	1			
	Capacidad de respuesta	1			
<b>3. CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>					
	Recursos físicos		2		
	Herramientas tecnológicas			3	
<b>4. CAPACIDAD COMPETITIVA</b>					
	Cobertura del Mercado		2		
	Calidad del Servicio				4
	Comunicación con los clientes	1			
	Mercadeo	1			
	Posicionamiento			3	
	Fijación de precios		2		
<b>5. CAPACIDAD FINANCIERA</b>					
	Nivel de liquidez				4
	Nivel de productividad			3	
	Nivel de endeudamiento				4
	Resultados financieros				4

6. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO					
	Selección del Personal			3	
	Experiencia y reconocimiento de los socios de la empresa,				4
	Servicio al cliente			3	
	Capacitación			3	

FUENTE: Este estudio.

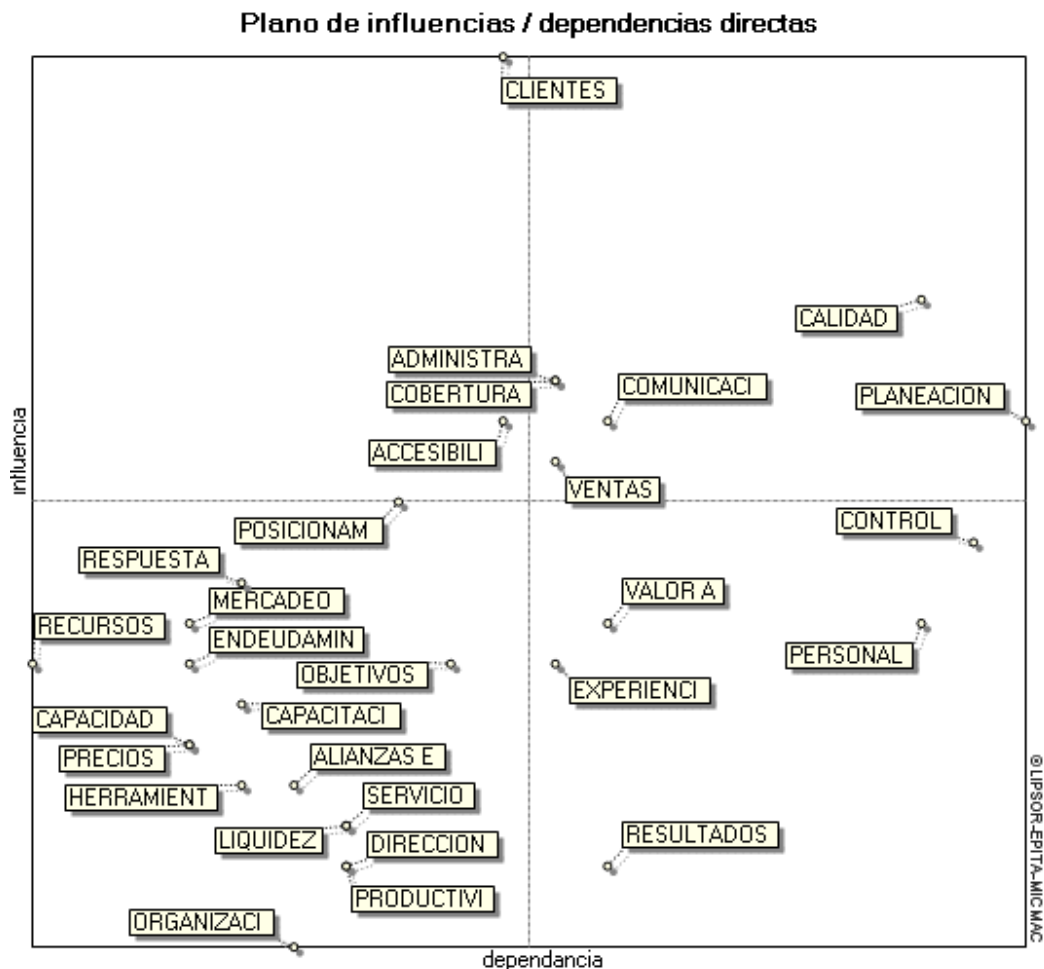
**2.2.4 Plano de influencias/ dependencias directas.** Tomando como base la información suministrada por la matriz PCI y en pertinencia de este estudio, es necesario rellenar la denominada matriz del análisis estructural, tomando cada variable, y confrontandola con el resto de la matriz, para lo que se plantean las siguientes cuestiones: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*? si es que no, se anota cero (0), en el caso contrario, es pertinente preguntar si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P).

Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar, clasificar redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema, permitiendo realizar la Matriz de Influencias Directas (MID), la cual describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema y arroja el plano de influencias y dependencias directas que ubica en su orden lógico y de importancia el normal funcionamiento de las variables en el sistema de la empresa .

**Grafico 5. Plano de influencias/ dependencias directas**



**Plano de influencias y dependencias directas – variables claves internas-  
ACTIVOS Ltda 2009**



FUENTE: Este estudio - software MICMAC

**2.2.5 Resultados de relación entre variables.** A partir de la MID se construye el denominado “Plano de influencias/dependencias directas” el cual nos permite detectar las “variables claves” y encontrar otros tipos de variables igualmente importantes para el estudio.

En la zona superior izquierda del Grafico 5. Se encuentran los factores que obtuvieron una calificación superior al promedio de influencia, pero inferior al promedio de dependencia, son las denominadas variables de entrada. Son, por lo tanto, factores muy influyentes pero poco subordinados a los restantes; es decir, son fuertemente motrices y poco dependientes. Por esta razón esta zona se denomina “de poder”. Se dice que estas variables determinan el funcionamiento

del sistema. En nuestro caso, el número de clientes ha sido denominado como la variable más influyente del sistema.

En la zona inferior derecha del plano cartesiano Grafico 5. se hallan las variables con una calificación inferior al promedio de influencia pero superior al promedio de dependencia. Son las llamadas variables de salida. Son más dependientes o subordinadas que influyentes. Esta zona se denomina “de salida”, porque allí se sitúan variables que se pueden considerar como los efectos o resultados del sistema (dan cuenta de los resultados de funcionamiento del sistema). En nuestro caso se ubica en este cuadrante la variable resultados financieros.

En la zona superior derecha aparecen factores cuya calificación de influencia y de dependencia están por encima de los respectivos promedios. Esta zona se llama “de conflicto” porque involucra a variables que han sido calificadas con notas altas tanto de influencia como de dependencia. Si aceptamos que el fenómeno de la dependencia puede ser análogo a la gobernabilidad que tenemos sobre las variables, esta zona se convierte en un espacio de vital importancia porque en ella se encontrarían las variables (muy motrices) y al mismo tiempo (muy dependientes). Tales variables se denominan “estratégicas”, variables-clave o variables-reto del sistema “perturban el funcionamiento normal del sistema”. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema, en este caso se identificaron las variables planeación, calidad del servicio y comunicación con los clientes como los elementos clave del sistema interno de la firma **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**, son los que ayudaran, para construir los escenarios de futuro.

En la zona próxima al origen del Grafico. 5 (baja influencia-baja dependencia), se sitúan las variables autónomas, son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto. En nuestro caso estas variables son la organización, niveles de productividad, las plataformas tecnológicas, la fijación de precios y la capacidad de contratación, el direccionamiento, el servicio post-venta la capacitación y los objetivos corporativos. Variables de regulación que participan en el funcionamiento normal del sistema y que en el futuro pueden ser las claves del sistema. Estas variables son: la capacidad de endeudamiento, los recursos físicos, la experiencia de los socios, contratación de personal, valor agregado, el mercadeo, la capacidad de respuesta y el posicionamiento, estas variables se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables-clave y para que éstas vayan evolucionando, tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema. Los resultados anteriormente presentados conllevan a la selección de las 6 variables claves más importantes de la empresa y sobre las cuales se permite construir la matriz de evaluación de factores internos.

## 2.2.6 Variables claves del sistema:

### Cuadro 19. Selección de las variables claves del sistema

Variables internas claves - **ACTIVOS Ltda.**, según plano de influencias y dependencias directas- software MICMAC 2009

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	Promedio de calificación
1	CALIDAD DEL SERVICIO	16	17	16,5
2	PLANEACION	13	19	16
3	CONTROL	10	18	14
4	NUMERO DE CLIENTES	22	9	15,5
5	COMUNICACION CON CLIENTES	13	11	12
6	SELECCION DE PERSONAL	8	17	12,5

FUENTE: software MICMAC

El Cuadro 19. Permite identificar que entre todas las variables endógenas analizadas las más importantes para el plan estratégico de Mercadeo son: calidad del servicio, planeación, control, número de clientes, comunicación con los clientes, selección de personal.

### Cuadro 20. Matriz de evaluación de factores internos

Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores internos (MEFI) en la firma **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**, año 2009

MEFI			
FATORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
CALIDAD DEL SERVICIO	0,19	4	0,76
SELECCIÓN DE PERSONAL	0,15	3	0,45
<b>DEBILIDADES</b>			
PLANEACION	0,18	1	0,18
CONTROL	0,16	1	0,16
NUMERO DE CLIENTES	0,18	1	0,18
COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES.	0,14	1	0,14
TOTALES	1		1,87

FUENTE: Este estudio

En el cuadro 20. Evaluación de factores internos MEFI, se obtuvo un resultado de 1,87 cifra que permite interpretar que la empresa se encuentra muy débil internamente, y que por lo tanto durante su tiempo de actividad no ha logrado apoyar sus debilidades en las fortalezas que posee y por esta razón sus debilidades van en aumento y a medida que avanza el tiempo su posición interna será más débil.

Como se puede observar las variables con mayor peso y más débiles son la planeación y el número de clientes, contra la fortaleza mayor que es la calidad del servicio. En este contexto se puede afirmar que las estrategias utilizadas hasta el momento para promover la calidad han sido inadecuadas y por lo tanto no cubren las necesidades de la organización, y/o se ratifica que no hay estrategias implementadas que fortalezcan los factores internos claves.

### 3. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXOGENO

El propósito de una evaluación externa es crear una lista definida de los componentes que podrían beneficiar o entorpecer la labor de la empresa. Como sugiere el termino definida, el objetivo de la evaluación externa es no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en ACTIVOS Ltda.; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas.

Cuando se llegue a la culminación de este plan, la firma debe responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas y que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

#### 3.1 ANALISIS DE LAS VARIABLES EXOGENAS

##### ✓ ANALISIS PIB

##### **Amenaza menor:**

**Movimientos del PIB a nivel nacional y departamental:** Como indica el Cuadro 21., el departamento de Nariño ocupa el puesto No 17 a nivel nacional en relación a los aportes al PIB, el porcentaje de aporte corresponde al 1,65% del total nacional. Dicho aporte está muy por debajo de los aportes hechos por la ciudad de Bogotá 24,95% y los departamentos de Antioquia 14,43% y valle 10,40%.

Todo esto indica que Nariño es un departamento con bajos nivel de producción y pocas oportunidades laborales.

El cuadro 22. indica la composición del PIB a nivel regional y permite analizar el sector de Servicios Comunales, Sociales y Personales, el cual aporta los mejores ingresos al PIB departamental con un 43,13% mientras que el sector del comercio, servicio de restaurantes y hoteles aportan con el 20,10 % y los establecimientos Financieros, Seguros, Inmuebles y Servicios a las Empresas aportan con el 11,26% esta cifra es de vital importancia, ya que permite identificar el sector económico al que ACTIVOS LTDA pertenece y por lo tanto conocer las oportunidades de crecimiento en el mercado.

El Cuadro 23. Se introduce en el subsector de servicios a las empresas indicando que los aportes por estas actividades corresponden al 1,84% del total del sector, esto indica que los movimientos de este subsector se encuentran rezagados o posiblemente no explotados por los empresarios nariñenses.

## Cuadro 21. Información PIB<sup>2</sup>

DANE informe 2008 – IV base 2000 -Producto interno bruto, participación porcentual por departamentos para el año 2008

PARTICIPACION DEL PIB POR DEPARTAMENTOS 2008		
PUESTO	DEPARTAMENTOS	APORTE PORCENTUAL
1	Bogotá D. C.	24,95
2	Antioquía	14,43
3	Valle	10,40
4	Santander	6,90
5	Cundinamarca	5,23
6	Atlántico	4,13
7	Bolívar	3,86
8	Casanare	2,89
9	Boyacá	2,64
10	Córdoba	2,39
11	Tolima	2,12
12	Meta	1,90
13	Huila	1,76
14	Caldas	1,75
15	Risaralda	1,75
16	Cesar	1,70
17	Nariño	1,65
18	Cauca	1,61
19	Norte Santander	1,56
20	Magdalena	1,38
21	La Guajira	1,07
22	Quindío	0,81
23	Sucre	0,75
24	Arauca	0,75
25	Caquetá	0,44
26	Chocó	0,36
27	Putumayo	0,27
28	San Andrés y Providencia	0,18
29	Vichada	0,11
30	Guaviare	0,09
31	Amazonas	0,08
32	Guanía	0,03
33	Vaupés	0,03
	TOTAL COLOMBIA	100

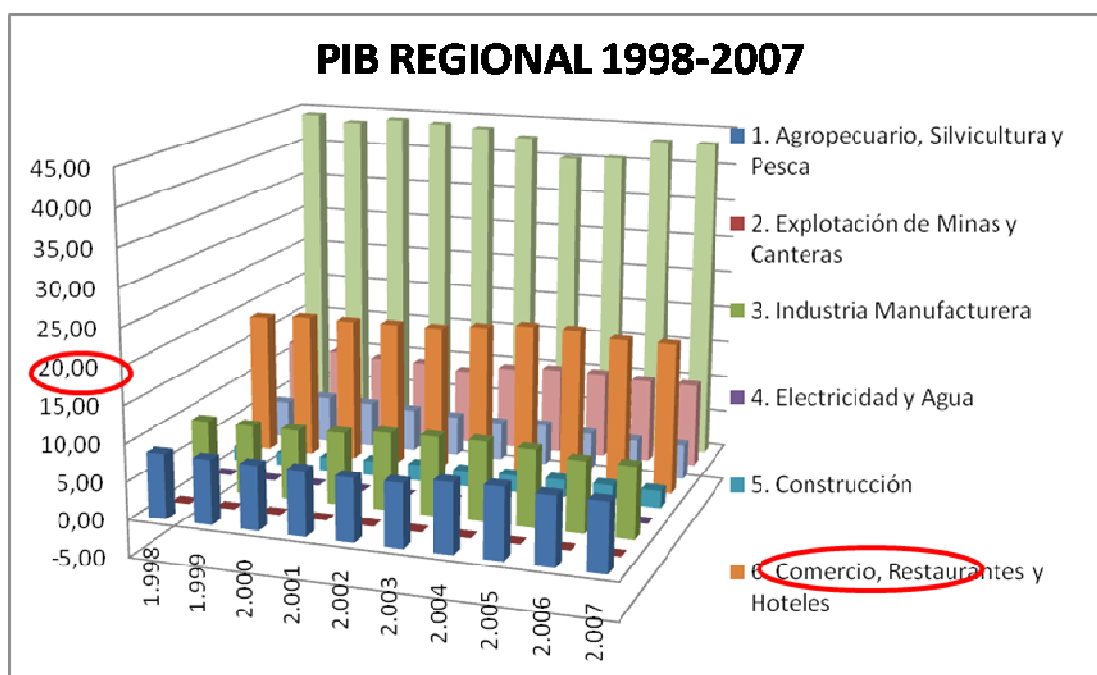
FUENTE: DANE - Cuentas regionales

<sup>2</sup> PIB COLOMBIA. [En línea]. [consultado noviembre 2009] Disponible en internet en: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)



**Grafico 7. PIB por sectores 1998 – 2008**

Imagen porcentajes de participación al PIB regional Nariño por sectores de producción para el periodo comprendido entre 1998-2007



FUENTE: DANE - Cuentas regionales

**Cuadro 23. Aporte al PIB regional del subsector servicios a las empresas**

Porcentajes de participación al PIB regional Nariño, en el subsector de establecimientos financieros ,seguros, inmuebles y servicios a las empresas periodo comprendido entre 1998-2007

Establecimientos Financieros, Seguros, Inmuebles y Servicios a las Empresas (Regional Nariño)	1.998	1.999	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007
Bancos y Seguros	6,23	5,02	4,62	4,71	4,83	5,08	5,40	5,52	5,47	5,47
Servicios a las Empresas	1,66	1,54	1,73	1,67	1,67	1,80	1,88	1,94	1,84	1,84
Alquiler de Vivienda y SS Inmobiliarios	4,10	4,73	4,47	4,38	4,27	4,27	4,32	4,32	3,95	3,95

FUENTE: DANE - Cuentas Regionales



✓ **EMPLEO**

**Amenaza menor:** Realizar un análisis sobre el nivel de empleo del país, permite a la firma conocer sobre el estado de las oportunidades laborales en Colombia.

Para la empresa es pertinente estar al tanto de este tipo de información, ya que ACTIVOS Ltda., es una empresa que se dedica a ofrecer empleo a los profesionales del departamento y que está en miras de abrir el mercado nacional. El DANE arroja cifras que para finales de 2009 no son excelentes pero por lo menos son alentadoras para la población colombiana, para el periodo de julio-septiembre de 2008 la tasa de ocupación era de 51.7 %, mientras que para el mismo periodo del año 2009, presento un 53.5%, reflejando un leve crecimiento de 1.8% en el nivel de empleo, y generando expectativas de crecimiento económico para el país y oportunidades de empleo para un gran número de personas desempleadas.

✓ **LICITACIONES PUBLICAS EN COLOMBIA**

**Oportunidad mayor:**

**Cuadro 24. Mercado de los servicios contables en el sector publico**

Licitaciones públicas relacionadas con los servicios contables, emitidas por la pagina [www.portalunicodecontratacion.gov.co](http://www.portalunicodecontratacion.gov.co) en el periodo comprendido entre 2006-2009

<b>SERVICIOS DE LA DISCIPLINA CONTABLE</b>	
<b>NUMERO DE LICITACIONES PUBLICAS EN COLOMBIA</b>	
2006	97
2007	110
2008	104
2009	105

FUENTE: web portal único de contratación

Teniendo en cuenta el bajo nivel de participación en el mercado del sector público que tiene la firma, es de notarse que no se han realizado esfuerzos para hacer parte de las licitaciones públicas presentadas por los diferentes medios de comunicación.

Como se puede analizar en Cuadro 24. La firma está perdiendo la oportunidad de ingresar al mercado del sector público, ya que al año se presentan en promedio 104 licitaciones, que aplican para los denominados “servicios de la disciplina contable” y los cuales son requeridos por el estado.

### ✓ SITUACION ECONOMICA NACIONAL

**Amenaza menor:** Colombia experimentó una aceleración del crecimiento entre los años 2002 y 2007, principalmente debido a los avances en la seguridad interna, al aumento de precios en los productos, y las políticas económicas pro mercado del actual gobierno. El crecimiento sostenido de Colombia ayudó a reducir la pobreza en un 20% y recortar el desempleo en un 25% desde 2002. Además, las reformas de los inversores al sector de los hidrocarburos amigables de Colombia y Estados Unidos Acuerdo de Promoción Comercial (CTPA) atrajo las negociaciones niveles récord de inversión extranjera. La desigualdad, el subempleo y el narcotráfico siguen siendo retos importantes, y la infraestructura de Colombia requiere una actualización significativa con el fin de mantener la expansión. El crecimiento económico cayó en 2008, y pasó a ser negativo en 2009, como consecuencia de la crisis financiera mundial y el debilitamiento de la demanda para las exportaciones de Colombia, a pesar de medidas agresivas por parte del Banco Central para bajar las tasas de interés.

El gobierno también ha alentado a los exportadores a diversificar su base de clientes fuera de los Estados Unidos y Venezuela, aunque China superó a Venezuela como el número dos de Colombia destino de las exportaciones a finales de 2009. Sin embargo, el sector empresarial sigue preocupado por el impacto de una recesión global en la economía de Colombia, una apreciación de la moneda nacional, así como la aprobación de la CTPA, que se encuentra paralizado en el Congreso de los EE.UU.

Como se puede observar la situación económica por la que atraviesa el país no es la mejor, pero si es propicia para emprender negocios, aprovechando el surgimiento económico de otros sectores de producción del país, esto se convierte para la firma en una amenaza menor ya que la situación económica actual influye negativamente en el normal funcionamiento de la empresa, pero le da pie para ser mas competitiva en el mercado.

### ✓ NIVEL SALARIAL

**Amenaza menor:** Colombia figura actualmente con un nivel salarial muy por debajo del nivel internacional y se caracteriza por que sus salarios no son proporcionales al conocimiento y la experiencia del trabajador.

En la actualidad el trabajador colombiano paso de recibir 496.900 en el 2009 a recibir 515.000 pesos como salario mínimo, esto se transforma en un incremento del 3,64%, el banco de la república ha proporcionado estadísticas que indican que el promedio de la población económicamente activa recibe entre dos y tres salarios mínimos, cifra que no se ve reflejada en nivel de vida de los colombianos.

La libertad de actuación que tienen los empresarios sobre la remuneración de sus empleados, hace que los salarios por la prestación de servicios se encuentre cada vez mas subvalorados en la mayoría de los sectores económicos, para el caso del sector de los servicios contables la escala salarial vigente no es tenida en cuenta por ningún empresario, solo se dedican a poner precio por el servicio que se requiere y a generar una oferta de empleo, convirtiéndose entonces en un mercado que compra lo más barato, afectando así a empresas como ACTIVOS Ltda., que buscan generar varios empleos.

Para aumentar aún más el problema salarial, son los mismos contadores quienes han montado una guerra de precios, todo por obtener un mayor número de empleos a un precio por debajo de cualquier escala salarial convirtiéndose en la mayor competencia desleal del mercado.

### ✓ TASA DE INTERES

**Amenaza menor:** La tasa de interés activa efectiva anual entre los años 2005 y 2009, ha obtenido el valor más alto en el año de 2007 dada con 17.00 puntos y la más baja para los años 2006 y 2009 con 12.85 y 13.00 puntos respectivamente, esto como consecuencia de las caída del dólar y de todas la acciones de intervención que debía agilizar el Banco de la República con el fin de dinamizar la economía colombiana. Esto se convierte en una oportunidad para ACTIVOS, ya que si desea invertir en algún proyecto que requiera capital este es el momento de aprovechar la tendencia a la baja que traen las tasa de interés desde el año pasado y lograr acceder a créditos económicos.

