

Modelo de negocio para la creación de una unidad estratégica de negocio de outsourcing contable para la empresa DASSER “soluciones gerenciales”

Nahún Antonio Arévalo Arenas

Código: 2158534

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
MAGISTER EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA**

Director: Arnaldo Heli Solano Ruiz

Doctor en sociedad de la información y conocimiento



Universidad Industrial de Santander

Facultad en ingeniería físico mecánicas

Escuela de estudios industriales y empresariales

Maestría en gerencia de negocios MBA

Bucaramanga

2017

Dedicatoria

Quiero agradecerle a Dios por este logro, por darme las fuerzas suficientes para superarme y poder alcanzar mis objetivos, a mi Madre que siempre ha confiado en todo lo que he soñado, que me ha cuidado y me ha guiado hasta aquí, a mis hermanas Ana y Nini que han sido ejemplo de superación para mí, a Alejandra, que a pesar del corto tiempo se ha sabido ganarse un lugar en mi corazón y me ha sido incondicional para mí en este proceso., y a todas las personas que me guiaron y me aconsejaron para poder alcanzar este logro.

Agradecimientos

Quiero en primera instancia darle gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de estudiar en una universidad tan prestigiosa como la Universidad Industrial de Santander, de igual manera darle las gracias a mi familia que ha sido mi apoyo emocional y económico en todo este arduo proceso, también agradecerles a las personas que confiaron en mis capacidades para cumplir todos estos retos.

Quiero agradecer a Diego Camilo y Laura Ines, que depositaron la confianza y el espacio en Dasser para que yo pudiera seguir preparándome y alcanzar mis sueños.

También quiero agradecer a mi director el Dr. Arnaldo Heli Solano Ruiz, que ha sido mi ejemplo a seguir desde el pregrado, gracias a sus consejos he podido adquirir muchísimos conocimientos para mi vida profesional.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción.....	16
1. Planteamiento y justificación del problema.....	18
2. Objetivos.....	22
2.1 Objetivo General	22
2.2 Objetivos Específicos	22
3. Metodología	24
3.1 Marco teórico	24
3.1.1 Definición de Contabilidad	24
3.1.2 Definición de Outsourcing	26
3.1.3 Modelo de negocio.	27
3.1.4 Metodología Canvas	28
3.1.4.1 <i>Segmento de mercado</i>	28
3.1.4.2 <i>Propuesta de valor</i>	28
3.1.4.3 <i>Canales</i>	29
3.1.4.4 <i>Relaciones con clientes</i>	30
3.1.4.5 <i>Fuentes de ingresos.</i>	30
3.1.4.6 <i>Recursos Claves.</i>	31
3.1.4.7 <i>Actividades Clave.</i>	31
3.1.4.8 <i>Asociaciones Clave</i>	32
3.1.4.9 <i>Estructura de costos.</i>	32
4. Análisis de las normas internacionales de información financiera	33

- 4.1 Normativa que rige actualmente la contabilidad.....33
- 5. Estudio de Mercados40
 - 5.1 Propuesta.....40
 - 5.2 Objetivos de la investigación de mercados.....40
 - 5.2.1 General.....40
 - 5.2.1 Objetivos específicos.....40
 - 5.3 Definición del Servicio en general.....41
 - 5.4 Análisis del sector43
 - 5.5 Segmentación del mercado44
 - 5.6 Determinación de la población45
 - 5.6.1 Mercado Potencial.....45
 - 5.6.2 Mercado Objetivo.....46
 - 5.6.3 Demanda46
 - 5.7 Tipo de investigación.....47
 - 5.8 Fuentes Primarias y Secundarias.....49
 - 5.9 Proceso de muestreo y determinación del tamaño de la muestra.....49
 - 5.10 Ficha técnica de la Demanda50
 - 5.11 Tabulación y Recolección de la información52
 - 5.12 Análisis de las encuestas.....52
 - 5.13 Análisis de la Demanda65
 - 5.14 Proyección de la Demanda66
 - 5.15 La oferta.....69
 - 5.16 Competidores en el mercado y su identificación.69

MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA...	8
5.17 Análisis de Precios.....	70
5.18 Análisis de precios actuales de la competencia.....	70
5.19 Estrategias de precios.	71
5.20 Análisis del canal de distribución del producto	72
5.21 Canales de Comunicación con el Cliente	74
5.21.1 Fase Informativa.....	75
5.21.2 Fase Evaluativa	76
5.21.3 Fase de Compra.....	77
5.21.4 Fase de Entrega	77
5.22 Relación con clientes	77
5.23 Asistencia personal exclusiva	77
5.23.1 Estandarización del servicio al cliente.....	78
5.23.2 La atención cara a cara	79
5.23.3 Servicios automáticos de relación con el cliente.....	80
6. Propuesta de valor	81
6.1 Reducción de riesgos.....	81
6.2 Novedad en el producto	82
6.3 Comodidad y utilidad	83
7. Análisis Técnico	85
7.1 Descripción de los recursos necesarios para la unidad estratégica	85
7.1.1 Oficina física	85
7.1.2 Talento humano	86
7.1.3 Equipo de cómputo y equipo de oficina	88

MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA...	9
8. Actividades clave	90
8.1 Mercadeo y comercialización	90
8.2 Seguimiento al proceso contable.....	90
8.3 Alimentación de la base de datos web.....	90
8.4 Análisis de la información contable.	91
8.5 Asociaciones clave	91
9. Análisis Financiero.....	93
9.1 Fuente de ingresos.....	93
9.2 Proyección de estados financieros básicos y análisis financiero	98
9.2.1 Estado de situación financiera.....	98
9.2.2 Estado de Resultados.....	99
9.2.3 Flujo de Caja	100
9.3 Indicadores Financieros.....	101
9.3.1 Indicadores de Liquidez.....	101
9.3.2 Indicadores de Endeudamiento	102
9.3.3 Indicadores de rentabilidad	102
9.4 Análisis de sensibilidad	104
9. Plan de acción	106
9.1 Iniciativas.....	106
9.2 Evaluación y presupuesto de las iniciativas.....	107
10. Propuesta.....	108
Referencias Bibliografía.....	109
Apéndices	112