### ✓ CULTURA DEL EMPRESARIO NARIÑENSE

**Amenaza mayor:** El empresario nariñense se ha caracterizado por su poca disponibilidad al cambio y por defender sus tradiciones empresariales al máximo,

este es un empresario que desea seguir con las mismas cualidades de su negocio sin opción a escuchar sugerencias de cambio alguno.

La cultura que posee el típico empresario nariñense está arraigada en la contratación del familiar, amigo, del que menor gasto represente o del que no le represente inconveniente alguno en el momento de evadir impuestos, estas características han desatado inconvenientes para los oferentes de servicios profesionales contables como ACTIVOS Ltda., que desean actuar con libertad y transparencia asesorando a los empresarios.

### ✓ CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN NARIÑO

**Oportunidad mayor:**

#### **Cuadro 25. Crecimiento empresarial en Nariño**

**Registro de empresas según base de datos establecimientos noviembre 2009- cámara de comercio de Pasto, periodo contenido 2006-2009**

ACTIVIDAD ECONÓMICA	MICRO No.	PEQUEÑA No.	MEDIANA No.	GRANDE No.	TOTAL No.	%
2006	10741	438	83	25	11.287	
2007	14028	572	108	33	14741	
2008	18320	747	142	42	19252	
2009	23816	976	185	55	25185	30,00%

FUENTE: Cámara de comercio

El Cuadro 25. Indica el crecimiento empresarial que se ha producido en el departamento de Nariño en los últimos 4 años, tomando en cuenta que desde 2006 hasta octubre de 2009 se ha visto incrementado en un 30% el registro de nuevas empresas en cámara de comercio de Pasto, lo que significa un incremento de clientes potenciales para la firma tanto en segmentos ya explotados como los medianos, grandes y los nuevos o poco explotados, refiriéndose a los poco explotados a los micro y pequeños empresarios quienes en sus inicios se encuentran probando en el mercado las mejores opciones de servicios profesionales.

Partiendo desde este cuadro se puede decir que hoy existen más de 240 empresas que probablemente pertenecen al segmento de mercado de ACTIVOS Ltda., categorizadas como grandes empresas, por lo tanto con los 12 clientes actuales no se está cubriendo una cuota significativa de mercado, ya que solo alcanza a representar el 5% del segmento de medianas y grandes empresas al que se enfoca la empresa en este momento.

## ✓ NUEVOS MERCADOS

**Oportunidad mayor:** El sector en el que se encuentra inmersa la firma ACTIVOS Ltda., (**Establecimientos Financieros, Seguros, Inmuebles y Servicios a las Empresas**) es uno de los de mayor dinamismo en el país y en la región, vale la pena mencionar que ha esto se le debe sumar que por cada empresa que se adicione a cualquier otro sector, esta se convierte en un cliente potencial para los servicios que ofrece ACTIVOS LTDA.

Partiendo de esta situación ACTIVOS Ltda., busca enfocarse en nuevos mercados que representen oportunidades de negocio, se pretende salir parcialmente del mercado actual y buscar otros como el sector público y el mercado de las principales ciudades del país, además se quiere promocionar con más fuerza los servicios no explotados por la empresa, pero que son de interés para los clientes.

## ✓ OFERTA LABORAL

**Fortaleza mayor:** A nivel regional hay varias instituciones que ofrecen formación educativa en programas relacionados con la disciplina contable, según cifras del observatorio laboral para la educación, en el departamento de Nariño entre los años 2004 a 2008 obtuvieron títulos como contadores públicos 679 profesionales, las cifra más recientes es de 366 graduados entre el 2007 y 2008.

A nivel nacional entre los año 2004 y 2008 obtuvieron título de contador 66.009 profesionales, siendo Bogotá la ciudad con mayor número de egresados (23.460) y los departamentos de Antioquia con (9.467) y valle del cauca con (6.829), mientras que los departamentos con menor número de egresados de contaduría son el Putumayo con 59 y San Andrés y providencia con 50, situación que se debe aprovechar como oportunidad por la cercanía geográfica al departamento del Putumayo.

Los profesionales más recientes en el mercado laboral son quienes han entrado a subvalorar la profesión, ya que hay un gran número de casos en el que el profesional ofrece su trabajo al empleador por un precio muy bajo, convirtiéndose entonces en una amenaza para la empresa.

## ✓ CORRUPCIÓN

**Amenaza mayor:** En el Índice de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional\_Colombiano partió de un puntaje de 2,2/10 en 1998. En 2006 el país obtuvo una puntuación de 3.9/10, en 2007 alcanzó 3.8/10 entre 183 países, y en

2008 obtuvo la misma calificación 3.8/10, esta vez entre 180 países, ubicando a Colombia en el puesto 70.

La corrupción es el segundo factor que más dificulta la realización de negocios para las empresas colombianas, en la opinión de los empresarios (World Economic Forum 2007).

El 91% de los empresarios considera que hay empresarios que ofrecen sobornos en sus negocios. El 11% de los empresarios afirma tener programas integrales y continuos e invierte recursos contra el soborno. Fuente (Transparencia por Colombia y U. Externado de Colombia, Primera Encuesta Sobre Prácticas Contra el Soborno en Empresas Colombianas 2007).

Según el Barómetro Global de la Corrupción 2007, los colombianos se muestran muy pesimistas con respecto a la disminución de la corrupción en los próximos tres años, un 52% afirma que las prácticas corruptas van en aumento. Frente a la actuación del gobierno en la lucha contra la corrupción, los colombianos se encuentran muy polarizados. Un 49% piensa que las medidas tomadas han sido eficaces mientras que un 41% percibe lo contrario.

Los partidos políticos reciben una calificación de 4,0/5 y el congreso con 3,9/5, donde 1 es nada corrupto y 5 muy corrupto. Los sectores mejor calificados por los colombianos encuestados son el ejército, las ONG y los organismos religiosos compartiendo una calificación de 2,8/5; y los medios de comunicación con 2,9/5. (Barómetro Global de la Corrupción 2007).

Los resultados del Índice de Transparencia de las Entidades Públicas señalan que los niveles de transparencia en la gestión administrativa de las entidades nacionales aumentaron 13 puntos entre las mediciones del 2003 y el 2005, con un promedio de 75.7/100 puntos. Las entidades departamentales obtuvieron un promedio de 52.3/100 en el 2006, lo que representó un punto de aumento en relación a la calificación del 2003. El nivel municipal señaló una calificación promedio de 57.9/100 en el 2006. Los gobiernos departamentales obtienen 59.6/100, mientras que las Contralorías obtienen 57.5/100. Los municipios con mejores promedios se ubican en la categoría 1 con 68.8/100 puntos y los de menor promedio en la categoría 6 con 54.8/100.

La anterior información permite vislumbrar una amenaza para la firma en el momento de ingresar a los mercados públicos, ya que el tema de la corrupción aquí en el departamento y en el resto del país, ha logrado que las empresas tanto públicas como privadas contraten por dadas prometidas por los corruptos, y no permiten que el empresario honesto progrese y aspire a ser contratado por las grandes empresas.

## ✓ ILEGALIDAD EMPRESARIAL

**Amenaza mayor:** se entiende por ilegalidad empresarial las malas conductas que tiene una empresa en el momento de hacerse cargo de las responsabilidades contraídas por ley, desde el primer instante en el que se le otorga carácter de empresa.

Colombia es conocida como un país de emprendedores, pero no solo el emprendimiento basta para surgir como empresarios, los propietarios de empresas constantemente viven quejándose al gobierno de turno por la cantidad de impuestos y trámites a los que están sometidos, ya que ellos consideran que estas son trabas que no permiten surgir a la empresa colombiana.

Son estos los motivos que impulsan al empresario a tomar el camino de la ilegalidad, y recurrir a la creación de panoramas diferentes para sus empresas, y dedicar todo el tiempo a maquillar su información económica, con el fin de evadir impuestos y trámites con lo que se sienten perjudicados, esto demuestra que el empresario hoy en día vive más pendiente de evadir a las entidades gubernamentales que de enfocar sus esfuerzos a incrementar la producción y las ventas.

## ✓ ACTUALIZACION TRIBUTARIA

**Oportunidad mayor:** Al contrario de lo negativo que para muchas empresas significa la actualización tributaria, para ACTIVOS Ltda., es una oportunidad, ya que los negocios aumentan generándose épocas propicias para capacitar y asesorar a los contadores y empresarios respecto al tema.

Debido a que el carácter de la actualización tributaria es obligatorio para las empresas que estén contempladas, en la reforma tributaria, ley o decreto que expida el gobierno, los empresarios se ven motivados por contratar una persona externa a sus empresas, con el fin de ponerse al tanto de los cambios que debe realizar y evitar sanciones onerosas en las que puede incurrir por la falta de información adecuada y a tiempo.

## ✓ PROGRAMA PRESIDENCIAL DE MODERNIZACION, EFICIENCIA, TRASPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCION<sup>3</sup>

**Oportunidad menor:** Este programa presidencial responde al compromiso del Presidente de la República de atacar las causas estructurales que favorecen la existencia del fenómeno de la corrupción en la administración pública colombiana.

---

<sup>3</sup>LEY DE GARANTIAS. Programas gobierno colombiano. [en línea]. [consultado noviembre 2009]  
Disponible en internet en: <http://www.vicepresidencia.gov.co/Es/programas/Paginas/Anticorrupcion.aspx>

La implementación de las políticas gubernamentales orientadas a disminuir la corrupción en la contratación pública se convierten en la oportunidad que ACTIVOS Ltda., necesita para entrar al mercado de las licitaciones públicas. Hoy en día se dispone de mayores oportunidades para denunciar a los corruptos y hacer valer la calidad que prima en los servicios más no las amistades políticas.

#### ✓ PLATAFORMAS DE INFORMACION

**Oportunidad mayor:** La internet se ha convertido en una herramienta fundamental de investigación, que permite conocer en tiempo real las oportunidades de negocio, que tanto el sector público como el privado presentan para todos los posibles proponentes y oferentes, que cumplan con las capacidades técnicas y financieras obligatorias, pero para acceder a dicha información es necesario estar revisando constantemente las plataformas de información como los sitios web de las empresas, el portal único de contratación o todo tipo de sitios web que emitan información sobre necesidades de servicios de las empresas, esto se puede dar forma gratuita o por remuneración económica.

ACTIVOS Ltda., hasta el momento no ha aprovechado esta oportunidad tecnológica que le brinda el mercado, ya que la pasividad en el mercadeo no ha permitido que se busquen los clientes, si no que por el contrario, se esperan que los clientes sean quienes los busquen.

#### ✓ TECNOLOGIA

**Oportunidad menor:** El impacto de la tecnología en quienes ejercen la profesión contable está fuera de toda duda. Las tecnologías de la información operan como motor del cambio que permite dar respuesta a las nuevas necesidades de información del cliente.

Hace algún tiempo, la falta de tecnología impedía tener procesos contables ágiles, por lo que el contador no tenía tiempo para el análisis y proyección de la información procesada. En cambio hoy la tecnología ha facilitado los procesos contables, permitiendo al profesional analizar y proyectar información, para así poder tomar decisiones financieras referentes a su ámbito, al mismo tiempo permite tener acceso de información real de largas distancias en tiempos cortos.

Al incorporar las tecnologías de la información la firma gozaría de Oportunidades que le permiten mejorar los procesos contables de sus clientes y de la misma empresa.

✓ Mejoras en velocidad (hacer lo mismo pero más rápido).



- ✓ Obtener los balances y cuentas de resultados en tiempo real
- ✓ Depositar las cuentas en los registros mercantiles por Internet
- ✓ Liquidar los impuestos por Internet
- ✓ Enviar facturas por intercambio electrónico de información.
- ✓ Ejercicio Profesional desde cualquier parte del país por Medios que soportan videoconferencias con clientes geográficamente apartados a los quienes se les satisface sus necesidades por medios virtuales.
- ✓ Enseñanza
  - Utilización de lo que se llama “Informática Educativa”, es decir, la informática como herramienta para resolver problemas en la enseñanza, practica de algunas materias, y para optimizar los procesos que se llevan a cabo en las distintas áreas de conocimiento. (Las mesas de ayuda)
  - Capacitación virtual
  - Asesorías virtuales
  - Cursos en Cd y otros soportes
- ✓ Enterarse al instante de movimientos del mercado y demás noticias relacionadas con el sector de los servicios a las empresas.
- ✓ Relacionarse con profesionales de todo el mundo para así poder enterarse de nuevas tendencias, compartir o intercambiar diversa información, pedir opiniones acerca de determinados temas, etc.
- ✓ Seleccionar un sinfín de programas contables que soportan más de 90 contabilidades diferentes y ahorran dinero a las empresas contratantes.

### 3.2 MATRIZ POAM

La matriz del perfil de amenazas y oportunidades del medio – POAM, condensa los resultados del análisis exógeno anteriormente expuesto, ubicando cada una de las variables analizadas de **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**, en su respectiva casilla, la cual demuestra si su efecto para de la empresa, es una amenaza o una oportunidad, La calificación cuantitativa que esta matriz requiere, se describe y aplica de la siguiente forma:

AM: Amenaza Mayor	DM = 1	Om: Oportunidad menor	Om = 3
Am: Amenaza menor	Am = 2	FM: Oportunidad Mayor	OM = 4

**Cuadro 26. Matriz POAM para el año 2009**

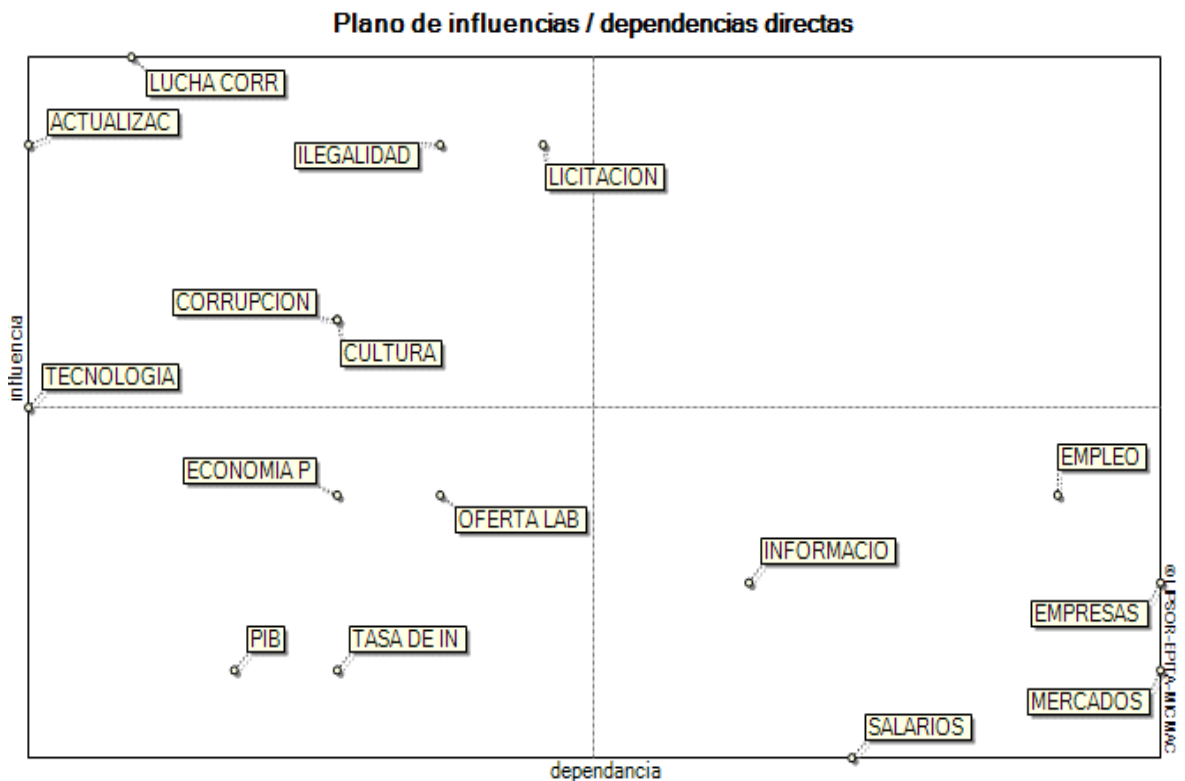
VARIABLES		AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
		AM	Am	Om	OM
<b>1. ENTORNO ECONÓMICO</b>					
	Producto Interno Bruto		2		
	Empleo		2		
	Licitaciones públicas en Colombia				4
	Situación económica nacional		2		
	Nivel salarial		2		
<b>2. ENTORNO FINANCIERO</b>					
	Tasa de Interés		2		
<b>3. ENTORNO DEMOGRÁFICO Y PSICOGRAFICO</b>					
	Cultura empresarial nariñense	1			
	Crecimiento empresarial en Nariño				4
	Nuevos mercados				4
	Oferta laboral	1			
<b>4. ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL</b>					
	Corrupción	1			
	Ilegalidad empresarial	1			
<b>5. ENTORNO LEGAL</b>					
	Actualización tributaria				4
	Programa presidencial de modernización, eficiencia, transparencia y lucha contra la corrupción			3	
<b>6. ENTORNO TECNOLÓGICO</b>					
	Plataformas de información				4
	Tecnología			3	

FUENTE: Este estudio

**3.3 Plano de influencias / dependencias directas:** Tomando como base la información suministrada por la matriz POAM y en pertinencia de este estudio, es necesario rellenar la denominada matriz del análisis estructural, tomando cada variable, y confrontandola con el resto de la matriz, para lo que se plantean las siguientes cuestiones: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*? si es que no, se anota cero (0), en el caso contrario, es pertinente preguntar si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P). Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar, clasificar redefinir las variables externas y en consecuencia afinar el análisis del sistema, permitiendo realizar la Matriz de Influencias Directas (MID), la cual describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema y arroja el plano de influencias y dependencias directas que ubica en su orden lógico y de importancia el normal funcionamiento de las variables en el sistema de la empresa.

**Grafico 8. Plano de influencias / dependencias directas**

**Plano de influencias y dependencias directas – variables claves externas-  
ACTIVOS Ltda 2009**



FUENTE : Este estudio - Software MICMAC

### 3.4 RESULTADO RELACION ENTRE VARIABLES EXOGENAS

A partir de la MID se construye el denominado “Plano de influencias/dependencias directas” el cual nos permite detectar las “variables claves” y encontrar otros tipos de variables igualmente importantes para el estudio.

Al analizar el Grafico 8. se observa que en la zona superior izquierda del diagrama se encuentran las denominadas variables de entrada. Son, por lo tanto, los factores mas influyentes y poco subordinados a los restantes; es decir, funcionamiento del sistema. En nuestro caso, la lucha contra la corrupcion, la actualización tributaria, la ilegalidad empresarial, la corrupción, la cultura empresarial y las licitaciones publicas, han sido denominadas como las variable mas influyentes del sistema.

En la zona inferior derecha del Grafico 8. se hallan las variables de salida o de resultado. Esta zona se denomina “de salida”, porque allí se sitúan variables que se pueden considerar como los efectos o resultados del sistema, En este caso se encuentran las variables nivel de empleo, crecimiento empresarial, nuevos mercados y nivel salarial.

En la zona próxima al origen del Grafico 8. Se sitúan las variables autónomas, oferta laboral, economía del país, plataformas de información, tasa de interés, PIB y la tecnología son poco influyentes y no constituyen parte determinante para el futuro del sistema.

### 3.5 VARIABLES CLAVES DEL SISTEMA SEGÚN SOFTWARE MICMAC

#### Cuadro 27. Selección de las variables claves del sistema

**Variables externas claves - ACTIVOS Ltda., según plano de influencias y dependencias directas- software MICMAC 2009**

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	Calificación Promedio
1	CULTURA EMPRESARIAL NARIÑENSE	5	11	8
2	TECNOLOGIA	10	2	6
3	NUEVOS MERCADOS	3	12	7,5
4	LICITACIONES PUBLICAS	9	6	7,5
5	CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN NARIÑO	4	10	7
6	OFERTA LABORAL	2	9	5,5

FUENTE : Software MICMAC

El cuadro 27. Permite identificar que entre todas las variables exógenas analizadas, las más importantes para el plan estratégico de Mercadeo son: la cultura empresarial nariñense, tecnología, nuevos mercados, licitaciones públicas, crecimiento empresarial en Nariño y la oferta aboral

**Cuadro 28. Matriz de evaluación de factores externos para el año 2009**

**Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores externos (MEFE) en la firma ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda., año 2009**

MEFE			
FATORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
TEGNOLOGIA	0,15	3	0,45
NUEVOS MERCADOS	0,18	4	0,72
LICITACIONES PUBLICAS EN COLOMBIA	0,18	4	0,72
CRECIMIENTO EMPRESARIAL NARIÑENSE	0,17	4	0,68
<b>AMENAZAS</b>			0
OFERTA LABORAL	0,13	2	0,26
CULTURA EMPRESARIAL NARIÑENSE	0,19	2	0,38
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>3,21</b>

FUENTE: Este estudio.

El cuadro 28. Indica que el resultado de la aplicación MEFE es de 3.21 lo que demuestra que son menores las amenazas que tiene la firma y mayores las oportunidades de mantenerse en el mercado. Demostrándose así que la organización está respondiendo a las oportunidades y amenazas existentes.

En este caso la amenaza de mayor peso se refiere a la cultura del empresario nariñense, a lo cual activos Ltda., está respondiendo con la búsqueda de nuevos mercados y apuntándole al sector público con las licitaciones.

En otras palabras, la empresa está aplicando estrategias que le permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes, y por lo tanto se han minimizado los posibles efectos negativos de las amenazas, en conclusión las pocas estrategias que aplica la empresa están capitalizando las oportunidades y evitando las amenazas externas.

## **4. ANÁLISIS DIAGNOSTICO COMPETITIVO**

Para Ubicar a **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**, en el plano de la competencia, se acude a modelos que permiten realizar dicho análisis bajo una variedad de escenarios. Las cinco fuerzas de Porter y el análisis de perfil competitivo de Fred David son importantes herramientas que condensan y resumen la información decisiva sobre los competidores y sobre la posición competitiva de la firma.