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Síntesis normas internacionales de información financiera (PYMES)</i>	36
Tabla 2. <i>Segmentos de mercado</i>	45
Tabla 3. <i>Población de empresas pequeñas y medianas</i>	46
Tabla 4. <i>Estudio de posibles clientes</i>	50
Tabla 5. <i>Ficha técnica de la Demanda</i>	51
Tabla 6. <i>Evolución histórica número de empresas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga 2010 – 2016</i>	66
Tabla 7. <i>Proyección Demanda Empresas</i>	68
Tabla 8. <i>Oficina física</i>	86
Tabla 9. <i>Talento Humano</i>	88
Tabla 10. <i>Equipos de oficina</i>	89
Tabla 11. <i>Asociaciones clave de la unidad estratégica de negocio</i>	92
Tabla 12. <i>Precio de venta y Clientes Potenciales</i>	93
Tabla 13. <i>Clientes Anuales</i>	94
Tabla 14. <i>Composición de la financiación</i>	94
Tabla 15. <i>Costos de nómina</i>	95
Tabla 16. <i>Variantes de nómina</i>	95
Tabla 17. <i>Clasificación de la Nómina</i>	96
Tabla 18. <i>Gastos Administrativos</i>	96
Tabla 19. <i>Equipo de oficina - Muebles y enseres</i>	97

Tabla 20. <i>Balance General</i>	98
Tabla 21. <i>Estado de resultados</i>	99
Tabla 22. <i>Flujo de Caja</i>	100
Tabla 23. <i>Razón Corriente</i>	101
Tabla 24. <i>Razón Corriente</i>	101
Tabla 25. <i>Endeudamiento total</i>	101
Tabla 26. <i>Rentabilidad Operacional</i>	102
Tabla 27. <i>Rentabilidad Neta</i>	103
Tabla 28. <i>Ebitda</i>	103
Tabla 29. <i>Análisis de sensibilidad</i>	104
Tabla 30. <i>Iniciativas</i>	106
Tabla 31. <i>Evaluación y presupuesto de las iniciativa</i>	107

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Variación Anual.....	43
Figura 2. Pregunta 1 - Numero de colaboradores	53
Figura 3. Pregunta 2 - Implementación de las NIIF.....	54
Figura 4. Pregunta 3 - Interés en outsourcing contable.....	55
Figura 5. Pregunta 4 - Base salarial promedio de los colaboradores contables.....	56
Figura 6. Pregunta 5 - Percepción del valor del servicio	57
Figura 7. Pregunta 6 - Intereses en información contable en linea	58
Figura 8. Pregunta 7 - Servicios adicionales al outsourcing contable	59
Figura 9. Pregunta 8 - Criterios para la baja productividad del personal contable.	60
Figura 10. Pregunta 9 - Importancia de los servicios de outsourcing	61
Figura 11. Pregunta 10 - Activos totales compañía	62
Figura 12. Pregunta 11 – Empleados totales de la compañía	63
Figura 13. Pregunta 12 - Factores que determinan la calidad del outsourcing contable.....	64
Figura 14. Nuevas empresas en Santander por año (2016)	66
Figura 15. Proyección Demanda Empresas	68
Figura 16. Canal de distribución.....	72
Figura 17. Estructura comercialización empresa	72
Figura 18. Organigrama.....	86
Figura 19. Tipos de rentabilidad	102

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Encuesta para estudio de mercados	113
Apéndice B. Información para proyección financiera.	117
Apéndice C. Modelo de Propuesta Comercial.....	118

Resumen

TÍTULO: MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO DE OUTSOURCING CONTABLE PARA LA EMPRESA DASSER “SOLUCIONES GERENCIALES” *

AUTOR: NAHUN ANTONIO AREVALO ARENAS **

PALABRAS CLAVE: OUTSOURCING, CONTABILIDAD, SERVICIO, VIABILIDAD

DESCRIPCIÓN:

El objetivo principal de este proyecto es la elaboración de un modelo de negocio para la creación de una unidad estratégica de outsourcing contable que busca el desarrollo económico para la empresa Dasser “Soluciones Gerenciales”. El outsourcing contable es un servicio prestado a las empresas que quieran tener los procesos contables de una manera más eficiente y con menores costos.

Para el desarrollo de la unidad estratégica de negocio y para medir su viabilidad se realizó un modelo de negocio que sirviera como base fundamental para hacer el proyecto una realidad. El modelo se desarrolla haciendo un análisis de las normas internacionales de información financiera NIIF, un estudio de mercados para conocer los factores externos que afectarían la segmentación de mercados de la unidad estratégica, un análisis técnico para identificar todos los recursos físicos tanto como el talento humano necesario para su puesta en marcha, un análisis financiero para definir la estructura de costos, las fuentes de financiamiento y un análisis de la rentabilidad de la unidad estratégica de negocio, además, planteando unas iniciativas estratégicas a implementar, finalizando con el envío de propuestas comerciales ofreciendo el servicio a posibles clientes.

Los resultados obtenidos demuestran la viabilidad de la unidad estratégica de negocio, dando márgenes de utilidad interesantes a la firma, incrementando su portafolio de servicios y dándole peso a la marca y a la compañía. Se demostró que la unidad estratégica de outsourcing contable puede convertirse en un producto estrella para Dasser “Soluciones Gerenciales” dándole un crecimiento empresarial a la firma.

*Trabajo de grado

*Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Maestría en Gerencia de Negocios MBA. Director: Arnaldo Helí Solano Ruiz, Contador Público.

Abstract

TITLE: BUSINESS MODEL FOR THE CREATION OF A STRATEGIC BUSINESS UNIT OF ACCOUNTING OUTSOURCING FOR THE DASSER COMPANY "MANAGEMENT SOLUTIONS" *

AUTHOR: NAHUN ANTONIO AREVALO ARENAS **

KEY WORDS: OUTSOURCING, ACCOUNTING, SERVICE, VIABILITY

DESCRIPTION:

The main objective of this project is the development of a business model for the creation of a strategic accounting outsourcing unit that seeks economic development for the company Dasser "Soluciones Gerenciales". Accounting outsourcing is a service provided to companies that want to have accounting processes more efficiently and with lower costs.

For the development of the strategic business unit and to measure its viability, a business model was made that served as the fundamental basis to make the project a reality. The model is developed by making an analysis of IFRS international financial reporting standards, a market study to know the external factors that would affect the market segmentation of the strategic unit, a technical analysis to identify all physical resources as well as human talent necessary for its implementation, a financial analysis to define the cost structure, sources of financing and an analysis of the profitability of the strategic business unit, also, proposing strategic initiatives to be implemented, ending with the submission of commercial proposals offering the service to potential clients.

The results obtained demonstrate the viability of the strategic business unit, giving interesting profit margins to the firm, increasing its portfolio of services and giving weight to the brand and the company. It was demonstrated that the strategic unit of accounting outsourcing can become a star product for Dasser "Management Solutions" giving business growth to the firm.

* Degree work

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies, Master of Business Management MBA. Director: Arnaldo Helí Solano Ruiz, Public Accountant.

Introducción

Con la creciente expansión de los mercados a nivel mundial, impulsados en gran medida por los cambios estructurales y tecnológicos, las empresas han entrado en una feroz batalla para ser lo más competitivas posibles. Las organizaciones enfocan todos sus esfuerzos y recursos en las actividades principales del negocio para sobresalir en un mercado empresarial cada vez más hostil, es por esta razón que el outsourcing o tercerización cumple un papel fundamental en la estructura organizacional de las empresas de hoy en día, enfocándose en las áreas de negocio menos críticas o en parte de sus actividades sobre todo en el manejo de la información contable.

La propuesta consiste en la creación de una unidad estratégica de negocio de outsourcing contable para la empresa Dasser “Soluciones Gerenciales” donde se ofrecen servicios de tercerización para el manejo de todo el proceso contable de la empresa cliente, brindando información de calidad con un enfoque centrado en la toma de decisiones empresariales acogido a la normativa legal vigente y siguiendo estándares internacionales de información financiera.

Dasser “Soluciones Gerenciales” es una firma de contadores públicos y consultores gerenciales, que ha conformado un equipo de profesionales interdisciplinarios y competentes con una amplia experiencia y sólidos conocimientos en las áreas contables, financieras, tributarias y de procesos de negocio. Dasser ofrece un sistema de consultoría que ofrece servicios que generan valor, acreditando una gran experiencia en el desarrollo de soluciones de negocios con el fin de diagnosticar, planear o implementar las mejores prácticas para el mejoramiento de las compañías.

Con este proyecto se pretende analizar la viabilidad de la unidad estratégica de negocio de outsourcing contable realizando estudios de mercados que permitan determinar la relación con

los clientes, los canales y el segmento de clientes potenciales que tendrá el servicio, se hará revisión de las normas internacionales de información financiera enfocada a las PYMES, se analizará la factibilidad financiera de la unidad estratégica de negocio, los recursos y asociaciones clave para el correcto funcionamiento de la unidad y para el cumplimiento del requisito de implementación se harán propuestas comerciales a los clientes potenciales que arrojen los estudio previos realizados.

El modelo de negocio se desarrollará en un plazo de doce (12) meses y contará con la siguiente estructura: Introducción, Planteamiento y Justificación del problema, Objetivos, Metodología, Plan de trabajo, Cronograma, Presupuesto y Bibliografía.

1. Planteamiento y justificación del problema

Con el desarrollo de este proyecto se busca un desarrollo económico para Dasser “Soluciones Gerenciales”, aportar al posicionamiento de la firma en el mercado local del área metropolitana de Bucaramanga enfocándose en brindar un servicio especializado y de alto valor agregado de outsourcing contable ayudando de esta manera a las empresas cliente en su desarrollo económico y beneficiando la economía regional.

Dasser “Soluciones Gerenciales” es una empresa creciente que cuenta con un gran capital humano enfocado a los servicios empresariales. El outsourcing contable siempre ha sido una oportunidad latente que la compañía ha detectado con el paso del tiempo. Gracias a los cambios en la normativa legal y con la llegada de las normas internacionales de información financiera que las empresas han tenido que implementar se han creado nuevos mercados y oportunidades donde antes no las había.

Dasser es una empresa con gran potencial de crecimiento gracias a sus buenas prácticas y a su talento humano que está en constante capacitación, lo que ha abierto nuevas posibilidades de crecimiento y oportunidades, por lo que estructurar y crear la unidad estratégica de negocio de outsourcing contable se ha vuelto una necesidad que maximizaría y aprovecharía todo el potencial con el que la empresa cuenta ya que se tiene experiencia previa en el manejo contable empresarial, todo esto se refleja con las cifras de crecimiento en ventas, personal y clientes. Desde su creación Dasser " Soluciones Gerenciales" ha tenido un crecimiento acelerado lo que se ha evidenciado a lo largo de los años que ha estado en funcionamiento. A finales de 2014 Dasser facturó \$ 14.598.250 que correspondían a cinco (5) clientes directos y contaba con un personal de 3 personas. La buena gestión de la compañía hizo que para el año 2015 llegara a facturar

\$135.286.934 aumentando sus clientes a catorce (14) y triplicando su talento humano llegando a tener nueve (9) colaboradores. En lo corrido del año del año 2016 las cifras son muy favorables con respecto a los años anteriores, llegando a facturar a fecha de mayo \$ 89.097.882 y sumando dieciocho (18) clientes y doce (12) colaboradores.

Actualmente muchos de los servicios que ofrece Dasser “Soluciones Gerenciales” no son aprovechados a cabalidad, entre esos el outsourcing contable, lo que se ha traducido en una menor competitividad y en el desaprovechamiento de mejores rentabilidades. La gerencia y los colaboradores han podido identificar esas falencias y se ha realizado un análisis del sector donde se han arrojado resultados favorables, se ha redefinido su portafolio de servicios y se han podido identificar sus focos estratégicos arrojando como resultado el outsourcing contable como un producto estrella de la compañía con potencial para ser rentable.

Respecto a la competencia, las firmas más importantes contra las que tendría que competir Dasser para la prestación de servicio de outsourcing contable en el área metropolitana de Bucaramanga serían empresas nacionales e internacionales con sede en otras ciudades capitales como Bogotá, Medellín y Barranquilla, entre ellas destacan: Kreston RM, Auditool, Deloitte, Ernest and Young, Baker Tilly entre otras. Es una oportunidad para Dasser de introducirse en el mercado local gracias a su posicionamiento geográfico con lo que contaría con menores costos a los de su competencia, además de tener colaboradores residentes que conocen las empresas locales, saben sus procedimientos y conocen la cultura empresarial santandereana, muchos de ellos han tenido experiencia en esas grandes firmas por lo que conocen a la competencia y saben de sus falencias y de las oportunidades de mejora que se podrían ofrecer para ser un servicio más diferenciado.

Santander según cifras oficiales de Cámara Directa (2016), es uno de los departamentos que mayor progreso tienen a nivel nacional y cuenta con mercados potenciales disponibles que pueden ser aprovechados por empresas prestadoras de servicios como Dasser “Soluciones Gerenciales”. Para el año 2015 fueron 2.561 nuevas empresas creadas en Santander, y la composición empresarial por tamaños abarca entre las pequeñas y medianas empresas cerca del 98% de las empresas operativas de la región que es el segmento de mercado que pretende apuntar la nueva unidad estratégica de negocio de Outsourcing contable.