### **4.1 DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER<sup>4</sup>**

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector, éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas, el fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor.

---

<sup>4</sup> DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER. Planeación estratégica [en línea]. [consultado noviembre de 2009] Disponible en Internet: <http://www.scribd.com/doc/5914104/Diamante-de-Porter-Las-5-fuerzas-de-Porter>

**Figura 1. Diamante de la competitividad de porter**

**Análisis de las fuerzas determinantes de la competencia ACTIVOS Ltda., 2009**



Fuente. Este estudio – Michael Porter



El análisis de la Figura 1. Respecto a las 5 fuerzas de la competitividad permite avistar los siguientes resultados:

#### **4.1.1 Análisis de las cinco fuerzas:**

**Amenaza de nuevos competidores.** La entrada de nuevos competidores al mercado de los servicios profesionales contables, es inminente y constante, esto debido a la gran proporción de nuevos egresados universitarios que salen al mercado laboral buscando una oportunidad y subvalorando el precio de su trabajo, y por otro lado se encuentra la competencia de las personas jurídicas que debido a las pocas barreras que hay para la creación de empresa, se extienden fácilmente por todo el país y abastecen el mercado, disminuyendo así cada vez más la cuota de mercado para la firma, convirtiéndose entonces en una de las mayores amenazas para el normal funcionamiento de ACTIVOS Ltda.

**Poder de negociación de proveedores:** La calidad de los servicios que presta ACTIVOS Ltda., está basada en la experiencia con la que cuentan los proveedores de servicios, en este orden de ideas se puede generalizar que estos tienen un gran nivel de poder sobre la empresa y sobre la ejecución de los contratos que desarrolle la firma, ya que si bien un contratista se somete a una forma de contratación específica de ACTIVOS Ltda., el contratista está en todo su derecho de aceptar o no los parámetros económicos, laborales y técnicos que le ofrece la empresa y en el caso de no estar de acuerdo puede renunciar a la posibilidad de laborar como contratista, esto se convierte en una debilidad para ACTIVOS Ltda., ya que se somete a una búsqueda exhaustiva y en contra tiempo del personal idóneo que desempeñe las labores encomendadas.

**Poder de negociación de compradores:** El poder de negociación que tienen los compradores sobre ACTIVOS Ltda., se ve reflejado en el precio que pagan en contraprestación por los servicios requeridos, ya que a pesar que no son organizados ni están en constante comunicación, individualmente ejercen una clase de presión sobre los niveles salariales de los profesionales, forzando al empleado a trabajar por lo que se estima un salario conveniente de acuerdo a sus funciones y capacidades de la empresa.

**Amenaza de nuevos sustitutos:** Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir como alternativa cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos por debajo del límite que el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por arriba de este límite. El sector de los servicios profesionales contables en el que se encuentra ACTIVOS Ltda., no cuenta con esta amenaza, ya que bajo ciertas circunstancias al cliente no le queda otro camino que cambiar del proveedor de servicio, debido a que no existe un servicio sustituto.

**Rivalidad entre competidores:** La rivalidad que se da entre los ofertantes del sector de los servicios profesionales contables, generalmente se manifiesta en el mercado con una guerra de precios bajos, competencia desleal y alianzas políticas.

Para ACTIVOS Ltda., el nivel de rivalidad en el que se encuentra es considerado como alto, esto teniendo en cuenta el amplio número de competidores y el tipo de estrategias que estos utilizan y que generan como consecuencia disminución en la participación en el mercado, baja en el posicionamiento de la empresa y no permiten generar la utilidad deseada a nivel global.

#### **4.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO<sup>5</sup>**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

En el presente estudio solo se analiza la empresa identificada como la principal competencia, denomina GMF, esto teniendo en cuenta que el estudio realizado entre los empresarios de Nariño indica que las demás empresas no constituyen una competencia fuerte o posicionada en el mercado

---

<sup>5</sup> MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. Planeación estratégica [en línea]. [consultado diciembre de 2009] Disponible en Internet: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

## Cuadro 29. Matriz de perfil competitivo

### Análisis de matriz de perfil competitivo- ACTIVOS Ltda., 2009

	Factores Claves del Éxito	Peso Relativo	ACTIVOS LTDA		GMF	
			Calf.	Calif. Pond.	Calf.	Calif. Pond.
1	RECONOCIMIENTO DE LOS SOCIOS DE LA EMPRESA	0,15	4,0	0,6	3,0	0,45
2	ACCESIBILIDAD DEL CLIENTE	0,05	2,0	0,1	2,0	0,1
3	CALIDAD DEL SERVICIO	0,15	4,0	0,6	2,0	0,3
4	SERVICIO AL CLIENTE	0,08	3,0	0,24	3,0	0,24
5	MERCADEO	0,08	3,0	0,24	4,0	0,32
6	ALIANZAS ESTRATEGICAS	0,15	2,0	0,3	4,0	0,6
7	POSICIONAMIENTO	0,10	4,0	0,4	3,0	0,3
8	PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,12	3,0	0,36	4,0	0,48
9	NUEVOS MERCADOS	0,12	2,0	0,24	4,0	0,48
	<b>Total</b>	1,00		3,08		3,27

FUENTE: Este estudio.

1- Menor debilidad      3- Menor fuerza      2 – Mayor debilidad      4 – Mayor fuerza

El Cuadro 29. Matriz de perfil competitivo indica cuales de las debilidades de la firma, son superiores a las de la competencia y cuáles de las fortalezas no alcanzan a superar las fortalezas de la competencia, en este caso la principal competencia de ACTIVOS Ltda. Es la firma GMF.

Los resultados indican que ACTIVOS Ltda., obtiene una capacidad competitiva de 3,08, siendo esta buena, mientras que la competencia obtiene una calificación de 3,27 encontrándose competitivamente por encima de la empresa objeto de estudio y demostrando que la firma GMF realiza grandes esfuerzos en los factores críticos del éxito que son claves en el sector de los servicios.

Con esto se logra identificar que las fuerzas más competitivas de la firma son el reconocimiento de los socios, la calidad del servicio y el posicionamiento, mientras que la competencia tiene mayor número de fuerzas en su empresa como son: el mercadeo, las alianzas estratégicas, la participación en el mercado y la expansión en el mercado. En cuanto a las debilidades de ACTIVOS Ltda., se identifica un factor crítico de éxito considerado como debilidad mayor, el cual para la competencia es una fuerza mayor, se acude a mencionar dicho factor denominado expansión en el mercado, para así proporcionar estrategias que permitan convertir esta debilidad en una fortaleza.

Además se logra identificar que la accesibilidad del cliente y la calidad del servicio son los ladrillos sueltos de la competencia, sin dejar de mencionar que ACTIVOS Ltda., tiene un mayor número de debilidades con respecto a las de la competencia.

## 5. ESTUDIO DE MERCADO SERVICIOS CONTABLES

El presente **estudio de mercado** consiste en una iniciativa del plan estratégico de mercadeo con el fin de hacerse una idea más clara sobre la viabilidad comercial de los servicios contables en el departamento de Nariño, toda la información recolectada permitirá plantear estrategias acordes con las necesidades de los clientes potenciales.

### 5.1 FICHA TECNICA

**Cuestionario Anexo 1. Encuesta dirigida a la población empresarial de Nariño (Clientes Potenciales).**

**Objetivo:** Conocer las tendencias referentes a contratación de servicios contables por parte de las empresas del departamento de Nariño.

**Segmento o nicho de mercado:** Empresas del departamento de Nariño, de carácter público, privado y mixto, que pertenezcan a régimen común y grandes contribuyentes.

**Criterios de segmentación:**

**Criterios de preferencia:**

- Empresas que requieren todo tipo de servicios contables
- Empresas que promuevan la Legalidad
- Empresas que generen ingresos anuales superiores \$ 83.896.000
- Empresas confiables

**Criterios económicos:** Empresas que por su proceso contable paguen un precio superior a \$1000.000 de pesos.

**Población de estudio:** La población que se involucra en el estudio comprende 1304 empresas públicas y privadas que se encuentran operando en el departamento de Nariño y que por su monto de ingresos o activos han sido declaradas por la dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales como empresas pertenecientes al régimen común y grandes contribuyentes.

**Muestra poblacional de clientes potenciales:** La aplicación de fórmula para la selección de muestra poblacional emitió un resultado que conlleva a la realización de 130 encuestas

### **Selección de las empresas que hacen parte de la muestra:**

**Proceso 1** se toma la base de datos que contiene 9068 empresas de todo el departamento y se le aplica un proceso de segmentación seleccionando las empresas que poseen Activos superiores a \$ 50.000.000 de pesos, y que pertenecen a régimen común y grandes contribuyentes, obteniendo como resultado 1344 empresas en todo el departamento que hacen parte del segmento en el que ACTIVOS LTDA pretende arremeter.

**Proceso 2:** Segmentado el mercado pasamos a descomponerlo en sectores de producción en los cuales se seleccionaran aleatoriamente un número proporcional de la población del sector para determinar la muestra poblacional a encuestar.

El muestreo aleatorio se realiza tomando empresas que se encuentran en la parte superior, inferior y media de la base de datos correspondiente a cada sector, ya que así se evitara seleccionar empresas que apunten a un mismo rango de ingresos.

- ✓ Nota 1: La muestra no contiene empresas identificadas como clientes actuales.
- ✓ Nota 2: con el fin de estar preparados para posibles rechazos de las empresas en resolver el cuestionario, se han provisionado 50 empresas que permitan completar la muestra en caso de ser necesario reemplazar algunas de las ya seleccionadas.

## **5.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO**

1. A la pregunta ¿a qué sector económico pertenece su empresa? los encuestados manifestaron la información que a continuación se detalla en el cuadro 30.

**Cuadro 30. Frecuencia de los sectores económicos de las empresas encuestadas**

**Resultados sobre los sectores económicos encuestados – ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**

Tabla de Frecuencias para SECTOR ECONOMICO DE LA EMPRESA

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum. Rel.
1	COMERCIO	44	0,3385	44	0,3385
2	CONSTRUCCION	2	0,0154	46	0,3539
3	EDUCACION	4	0,0308	50	0,3846
4	PRODUCCION	17	0,1308	67	0,5154
5	SALUD	9	0,0692	76	0,5846
6	SERVICIOS	36	0,2769	112	0,8615
7	TRANSPORTE	18	0,1385	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 30. Indica que del 100% de los encuestados el 33% pertenece al sector comercio, el 13% al sector de la producción, el 27 % pertenece al sector de otros servicios y el 13% al sector del transporte, el 14% restante pertenece a los sectores de la construcción, la educación y la salud.

La anterior información evidencia que los sectores económicos más representativos en el departamento de Nariño, se encuentran el comercio, la producción y los servicios, lo que representa una oportunidad de negocio latente para la empresa.

2. A la pregunta ¿su empresa requiere de los servicios profesionales de un contador? los empresarios respondieron lo expresado en el cuadro 31.

**Cuadro 31. Frecuencias de empresas encuestadas que requieren los servicios profesionales de un contador**

**Resultados sobre los encuestados que requieren servicios de un contador profesional – ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**

Tabla de Frecuencias para REQUIERE CONTADOR

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	SI	130	1,0000	130	1,0000

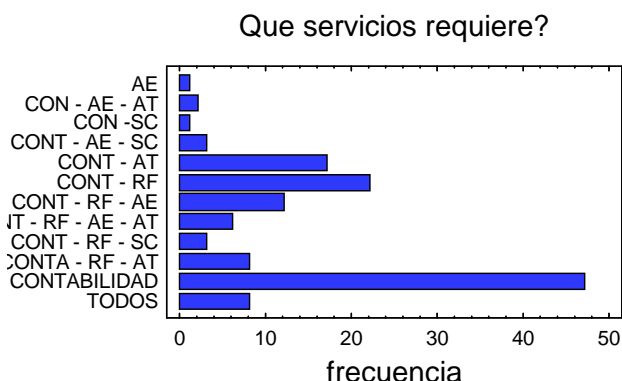
FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 31. Muestra que el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta ¿requiere los servicios de un contador? ; Lo que significa que la información presentada a continuación es certera y confiable; esto teniendo en cuenta que todos y cada uno de los encuestados tiene conocimiento sobre las preguntas relacionadas en el formato. Además demuestra que hay un amplio mercado para los servicios contables, ya que todos los empresarios aprueban tener un contador en sus empresas.

3. A la pregunta ¿Especifique que servicios contables usted requiere?, los empresarios manifestaron las siguientes necesidades.

**Grafico 9. Que servicios requiere**

**Resultados sobre los encuestados que requieren servicios de un contador profesional – ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**



FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009



El grafico 11. Expone el panorama general sobre los servicios contables que requieren los empresarios de la region, siendo estos detallados por las siguientes convenciones: (AE) auditoria externa, (CONT) contabilidad, (AT) asesoria tributaria, (SC) saneamiento contable, (CON) control interno, (RF) revisoria fiscal. Como se puede observar en el grafico 11. los empresarios requieren de una variada gama de servicios contables, pero el seleccionado por mas de 45 personas es la contabilidad, lo cual se puede ver expresado con mayor extensión en cuadro 32.

**Cuadro 32. Frecuencia de los servicios que requieren las empresas encuestadas.**

**Resultados sobre los servicios requeridos por los encuestados – ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**

Tabla de Frecuencias para QUE SERVICIO

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	AE	1	0,0077	1	0,0077
2	COM - AE - AT	2	0,0154	3	0,0231
3	COM -SC	1	0,0077	4	0,0308
4	CONT - AE - SC	3	0,0231	7	0,0538
5	CONT - AT	17	0,1308	24	0,1846
6	CONT - RF	22	0,1692	46	0,3538
7	CONT - RF - AE	12	0,0923	58	0,4462
8	CONT - RF - AE - AT	6	0,0462	64	0,4923
9	CONT - RF - SC	3	0,0231	67	0,5154
10	COMA - RF - AT	8	0,0615	75	0,5769
11	CONTABILIDAD	47	0,3615	122	0,9385
12	TODOS	8	0,0615	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 32. revela que del 100% de los encuestados el 13% considera que en sus empresas se requieren servicios de **contabilidad y asesoría tributaria**, el 16% **utiliza la contabilidad y la revisoría fiscal**, el 0,9% manifiesta que **necesita contabilidad, revisoría fiscal y auditoría externa**, el 36% solo requiere **contabilidad**, el 25% restante considera que para el normal desarrollo de su empresa necesita **Auditoría externa**, o grupos de servicios que contienen **contabilidad, auditoría externa y asesoría tributaria**, o **contabilidad, y saneamiento contable**, o **contabilidad, auditoría externa y saneamiento contable**, o **contabilidad, revisoría fiscal**, o **auditoría externa y asesoría tributaria**, o **contabilidad, revisoría fiscal, saneamiento contable**, o **contabilidad, revisoría fiscal, asesoría tributaria**, o requiere todos los servicios que ofrece ACTIVOS Ltda.

Con la anterior información se logra conocer que el servicio de mayor consumo para los empresarios es la contabilidad, seguido de la revisoría fiscal; dichos servicios son actualmente la bandera de ACTIVOS Ltda., y por ende se está aprovechando la oportunidad del mercado; por otra parte se identifica que la asesoría tributaria es de gran necesidad para los encuestados y que la firma no ha venido aprovechando esta oportunidad, por lo tanto la firma debe enfocar sus esfuerzos en explotar al máximo la comercialización de este servicio.

4. A la pregunta ¿Con que tipo de persona contrata sus servicios contables? Los empresarios manifestaron las siguientes disposiciones frente al cuestionamiento:

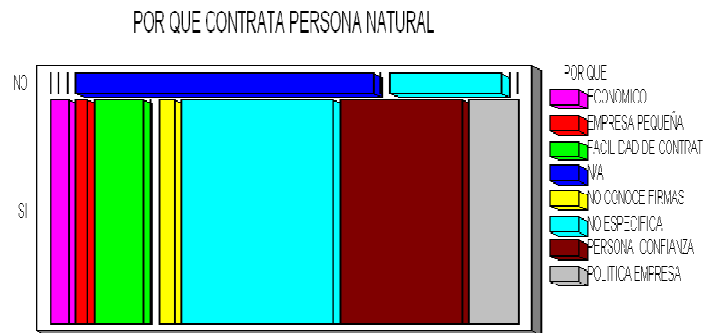
Por cuestiones de manejo de la información esta pregunta fue dividida en dos partes:

4.1 Usted contrata con persona natural opcional de respuesta SI – NO y fue cruzada con la pregunta abierta ¿Por qué usted contrata persona natural?

4.2 Usted contrata con persona jurídica opcional de respuesta SI – NO y fue cruzada con la pregunta abierta ¿Por qué usted contrata persona jurídica?

**Grafico 10. Contrata servicios contables con persona natural ¿Por qué?**

**Razones por las cuales los encuestados prefieren contratar las personas naturales – ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**



FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El grafico 10. Pone a la vista las razones por las cuales el empresario contrata los servicios contables con persona natural, observando que la razón que mas prima sobre la decisión de los empresarios es la de tener una persona de confianza en sus empresas, y la que menos importancia tiene es la de no conocer las firmas de servicios contables lo cual se puede evidenciar de forma más amplia en el Cuadro 33.

**Cuadro 33. Frecuencia de las personas que contratan servicios contables con personas naturales y ¿Por qué?**

**Porcentajes y razones por las cuales los encuestados prefieren contratar las personas naturales – ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**

	ECONOMICO	EMPRESA PEQU	FACILIDAD DE N/A	NO CONOCE FI	NO ESPECIFIC PERSONA	CONF POLITICA	REP	
NO	0	0	0	8	0	3	0	0
	0,00%	0,00%	0,00%	6,15%	0,00%	2,31%	0,00%	0,00%
SI	5	3	14	0	4	44	35	14
	3,85%	2,31%	10,77%	0,00%	3,08%	33,85%	26,92%	10,77%
Columna	5	3	14	8	4	47	35	14
Total	3,85%	2,31%	10,77%	6,15%	3,08%	36,15%	26,92%	10,77%

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

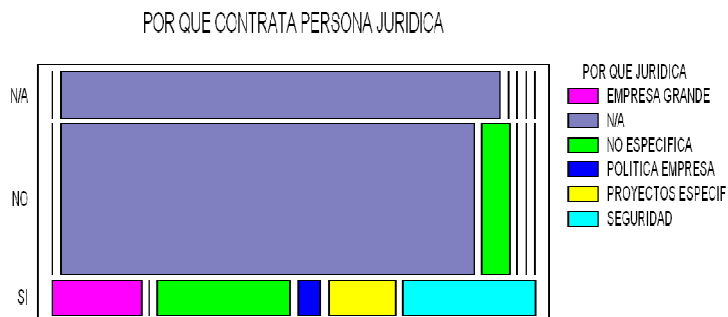
El Cuadro 33. expresa que el 91,54% de los encuestados contrata los servicios contables con personas naturales y han manifestando razones como: Del 100% de los contratantes de personas naturales el 3,85% contrata porque es más económico, el 2,31 % contrata porque es una empresa pequeña, el 10,7 % porque es más fácil de contratar, el 1,08% por que no conoce personas jurídicas, el 26,3% porque es una persona de confianza, el 10,7 % porque es política de la empresa, el 36,15 % no especifica por que contrata persona natural, el 6.15% no aplica.

De la anterior información se puede analizar que el mercado de los servicios para las personas naturales es extremadamente amplio en la región de Nariño y que la confianza en sus empleados, es la razón más fuerte para que el empresario prefiera contrátalo.

ACTIVOS Ltda., debe analizar porque esos niveles de confianza no se ven reflejados para con la firmas y aplicar estrategias que permitan mejorar este aspecto cultural, ya que la encuesta refleja que no es la cuestión económica la que le restringe el mercado.

### Grafico 11. Contrata servicios contables con persona jurídicas y ¿Por qué?

#### Razones por las cuales los encuestados prefieren contratar las personas jurídicas – ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009



FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El grafico 11. Presenta las razones por las cuales el empresario contrata los servicios contables con persona jurídica, observando que la razón que mas prima en los empresarios es la de tener seguridad en los procesos contables de sus empresas, y la que menos importancia tiene es la de las políticas empresariales, para analizar en mayor detalle los resultados de esta pregunta, es posible remitirse al cuadro 34.

#### Cuadro 34. Frecuencia de las personas que contratan servicios contables con persona jurídica y ¿Por qué?

#### Porcentajes y razones por las cuales los encuestados prefieren contratar las personas jurídicas – ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009

	EMPRESA GRANDE	N/A	NO ESPECIFICA	POLITICA EMPRESA	EMP PROYECTOS ESPECIF	SEGURIDAD	Fila Total
N/A	0 0,00%	26 20,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	26 20,00%
NO	0 0,00%	79 60,77%	5 3,85%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	84 64,62%
SI	4 3,08%	0 0,00%	6 4,62%	1 0,77%	3 2,31%	6 4,62%	20 15,38%
Columna Total	4 3,08%	105 80,77%	11 8,46%	1 0,77%	3 2,31%	6 4,62%	130 100,00%

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 34. Indica que el 15,84 % de los encuestados contrata personas jurídicas para desarrollar los procesos contables de sus empresas y manifiestan las siguientes razones:

Del 15,84% de los contratantes de personas jurídicas el 3,08 % lo hace porque tienen a su cargo una grande empresa, el 0,77% porque es política de la empresa, el 2,31 % porque son proyectos específicos, el 4,62% por seguridad, el 8,46% no especifica por que contrata persona jurídica.

La anterior información permite observar, que en el reducido mercado de servicios contables que le resulta a las personas jurídicas, se deben aprovechar las oportunidades de políticas empresariales de contratación en empresas grandes y la seguridad que una firma le ofrece a los clientes, además de estar pendiente de satisfacer las necesidades en proyectos específicos que desarrollan las empresas, tales como auditorias, interventorias, consultorías entre otros.