Varias fuentes reconocidas han resaltado el crecimiento y la importancia que ha tenido la industria del Outsourcing en Colombia, (Higuera, 2011), resalta la relevancia del Outsourcing comentando que todas las empresas necesitan servicios especializados, porque ninguna organización puede hacer de todo con buena rentabilidad, y es sin duda algo que los empresarios han empezado a entender y han comenzado a usar los servicios de tercerización para suplir sus procesos menos críticos como por ejemplo el manejo contable. Higuera habla de una tendencia de crecimiento en Colombia de esta actividad, que empezó a tener auge con la llegada de varias firmas extranjeras, que, en vez de montar todo un departamento contable, optan por confiar en terceros sus registros operacionales, por la experiencia que estos tienen en el tema.

Revista Dinero, (2014), comenta sobre la época dorada que están teniendo los servicios de tercerización en Colombia, ya que fue destacada por tercer año consecutivo como uno de los 30 destinos más importantes de Outsourcing/off-shore del mundo, según la consultora Gartner, y quizás lo más alentador para las empresas que prestan servicio de Outsourcing contable es que los servicios de backoffice donde están incluidos los procesos contables, son los que mayor potencial de crecimiento han tenido la industria de la tercerización según Rosalba Montoya Pereira, directora de ManpowerGroup para el área andina de Suramérica.

Los datos y cifras son positivos para la creación de la unidad estrategia, junto con el mejor talento humano será posible ofrecer un servicio de calidad que pueda ser reconocido en la región y pueda abrir las puertas a mayores mercados en un futuro no muy lejano.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de negocios para la creación de una unidad estratégica de negocio en “Dasser Soluciones Gerenciales” en el área de Outsourcing Contable para el área metropolitana de Bucaramanga.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar las normas internacionales de contabilidad y las normas internacionales de Auditoría.
- Realizar un estudio de mercados a pequeñas y medianas empresas en el área metropolitana de Bucaramanga para definir segmentos, canales y relaciones con clientes que apuntará la nueva unidad estratégica de negocio de Outsourcing Contable en Dasser “Soluciones Gerenciales”.
- Identificar la propuesta de valor que se va a ofrecer con la prestación del nuevo servicio de outsourcing contable en Dasser “Soluciones Gerenciales”
- Desarrollar un análisis técnico que permita determinar los recursos, actividades y aliados para la creación de la unidad estratégica de negocio de Outsourcing Contable en Dasser “Soluciones Gerenciales”.
- Realizar un análisis Financiero para comprobar la viabilidad de la nueva unidad estratégica de negocio Outsourcing Contable en Dasser “Soluciones Gerenciales definiendo la estructura de costos, fuente de ingresos y analizando la rentabilidad”.

- Desarrollar un plan de acción para la ejecución del modelo de negocio de la unidad estratégica de negocio de outsourcing contable en Dasser “Soluciones Gerenciales”
- Presentar propuestas comerciales a clientes potenciales como primera etapa de implementación de la nueva unidad estratégica de negocio de outsourcing contable en Dasser “Soluciones Gerenciales”

3. Metodología

3.1 Marco teórico

3.1.1 Definición de Contabilidad. Según Martínez (2011), la definición de la contabilidad se deducen los siguientes conceptos: recolectar, identificar, medir, clasificar, codificar, acumular, registrar, emitir estados financieros, interpretar, analizar, evaluar e informar, y hacer el seguimiento al desarrollo de las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna.

Todas las definiciones sobre contabilidad giran en torno a la norma, que describe un proceso donde confluyen las siguientes actividades:

- Recolecta todos los documentos soportes de contabilidad utilizados durante el período contable, tales como recibos de caja, consignaciones, comprobantes de pago, facturas de venta, notas de contabilidad, etc., como resultado de las múltiples transacciones en las decisiones de inversión en activos fijos, operaciones de compra y venta de mercancías no fabricadas por la empresa, pago de gastos y del financiamiento por la consecución de recursos para desarrollar la actividad.
- Identifica en cada transacción realizada contenida en el soporte de contabilidad, la causa y el efecto, para encontrar la cuenta precisa que aumenta o disminuye y darle la importancia relativa a cada erogación al considerarlo: un gasto necesario, proporcional y con relación de causalidad con la actividad, una inversión para la producción de la renta, o un financiamiento como apoyo al capital de trabajo o a los bienes o activos fijos.
- Mide el valor económico de la transacción mediante verificación de precios, cálculos aritméticos, autorizaciones, requisitos legales. Otro aspecto bien importante de la

contabilidad es la medición de los bienes y los derechos que tiene la empresa para producir riqueza, cuando han pasado varios años de posesión, la medición se hace con base en estudios de avalúo técnico para darle un justo valor razonable en la contabilidad.

- Clasifica cada documento soporte de contabilidad, por grupos homogéneos de operaciones, tales como ingresos de caja, facturas de ventas, facturas de compras, comprobantes de pago, notas de contabilidad de ajustes contables, para continuar con el siguiente proceso.
- Codifica cada soporte en la parte pertinente mediante un código establecido en el Plan Único de Cuentas (PUC) para los comerciantes, el cual se adopta por cada empresa de acuerdo con el sector y a las necesidades de información.

Todos los procesos antes mencionados son poco relevantes para la toma de decisiones futuras, comúnmente a la contabilidad se la ha dado un enfoque de resultados en hechos históricos que no tienen en cuenta los factores futuros que tengan que afrontar las empresas, por eso Martínez (2011), hace especial énfasis en la relevancia que tiene la contabilidad en aspectos más importantes para la toma de decisiones empresariales, define tres procesos fundamentales en la contabilidad para agregarle valor a la labor contable.

- Evalúa la factibilidad financiera de la empresa en marcha, e incorpora soluciones a los problemas, con nuevas actividades operativas y estratégicas que la ubiquen en nuevos escenarios probables y posibles, con un análisis de los resultados de acuerdo al devenir de la empresa; quiere decir que además de las operaciones propias del negocio se muestran otras alternativas en un horizonte con la prospectiva posible que se desea.
- Informa a los usuarios los resultados en primera instancia a la gerencia, luego a la

Asamblea general o Junta de socios que toma las decisiones de mejoramiento, estrategias hacia el futuro, distribución de excedentes. También a los proveedores, nuevos inversionistas del mercado de valores y empleados que requieran de información.

- Seguimiento mediante indicadores de gestión sobre los planes que dan la factibilidad financiera al negocio para llegar al final del ejercicio económico con resultados y dar explicación a las diferentes situaciones que se solventaron durante el período contable.