5. A la pregunta ¿Usted estaría dispuesto a contratar una firma que ofrezca servicios contables? los empresarios manifestaron las siguientes opiniones:

### Grafico 12. Contrataría una firma

**Resultados sobre los encuestados dispuestos a contratar una firma de servicios contables– ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**



FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Grafico 12. revela que del 100% de los encuestados, el 48.46% respondió afirmativamente a la pregunta ¿ estaría dispuesto a contratar una firma que ofrezca servicios contables? y el 39,23% manifestó que NO estaría dispuesto a contratar una firma y el 12,31 no aplica o no responde.

De la anterior información se puede analizar que aunque el mercado es reducido hay un gran número de clientes potenciales dispuestos a contratar los servicios de una Firma.

Por lo tanto se identifica que el mercado abre las puertas a las propuestas de las personas jurídicas.

**Cuadro 35. Frecuencia para el por que SI los encuestados contratarían una firma de servicios contables**

**Resultados y razones por las que los encuestados contratarían con una firma de servicios contables– ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**

Tabla de Frecuencias para POR QUE SI

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	ASESORIA INTEGRAL	3	0,0231	3	0,0231
2	CRECIMIENTO	5	0,0305	8	0,0615
3	EXPERIENCIA	5	0,0385	13	0,1000
4	N/A	61	0,4692	74	0,5692
5	NECESARIO - SEGURO	25	0,1923	99	0,7615
6	NECESIDAD	1	0,0077	100	0,7692
7	NO ESPECIFICA	21	0,1615	121	0,9308
8	ORGANIZACIÓN	4	0,0308	125	0,9615
9	SEGURIDAD	2	0,0154	127	0,9769
10	SEGÚN EL PRECIO	3	0,0231	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 35. Muestra que el 48,46% de los empresarios manifiesta que **SI** contrataría los servicios de una firma y proporciona las siguientes razones:

Del 100% de los encuestados que están dispuestos a contratar una firma, el 19,23 % consideran que es necesario y más seguro, el 16% no especifica las razones y el 46% no aplica porque manifiestan que no lo harían o ya tienen una firma que los apoya en los procesos contables, el 27.9% restante considera que al contratar una firma obtendrían asesorías integrales, organización de sus empresa, seguridad, o lo harían porque sus empresas se encuentra en un proceso de crecimiento o por la experiencia profesional que tiene una firma o según el precio.

De la precedente información, se puede analizar que futuras estrategias que enfoque **ACTIVOS LTDA.**, deben hacer alusión al contenido de seguridad confianza y experiencia que quieren escuchar los clientes en sus servicios contables.

**Cuadro 36. Frecuencia para el por que NO los encuestados contratarían una firma de servicios contables**

**Resultados y razones por las que los encuestados no contratarían con una firma de servicios contables– ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**

Tabla de Frecuencias para POR QUE NO

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum. Rel.
1	ANTIGÜEDAD PERSONA	8	0,0615	8	0,0615
2	INNECESARIO	22	0,1692	30	0,2308
3	N/A	77	0,5923	107	0,8231
4	NO ESPECIFICA	16	0,1231	123	0,9462
5	PRECIO	7	0,0538	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 36. Expone que el 39,23 % de los empresarios encuestados manifiesta que **NO** contrataría los servicios de una firma y proporciona las siguientes razones:

Del 100% de los encuestados que no están dispuestos a contratar una firma, el 0,6% expresa que tiene personal antiguo eficiente y que no lo cambiaría, el 16% considera que contratar una firma es innecesario, el 0,5% no contrataría una firma por su costo el motivo por el cual no contrataría una firma y el 71% restante N/A y no especifica.

De la anterior información se puede concluir que las empresas consideran que es innecesario contratar una firma, por lo tanto ACTIVOS Ltda., debe elaborar estrategias que incentiven a las empresas a conocer el trabajo de las firmas y los resultados positivos que estas generan, enfocar las estrategias hacia el valor agregado.

6. A la pregunta ¿Usted reconoce alguna firma o empresa que ofrezca servicios contables? los empresarios respondieron de la siguiente manera:

**Cuadro 37. Frecuencia para que persona o firma que preste servicios contables conoce.**

**Resultados de posicionamiento de ACTIVOS Ltda., y su competencia- estudio de servicios contables 2009**

Tabla de Frecuencias para QUE PERSONA O FIRMA CONOCE

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	ACT - ACDR	2	0,0154	2	0,0154
2	ACT - CARLOS GAVIRIA	1	0,0077	3	0,0231
3	ACT - GMF	1	0,0077	4	0,0308
4	ACT - GMF - FACONSI	1	0,0077	5	0,0385
5	ACT - MARIO JURADO	1	0,0077	6	0,0462
6	ACTIVOS	18	0,1385	24	0,1846
7	ACTIVOS - GERARDO TO	1	0,0077	25	0,1923
8	ACTIVOS - GMF	13	0,1000	38	0,2923
9	ACTIVOS - GMF - GERA	3	0,0231	41	0,3154
10	ACTIVOS - GMF - SERF	1	0,0077	42	0,3231
11	ACTIVOS - JULIO ROMU	2	0,0154	44	0,3385
12	ALBERTO GARCES	1	0,0077	45	0,3462
13	GMF	14	0,1077	59	0,4538
14	JAVIER GUTIERRES	2	0,0154	61	0,4692
15	JESUS BCLAÑOS	2	0,0154	63	0,4846
16	JESUS ENRIQUEZ	2	0,0154	65	0,5000
17	JOSE RISUEÑO	1	0,0077	66	0,5077
18	JUAN CARLOS CABRERA	1	0,0077	67	0,5154
19	JUAN IGNACIO DUTCE	3	0,0231	70	0,5385
20	LORENA GUERRERO	1	0,0077	71	0,5462
21	LUIS RIVAS	1	0,0077	72	0,5538
22	MIGUEL ANGEL ACOSTA	1	0,0077	73	0,5615
23	NO CONOCE	54	0,4154	127	0,9769
24	OMAR HENRY CORAL	1	0,0077	128	0,9846
25	PRICEWATERHOUSECOOPE	2	0,0154	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 37. Expresa que del 100% de los encuestados el 13% manifiesta que conoce a ACTIVOS Ltda., el 10% conoce a ACTIVOS y GMF, EL 10% conoce a GMF, el 54% manifiesta que no conoce a ninguna persona que preste servicios contables, y el 13% restante manifiesta conocer a algunas personas naturales y solo el 0,07 conoce a una tercera persona jurídica denominada FACONSI.

De la anterior información se puede concluir que ACTIVOS Y GMF son las empresas de servicios contables mas posicionadas en la mente de los empresarios, además que estas mismas firmas tienen un nivel de posicionamiento muy similar cuando se la reconoce individualmente, dicho nivel se encuentra entre 10 y 13% de los encuestados mientras que para el caso total de



las personas que conocen las firmas el 33% conoce a ACTIVOS Y tan solo el 24% a GMF.

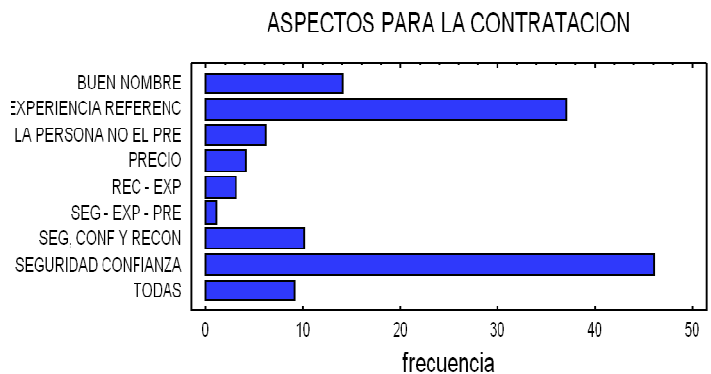
Otra situación que se presenta es que solo se identifica otra persona jurídica denominada FACONSI, y varias personas naturales, teniendo en cuenta que el 54% manifiesta no conocer a nadie, indicando esto que son pocos los lazos de comunicación y afectividad del empresario por el contador de su empresa.

Finalmente se concluye que ACTIVOS Ltda., debe aprovechar el posicionamiento que tiene y enfocar sus esfuerzos a fortalecerlo entre las empresas en las que es desconocida.

7. A la pregunta ¿Cuál es el aspecto más importante en el que usted se fija al momento de contratar un servicio contable los empresarios respondieron así:

**Grafico 13. Aspecto mas importante en el momento de contratar un servicio contable.**

**Resultados sobre los aspectos de contratacion mas importantes para los empresarios encuestados - ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**



FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Grafico 13. Señala los aspectos más importantes que tiene en cuenta el empresario en el momento de contratar un servicio contable, para lo cual el grafico utiliza las siguientes convenciones: (BUEN NOMBRE), (EXP) experiencia y referencias personales, (LA PERSONA Y NO EL PRECIO), (PRE) precio, (REC) reconocimiento como contador, (SEG) seguridad y confianza, lo expresado en este grafico se puede ampliar en el cuadro 38.

**Cuadro 38.. Frecuencia para cual es el aspecto mas importante en el momento de contratar un servicio contable.**

**Porcentajes sobresalientes sobre los aspectos de contratacion mas importantes para los empresarios encuestados - ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**

Tabla de Frecuencias para ASPECTO DE CONTRATACION

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	BUEN NOMBRE	14	0,1077	14	0,1077
2	EXPERIENCIA REFERENC	37	0,2846	51	0,3923
3	LA PERSONA NO EL PRE	6	0,0462	57	0,4385
4	PRECIO	4	0,0308	61	0,4692
5	REC - EXP	3	0,0231	64	0,4923
6	SEG - EXP - PRE	1	0,0077	65	0,5000
7	SEG, CONF Y RECON	10	0,0769	75	0,5769
8	SEGURIDAD CONFIANZA	46	0,3538	121	0,9308
9	TODAS	9	0,0692	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 38. Muestra que del 100% de los encuestados el 10% manifiesta que lo mas importante en el momento de la contratación es el buen nombre y reconocimiento de la persona, el 28% considera que lo mas importante en la contratación es la experiencia y referencias personales, el 35% de los empresarios consideran que lo que más les interesa al contratar es la seguridad y confianza que genere la persona, el 27% restante expresa que lo más importante para los empresarios es el precio, el reconocimiento de las personas y experiencia, y para algunos empresarios todas las variables son importantes.

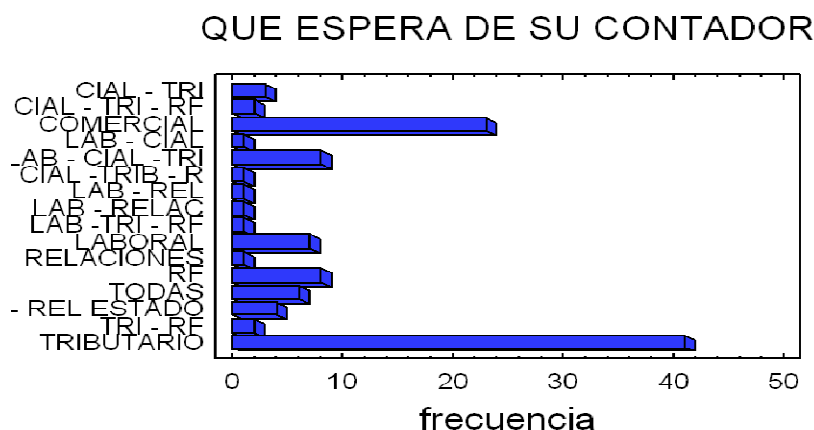
La anterior información evidencia que la forma de contratar por parte de los empresarios de la región de Nariño, se basa en la experiencia y referencias personales que tenga un profesional, y en la seguridad y confianza que estos brinden.

Teniendo en cuenta dichos perfiles requeridos por los empresarios, en el momento de contratar un servicio contable, se visualizan las fortalezas con que cuenta la firma, ya que los aspectos anteriormente señalados como necesarios para ocupar los cargos, son las virtudes intrínsecas con las que la firma cuenta.

8. A la pregunta ¿Que espera usted del profesional contratado para el servicio contable? los empresarios manifestaron lo siguiente:

**Grafico 14. Que onocimientos espera usted del profesional contratado.**

**Resultados sobre las expectativas del empresario frente a los conocimientos de su contador - ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**



FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El grafico 14. Expone el panorama sobre los conocimientos que espera el empresario posea su contador, estos son detallados en el grafico bajo las siguientes convenciones: (CIAL) derecho comercial, (TRI) derecho tributario, (LAB) derecho laboral, (RELAC) relaciones con el estado, (RF) revisoria fiscal, (TODAS) un profesional integral.

Como se puede observar en el grafico 14. las especialidades que los empresarios mas requieren en sus profesionales estan enfocadas al derecho comercial y derecho tributario, esta informacion se amplia y reafirma en la explicacion sobre el cuadro 39.

**Cuadro 39. Frecuencia para la pregunta que conocimientos espera usted del profesional contratado.**

**Porcentajes sobre las expectativas del empresario frente a los conocimientos de su contador - ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**

Tabla de Frecuencias para QUE ESPERA DEL CONTADOR

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum. Rel.
1	CIAL - TRI	5	0,0385	5	0,0385
2	CIAL - TRI - RF	2	0,0154	7	0,0538
3	COMERCIAL	25	0,1923	32	0,2462
4	LAB - CIAL	2	0,0154	34	0,2615
5	LAB - CIAL - TRI	10	0,0769	44	0,3385
6	LAB - REL	-	0,0077	45	0,3462
7	LAB - RELAC	-	0,0077	46	0,3538
8	LAB - TRI	-	0,0077	47	0,3615
9	LAB - TRI - RF	2	0,0154	49	0,3769
10	LABORAL	4	0,0308	53	0,4077
11	RELACIONES	2	0,0154	55	0,4231
12	RF	10	0,0769	65	0,5000
13	TODAS	8	0,0615	73	0,5615
14	TODAS - REL ESTADO	3	0,0231	76	0,5846
15	TRI - RF	2	0,0154	78	0,6000
16	TRIBUTARIO	52	0,4000	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

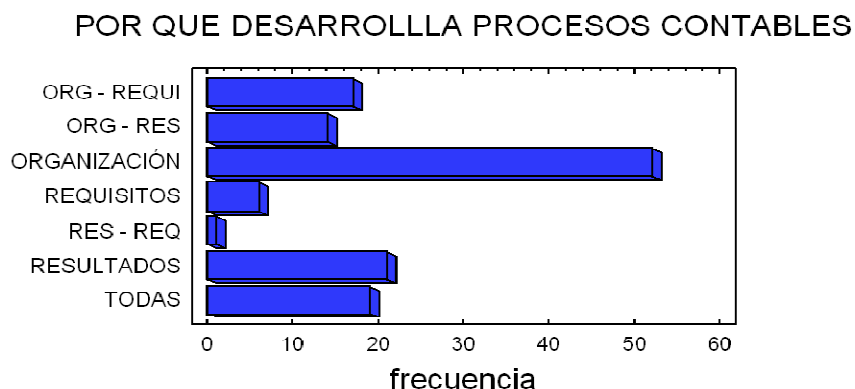
El Cuadro 39. Revela que del 100% de los encuestados el 19% espera que su contador posea conocimientos en derecho comercial, el 7% prefieren un profesional con conocimientos en derecho laboral, comercial y tributario, el 7% solo en revisoría fiscal, el 40% esperan conocimientos en derecho tributario, y el 27% restante desean un combinaciones de los mismos o un profesional integral que tenga todos los conocimientos mencionados.

Teniendo en cuenta la anterior información se concluye que para cubrir el mercado regional y satisfacer las necesidades de los clientes potenciales, la firma debe buscar contadores que se especialicen en derecho comercial y tributario, además esta información permite identificar que estas ramas de la educación, son claves para prestar el servicio de capacitación en temas referidos a las mismas.

9. A la pregunta ¿cuál es el objetivo principal por el que usted desarrolla proceso contables en su empresa? Los empresarios encuestados manifestaron las siguientes razones.

**Grafico 15. Por que desarrolla procesos contables las empresas.**

**Resultados sobre las motivaciones del empresario para, llevar sus procesos contables - ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**



FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El grafico 15. Expone las razones y/o motivos por los cuales los empresarios llevan procesos contables en sus empresas, siendo estos detallados por las siguientes convenciones: (ORG) organizacion, (REQUI) requisitos del estado, (RES) verificar resultados de gestion, (TODAS) Todas las anteriores

Como observa en el grafico 15. las especialidades profesionales que los empresarios mas requieren en sus profesionales, estan enfocadas al derecho comercial y derecho tributario situacion que se puede visualizar y ampliar en el cuadro 40.

**Cuadro 40. Frecuencia para el por que desarrollan procesos contables las empresas**

**Proporciones cuantificadas sobre las motivaciones del empresario para, llevar sus procesos contables - ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**

Tabla de Frecuencias para POR QUE LLEVA PROCESOS CONT

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	ORG - REQUI	17	0,1308	17	0,1308
2	ORG - RES	14	0,1077	31	0,2385
3	ORGANIZACIÓN	52	0,4000	83	0,6385
4	REQUISITOS	6	0,0462	89	0,6846
5	RES - REC	1	0,0077	90	0,6923
6	RESULTADOS	21	0,1615	111	0,8538
7	TODAS	19	0,1462	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 40. Muestra que del 100% de los encuestados, el 13% manifestaron que lo hacían por organización de sus empresa y por los requisitos de estado, 10% considera que lo hace por organizar su empresa y generar los resultados de gestión, otro 40% solo lo hace por organizar su empresa, otro 16 % lo hace para verificar los resultados, un 0,4 % lo hace por los requisitos que impone el estado, , un 0,07% lo hace por verificar los resultados de gestión y para cumplir los requisitos que impone el estado y un 14% lo hace por todas las situaciones que se presentan.

De la anterior información se concluye que los empresarios desarrollan procesos contables, a razón de considerar que es la forma para organizar sus empresas, situación que representa una oportunidad para aplicar una estrategia de comunicación que contenga información sobre los beneficios de organización que generan los servicios contables que ofrece una firma.

10. De la pregunta realizada a los empresarios encuestados ¿Cuánto paga o está dispuesto a pagar por sus servicios contables? Se obtuvieron las siguientes cifras como resultado:

#### **Cuadro 41. Frecuencia para el precio que pagan por la contabilidad.**

##### **Información sobre el precio de la contabilidad en el mercado - ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**

Tabla de Frecuencias para PRECIO CONTABILIDAD

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	1 Y 2.5 MILLONES	43	0,3308	43	0,3308
2	MAS DE 2500.000	13	0,1000	56	0,4308
3	Menor a 1.000.000	71	0,5462	127	0,9769
4	N/A	3	0,0231	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 41. Indica que por la contabilidad de sus empresas el 54 % de los empresarios cancela valores menores a 1000.000 de pesos, otro 33% cancela entre 1.000.000 y 2.500.000 y un 10% cancela valores superiores a 2.500.000 y el 0,2% no contesto la pregunta.

#### **Cuadro 42. Frecuencia para el precio que pagan por la revisoria fiscal.**

##### **Información sobre el precio de la revisoria fiscal en el mercado - ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**

Tabla de Frecuencias para PRECIO RF

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	1.000.000 y 3.000.000	25	0,1923	25	0,1923
2	Menor a 1.000.000	35	0,2692	60	0,4615
3	N/A	57	0,4385	117	0,9000
4	superior a 3.000.000	13	0,1000	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 42. Indica que por la revisoría fiscal de sus empresas el 26% de los empresarios cancela valores menores a 1000.000 de pesos, otro 19% cancela entre 1.000.000 y 3.000.000, un 10% cancela valores superiores a 3.000.000 y un 43% no aplica o no contesta.

### Cuadro 43. Frecuencia para el precio que pagan por una auditoria.

#### Informacion sobre el precio de las auditoria en el mercado - ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009

Tabla de Frecuencias para PRECIO AUDITORIAS

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	5 - 10 millones	19	0,1462	19	0,1462
2	Menor a 5.000.000	27	0,2077	46	0,3538
3	N/A	76	0,5846	122	0,9385
4	superior a 10 millon	8	0,0615	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 43. Indica que por las auditorias a sus empresas un 20% de los empresarios cancela valores menores a 5.000.000 de pesos otro 14% cancela entre 5.000.000 y 10.000.000, un 0,6% cancela valores superiores a 10.000.000 y un 58% no aplica o no contesta.

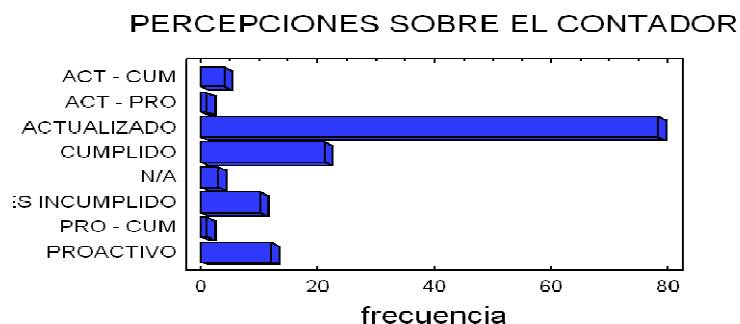
La anterior información permite concluir que los empresarios de la región, consideran que los salarios de un contador y revisor fiscal deben ser o son inferiores a 1 millón de pesos, lo que indica que el departamento solo hay empresas pequeñas que no están dispuestas a pagar más por dichos servicios, teniendo en cuenta esta información la empresa debe identificar nuevos mercados que le permitan obtener mejores ingresos.

11. De la pregunta ¿Que percepción tiene usted del profesional de la contaduría? los empresarios manifestaron las siguientes percepciones:



**Grafico 16. Que percepcion tiene usted sobre el contador.**

**Percepciones sobre los contadores segun los empresarios encuestados - ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**



FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Grafico 16. Expone el panorama de percepciones que tiene el empresario para con el contador, siendo estas detalladas por las siguientes convenciones: (ACT) actualizado, (CUM) cumplido, (PRO) proactivo, (INCUMPLIDO).

El grafico permite observar que mas de 80 encuestados consideran que el contador es una persona actualizada y cumplida , informacion que objeto de ampliacion en el cuadro 44 .