3.1.2 Definición de Outsourcing. Es común en los países latinoamericanos se usen palabras foráneas, en el caso de outsourcing su traducción al español sería la de tercerización.

Expertos como Harland (1996), definen El *Outsourcing* o tercerización como una herramienta de gestión que, por sus especiales características, ha llegado a las pequeñas empresas, y permite ejecutar fuera de la organización procesos internos no esenciales a la firma, tales como: seguridad, administración patrimonial, servicios jurídicos, reclutamiento y servicios de información contable. (Harland, 1996)

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente a la contratación ya que, en ésta última, el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al ejecutor de la contrata qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados, por lo que no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al ejecutor, es decir, no instruye al mismo en cómo desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos. (Martínez, 2009)

De esta forma, las organizaciones tienden a concentrarse en sus actividades afines, delegando las actividades intermedias en socios estratégicos o proveedores de servicios,

dependiendo de la importancia de la actividad para los resultados de las mismas. (Lindermann, y otros, 2008)

Las estrategias de tercerización disminuyen riesgos, acortan ciclos de tiempo, requieren menos inversión y crean mejores respuestas a las necesidades de los clientes (Quinn, 1994). La clave, de esta herramienta, radica en enfatizar el core competence del negocio principal de la organización para que los administradores se puedan apalancar de esas habilidades especiales y recursos para lograr una mayor competitividad. El apalancamiento se debe al uso de las inversiones de proveedores, innovaciones y personal capacitado que serían prohibitivamente costosos o prácticamente imposibles de hacer en forma interna.

3.1.3 Modelo de negocio. La definición de modelo de negocio es complicada y tiene muchísimas variantes. La definición clásica dice que es “el plan previo al plan de negocio que define qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, quién va a ser tu público objetivo, cómo vas a vender tu producto o servicio y cuál será tu método para generar ingresos”.

En definitiva, es plasmar en un documento cómo se va a crear, desarrollar y capturar valor. Una pequeña visión de todo lo que puede ser el startup en un futuro y los diferentes aspectos sobre los que se va a construir toda la empresa. Sería como los pilares de un edificio, siendo el edificio el negocio y esos pilares el propio modelo.

Hay que destacar que el modelo de negocio es algo más que saber de dónde vienen los ingresos, tal y como habéis podido ver en la primera definición. Ganar dinero será una consecuencia de todo ese proceso de saber qué ofreces, cómo lo haces, cuál es tu público y demás. (Gestron: Blog Empresarial, 2016)

3.1.4 Metodología Canvas. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.

3.1.4.1 Segmento de mercado. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

3.1.4.2 Propuesta de valor. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas

propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).

Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.

La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor.

Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio. Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet o Ryanair, han diseñado modelos de negocio completos y específicos para permitir los viajes a bajo coste.

3.1.4.3 Canales. A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos –como un equipo comercial interno o un sitio web– o indirectos –como una tienda propia o gestionada por

la empresa—. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios. Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

3.1.4.4 Relaciones con clientes. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

3.1.4.5 Fuentes de ingresos. Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de

mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

3.1.4.6 Recursos Claves. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

3.1.4.7 Actividades Clave. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios

suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

3.1.4.8 Asociaciones Clave. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

3.1.4.9 Estructura de costos. En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos. (Osterwalder, y otros, 2011)

4. Análisis de las normas internacionales de información financiera

4.1 Normativa que rige actualmente la contabilidad

Para el correcto funcionamiento de la unidad estratégica de negocio de Outsourcing contable se hace indispensable conocer las normas nacionales que rige actualmente la contabilidad en Colombia, ya que muchas empresas no han comenzado a hacer la convergencia a normas internacionales de información financiera. Una de las propuestas de valor de la unidad estratégica de negocio es prestar el servicio bajo normas internacionales. Esta normativa es de relevancia para hacer el empalme entre la norma local y las normas internacionales.

Mediante un trabajo investigativo se lograron concluir los puntos claves de la legislación contable nacional. Como definición del decreto 2649 se obtiene que son los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas. (Gerencie: Economía y Finanzas, 2013)

Apoyándose en ellos, la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna, este decreto debe ser aplicado por todas las personas que de acuerdo con la ley estén obligadas a llevar contabilidad.

Este decreto tiene objetivos y cualidades de la información contable así:

Objetivos básicos. La información contable debe servir fundamentalmente para:

- Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el período.

- Predecir flujos de efectivo.
- Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
- Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
- Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
- Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
- Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
- Ayudar a la conformación de la información estadística nacional, y
- Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica de un ente represente para la comunidad.

Cualidades de la información contable. Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible y útil.

- En ciertos casos se requiere, además, que la información sea comparable.
- La información es comprensible cuando es clara y fácil de entender.
- La información es útil cuando es pertinente y confiable.
- La información es pertinente cuando posee valor de realimentación, valor de predicción y es oportuna.
- La información es confiable cuando es neutral, verificable y en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos.
- La información es comparable cuando ha sido preparada sobre bases uniformes.

(Presidente de la República de Colombia, 1993)

Al mismo tiempo este decreto nos da a conocer los diferentes Estados Financieros, la

forma indicada de llevarlos, como presentarlos, el tiempo en que se debe registrar la información contable, la unidad de medida según el país donde estemos, el periodo en que se debe presentar información a los dueños de las compañías, la valuación y medición a las normas técnicas, y criterios de medición aceptados el valor histórico, el valor actual, el valor de realización y el valor presente; la Esencia sobre forma. Los recursos y hechos económicos deben ser reconocidos y revelados de acuerdo con su esencia o realidad económica y no únicamente en su forma legal; la realización, asociación, Mantenimiento del patrimonio, y otras normas. (Heymatius, 2011)

Normativa internacional: Normas internacionales de información financiera.

Para la unidad estratégica de Outsourcing contable las normas internacionales de información financiera son un pilar para el desarrollo de sus procesos que serán ofrecidos bajo las mismas, con la internacionalización de la economía las empresas deben prestar sus servicios de una forma estandarizada para poder exportar sus productos y servicios. De igual forma es un requisito exigido por el estado para poder ejercer sus operaciones. Se hace entonces indispensable conocer los aspectos principales de la norma, por lo que mediante un trabajo investigativo de la misma se estudian principales aspectos. Como el segmento de la unidad estratégica de negocio son las pymes, se investiga la NIIF para pymes que es más específica para este tipo de empresas. El Marco Técnico Normativo aplicable a las Pymes se encuentra expresado por treinta y cinco 35 secciones, expresas en la siguiente tabla:

Tabla 1. Síntesis normas internacionales de información financiera (PYMES)

SECCIÓN	TÍTULO	DESCRIPCION	NIC/NIF SOPORTE
1	Pequeñas y medianas entidades	Describe las características que deben tener las empresas para ser catalogadas como medianas y pequeñas empresas (PYMES).	Ninguna
2	Conceptos y principios generales	<ul style="list-style-type: none"> Describe el objetivo de los Estados Financieros de las Pymes y las cualidades que hacen que la información contenida en ellos sea útil. Establece los conceptos y principios básicos, subyacentes a dichos Estados Financieros. 	Marco Conceptual del IASB.NIC 1 – Presentación de Estados Financieros.
3	Presentación de Estados Financieros	<p>Explica:</p> <ul style="list-style-type: none"> La presentación razonable de los Estados Financieros. Los requerimientos para el cumplimiento de la NIIF para Pymes, A qué se refiere un conjunto completo de Estados Financieros. 	NIC 1 – Presentación de Estados Financieros.
4	Estado de situación financiera	Establece la información a presentar en un estado de situación financiera y cómo presentarla.	NIC 1 – Presentación de Estados Financieros.
5	Estado del resultado integral y Estado de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Establece que una entidad debe presentar el Resultado integral total para un período, es decir su rendimiento financiero para el período en uno o dos Estados Financieros. Determina la información que debe presentar en dichos Estados Financieros y su forma de divulgación. 	NIC 1 – Presentación de Estados Financieros.
6	Estado de cambios en el patrimonio y Estado de resultados y ganancias acumuladas	Establece los requisitos para presentar los cambios en el patrimonio de una entidad para un período, bien sea en un Estado de cambios en el patrimonio o, en determinadas circunstancias o condiciones en un Estado de resultados y ganancias acumuladas.	NIC 1 – Presentación de Estados Financieros.
7	Estado de flujos de efectivo	Establece la información sobre los cambios en el efectivo y sus equivalentes durante un período, para presentar en un Estado de flujos de efectivo.	NIC 7 – Estado de Flujo de Efectivo
8	Notas a los Estados Financieros	<p>Establece:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los principios subyacentes a la información que se ha de presentar en las Notas a los Estados Financieros, y Cómo presentarla. 	NIC 1 – Presentación de Estados Financieros.
9	Estados financieros consolidados y separados	<ul style="list-style-type: none"> Especifica las circunstancias en las que una entidad presenta Estados Financieros consolidados y los procedimientos para su preparación. Proporciona orientación sobre Estados Financieros separados y Estados Financieros combinados. 	NIC 27 – Estados Financieros Consolidados y Separados.
10	Políticas contables, estimaciones y errores	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona orientación para la selección y aplicación de las políticas contables que se utilizan en la preparación de Estados Financieros. Indicar el tratamiento de los cambios en las estimaciones contables y correcciones de errores en Estados Financieros de períodos anteriores. 	NIC 8 – Políticas Contables, cambios en las Estimaciones Contables y Errores.

Tabla 1. Continúa...

11 y 12	Políticas contables, estimaciones y errores	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona orientación para la selección y aplicación de las políticas contables que se utilizan en la preparación de Estados Financieros. • Indicar el tratamiento de los cambios en las estimaciones contables y correcciones de errores en Estados Financieros de períodos anteriores. 	NIC 8 – Políticas Contables, cambios en las Estimaciones Contables y Errores.
13	Inventarios	Establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios.	NIC 2 – Inventarios.
14	Inversiones en asociadas	Establece la contabilización de las asociadas en los Estados Financieros consolidados y en Estados Financieros de un inversionista que, no siendo entidad matriz, posee una inversión en una o más sociedades.	NIC 28 – Inversiones en Asociadas.
15	Inversiones en negocios conjuntos	Determina la contabilización de negocios conjuntos en los Estados Financieros consolidados y en los Estados Financieros del inversionista que, no siendo una entidad matriz, posee una participación en uno o más negocios conjuntos.	NIC 31 – Participaciones en Negocios Conjuntos.
16	Propiedades de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica a la contabilidad de inversiones en terrenos o edificios que cumplen la definición de propiedades de inversión. • Establece su aplicación en algunos tipos de participaciones en propiedades poseídas por el arrendatario, dentro de un acuerdo de arrendamiento operativo. 	NIC 40 – Propiedad de Inversión.
17	Propiedades, planta y equipo	<p>Aplica a la contabilidad de la propiedad, planta y equipo que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es mantenida para el uso en la producción. • Es mantenida para el suministro de bienes o servicios. • Es tenida para arrendarla a terceros. • Es tenida con propósitos administrativos; 	NIC 16 – Propiedades, Planta y Equipo.
18	Activos intangibles distintos de la plusvalía	Considera la contabilización de todos los activos intangibles distintos de la plusvalía y activos intangibles mantenidos por una entidad para su venta en el curso ordinario del negocio.	NIC 38 – Activos Intangibles.
19	Combinaciones de negocio y plusvalía	Establece la manera de contabilizar las combinaciones de negocios y de la plusvalía, tanto en el momento de la combinación de negocios, como posteriormente.	NIIF 3 – Combinaciones de Negocios.
20	Arrendamientos	<p>Prescribe la contabilización de todos los arrendamientos. Se excluyen de esta sección:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los arrendamientos para la exploración o uso de minerales, petróleo, gas natural y recursos no renovables similares. • Los acuerdos de licencia para conceptos como películas, grabaciones en video, obras de teatro, manuscritos, patentes y derechos de autor (Será tratado en la sección 34 <i>Actividades Especiales</i>). • La medición de los inmuebles mantenidos por arrendamientos que se contabilicen como propiedad de inversión y la medición de las propiedades de inversión suministradas por arrendadores bajo arrendamientos operativos (se consideraran en la sección 16 <i>Propiedades de Inversión</i>). 	NIC 17 – Arrendamientos

Tabla 1. Continúa...