**Cuadro 44. Frecuencia para que percepcion tiene usted sobre el contador**

**Resultados generados en porcentaje, sobre las percepciones de los empresarios frente a los contadores - ACTIVOS Ltda., estudio de servicios contables 2009**

Tabla de Frecuencias para PERCEPCIONES DEL CONTADOR

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	ACT - CUM	4	0,0308	4	0,0308
2	ACT - PRO	1	0,0077	5	0,0385
3	ACTUALIZADO	73	0,6000	83	0,6385
4	CUMPLIDO	21	0,1615	104	0,8000
5	N/A	3	0,0231	107	0,8231
6	NO ES INCUMPLIDO	13	0,0769	117	0,9000
7	PRO - CUM	1	0,0077	118	0,9077
8	PROACTIVO	12	0,0923	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 44. Demuestra que del 100% de los encuestados un 60% consideran que el contador es actualizado, un 16% que es cumplido, un 0,9% que es proactivo y el 15% restante manifiestan que los contadores son profesionales actualizados, cumplidos, proactivos, o no opinan.

La anterior información permite concluir que los empresarios consideran al contador como una persona cumplida y actualizada, situación que se convierte en una oportunidad en la selección de personal, buscando perfiles que sobrepasen estas características.

12.A la pregunta ¿cuál es el medio de comunicación que usted utiliza para actualizarse en información financiera, económica, y de negocios? los empresarios manifestaron acudir a los siguientes medios:

**Cuadro 45. Frecuencia para el medio de información que utilizan para actualizarse de información económica, financiera y de negocios.**

**Tipos de medios de información más comunes utilizados por los empresarios de la región, ACTIVOS Ltda. Estudio de servicios contables 2009**

Tabla de Frecuencias para MEDIO DE INFORMACION

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum. Rel.
1	CAPACITACIONES	1	0,0077	1	0,0077
2	CONTADOR	1	0,0077	2	0,0154
3	E-MAIL	4	0,0308	6	0,0462
4	INTERNET	55	0,4000	71	0,5462
5	INTERNET - RADIO	2	0,0154	73	0,5615
6	N/A	13	0,0769	83	0,6385
7	PRENSA	14	0,1077	97	0,7462
8	PRENSA - INTERNET	14	0,1077	111	0,8538
9	PRENSA - RADIO	1	0,0077	112	0,8615
10	RADIO	9	0,0692	121	0,9308
11	TV	4	0,0308	125	0,9615
12	TV - PRE	2	0,0154	127	0,9769
13	TV -INT	3	0,0231	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 45. Revela que del 100% de los encuestados el 50% manifestaron que son informados y actualizados por medio de la internet, el 10% por medio de la prensa, el 10% combina la prensa y la internet el 30% restante es informado por el contador de la empresa, seminarios y capacitaciones, e-mail, escucha radio o solo miran TV.

De los encuestados que utilizan el internet para actualizarse e informarse un 14% acude al portal de Actualicese.com, otro 0,3% acude al portal de portafolio.com, un 24% acude a todos los portales y un 13% no especifica el sitio web. Otras personas utilizan medios como WEB DIAN o NOTIFAX

**Cuadro 46. Frecuencia para el medio de informacion que mas utilizan para actualizarse de informacion economica, financiera y de negocios.**

**Medios de informacion mas utilizados por los empresarios de la region, ACTIVOS Ltda. Estudio de servicios contables**

Tabla de Frecuencias para MEDIOS

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acun. Rel.
1	ACTUALICESE	19	0,1450	19	0,1450
2	DIAN	2	0,0153	21	0,1603
3	N/A	53	0,4046	74	0,5649
4	NO ESPECIFICA	18	0,1374	92	0,7023
5	NOTIFAX	2	0,0153	94	0,7176
6	PORTAFOLIO	5	0,0382	99	0,7557
7	TODOS	32	0,2443	131	1,0000

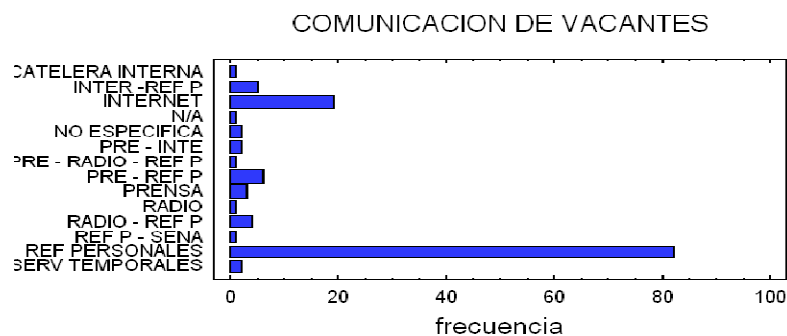
FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

De la anterior información se puede concluir que las estrategias de comunicación que ACTIVOS Ltda., realice, deben realizarse en la internet y prensa esto teniendo en cuenta que, son los medios más utilizados por los empresarios de la región.

13.A la pregunta ¿cuál es el medio de comunicación que usted utiliza para divulgar una vacante? Los empresarios apuntaron hacia siguientes respuestas:

**Grafico 17. Medio de comunicación que utilizan para divulgar vacantes en sus empresas.**

**Ejemplares y formas de comunicacion mas comunes, utilizados por los empresarios de la region para divulgar vacantes, ACTIVOS Ltda. Estudio de servicios contables**



FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El grafico 20. señala los principales medios de comunicación que utilizan los empresarios de la region para divulgar las vacantes laborales en sus empresas, siendo, estos detallados por las siguientes convenciones: (CARTELERA INTERNA), (REFERENCIAS PERSONALES), (SENA), (INTERNET), (RADIO), (PRENSA), (SERVICIOS TEMPORALES).

Como se puede observar en el grafico 20., mas de 80 encuestados contratan sus empleados según las referencias personales, dicha tendencia es la que mas siguen los empresarios de la region, por lo tanto en el cuadro 47. se pueden observar esta y otras variables importantes de la pregunta.

**Cuadro 47. Frecuencia para el medio de comunicación que utilizan para divulgar vacantes en sus empresas.**

**Resultados en porcentaje de las formas mas comunes, utilizados por los para divulgar vacantes, ACTIVOS Ltda. Estudio de servicios contables**

Tabla de Frecuencias para MEDIO DE COMUNICACION VACANTES

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum. Rel.
1	CATELERA INTERNA	1	0,0077	1	0,0077
2	INTER - REF P	5	0,0385	6	0,0462
3	INTERNET	19	0,1462	25	0,1923
4	N/A	1	0,0077	26	0,2000
5	NO ESPECIFICA	2	0,0154	28	0,2154
6	PRE - INTE	2	0,0154	30	0,2308
7	PRE - RADIO - REF P	1	0,0077	31	0,2385
8	PRE - REF P	6	0,0462	37	0,2846
9	PRENSA	3	0,0231	40	0,3077
10	RADIO	1	0,0077	41	0,3154
11	RADIO - REF P	4	0,0308	45	0,3462
12	REF P - SENA	1	0,0077	46	0,3538
13	REF PERSONALES	82	0,6308	128	0,9846
14	SERV TEMPORALES	2	0,0154	130	1,0000

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 20. Revela que del 100% de los encuestados el 14 % manifiesta que utiliza las bolsas de empleo de internet, el 63% lo hace según referencias personales, y el 23% restante manifiesta que divulga sus vacantes en un cartel dentro de la misma empresa, utiliza la prensa, la radio, y un 0,3% utiliza la internet y las referencias personales, o utilizan todos los medios de comunicación y además tienen en cuenta las referencias personales.

La anterior información permite concluir que la cultura de contratación que tienen los empresarios de la región de Nariño, se basa en las relaciones personales que tenga un profesional y las recomendaciones o padrinazgos con los que se cuente en el momento de una entrevista de trabajo, además esto deja al descubierto que son pocas las vacantes que se publican abiertamente y que ningún medio de comunicación asegura un contrato, por lo tanto la firma debe considerar la búsqueda de oportunidades en nuevos mercados que le permitan utilizar las plataformas de información y la tecnología.

**Tabulación cruzada:** Cruce entre La pregunta No 1 ¿A qué sector pertenece su empresa? y la pregunta No 5 ¿estaría su empresa dispuesta a contratar una firma?

#### Resultados obtenidos:

#### Cuadro 48. Frecuencia para sectores económicos que contratarían una firma de servicios contables

Información sobre los sectores económicos, que están dispuestos a contratar los servicios de una firma - **ACTIVOS Ltda.** Estudio de servicios contables

	N/A	NC	DI	Fila Total
COMERCIO	4, 62%	12, 31%	16, 22%	33, 65%
CONSTRUCCION	0, 00%	1, 11%	1, 11%	2, 4%
EDUCACION	0, 00%	0, 00%	4, 52%	4, 8%
PRODUCCION	1, 54%	3, 00%	11, 11%	15, 60%
SALUD	1, 11%	3, 85%	3, 33%	8, 52%
SERVICIOS	5, 38%	12, 31%	10, 10%	27, 69%
TRANSORTE	0, 00%	6, 92%	9, 92%	16, 65%
Columna Total	12, 31%	39, 23%	48, 46%	100, 00%

FUENTE: Estudio de mercado servicios contables 2009

El Cuadro 48. Indica que del 100% de los encuestados el 39,23% considera que NO contrataría una firma de servicios contables, mientras que un 48% manifiesta que SI contrataría una firma de servicios contables (ver figura 15); dentro del este 48% de interés, los porcentajes más altos pertenecen al sector del comercio con una receptividad del 16,92% y el sector de los servicios con una receptividad del 10%, vale la pena mencionar que el sector educación participa con un nivel de aceptación del 3,08% lo que representa el 100% de los encuestados de dicho sector.

La anterior información permite identificar oportunidades de negocio en el sector del comercio, los servicios y la educación.

## 6. ESTUDIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Para el presente estudio se tienen en cuenta las apreciaciones de los clientes actuales referentes a los ítems de la Dimensiones de la calidad del servicio. Este análisis es parte fundamental de este estudio ya que permite actuar reactiva y proactivamente con todos los tipos de clientes.

### 6.1 FICHA TECNICA

#### ANEXO B. Estudio de Satisfacción del Cliente

##### OBJETIVOS DEL ESTUDIO

**Objetivo General:** Identificar el nivel de satisfacción que presentan los clientes de Activos, respecto al servicio prestado.

##### Objetivos Específicos:

- ✓ Conocer las principales debilidades que presentan los contratistas en el ejercicio de sus funciones.
- ✓ Identificar la capacidad de respuesta en cuanto a cumplimiento y responsabilidades.
- ✓ Determinar las medidas correctivas para la mejora del nivel de satisfacción al cliente.

**CONTEXTO Y POBLACION:** La presente encuesta está relacionada con los componentes de la Satisfacción del Cliente en los servicios prestados por Activos, además se constituye en un elemento de investigación para cumplir con los objetivos anteriormente señalados.

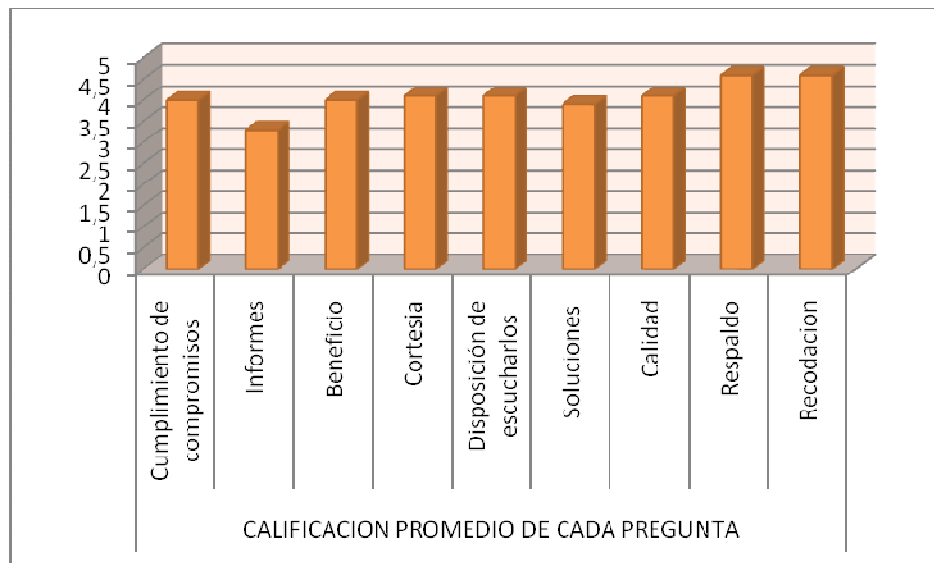
- ✓ Población: 12 clientes, 10 miembros del Concejo Administrativo de Comfamiliar, 12 miembros Concejo Administrativo de la Cámara de Comercio.
- ✓ Trabajo de campo 1 trimestre 2009
- ✓ Muestra: 58% de los clientes, 80% miembros del Concejo Administrativo de Cámara de Comercio y 80% de Comfamiliar.

## 6.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO

### HALLAZGOS GENERALES (Todos los clientes encuestados)

#### Grafico 18. Calificación promedio de las preguntas 1 – 9

#### Grafico de calificación promedio de las factores claves del servicio de ACTIVOS Ltda., para el año 2009



FUENTE: Estudio de satisfacción del cliente 2009

El Grafico 18. indica las percepciones sobre la calidad del servicio, con respecto a una muestra del 58% de los clientes actuales, esto teniendo en cuenta las preguntas de la 1 a la 9 las cuales se consideran como preguntas de tipo cuantitativo y que arrojan un promedio de calificación.

La evaluación se ha realizado cuantitativa y cualitativamente, y para este análisis se han determinado rangos promedios de calificación a las preguntas anteriormente mencionadas.

- 1 – 2.9 Malo,(puntos débiles)
- 3 - 3.9 Aceptable, (puntos aceptables)
- 4 - 5 Bueno (puntos fuertes).



**Cuadro 49. Calificación promedio de las preguntas 1 – 9 del estudio de satisfacción del cliente**

**Tabla de calificación promedio de las factores claves del servicio de ACTIVOS Ltda., para el año 2009**

CALIFICACION PROMEDIO DE CADA PREGUNTA								
Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9
4	3,3	4	4,1	4,1	3,9	4,1	4,6	4,6

Fuente Estudio de satisfacción del cliente 2009

El Cuadro 49. Indica la calificación promedio que los clientes actuales le otorgaron a las percepciones que tiene sobre los servicios que reciben de la firma ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.

**Puntos fuertes:**

- ✚ El 58% de los clientes de ACTIVOS considera que los representantes de activos cumplen satisfactoriamente con los **compromisos acordados** en cada uno de los contratos, por lo que se le asigna un calificativo promedio de 4, calificación que se encuentra dentro del rango establecido como bueno.
- ✚ El 58% de los clientes de ACTIVOS consideran que el **beneficio que reciben por el servicio** es bueno y por lo tanto se encuentran conformes con el mismo; a este componente de la satisfacción los clientes le asignan una calificación promedio de 4
- ✚ El 58% de los clientes de ACTIVOS consideran que la **cordialidad y amabilidad del personal** que labora en ACTIVOS merece una calificación de 4.1 ubicándolo en el rango de calificación acreditado como bueno.
- ✚ El 58% de los clientes de ACTIVOS manifiesta que la disposición que se tiene para **escucharlos, asesorarlos y resolver los problemas** es buena por lo que le asignan una calificación promedio de 4.1
- ✚ El 58% de los clientes de ACTIVOS manifiestan estar conformes con todos los temas relacionados a la **calidad del servicio** ubicando este ítem en el rango de bueno con una calificación promedio de 4.1

- ✚ El 58% de los clientes de ACTIVOS manifiestan estar satisfechos el **respaldo que les ofrece la firma** ubicando este ítem en el rango de bueno con una calificación promedio de 4.6 muy cerca de la excelencia.
- ✚ El 58% de los clientes de ACTIVOS califican **el nivel de recordación** que tienen de la firma como bueno, por lo que le asignan una Calificación promedio de 4.6

**Puntos aceptables:**

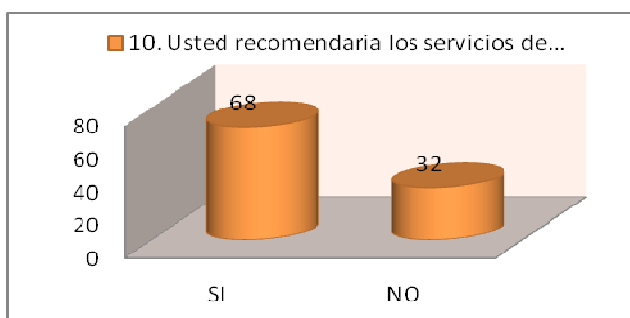
- ✚ El 58% de los clientes de ACTIVOS no están conformes con las **alternativas de solución** que les brinda la firma, ya que le asignan una calificación promedio de 3,9 y ubican este ítem en un rango de aceptable. Esto debe producir efectos de mejora desde la gerencia.
- ✚ El 58% de los clientes de ACTIVOS no están conformes respecto al **respaldo que la firma les ofrece**, esto lo corrobora la calificación promedio asignada de 3.6 lo que ubica este ítem en el rango de aceptable.
- ✚ El 58% de los clientes considera que la calificación más baja debe ser asignada a la pregunta referente a los **informes emitidos** por los representantes de activos, por lo que al final del censo se obtiene una calificación promedio de 3.3 ubicándose el ítem de los informes el rango de aceptable con la mayor posibilidad para llegar a ser un punto débil.

**Puntos débiles:** No hay puntos débiles

**Pregunta 10.** ¿Usted recomendaría la firma Activos Ltda., a otros empresarios?

**Grafico 19. Recomendaría a la firma ACTIVOS Ltda.**

**Información sobre los clientes satisfechos que recomendarían la firma- ACTIVOS Ltda., estudio de satisfacción del cliente 2009**



FUENTE: Estudio de satisfacción del cliente 2009

El Grafico 19. Revela que el 68% de los clientes actuales respondió afirmativamente, mientras que el 32% respondió que NO recomendaría a la firma con sus colegas.

Razones por la cuales los clientes actuales recomendarían y no la firma con otros empresarios:

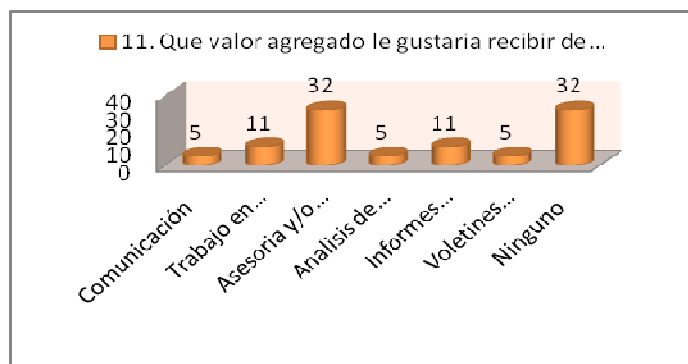
- El 26% recomendaría la firma porque es una firma con años de experiencia, en el mercado y con una amplia trayectoria.
- El 16% recomendaría la firma por que tiene personal profesional, capacitado y reconocido en el medio empresarial.
- El 11% recomendaría la firma porque es una firma seria que brinda confianza
- El 3% recomendaría la firma pero no especifica el motivo.
- El 16% no recomendaría la firma porque consideran que hay una mala gestión en la Revisoría fiscal de comfamiliar.
- El 11% no recomendaría la firma porque consideran que debe mejorar sus procesos.
- El 5% no recomendaría la firma por qué no la conoce.

La anterior información permite identificar que hay brechas en el servicio ya que hay clientes actuales que no están dispuestos a recomendar a la firma, por lo tanto se deben, aplicar estrategias que permitan satisfacer totalmente al cliente.

**Pregunta 11.** ¿Qué valor agregado le gustaría recibir de ACTIVOS Ltda.?

**Grafico 20.** Qué valor agregado le gustaría recibir por parte de ACTIVOS Ltda.

**Información sobre el valor agregado que requieren los clientes- ACTIVOS Ltda., estudio de satisfacción del cliente 2009**



FUENTE: Estudio de satisfacción del cliente 2009

El Grafico 20. Relaciona las necesidades frente al valor agregado deseado por los clientes actuales.

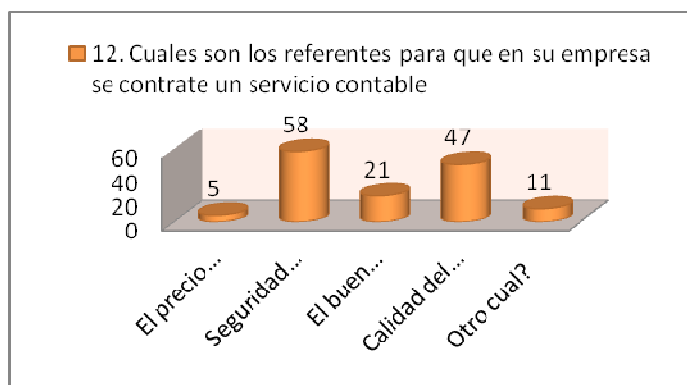
- El 5% desea recibir más comunicación y atención por los procesos en cada empresa.
- El 11% desea que se fomente el trabajo en equipo y que los representantes de la firma aporten más análisis a las empresas.
- El 32% desea recibir capacitación y/o asesoría del personal de activos. Las asesorías solicitadas son mercadeo y revisoría fiscal.
- El 11% desea recibir informes periódicos con su respectivo análisis.
- El 5% desea recibir boletines informativos
- El 32% no desea recibir valor agregado alguno.

La anterior información permite conocer que los clientes desean capacitación en varios temas como valor agregado.

**Pregunta 12.** ¿Cuáles son los referentes para que en su empresa se contraten servicios contables?

#### **Grafico 21. Cuáles son los referentes de contratación**

**Información sobre los referentes de contratación tenidos en cuenta por los clientes actuales - ACTIVOS Ltda., estudio de satisfacción del cliente 2009**



FUENTE: Estudio de satisfacción del cliente 2009

El Grafico 21. Describe cuales son los referentes o temas de mayor importancia en los que se basan los clientes para contratar servicios contables.

- Un 5% manifestó que es más importante el precio más favorable.
- Un 58% seguridad y confianza de quien ofrece el servicio.
- Un 21% manifestó que es más importante el buen nombre y reconocimiento de la persona a contratar.

- Un 48% manifestó que es más importante la calidad del servicio.
- Un 11% manifestó que otros motivos como el de la elección por votaciones.