21	Provisiones y contingencias	Trata el manejo contable de: <ul style="list-style-type: none"> • Las provisiones. • Los pasivos contingentes. • Los activos contingentes. Se excluyen las provisiones tratadas en otras secciones.	NIC 37 – Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes.
22	Pasivos y patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> • Establece la aplicación en la clasificación de todo tipo de instrumento financiero, exceptuando los excluidos expresamente del alcance de esta sección. Determina los principios para clasificar los instrumentos financieros como pasivos y como patrimonio.	NIC – Presentación de Estados Financieros.
23	Ingresos de actividades ordinarias	Determina la aplicación de la contabilidad a los ingresos de actividades ordinarias originados en: <ul style="list-style-type: none"> • Venta de bienes. • Prestación de servicios. • Contratos de construcción (en los que la entidad es contratista). • Uso por terceros de activos de la entidad que generan intereses, regalías o dividendos. 	NIC 11 – Contratos de Construcción. NIC 18 – Ingresos de Actividades Ordinarias.
24	Subvenciones del Gobierno.	Especifica la contabilidad de todas las subvenciones del Gobierno.	NIC 20 – Contabilización de las Subvenciones del Gobierno e Información a Revelar sobre las Ayudas gubernamentales.
25	Costos por préstamos.	Considera la contabilidad de los costos por préstamos.	NIC 23 – Costos por préstamos.
26	Pagos basados en acciones.	Prescribe la contabilidad de las transacciones con pagos basados en acciones.	NIIF 2 – Pagos basados en Acciones.
27	Deterioro del valor de los activos.	Establece la aplicación de la contabilidad al deterioro del valor de todos los activos, exceptuando los cubiertos por otra sección.	NIC 2 – Inventarios. NIC 36 – Deterioro del Valor de los Activos.
28	Beneficios a los empleados.	Trata todos los beneficios a los empleados, excepto los que corresponden a transacciones con pagos basados en acciones.	NIC 19 – Beneficios a los empleados.
29	Impuesto a las ganancias.	Prescribe el tratamiento contable del impuesto a las ganancias requiriendo que la entidad reconozca las consecuencias fiscales actuales y futuras de transacciones y otros hechos reconocidos en los Estados Financieros.	NIC 12 – Impuesto a las Ganancias.
30	Conversión de la moneda extranjera.	Establece: La forma de incluir las transacciones en moneda extranjera por las operaciones en el extranjero, en los Estados Financieros. <ul style="list-style-type: none"> • Como convertir los Estados Financieros a la moneda de presentación. 	NIC 21 – Efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera.

Tabla 1. Continúa...

31	Hiperinflación.	· Establece que los Estados Financieros que hayan sido ajustados por efectos de la hiperinflación, sean preparados en la moneda de conversión.· Establece que esta sección aplica a las entidades cuya moneda funcional sea la de una economía hiperinflacionaria.	NIC 29 – Información financiera en Economías hiperinflacionarias.
32	Hechos ocurridos después del período sobre el que se informa.	· Establece los principios para el reconocimiento, medición y revelación de los hechos ocurridos después del período sobre el que se informa.· Define cuáles son los hechos ocurridos sobre los que se debe informar.	NIC 10 – Hechos ocurridos después del Período sobre el que se Informa.
33	Informaciones a revelar sobre partes relacionadas.	Determina que un entidad debe incluir en las Notas a los Estados Financieros la información que sea necesaria para establecer la manera en que la situación financiera o la utilidad o pérdida, pudieron verse afectadas por la existencia de partes relacionadas o por transacciones y saldos con esas partes.	NIC 24 – Información a revelar sobre las partidas relacionadas.
34	Actividades especiales.	Suministra una guía sobre la información financiera de las PYMES involucradas en tres tipos de actividades especiales: · Actividades agrícolas. · Actividades de extracción. · Concesión de servicios.	NIC 41 – Agricultura.NIIF 6 – Exploración y Evaluación de Recursos Minerales.
35	Transición a la NIIF para las pymes.	Trata del manejo que se debe dar cuando una entidad adopte por primera vez la NIIF para PYMES, independientemente de si su Marco Contable anterior estuvo basado en: Las NIIF Completas. · Otro conjunto de principios de contabilidad generalmente aceptados -PCGA- como normas nacionales.	NIIF 1 – Adopción por Primera Vez de las Normas Internacionales de Información Financiera.

Fuente: (Actualícese: centro de investigación, 2015)

5. Estudio de Mercados

5.1 Propuesta

Un servicio donde las empresas clientes puedan enfocarse en las actividades productivas de su negocio, evitando el desgaste del manejo contable y de igual forma evitando costos y riesgos asociados con prestaciones sociales y procesos de selección y contratación de personal.

5.2 Objetivos de la investigación de mercados.

5.2.1 General. Realizar una investigación de mercados, mediante la obtención de información primaria y secundaria que permita determinar las variables de mercadotecnia necesarias para la identificación de la demanda y oferta, que establezca la viabilidad de una unidad estratégica de negocio en la empresa “Dasser Soluciones Gerenciales” en el área de Outsourcing Contable, dirigido a las Pymes de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

5.2.1 Objetivos específicos:

- Utilizar elementos de recolección de información, tales como encuesta, que permita establecer las posibles empresas clientes en el servicio de outsourcing contable.
- Efectuar un análisis de la demanda y la oferta para determinar si es viable la unidad estratégica de negocio de Dasser, en el servicio de outsourcing contable.
- Identificar los canales de comercialización que se pueden utilizar para dar a conocer el nuevo servicio de outsourcing contable de la empresa Dasser.
- Establecer el precio que las empresas estarían dispuestos a pagar por la prestación del servicio de outsourcing contable.

- Desarrollar un programa publicitario, promocional y de posicionamiento del nuevo servicio, dirigido a las empresas del área metropolitana de Bucaramanga.

5.3 Definición del Servicio en general

Se ha reconocido a la consultoría empresarial como un servicio profesional de gran utilidad para apoyar a los gerentes de las empresas, de tal forma que se identifique y especifique las principales limitaciones enfrentadas por el mundo competitivo para alcanzar objetivos; interactuar con la empresa cliente, la cual se desarrolla en un ambiente dado, en procura de cambios enfocados en cuanto a manejo contable, calidad total, restricciones, reingeniería de procesos, enfocado en la modalidad de outsourcing.

De modo similar, la consultoría es también una forma de acompañamiento a las empresas, y el personal de dirección de éstas se adhieren en el mejoramiento de las prácticas de gestión, tanto como el desempeño individual y colectivo; pues es indudable que la consultoría, y en específico, la contable se ha convertido en un sector dinámico en la actividad profesional, de ello a ser constantes de abordar problemas y a tener en cuenta nuevas oportunidades, además parte de esta actividad consiste en aportar nuevas competencias a las empresas, para que éstas obtengan un grado de relación cercana cliente – empresa; primordialmente la consultoría empresarial es sinónimo de cambios, no solo en las empresas sino también en las personas, hay una conexión lógica entre las personas y las empresas que la conforman, pues la empresa en su conjunto realiza influencia, la cual permite formar el cambio que se requiere para mejorar en los resultados del desarrollo de las actividades estratégicas de competencia.