La anterior información permite identificar que la firma fue contratada por que ofrece seguridad y confianza a los clientes.

**Pregunta 13.** ¿Qué otro servicio contable le interesa?:

**Grafico 22.** Señale otros servicios del portafolio en los cuales estaría interesado.

**Otros servicios de interés para los clientes actuales - ACTIVOS Ltda., estudio de satisfacción del cliente 2009**



FUENTE: Estudio de satisfacción del cliente 2009

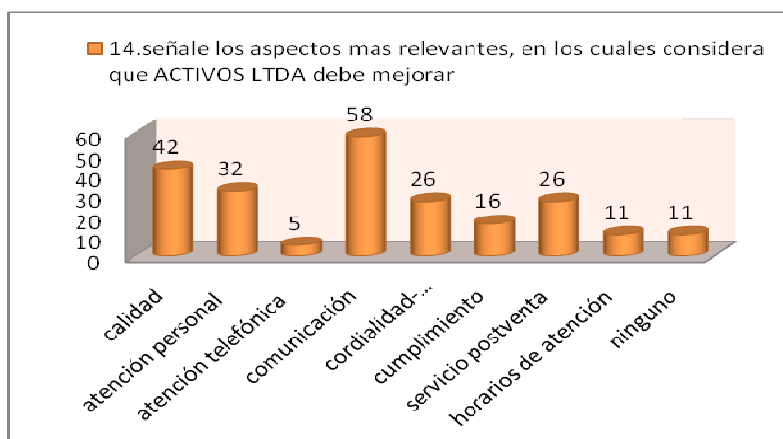
El Grafico 22. Exterioriza que del total de los servicios que ofrece ACTIVOS Ltda., solo el 57% son deseados por los clientes. Entre los cuales se encuentran: presupuesto, costos, análisis financiero, asesoría contable, revisoría fiscal, control interno, asesoría tributaria, capacitación.

De la anterior información se puede concluir que los clientes actuales, pueden adquirir nuevos servicios, por lo tanto se hace necesario, crear estrategias de promoción y/o combos con los servicios que la ley permita.

**Pregunta 14** ¿Qué aspecto debe mejorar Activos?

### Grafico 23. Qué aspecto debe mejorar activos los clientes

#### Solicitudes de aspectos a mejorar para los clientes actuales - ACTIVOS Ltda., estudio de satisfacción del cliente 2009



FUENTE: Estudio de satisfacción del cliente 2009

El Grafico 23 permite observar cuales son los aspectos que el cliente considera son objeto de mejoramiento continuo.

- El 42% de los clientes considera que Activos debe mejorar en la calidad del servicio.
- El 32% de los clientes considera que Activos debe mejorar en la atención personal.
- El 5% de los clientes considera que Activos debe mejorar en la atención telefónica.
- El 58% de los clientes considera que Activos debe mejorar en la comunicación con sus clientes.
- El 26% de los clientes considera que Activos debe mejorar en la cordialidad.
- El 16% de los clientes considera que Activos debe mejorar en el cumplimiento.
- El 26% de los clientes considera que Activos debe mejorar en el servicio post venta.
- El 11% de los clientes considera que Activos debe mejorar en horarios de atención.

- El 11% de los clientes considera que Activos debe mejorar en ninguno.

De la anterior información se puede concluir que ACTIVOS Ltda. Debe mejorar la comunicación con sus clientes.

## **7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **7.1 HORIZONTE EN EL TIEMPO**

La ejecución del Plan Estratégico De Mercadeo está contemplada para los próximos 4 años comprendidos desde marzo de 2010 hasta marzo de 2014

### **7.2 MISION**

**ACTIVOS Ltda.**, tiene como misión prestar los mejores servicios contables , basados en los principios de legalidad y transparencia , encaminados a motivar al empresario hacia una participación activa, responsable y de beneficios como contribuyente.

### **7.3 VISION**

**ACTIVOS Ltda.**, se proyecta en cuatro años, como una empresa regional con expansión nacional, cubriendo el mercado del sector público y privado en las diferentes ciudades del país.

### **7.4 POLITICA DE CALIDAD**

En **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES LTDA.**, nos dedicamos a la prestación de servicios profesionales relacionados con la ciencia contable basándonos en un Sistema de Gestión de la Calidad comprometido con la mejora continua enmarcado con la norma ISO 9001 - 2008, lo que nos permite certificar que nuestros productos cumplan con los más altos índices de calidad. Orientamos nuestros mayores esfuerzos hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades de nuestros clientes ofreciendo soluciones contables, financieras y administrativas a través de servicios oportunos, eficientes y confiables para lo cual contamos con un talento humano calificado y comprometido a quien se le proporciona un alto grado desarrollo integral

## **7.5 OBJETIVOS CALIDAD**

Para el cumplimiento de la política se definieron los siguientes objetivos de calidad, los cuales sirven de soporte para ejecutar revisiones, seguimiento y control del sistema por parte de la Gerencia y determinar el cumplimiento de los propósitos perseguidos por la empresa.

- ✓ Crecimiento y consolidación de la firma a nivel regional y Nacional.
- ✓ Gestión y control eficaz de los servicios prestados durante la ejecución de los contratos con las empresas.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes
- ✓ Involucrar a la empresa en una dinámica de Mejora continua de los procesos y servicios mediante el establecimiento y control de indicadores de calidad.
- ✓ Fortalecimiento del talento humano de la firma
- ✓ Promover una cultura de calidad en el personal de la empresa encaminada hacia el fortalecimiento del servicio al cliente.

## **7.6 VALORES CORPORATIVOS**

Los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes ya que definen nuestra forma de trabajar y de existir para alcanzar nuestra visión.

- ✓ Amistad
- ✓ Confianza en los colaboradores y su compromiso por la Firma.
- ✓ Respeto hacia el Talento Humano
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Responsabilidad y compromiso en cada una de las labores asumidas
- ✓ Cumplimiento total de las responsabilidades adquiridas
- ✓ Excelencia en el servicio
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Legalidad



## 8. FORMULACIÓN ESTRATEGICA

Posterior a las etapas de análisis endógeno – exógeno y a la etapa de redireccionamiento estratégico se hace necesario condensar toda esta información en diferentes herramientas, las cuales permitirán emitir un concepto más certero sobre la posición competitiva de la empresa y estrategias más acordes a dicha situación.

El marco para formular estrategias consta de técnicas como: matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz IE, la matriz BCG, y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

### 8.1 MATRIZ DOFA<sup>6</sup>

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables claves que comprendan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.

Esto debe realizarse teniendo en cuenta que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema, es así como se comparan y cruzan las variables formando grupos tales como: oportunidades con fortalezas (F.O.), oportunidades con debilidades (D.O.) amenazas con fortalezas (F.A.) y amenazas con debilidades (D.A.), logrando así sintetizar y obtener, las estrategias de mayor prioridad, necesidad y conveniencia para la empresa analizada.

La presente matriz muestra el panorama estratégico general que se aplicará y recomienda aplicar a la firma ACTIVOS LTDA, esto con el fin de ampliar las estrategias en la etapa denominada plan operativo anual.

---

<sup>6</sup>MATRIZ DOFA. Planeación estratégica [en línea]. [consultado diciembre de 2009] Disponible en internet en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)

**Cuadro 50. MATRIZ DOFA**

**Análisis DOFA para ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda., año 2009**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>F1</b> Selección del personal <b>F2</b> Calidad del servicios	<b>D1</b> Planeación <b>D2</b> Control <b>D3</b> Numero de clientes <b>D4</b> Comunicación con los clientes
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O1</b> Tecnología <b>O2</b> Nuevos mercados <b>O3</b> Licitaciones publicas <b>O4</b> Crecimiento empresarial	<b>F2-O1-O2-O3-O4</b> Penetración en el mercado - Explorar nuevos mercados  <b>F1-F2- O1-O2-O3-O4</b> Realizar alianzas estratégicas	<b>D1-D2- O1-O2-O3-O4</b> Diseñar planeación corporativa estratégica para todas las áreas de la empresa  <b>D3-O1-O2-O3-O4</b> Realizar alianzas estratégicas  <b>D3-O1-O2-O3-O4</b> Inversión  <b>D3-D4-O1-O2-O3-O4</b> Utilización de tecnologías de información
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>A1</b> Cultura empresarial Nariñense <b>A2</b> Oferta laboral	<b>F1-F2-A1-A2</b> Estrategias de servicio post venta  <b>F1-A2</b> Políticas de acompañamiento a nuevos profesionales	<b>D1-D2-D3-D4-A1</b> Estrategias de comunicación  <b>D1-D2-D3-D4-A1-A2</b> Estrategias de servicio post venta Relaciones publicas

Fuente. Este estudio

## 8.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN<sup>7</sup>

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es un instrumento importante para la adecuación estratégica de la empresa. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la organización.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

### Pasos para preparar una matriz PEYEA

- ✓ Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- ✓ Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- ✓ Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- ✓ Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- ✓ Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
- ✓ Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

---

<sup>7</sup> MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN . Planeación estratégica [en línea]. [consultado diciembre de 2009] Disponible en Internet: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

**Cuadro 51. Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción Peyea**

**Análisis peyea ACTIVOS CONTADORES YASESORES Ltda., año 2009**

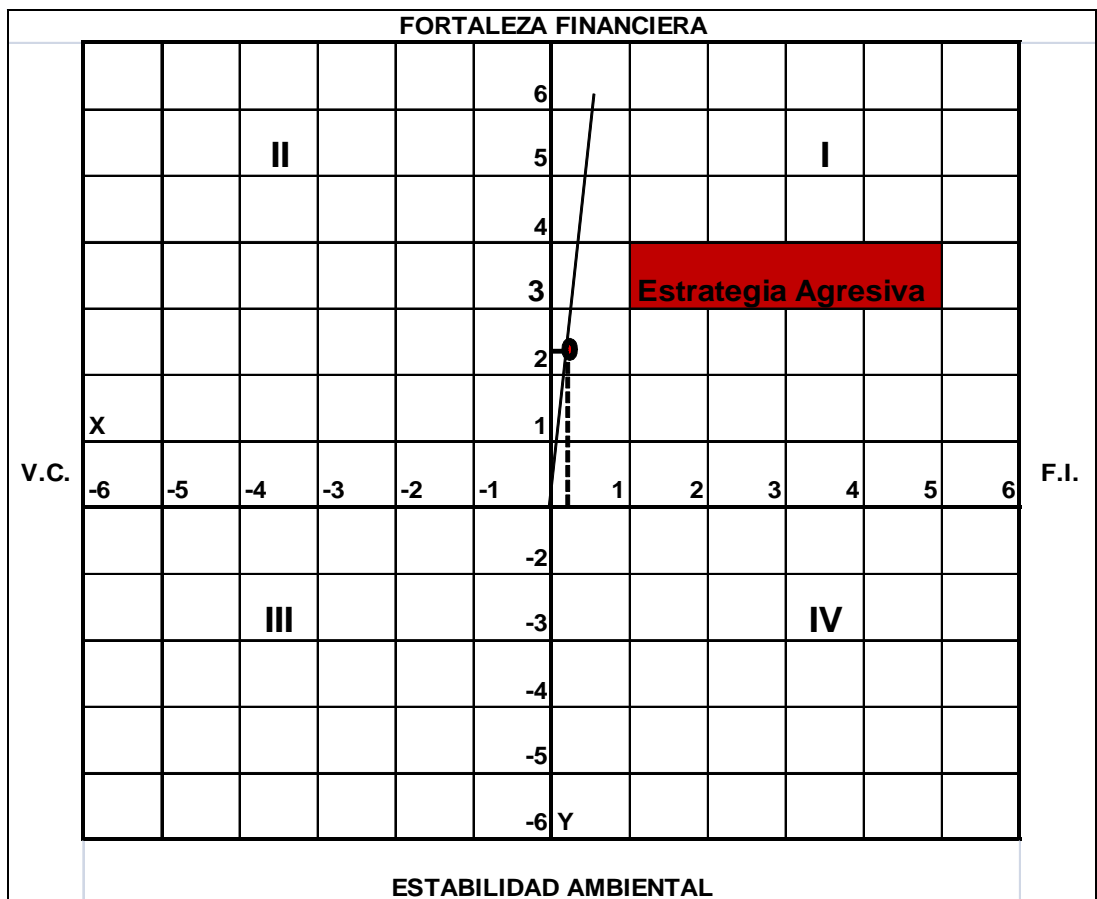
	Eje Y		Eje X
<b>Fortalezas Financieras F.F.</b>	<b>Cal. 1,6</b>	<b>Ventaja Competitiva V.C.</b>	<b>Cal. -1,6</b>
* Liquidez Financiera	5	* Participación en el Mdo.	-2
* Utilidad	5	* Calidad del Producto	-5
* Capital de Trabajo	5	* Control sobre los profesionales	-4
* Capacidad de endeudamiento	5	* Clientes	-4
<b>Promedio</b>	<b>5,00</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3,75</b>
<b>Estabilidad Ambiental E.A.</b>	<b>Cal. -1,-6</b>	<b>Fortaleza Industrial F.I.</b>	<b>Cal. 1,6</b>
* Cliente Satisfecho	-2	* Crecimiento deL mercado.	5
* Presión Competitiva	-3	* Oferta laboral	3
* Nivel Salarial	-3	* Situacion economica	3
* Tecnologia	-3	* Mercado de los servicios contables	5
<b>Promedio</b>	<b>-2,75</b>	<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Eje X = V.C. + F.I.</b>	<b>0,25</b>
<b>Eje Y = F.F. + E.A.</b>	<b>2,25</b>

FUENTE: Este estudio.

**Figura 2. Plano cartésiano matriz de la posición estratégica y evaluación de acción**

**Graficación del Análisis peyea *ACTIVOS CONTADORES YASESORES Ltda.*, año 2009**



FUENTE: Este estudio

Cuadro 51. Matriz (PEYEA) indica que **ACTIVOS Ltda.**, posee como mayor ventaja, las fuerzas financieras y como oportunidades medianas las fuerzas de la industria por lo tanto al trasladar sus resultados al plano cartesiano ver (figura 2.) la empresa se ubica en el cuadrante de las estrategias agresivas, para lo cual se recomienda usar las fuerzas internas a efecto de aprovechar oportunidades externas, esto mediante acciones basadas en estrategias de Penetración en el Mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo del Producto y diversificación concéntrica.

Lo anterior permitirá que las fortalezas económicas se utilicen como base para aprovechar las oportunidades del mercado y así igualar y superar la competencia.

### 8.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE<sup>8</sup>

Esta matriz ubica la totalidad de la empresa objeto de estudio dentro de una gráfica de nueve casillas. La matriz IE se basa en la información obtenida como resultado total de los factores internos en el eje X MEFI; Y los resultados totales ponderados de factor externo MEFE en el eje Y. Sobre los ejes X - Y de la matriz IE, se analiza el contexto de la posición que presenta la empresa, calificándola según su ponderación como: débil 1.- 1.99, media 2.- 2.99, fuerte 3.-4.0. Según las 9 casillas de la matriz IE esta puede dividirse en tres regiones las cuales comprenden el respectivo significado estratégico para la posición lograda por la empresa en el transcurso de sus actividades.

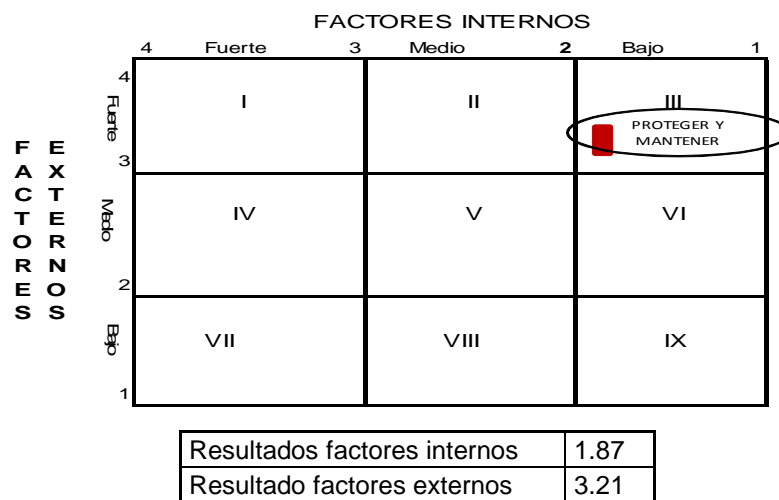
Posición en casillas I, II ó IV CRECER Y CONSTRUIR. Acude a estrategias intensivas (penetración en el mercado y desarrollo del producto) o integrativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal)

Posición en las casillas III, V ó VII PROTEGER Y MANTENER, Acude a estrategias de penetración en el mercado y el desarrollo de productos

Posición en las casillas VI, VIII ó IX COSECHE Y ELIMINE, acude a estrategias de atrincheramiento y /o desinversión

**Figura 3. Matriz Interna – Externa IE.**

#### **Análisis interno –externo IE - ACTIVOS CONTADORES YASESORES Ltda., año 2009**



FUENTE: Este estudio

<sup>8</sup>MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE. Planeación estratégica [en línea]. [consultado diciembre de 2009] Disponible en Internet: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

La Figura 3. Indica la posición que ocupa ACTIVOS LTDA en la matriz IE, la cual permite observar que después de introducir los ponderados internos y externos en un solo diagrama, se obtiene una calificación total de la empresa frente al exterior. Según los datos suministrados por las matrices la empresa se ubica en el cuadrante número III lo que indica que los factores externos son más aprovechados, que los internos, por lo tanto se deben adaptar estrategias enfocadas a proteger y mantener, lo que implica direccionar acciones tales como penetración en el mercado y desarrollo de producto.

#### 8.4 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON<sup>9</sup>

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. *La parte relativa del mercado que está ocupando* se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria.

##### Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG

**a) ESTRELLA.** Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

**b) INCÓGNITA.** Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área de negocio, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

**c) VACA LECHERA.** Poco crecimiento del mercado y Gran participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar cash necesario para crear nuevas estrellas.

**d) PERRO.** Poco crecimiento del mercado y Poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.

---

<sup>9</sup> MATRIZ BCG. Planeación estratégica [en línea]. [consultado diciembre de 2009] Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_BCG](http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG)

### Pasos para la elaboración de la matriz BCG:

**Cálculo de la Tasa de Crecimiento de la industria y/o del mercado de los servicios contables:** La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria, va desde alto a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%, porcentajes que son estándares por los creadores de la matriz.

Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o de los dos últimos periodos, y se aplica formula de crecimiento.

### Cuadro 52. Participación en el mercado

EMPRESAS	VENTAS DEL AÑO 2008	VENTAS DEL AÑO 2009	PARTICIPACION EN EL MERCADO 2009
ACTIVOS LTDA	422142045	558706078	6.89 %
GMF	573604907	651823758	8.04 %
EMPRESAS Y PERSONAS NATURALES DESCONOCIDAS	6063823300	6890708295	85.0 %
TOTAL	7059570252	8101238131	100%

FUENTE: este estudio

### Cuadro 53. Tasa de crecimiento del mercado

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

SECTOR DE LOS SERVICIOS	VENTAS DEL AÑO 2008	VENTAS DEL AÑO 2009	CRECIMIENTO DEL MERCADO
TOTAL	7.059.570.252	8.101.238.131	14.7%

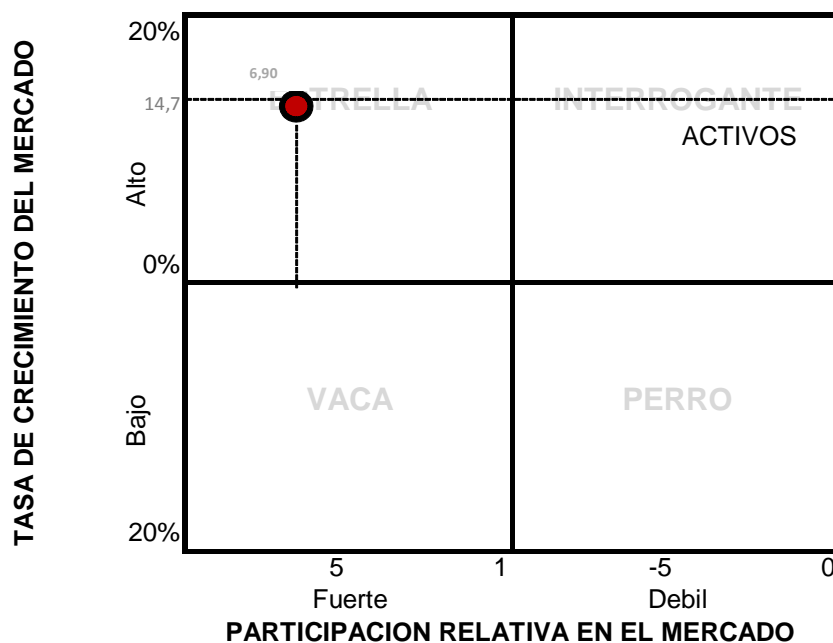
FUENTE: Cámara de comercio

La tasa de crecimiento de la industria en el sector de los servicios contables arroja resultados del 14,7% entre el 2008-2009.



**Figura 4. Matriz del grupo consultor de Boston**

**Análisis BCG- ACTIVOS CONTADORES YASESORES Ltda., año 2009**



FUENTE: Este estudio

La Figura 4. Permite identificar que ACTIVOS Ltda., se ubica dentro de la matriz BCG en el cuadrante que la nivela como una empresa estrella, lo que significa que tiene oportunidades en el crecimiento del mercado debido a su alta disposición de inversión y utilidades a largo plazo por su alta rentabilidad

Este cuadrante recomienda realizar inversiones para mantener y fortalecer la posición dominante y determina estrategias agresivas en penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto, integración vertical y horizontal, y coinversiones que le permitan aprovechar el rápido crecimiento del mercado y al mismo tiempo ampliar la participación por cada punto que la industria crece.

### 8.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA<sup>10</sup>

El diseño de la matriz de la gran estrategia en las empresas, se ha convertido en un instrumento importante que permite formular todo tipo de estrategias

<sup>10</sup> MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA. Planeación estratégica [en línea]. [consultado diciembre de 2009] Disponible en Internet: [http://www.eumed.net/libros/2009c/594/Formulacion de la matriz de la gran estrategia en logistica.htm](http://www.eumed.net/libros/2009c/594/Formulacion%20de%20la%20matriz%20de%20la%20gran%20estrategia%20en%20logistica.htm)

alternativas. Las empresas pueden ubicarse en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz y así seleccionar las acciones estratégicas más pertinentes.

Para la construcción de la matriz se debe tener en cuenta la información obtenida del eje X (PEYEA) y el porcentaje de crecimiento del mercado, obtenido anteriormente en la matriz BCG.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente, estas se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación.

Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio.



la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que ofrecen la información necesaria para armar una MCPE .

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Una vez determinados los factores críticos del éxito y su respectivo peso, se otorgan las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie estrategias alternativas.

Las calificaciones del atractivo fueron se determinaron formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias.

Posteriormente calcule las calificaciones de atractivo total, multiplicando los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

La siguiente matriz describe la MCPE para la empresa **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**

### Cuadro 54. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

#### Selección de estrategias adecuadas para ACTIVOS Ltda., Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) 2009

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO		DESARROLLO DE MERCADO		DIVERSIFICACION CONCENTRICA	
FATORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>FORTALEZAS</b>									
Calidad del servicio	0,19	4	0,76	4	0,76	4	0,76	1	0,19
Selección de personal	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	1	0,15
<b>DEBILIDADES</b>									
Planeación	0,18	4	0,72	2	0,36	3	0,54	3	0,54
Control	0,16	3	0,48	2	0,32	3	0,48	-	0
Número de clientes	0,18	1	0,18	-	0	2	0,36	3	0,54
Comunicación con los clientes.	0,14	2	0,28	-	0		0	1	0,14
<b>OPORTUNIDADES</b>									
Tecnología	0,15	3	0,45	1	0,15	4	0,6	2	0,3
Nuevos mercados	0,18	-	0	1	0,18	4	0,72	2	0,36
Licitaciones públicas en Colombia	0,18	-	0	-	0	4	0,72	1	0,18
Crecimiento empresarial nariñense	0,17	4	0,68	1	0,17	4	0,68	1	0,17
<b>AMENAZAS</b>									
Oferta laboral	0,13	-	0	-	0	1	0,13	1	0,13
Cultura empresarial nariñense	0,19	2	0,38	1	0,19	-	0	2	0,38
Totales			4,38		2,73		5,44		3,08

Fuente. Este estudio

El Cuadro 54. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) señala que después de un arduo análisis sobre el contexto endógeno y exógeno de ACTIVOS Ltda., y de un proceso selectivo mediante las matrices de formulación estratégica, las estrategias recomendadas según la contra calificación de los factores críticos de éxito, frente a las estrategias mas oportunas, se enfocan en el desarrollo de PENETRACION EN EL MERCADO con un puntaje de (4,38) y el DESARROLLO DE MERCADO con un puntaje de (5,44).

### 8.7 ANALISIS DE MATRICES

Según los resultados de la formulación de matrices que se realizo para analizar a la empresa objeto de estudio ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda., se recomienda aplicar los siguientes tipos de estrategias.

**PENETRACION EN EL MERCADO:** La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio

básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos

**DESARROLLO DE MERCADO:** Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el servicio en otras áreas geográficas.

**INTEGRACION VERTICAL HACIA ATRÁS:** La Integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores

## 9. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

**Objetivo de ventas:** Obtener un crecimiento en las ventas para el mercado regional de un 10% anual durante los próximos 5 años.

### **Objetivos de posicionamiento:**

- ✓ Conquistar mercados nuevos, logrando ventas de servicios contables a nivel nacional en un 30% anual respecto a las ventas regionales por los próximos 5 años.
- ✓ Incrementar el nivel de posicionamiento de la firma en un 10% anual para el mercado regional durante los próximos 5 años.

**Objetivo de rentabilidad:** Obtener una tasa de rendimiento sobre la inversión en los próximos 3 años superior al 15% después de impuestos.

## **10. MEZCLA DE MERCADEO**

### **10.1 DECISIONES SOBRE EL PRODUCTO**

Ofrecer al público, servicios contables con amplio valor agregado y ventaja diferencial que permitan distinguir a **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**, entre la competencia

### **10.2 DECISIONES SOBRE EL PRECIO:**

- ✓ Adaptar políticas de precio estándar para los servicios , las cuales permitan conocer al cliente el valor de los servicios al instante
- ✓ Reducir el precio de los servicios, para que de ese modo, se logre atraer una mayor clientela.

### **10.3 DECISIONES SOBRE LA PLAZA**

Hacer uso de la tecnología y de las plataformas de información con el fin de ampliar la cobertura de **mercado**

### **10.4 DECISIONES SOBRE LA PROMOCION**

Intensificar los instrumentos promocionales y publicitarios que enfoca la firma para sus clientes



## 11. PLAN OPERATIVO ANUAL CORRESPONDIENTE AL AÑO 2010

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

El plan operativo que a continuación se presenta, considera como base los aspectos más importantes de la investigación aquí realizada y se remite a presentar el programa de trabajo a realizarse durante los próximos 5 años de implementación del plan estratégico de mercadeo.

En conclusión este plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la empresa anualmente, y se aclara que será repetitivo durante los 5 años de ejecución con probabilidades de cambios según los resultados del programa de monitoreo y control.

El plan operativo contiene las siguientes partes:

- ✓ Objetivo General: Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
- ✓ Estrategias corporativas:
- ✓ Estrategia de mercado:
- ✓ Estrategia funcional: la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos
- ✓ Tácticas y Metas: Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.
- ✓ Tiempo de ejecución: Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
- ✓ Presupuesto: se asigna el valor económico de cada estrategia.
- ✓ Responsabilidades: Se designan los responsables de las acciones.
- ✓ Indicadores de gestión: permiten medir la eficacia de cada estrategia del plan operativo anual

OBJETIVO: Obtener un crecimiento en las ventas para el mercado regional de un 10% anual durante los próximos 5 años.

ESTRATEGIA CORPORATIVA	ESTRATEGIA DE MERCADO	ESTRATEGIA FUNCIONAL	TACTICA	META	TIEMPO	PRESUPUESTO EN MILES DE PESOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Penetración en el mercado	Crecimiento intensivo	Difundir los servicios	Utilizar la táctica de canguración con los servicios subutilizados y detectados en la encuesta como servicios requeridos por los clientes, teniendo en cuenta que legalmente sean permitidos.	vender el 20% de los servicios subutilizados	1 año	800.000	GERENCIA PROCESO COMERCIAL	Número de clientes
			Pautar en los clasificados de prensa regional y nacional durante las fechas de temporada de asambleas y pago de impuestos	Pautar en clasificados un 30% del año	1 año	1.000.000	GERENCIA PROCESO COMERCIAL	-Número de clientes Numero de --Propuestas solicitadas
			Ofrecer nuestros servicios vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos, vistas empresariales y envío de portafolios físicos.	Tener contacto con el 80% de las empresas de la región	1 año	1.000.000	GERENCIA PROCESO COMERCIAL	Número de clientes/Empresas contactadas
			Desarrollo del portal web para dar mayor interacción con el empresario y los colegas.	Crear la pagina web	1 años	2.000.000	GERENCIA PROCESO COMERCIAL	Pagina web
			Participar en convocatorias, concursos y licitaciones del sector público y privado	Participar en el 80% de las convocatorias, concursos y licitaciones	1 año	500.000	GERENCIA PROCESO COMERCIAL	Propuestas enviadas /Convocatorias recibidas

**OBJETIVO: Conquistar mercados nuevos, logrando ventas de servicios contables a nivel nacional en un 30% anual respecto a las ventas regionales por los próximos 5 años**

ESTRATEGIA COOPERATIVA	ESTRATEGIA DE MERCADO	ESTRATEGIA FUNCIONAL	TACTICA	META	TIEMPO	PRESUPUESTO EN MILES DE PESOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Desarrollo de mercado	de Crecimiento intensivo	Atacar nuevos mercados	Obtener todo tipo de información referente a ofertas del sector público, que se relacionen con los servicios que ACTIVOS LTDA presta.	Obtener un 70% de la información sobre negocios del sector de los servicios a nivel nacional.	1 AÑO	1.000.000	GERENCIA - PROCESO COMERCIAL	Numero de propuestas enviadas /Numero de clientes
			Integrarse a una red global de firmas o conseguir aliados estratégicos que presten servicios similares	Representar a una red global o a un aliado estratégico.	1 AÑO	1.500.000	GERENCIA	Red global
			Realizar constantes investigaciones sobre empresas nuevas del departamento y aplicar mercadeo directo.	Hacer presencia anual en un 5% de las empresas nuevas del departamento de NARIÑO	1 AÑO	200.000	GERENCIA - PROCESO COMERCIAL	Número de empresas nuevas/ numero de propuestas enviadas
			Realizar mercadeo directo en nuevos mercados geográficos	Obtener un cliente por cada ciudad principal de Colombia	1 AÑO	500.000	GERENCIA - PROCESO COMERCIAL	Número de clientes/ empresas contactadas
			Buscar representantes de la firma en las diferentes ciudades del país, mediante bolsas de empleo.					
			Integrarse a la tecnología y vender servicios que utilicen la internet como medio de recepción y envío de información , ofreciendo estos servicios a menor costo	Obtener un cliente por cada ciudad principal de Colombia	1 AÑO	0	GERENCIA - PROCESO COMERCIAL	Número de clientes/ empresas contactadas

OBJETIVO: Incrementar el nivel de posicionamiento de la firma en un 10% anual para el mercado regional durante los próximos 5 años

ESTRATEGIA COORPORATIVA	ESTRATEGIA DE MERCADO	ESTRATEGIA FUNCIONAL	TACTICA	META	TIEMPO	PRESUPUESTO EN MILES DE PESOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Penetración en el mercado	Crecimiento intensivo	COMUNICACIÓN Y CONTACTO CON LOS CLIENTES POTENCIALES	Incluir en el portafolio de servicios información que muestre las ventajas de contratar una firma	Generar en el 80% de los clientes potenciales, un cambio de mentalidad en cuanto a la percepción que se tiene de las firmas	1 AÑO	500.000	GERENCIA - PROCESO COMERCIAL	Solicitudes recibidas /Numero de portafolios enviados
			crear boletines electrónicos informativos, dirigidos a los empresarios y contadores	Crear necesidad de consulta en el 80% de los clientes potenciales y actuales	1 AÑO	100.000	GERENCIA - PROCESO COMERCIAL	Número de consultas recibidas y foros realizados
			Participar en ferias de servicios.	Participación en el 100% de las ferias regionales de servicios	1 AÑO	500.000	GERENCIA - PROCESO COMERCIAL	Numero de ferias asistidas
			Realizar capacitaciones gratuitas, como valor agregado a los clientes actuales.	Ofrecer al 100% de los clientes actuales y potenciales, capacitaciones gratuitas	1 AÑO	800.000	GERENCIA-COMITÉ TECNICO	Numero de capacitaciones gratuitas
			Correos directos y telemercadeo constante.	Hacer contacto telefónico y mediante correo electrónico con el 100% de los clientes potenciales	1 AÑO	100.000	GERENCIA - PROCESO COMERCIAL	Ventas

		Utilizar las cuentas en redes sociales para realizar foros, discusiones sobre los temas de actualidad y así crear expectativa en los clientes	Incrementar el nivel de recordación en un 10%	1 AÑO	100000	GERENCIA - PROCESO COMERCIAL	Numero de foros realizados/ número de consultas recibidas
		Capacitar una persona para que desarrolle el proceso comercial y ejecute las ventas en el instante o se encuentre disponible para las consultas que el cliente tiene referente a los servicios	Atender el 100% de los clientes y sus necesidades	1 AÑO	500.000	GERENCIA - PROCESO COMERCIAL	Número de clientes atendidos /Numero de clientes recibidos

Fuente. Este estudio

## **12. ETAPA DE MONITOREO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO**

El propósito del control al plan estratégico de mercadeo, es de asegurarse, que la empresa ACTIVOS Ltda., logre las metas de ventas, ganancias y otros objetivos establecidos en esta propuesta. Este tipo de control se realiza en todos los niveles de la organización. Se pueden utilizar varias medidas para evaluar el desempeño del plan de mercadeo, incluyendo el análisis de las ventas, el análisis de la participación en el mercado, la relación entre los gastos de mercadeo y las ventas, el seguimiento de las actitudes, la rentabilidad y la eficiencia

### **12.1 PROPUESTA DE MONITOREO Y CONTROL**

- ✓ Control del plan anual. Se adjudica la responsabilidad primaria a la dirección superior gerencia y junta directiva, el propósito de este tipo de control es de examinar si los resultados del POA están siendo alcanzados, este tipo de análisis debe enfocarse en los indicadores de ventas, indicadores de participación en el mercado y de un análisis financiero.
- ✓ Control de rentabilidad. Se adjudica la responsabilidad primaria al contador y al responsable de mercadeo, el propósito de este tipo de control es de examinar si la empresa está ganando o perdiendo dinero con la implementación del plan estratégico de mercadeo, debe enfocarse los indicadores de rentabilidad por producto y territorio, del comercio por grupo de clientes y del tamaño de las órdenes por nuevos mercados.
- ✓ Control de la eficiencia. Se adjudica la responsabilidad primaria al personal de línea y de administración así como responsable de mercadeo, el propósito de este tipo de control es de evaluar y mejorar la eficiencia del gasto y el impacto de los gastos en mercadeo, se debe enfocar en indicadores cualitativos como la eficiencia de la fuerza de ventas, de la publicidad, ventas, promoción y de la distribución.
- ✓ Control estratégico. Se adjudica la responsabilidad primaria a la dirección superior gerencia y responsable de mercadeo, el propósito de este tipo de control es de examinar si la compañía está buscando sus mejores oportunidades con respecto a los mercados, productos y canales y debe enfocarse en el instrumento de medida de la efectividad del mercadeo así como de la auditoría del mercadeo.

### **13. SOPORTE FINANCIERO DEL PLAN**

El proceso de planeación de mercadeo, requiere decidir estrategias y planes de acción que le permitan establecer y alcanzar los objetivos a la empresa. Todo lo que aquí está planeado, es realista, al igual que los costos de ejecución en los que se debe incurrir para llevar a cabo el plan estratégico de mercadeo y lograr poco a poco alcanzar las metas y objetivos propuestos, por lo tanto si hizo pertinente realizar un estudio financiero general, que permitiera evaluar la efectividad financiera del plan estratégico y sus fuentes de financiamiento

#### **13.1 FINANCIAMIENTO**

El financiamiento de este proyecto se realizara con recursos propios de la Empresa,

#### **13.2 PRESUPUESTOS Y COSTOS**

Teniendo en cuenta el tiempo de proyección para el plan estratégico de mercadeo, se realizo el respectivo estado de resultados contenido de los costos y gastos que generará el plan durante los próximos 5 años de operación en **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**,

La información aquí presentada se encuentra basada en el último año de corte y en los futuros resultados obtenidos durante la ejecución del POA.

Para la proyección del presupuesto se tiene en cuenta el promedio de la **TASA DE INFLACION** del 6% anual.

#### **PROYECCION DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

El estado de pérdidas y ganancias es un resumen del éxito o falla de las transacciones de la firma en el período de tiempo comprendido entre 2009 -2014.

**Cuadro 54. Estado de resultados**

**Estado de resultados ACTIVOS Ltda., incluido el plan operativo y proyectado al 2014**

<b>ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES LTDA - ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Ventas</b>	548215222,9	603036745,1	657858267,3	712679789,6	767501311,8	822322834,1
<b>(-) Costo de Ventas</b>	413965883,7	438803837	465132067,2	493039991,2	522622390,7	553979734
Relaciones publicas y tramites		2500000	1590000	1865400	1977324	2095963
Promoción		800000	848000	989880	1049272	1112228
Publicidad		1000000	1060000	1123600	1191016	1262476
Correspondencia, teléfono y visitas		1000000	1060000	1123600	1191016	1262476
Pagina WEB		2000000		200000		212000
Información		1500000	1590000	1685400	1786524	1893715
Papelería		700000	742000	786520	833711	883733
Honorarios		1600000	1696000	1797760	1905625	2019962
<b>(-) Total Costos del plan de mercadeo</b>		11100000	8586000	9572160	9934488	10742553
<b>Utilidad bruta</b>	134249339,2	153132908,1	184140200,1	210067638,4	234944433,1	257600547,1
<b>(-) Gastos de venta</b>	69022856,88	72364409,4	76706274	81308650	86187169	91358400
<b>Utilidad de operación</b>	65226482,28	80768498,7	107433926,1	128758988,4	148757264,1	166242147,1
<b>(-) Gastos Financieros</b>	2297819	2472450,65	2620797,69	2778045,55	2944728,28	3121411,9
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	62.928.663,28	78296048,05	104813128,5	125980942,8	145812535,8	163120735,2
<b>(-) Impuestos</b>	21448033,08	22734915,06	24099009,97	25544950,5	27077647,6	28702306,4
<b>Utilidad Neta</b>	41.480.630,20	55.561.132,99	80.714.118,48	100.435.992,30	118.734.888	134.418.428,70
<b>Incremento en la utilidad</b>		14.080.502,79	25.152.985,49	19.721.873,80	18.298.895,90	15.683.540,52

Fuente. ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.



De acuerdo al estado de pérdidas y ganancias anteriormente expuesto se realizó la proyección de los ingresos, gastos y costos para los próximos 5 años de implementación del plan estratégico de mercadeo en **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**

En esta importante herramienta se identifica que al cumplir los objetivos propuestos en el POA al final del horizonte propuesto la firma habrá incrementado sus utilidades netas pasando de \$ 41.480.630.20 a 134.418.428,7 al igual que se incrementaran sus ingresos, gastos y costos; convirtiéndose en una empresa sólida generadora de empleo en el departamento y a nivel nacional.

En la precedente información hay que tener en cuenta que los gastos incurridos por el plan estratégico de mercadeo están sujetos a ser variables para los próximos años de ejecución, al igual que los costos de ventas, ya que dependen del cumplimiento del objetivo del año inmediatamente anterior.

### 13.3 ANALISIS FINANCIERO

Para realizar el análisis de rentabilidad del proyecto se utilizaron tres herramientas: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Índice de Rentabilidad (IR). En la tabla a continuación se detalla los resultados obtenidos en el proyecto y los parámetros de aceptación o rechazo:

Aceptar	Rechazar	Resultado	
VAN	>0	<0	\$ 59.542.018
TIR	>i*	<i*	156%
IR	>1	<1	6,3

\*i es el porcentaje de rendimiento requerido que es del 10%

Debido a que el plan estratégico de mercadeo cumple los tres parámetros de aceptación, podemos concluir que éste es rentable para implementar en **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**

## 14. CONCLUSIONES

Una vez desarrollada la formulación del plan estratégico de mercadeo para la firma ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda. Se obtuvieron las siguientes conclusiones.

Como lo demuestra la matriz de evaluación interna MEFI, ACTIVOS Ltda., posee un gran número de debilidades y muy pocas fortalezas, siendo este uno de los principales motivos por los cuales no se ha logrado aprovechar las oportunidades del mercado; para lograr mayor especificidad en cuanto a las debilidades internas que más afectan a la firma, estas se encuentran ubicadas en la capacidad directiva, concluyendo así que es desde el núcleo de la empresa que se deben tomar los correctivos necesarios.

Activos Ltda., ha demostrado ante los clientes actuales y potenciales tener como mayor fortaleza la calidad de sus servicios, por lo tanto se puede concluir, que el personal con el que se cuenta, es de carácter íntegro y profesionalmente capaz para asumir responsabilidades de grandes proporciones, además esta es una base para concluir que laboral y profesionalmente se está preparado para enfocarse en mercados nuevos.

Como lo señala la matriz de factores internos y externos (IE) que ubica la empresa en la posición proteger y mantener, y además advierte que en el contexto endógeno de ACTIVOS Ltda., hay muchas oportunidades latentes que se están desperdiciando por la falta de control directivo interno, por lo tanto se concluye que mientras haya una indiferencia hacia solución de debilidades por parte de los directivos, la firma no va lograr aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado.

El análisis del contexto endógeno permite identificar que las oportunidades que presenta el mercado se están generando en otros nichos de mercado como el sector público, y nuevos mercados geográficos como las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Putumayo entre otros.

En lo concerniente al estudio de satisfacción del cliente se puede concluir que el 68% de los clientes están satisfechos con los servicios que presta ACTIVOS Ltda., y con la atención que han recibido por parte de sus colaboradores, pero vale la pena mencionar, que hay un 32% de clientes insatisfechos quienes han emitido quejas en cuanto a la presentación de informes y sobre la falta de comunicación con la gerencia de la firma, por lo que se concluye que hacen falta, la relación cliente-proveedor.

En cuanto al estudio de mercados de servicios contables se puede concluir, que en la ciudad de pasto hay desconocimiento por parte de los clientes potenciales sobre el trabajo de las firmas y más preocupante aun desconocimiento sobre la existencia de las mismas; como contraste a la anterior conclusión se identifico que a pesar del desconocimiento sobre este tipo de negocio, los empresarios están dispuestos a conocer el valor agregado y la ventaja diferencial que estas ofrecen.

Según el análisis de matrices formulado para ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda., esta empresa se encuentra en una posición fuerte para lo que se recomiendan estrategias agresivas que permitan ampliar el mercado actual, buscar mercados nuevos y tener domino sobre sus proveedores.

En conclusión ACTIVOS Ltda., tiene de su lado las oportunidades del mercado para realizar las estrategias propuestas en el plan de mercadeo, pero debe enfocar mayores esfuerzos en su parte administrativa y de gestión.

## 15. RECOMENDACIONES

Considerando la situación interna actual de la empresa objeto de estudio, **ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.**, y después de concluir su problemática se procede a generar las recomendaciones que se consideran pertinentes para el mejoramiento de la empresa según el plan estratégico de mercadeo:

Es imprescindible que **ACTIVOS Ltda.**, articule la implementación del presente plan estratégico de mercadeo, a la reestructuración inminente del sistema administrativo de la empresa, ya que si no se inician los cambios internos necesarios, no servirá la planeación estratégica aquí formulada.

**ACTIVOS Ltda.**, debe replantear sus políticas internas y controlar los actores que en ella participan, esto se debe realizar mediante la construcción de un plan corporativo que permita controlar la parte administrativa, operativa y de aportantes.

Establecer políticas claras y obligatorias de pertenencia para socios y contratistas.

Establecer como prioridad la comunicación con los clientes y su satisfacción con el servicio.

Realizar reuniones frecuentes con los socios de la firma para aplicar acciones correctivas a los casos de estudio y hacer seguimiento a los compromisos acordados.

Preparar administrativa, técnica y financieramente la empresa con el fin de llegar a los nuevos mercados.

Establecer un comité receptor, evaluador y ejecutor de propuestas recibidas que se encargue de darle el valor agregado a la solicitud del cliente.

Realizar encuentro con los Miembros directivos de las empresas clientes y de esta manera identificar las inconformidades y así tomar acciones inmediatas de mejora.

Es pertinente para la correcta ejecución del plan estratégico de mercadeo que todos los actores de la empresa estén al tanto de las estrategias propuestas y de las funciones y responsabilidades asignadas, por lo tanto se recomienda focalizar el plan estratégico hacia todas las dependencias de la empresa.

Socializar y divulgar a los socios y contratistas de la firma Activos el presente trabajo, para que se tomen las acciones correctivas y de mejora tendientes a mejorar cada día el servicio

Haciendo alusión al plan operativo se recomienda la ejecución de las estrategias propuestas enfocándose hacia la ampliación del mercado actual, la apertura de nuevos mercados y la obtención de mayor control sobre los proveedores.

Estar completamente informados sobre posibilidades de negocio.

Enfocar los servicios y el valor agregado hacia los requerimientos del cliente, identificados en la encuesta del mercado

Activos, asume la posición de líder en el mercado, por lo tanto debe estar a la vanguardia en temas de actualidad y así de esta manera brindar a sus clientes un valor agregado, el cual les permita estar constantemente actualizados con temas de interés general que tengan que ver con la función contable.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVARES, José Luis. Decisiones estratégicas. Capítulo II

CODIGO DE COMERCIO, Capitulo 100

DANE - cuentas regionales

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson, 2000. 150 p.

LEY 43 DE 1990. Reglamentación a la profesión del contador publico

Mc-CARTY, J.E. Comercialización. Buenos Aires: El Ateneo, 1974. 200 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce, y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires Argentina: s.n. s.f. 200 p.

PORTER, E Michael. Estrategia competitiva, EE.UU, Patria 2002, 400 p.

PHILIP, Kotler. El marketing según Kotler. México: Paidós, 2000. 250 p.

DECRETO NUMERO 4350 de (Diciembre 4 de 2006)

## NETGRAFIA

### Disponible en:

<http://www.actualicese.com/actualidad/informacion-mas-consultada/tabla-de-tarifas-de-honorarios-profesionales-para-contadores-publicos/>

[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=33&id=149&Itemid=706](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=33&id=149&Itemid=706)

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/matrizbostonconsultinggroup/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/matrizbostonconsultinggroup/)

[http://www.eumed.net/libros/2009c/594/Formulacion de la matriz de la gran estrategia en logistica.htm](http://www.eumed.net/libros/2009c/594/Formulacion_de_la_matriz_de_la_gran_estrategia_en_logistica.htm)

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>

<http://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica>

<http://www.monografias.com/trabajos11/planpaso/planpaso.shtml>

[www.vicepresidencia.gov.co/Es/programas/Paginas/Anticorrupcion.aspx](http://www.vicepresidencia.gov.co/Es/programas/Paginas/Anticorrupcion.aspx)

<http://www.scribd.com/doc/5914104/Diamante-de-Porter-Las-5-fuerzas-de-Porter>

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxvtas/marketing-estrategico-108542>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_mercado)

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_del\\_entorno](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_entorno)

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_BCG](http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG)

## **ANEXOS**



**Anexo A. Encuesta para estudio de mercado**  
**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CONOCIMIENTO DE LA PERCEPCION Y ESPECTATIVAS DE LOS EMPRESARIOS DE LA**  
**CIUDAD DE PASTO, RESPECTO A LOS SERVICIOS CONTABLES.**

**Objetivo general**

Conocer los factores de decisión para contratar el servicios contables

EMPRESA ENCUESTADA \_\_\_\_\_ ACTIVIDAD DESARROLLADA \_\_\_\_\_  
 DOMICILIO SEDE PRINCIPAL \_\_\_\_\_ E - MAIL \_\_\_\_\_  
 OTRAS SEDES \_\_\_\_\_ TELEFONOS \_\_\_\_\_  
 PERSONA CONTACTO \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_

Agradecemos su gentil colaboración diligenciando el siguiente formulario:

**PARA INICIAR POR FAVOR DILIGENCIE LOS SIGUIENTES DATOS:  
 MARQUE CON X SEGÚN CORRESPONDA:**

1. A Que sector economico pertenece su empresa?

\_\_\_\_\_

2. Su empresa requiere de los servicios profesionales de un contador?

2.1 SI  2.2 NO

2.3 Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Especifique que tipo de Servicios contables requiere su Empresa?

3.1 Contabilidad

3.2 Revisoría fiscal

3.3 Auditorías externas

3.4 Saneamiento contable y /o depuracion contable

3.5 Analisis financiero

3.6 Otros cuales? \_\_\_\_\_

4. Con que tipo de persona contrata dichos servicios?

4.1 Persona Natural

4.2 Persona jurídica

4.3 Por que? \_\_\_\_\_

si su respuesta es la 4.1 continúe con la pregunata No 5 de lo contrario continúe con la pregunta No 5

5. Estaria dispuesto (a) Usted, a contratar con una firma y/o empresa que ofrezca ( servicios contables?

5.1 SI  **5.2** NO   
Porque? \_\_\_\_\_

**6. Reconoce Usted, alguna persona , firma y/o empresas que ofrezcan servicios contables?**

6.1 SI  **6.2** NO   
Cuales.? \_\_\_\_\_

**7. En el momento de contratar el servicio contable cual es el aspecto mas importante en el que Usted se fijaria?**

7.1 Seguridad y confianza de quien le ofrece el servicio   
7.2 El buen Nombre y reconocimiento de la persona a contratar   
7.3 Experiencia y referencias laborales   
7.4 El precio mas favorable para Usted   
7.5 Otro cual? \_\_\_\_\_

**8. Que espera usted del profesional contratado para el servicio contable?**

8.1 Profesional con habilidades en derecho laboral   
8.2 Profesional con habilidades en derecho comercial   
8.3 Profesional con habilidades en derecho tributario   
8.4 Profesional con buenas relaciones en entidades del estado   
8.5 otra cual? \_\_\_\_\_

**9. Cual es el objetivo principal por el que usted desarrolla procesos contables en su empresa?**

9.1 Mantener una empresa organizada   
9.2 Verificar resultados de gestion   
9.3 Cumplir requisitos del estado   
9.4 Otra cual? \_\_\_\_\_

**10. Cuál es el precio que usted esta dispuesto a pagar o paga por cada uno de los servicios contables.**

**10.1 Contabilidad:**

10.1.1 Menor a 1.000.000   
10.1.2 1.000.000 y 2500.000   
10.1.3 superior a 2.500.000

**10.2 Revisoría fiscal:**

- 10.2.1 Menor a 1.000.000
- 10.2.2 1.000.000 y 3.000.000
- 10.2.3 superior a 3.000.000

**10.3 Auditorias:**

- 10.3.1 Menor a 5.000.000
- 10.3.2 5 - 10 millones
- 10.3.3 superior a 10 millones
- 10.3.4 Otro Servicio: Valor

**11. Que percepcion tiene usted del profesional de la contaduria?**

- 11.1 Actualizado
- 11.2 Proactivo
- 11.3 Cumplido
- 11.4 Incumplido
- 11.5 otro cual? \_\_\_\_\_

**12.Cuál es el medio de comunicaci3n que Usted utiliza para actualizarse en informacion financiera, economica y de negocios**


- 12.1 Television  cual? \_\_\_\_\_
- 12.2 Prensa  cual? \_\_\_\_\_
- 12.3 Internet  cual? \_\_\_\_\_
- 12.4 Boletines de radio  cual? \_\_\_\_\_
- 12.5 Boletines e-mail  cual? \_\_\_\_\_
- 12.6 Otro, cual? \_\_\_\_\_

**13. Cual es el medio que Usted,utiliza para divulgar una vacante en su empresa?**

- 13.1 Prensa  cual? \_\_\_\_\_
- 13.2 Servicios de empleo de Internet  cual? \_\_\_\_\_
- 13.3 Radio  cual? \_\_\_\_\_
- 13.4 E-mail  cual? \_\_\_\_\_
- 13.5 Referencias personales  cual? \_\_\_\_\_

**Muchas Gracias...**

## Anexo B. Encuesta de satisfacción del cliente

 <p><b>ACTIVOS Ltda</b> CONTADORES Y ASESORES</p>	<b>CENSO PARA LA MEDICION DE SATISFACCION DEL CLIENTE</b>					
	Fecha de encuesta					
	Servicio evaluado					
	Cliente evaluado					
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE</b> _____						
<b>CARGO:</b> _____						
<b>CIUDAD:</b> _____						
<p>Por favor califiquenos en una escala del 1 al 5, donde 1 significa que no cumplimos con sus expectativas y 5 que estamos por encima de sus expectativas, en referencia a como nos comportamos al atender sus necesidades.</p>						
<b>ACTITUD</b>	<b>PESIMO</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>OBSERVACION</b>
1. El representante de ACTIVOS LTDA cumple con el total de los compromisos acordados en el contrato?	1	2	3	4	5	
2. La informacion que el representante presenta en sus informes es clara y veraz?	1	2	3	4	5	
3. Como considera Ud. El beneficio que recibe por el servicio	1	2	3	4	5	
4. Califique la Cortesía del personal de Activos, que labora en su empresa?	1	2	3	4	5	
5. califique la Disposicion que tenemos para escucharlos, asesorarlos y resolver sus problemas?	1	2	3	4	5	
6. Califique las alternativas de solucion que le ofrece la firma.	1	2	3	4	5	
7. Califique la calidad del servicio recibido ?	1	2	3	4	5	
8. Califique el respaldo que ofrece la firma?	1	2	3	4	5	
9. Califique El nivel de recordacion que usted tiene de la Firma ?	1	2	3	4	5	

**10. USTED RECOMENDARIA LOS SERVICIOS DE ACTIVOS LTDA?**

SI

NO

**11. QUE VALOR AGREGADO LE GUSTARIA RECIBIR DE ACTIVOS LTDA ?**

**11.1 Cual?**

---

**12. CUALES SON LOS REFERENTES PARA QUE EN SU EMPRESA SE CONTRATE UN SERVICIO**

**12.1** El precio mas favorable para Usted

**12.2** Seguridad y confianza de quien le ofrece el servicio

**12.3** El buen Nombre y reconocimiento de la persona a contratar

**12.4** Calidad del servicio

**12.5** Otro cual?


**13. SEÑALE QUE OTROS SERVICIOS DEL PORTAFOLIO QUE OFRECE ACTIVOS LTDA LE INTERESARIA**

**13.1** PRESUPUESTO

**13.2** COSTOS

**13.3** ANALISIS FINANCIERO

**13.4** CONTABILIDAD PUBLICA

**13.5** ASESORIA CONTABLE

**13.6** REVISORIA FISCAL

**13.7** AUDITORIA INTERNA


**13.8** AUDITORIA EXTERNA

**13.9** CONTROL INTERNO

**13.10** INTERVENTORIA

**13.11** ASESORIA TRIBUTARIA

**13.12** CAPACITACION

**13.13** SANEAMIENTO CONTABLE

**13.14** SERVICIOS Y ASESORIA AL SECTOR SALUD


**14.15** OTRO CUAL

---

**14. SEÑALE LOS TRES (3) ASPECTOS MAS RELEVANTES, EN LOS CUALES CONSIDERA QUE ACTIVOS LTDA DEBE MEJORAR**

**14.1** CALIDAD

**14.2** ATENCIÓN

**14.3** ATENCIÓN

**14.4** COMUNICACION

**14.9** OTRO CUAL


**14.5** CORDIALIDAD-AMABILIDAD

**14.6** CUMPLIMIENTO

**14.7** SERVICIO POSTVENTA

**14.8** HORARIOS DE ATENCIÓN


## **Anexo C. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico de mercadeo en la firma ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES LTDA.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Analizar el contexto endógeno y exógeno de ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES LTDA.
- ✓ Estudiar la situación actual del mercado de los servicios contables en el que se encuentra ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES Ltda.
- ✓ Identificar cuáles son los objetivos de mercadeo más apropiados para la firma.
- ✓ Proponer estrategias de mercadeo para la firma.
- ✓ Estructurar el plan operativo anual.
- ✓ Establecer criterios de Monitoreo para la ejecución del plan de mercadeo.

## **ANEXO D. Información sobre la competencia**

### **LA COMPETENCIA**

El sector de los servicios contables está compuesto por dos tipos de competidores.

Al primer tipo se le puede denominar como personas jurídicas, son muy similares a ACTIVOS estos ejecutan contratos como firmas, tienen sus propios contratistas y llevan varios años en el mercado.

La tabla 16. indica que en el departamento de Nariño hoy en día existen 33 firmas registradas en cámara de comercio, dedicadas a la prestación de servicios similares a los que ACTIVOS ofrece en el mercado.

En la tabla 4 se puede analizar que el reconocimiento que las empresas del sector de los servicios contables identificadas en la tabla siguiente es mínimo, ya que de 130 empresarios encuestados el 33% manifiesta conocer a ACTIVOS Ltda., el 0.07% a FACONCI y otro 24% manifiesta conocer a GMF, de las demás no hay evidencias de recordación en el mercado.

El segundo tipo de competidor con el que se enfrenta activos Ltda., son las denominadas persona naturales y de las cuales no se encuentra registro numérico alguno, por lo tanto la cifra es incontables, solo se conoce que son los que tienen más del 85% del mercado y que lo han subvalorado totalmente, ya que los precios que cobran por la prestación de sus servicios están por debajo de los estándares fijados por la junta central de contadores.

Entre las personas naturales que conforman el segundo tipo de competidores, se encuentra uno de los mayores problemas de la empresa, la competencia interna que conforman los mismos socios de la firma, quienes en algunos casos no generan contratos para beneficio de la firma, si no que por el contrario lo hacen para beneficio propio, situación que provoca re direccionamiento de la solicitud del cliente hacia el socio como persona natural y no hacia la firma como persona jurídica, esto teniendo en cuenta que la concepción que tiene el empresario es que la firma es más costosa que la persona natural.

## Empresas de servicios contables en la ciudad de Pasto

1	ACERO AUDITORES & ASESORES EU
2	SIAC LTDA CONSULTORES FISCALES
3	ARAUJO CONSULTORES LTDA
4	R P G CONSULTORES
5	GESTION & SERVICIOS LTDA
6	CONSULTORIAS SERVICIOS Y ASESORIAS ATRIZ SAS
7	BEL ASOCIADOS SAS
8	A.R.C. CONTADORES PUBLICOS ESPECIALIZADOS LIMITADA
9	FACONSI
10	CONTABILIDAD Y SISTEMAS PUTUMAYO LIMITADA CONSIP LTDA.
11	ASESORES PROFESIONALES DE NARINO ASEPROFENAR LTDA.
12	CONTADORES Y ASESORES E.U
13	ASFECON LIMITADA
14	INTERAUDIT S.A
15	ASFYCON
16	PROFESIONALES ASOCIADAS LIMITADA
17	ASESORES INTEGRALES DEL SUR
18	RJ CONTADORES & CONSULTORES LTDA
19	ASESORIAS CONSULTORIAS Y CONSTRUCCIONES FENIX
20	GRUPO PROACTIVA
21	CONFISYR
22	E.A.T. DE SERVICIOS NEW SERVIS
23	GESTAR E.U.
24	PUNTO CARDINAL LTDA
25	SESNAR E U
26	A&BMH ASOCIADOS
27	SIGMA ASESORES LTDA U
28	SERVICIOS EMPRESARIALES DE PROFESIONALES ASOCIADOS DE COLOMBIA
29	BLV ASESORES LIMITADA
30	ASEC AUDITORES Y ASESORES
31	ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES LTDA
32	CONSULTORES Y ASESORES PROFESIONALES CYAP LTDA
33	GMF AUDITORES Y ASESORES LTDA

Fuente: Base de datos cámara de comercio de san Juan de Pasto 2009



**Información Principal Competidor (GMF):** Teniendo en cuenta que el mercado en el que se encuentra la firma en este momento solo comprende el departamento de Nariño; se considera que este se encuentra abastecido por un oligopolio conformado por ACTIVOS LTDA, GMF y personas naturales que prestan servicios con características semejantes.

GMF AUDITORES Y ASESORES Ltda., ha sido durante los 10 años de operación de la firma, la mayor competencia como persona jurídica a la que ha enfrentado ACTIVOS Ltda., desde los inicios de la firma, GMF ha competido por los mismos contratos que ACTIVOS en el sector privado y se ha dirigido hacia el mercado del sector público por medio de sus influencias políticas.

Una de las estrategias que utiliza la competencia para atacar a ACTIVOS es la estrategia de precio, ya que se tiene entendido que siempre presentan ofertas de menor cuantía en los proyectos por los que se compite, además la gerencia de GMF siempre está buscando la información sobre posibles negocios y utiliza sus alianzas estratégicas para cubrir el mercado en cualquier sitio del país.

#### **Análisis Interno GMF**

<b>GMF</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Alianzas estratégicas fuera del departamento	Pago de nominas
Proyecto Alianz unión europea	Comisiona solo un negocio
Referencias institucionales	Calidad del servicio
Mercadeo	Incumplimiento
Pagina web	Profesionales sin experiencia
Conoce la competencia	Malas referencias de sus clientes
Información de negocios	Procesos jurídicos en contra

FUENTE: consultas externas

### Cientes GMF

No	EMPRESA	SERVICIOS
1	ALCALDIA TUQUERRES	ASESORIAS
2	ALCALDIA PASTO	ASESORIAS
3	ALCALDIA RICAUTE	ASESORIAS
4	HOSPITAL DE MOCOA	ASESORIAS
5	HOSPITAL DE RICAUTE	ASESORIAS
6	ELECTRIFICADORA BAJO PUTUMAYO	AUDITORIA EXTERNA
7	ELECTRIFICADORA ALTO PUTUMAYO	AUDITORIA EXTERNA
8	TERMINAL DE TRANSPORTE	AUDITORIA EXTERNA
9	SIMANA	CONTABILIDAD
10	SELVA SALUD	ORGANIZACIÓN DEL ARCHIVO
11	EMAS PASTO	REVISORIA FISCAL
12	SALUD CONDOR	REVISORIA FISCAL
13	COACREMAR	REVISORIA FISCAL
14	HOSPITAL DEPARTAMENTAL	REVISORIA FISCAL
15	HOSPITAL CIVIL	REVISORIA FISCAL
16	ASESORIAS SECTOR COMERCIO	
17	SEPAL	REVISORIA FISCAL

FUENTE: Este estudio

## Anexo E. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS VARIABLES INTERNAS

	1 : CLIENTES	2 : COBERTURA	3 : PRECIOS	4 : CALIDAD	5 : EXPERIENCI	6 : PERSONAL	7 : MERCADEO	8 : PLANEACION	9 : CONTROL	10 : RECURSOS	11 : POSICIONAM	12 : ENDEUDAMIN	13 : VENTAS	14 : ALIANZAS E	15 : VALOR A	16 : RESPUESTA	17 : CAPACITACI	18 : ACCESIBILI	19 : ADMINISTRA	20 : COMUNICACI	21 : SERVICIO	22 : OBJETIVOS	23 : ORGANIZACI	24 : DIRECCION	25 : CAPACIDAD	26 : HERRAMIENT	27 : LIQUIDEZ	28 : PRODUCTIVI	29 : RESULTADOS
1 : CLIENTES	0	0	1	2	2	1	1	0	0	0	0	0	2	0	2	1	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1
2 : COBERTURA	0	0	1	0	0	1	1	1	2	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1
3 : PRECIOS	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4 : CALIDAD	0	0	0	0	2	0	0	1	0	3	0	0	0	1	1	1	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1
5 : EXPERIENCI	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
6 : PERSONAL	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
7 : MERCADEO	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1
8 : PLANEACION	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
9 : CONTROL	1	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1
10 : RECURSOS	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
11 : POSICIONAM	1	1	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
12 : ENDEUDAMIN	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
13 : VENTAS	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1
14 : ALIANZAS E	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
15 : VALOR A	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : RESPUESTA	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : CAPACITACI	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0
18 : ACCESIBILI	0	2	0	0	0	1	0	2	2	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
19 : ADMINISTRA	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	2	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0
20 : COMUNICACI	0	0	0	2	0	2	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 : SERVICIO	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 : OBJETIVOS	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
23 : ORGANIZACI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : DIRECCION	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 : CAPACIDAD	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
26 : HERRAMIENT	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27 : LIQUIDEZ	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28 : PRODUCTIVI	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 : RESULTADOS	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© LIPSOE-EPITAMCMAC

## Anexo F. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS VARIABLES EXTERNAS

	1 : EMPRESAS	2 : CULTURA	3 : MERCADOS	4 : OFERTA LAB	5 : EMPLEO	6 : LICITACION	7 : SALARIOS	8 : PIB	9 : ECONOMIA P	10 : TASA DE IN	11 : ACTUALIZAC	12 : LUCHA CORR	13 : CORRUPCION	14 : ILEGALIDAD	15 : INFORMACIO	16 : TECNOLOGIA
1 : EMPRESAS	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
2 : CULTURA	1	0	1	1	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : MERCADOS	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : OFERTA LAB	0	0	1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : EMPLEO	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0
6 : LICITACION	1	0	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
7 : SALARIOS	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : PIB	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
9 : ECONOMIA P	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0
10 : TASA DE IN	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : ACTUALIZAC	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	1	0
12 : LUCHA CORR	1	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	3	1	1	0
13 : CORRUPCION	1	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
14 : ILEGALIDAD	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
15 : INFORMACIO	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : TECNOLOGIA	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0

© IJFQR-BTANMWC