El propósito de Dasser, con el servicio de outsourcing contable, se enfocada hacia las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, con el fin

de ubicarlas en un ambiente competitivo y de excelencia operativa para éstas en el manejo de su contabilidad, de tal forma que se especializa inicialmente en reforzar los aspectos que tienen que ver con el manejo de la contabilidad; encontrando alternativas contundentes de afianzar los objetivos propuestos en esta determinada área empresarial, contribuyendo al desarrollo continuo de los procesos, conscientes de los cambios en los estándares de direccionamiento a aplicar enfrentados en un mercado amplio de crecimiento constante de globalización, en conjunto de valores que permitan diferenciar éstas empresas de los demás competidores.

Naturaleza. El buen uso que le pueden dar las pequeñas y medianas empresas al producto que ofrece Dasser Soluciones Gerenciales, dependen del compromiso que éstas tengan para lograr los objetivos propuestos, siguiendo los lineamientos estipulados; es decir, en el caso del servicio de asesoría contable mediante la modalidad de outsourcing, donde se definen ciertos parámetros para el normal y eficiente proceso de la asesoría, sí la empresa contratante del servicio no se adecua al procedimiento formulado, necesariamente no se podrá alcanzar los objetivos planteados, y se desperdiciará tiempo y dinero por la falta de comunicación.

Servicio. El servicio que prestará la empresa consiste concretamente en dar asesoría y consultoría especializada complementado con acompañamiento para el cumplimiento de los objetivos empresariales estipulados en el área contable con alineación en las otras áreas, además habrá servicios complementarios que apunten a prestar acompañamiento siempre que lo requieran las empresas clientes, esto garantiza valor agregado del servicio que se le da a las empresas, igualmente, la idea es lograr una comunicación óptima para que se presente sinergia entre las dos partes y dado esto efectuar retroalimentación para aprender de los errores presentados en los procesos.

5.4 Análisis del sector

El Outsourcing contable por su naturaleza, es un servicio de apoyo administrativo para las compañías, que ha venido gozando de un crecimiento y popularidad notable en los últimos años. Según cifras del DANE, para el segundo trimestre de 2016, el subsector de las actividades administrativas ha registrado un crecimiento de 7,1% en los ingresos nominales y de 2,1% en el personal ocupado respecto al mismo periodo de 2015. En lo corrido del año, hasta el tercer trimestre de 2016, el crecimiento de los ingresos nominales fue 13,0% y 6,0% en el personal ocupado. En los últimos doce meses, hasta el tercer trimestre de 2016 los ingresos crecieron 13,6% y el personal ocupado aumentó 8,3%, respecto al año precedente. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2016)

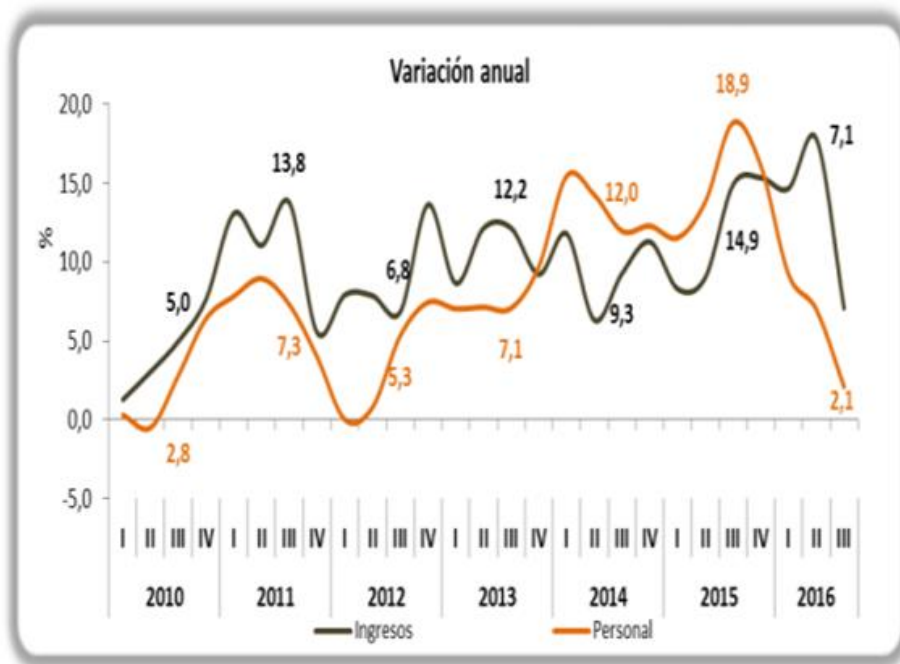


Figura 1. Variación Anual

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2016)

Estas cifras evidencian el crecimiento de las empresas prestadoras de estos servicios dentro del que esta el Outsourcing Contable. Las empresas clientes han optado por esta forma de satisfacer sus necesidades ya que ahorran costos, reducen gastos administrativos y tienen resultados más eficientes, por esta razón una demanda creciente ha hecho que los precios de estos servicios se incrementen abriendo posibilidades de crecimiento reales del sector de los servicios administrativos y de apoyo.

5.5 Segmentación del mercado

La población objetivo para la unidad estratégica de negocio de Outsourcing contable son todas las pymes del área metropolitana que requieran servicios de tercerización para el manejo de todo el proceso contable donde se brinde información de calidad con un enfoque centrado en la toma de decisiones empresariales acogido a la normativa legal vigente y siguiendo estándares de internacionales de información financiera.

Dada la flexibilidad de la prestación del servicio de Outsourcing donde toda empresa que está obligada a llevar contabilidad puede ser un cliente potencial, se decidió solo contemplar las pequeñas y medianas empresas excluyendo a las grandes empresas dada la complejidad de las mismas y la falta de recursos y personal, no es posible que desde el inicio de la unidad estratégica se pueda prestar el servicio para las grandes empresas.

Los segmentos de mercados fueron escogidos teniendo en cuenta la experiencia previa en otros servicios que ha tenido Dasser “Solucione Gerenciales” en sectores específicos, donde se cuenta con cierta experiencia y se conocen los clientes por lo que se facilita llegar a ellos. Los segmentos específicos manejados para la investigación de mercados fueron el sector de la construcción, industrias manufactureras, transporte y almacenamiento, alojamiento, servicios de

comida, actividades de servicios administrativos y de apoyo, actividades de atención de la salud humana, asistencia social y otras actividades de servicios.

5.6 Determinación de la población

5.6.1 Mercado Potencial. Pequeñas y medianas empresas de Bucaramanga y su área metropolitana, que requieran de los servicios en asesoría empresarial, para el desarrollo de modelos de dirección en un mercado globalizado. Para la determinación de la población en primera instancia se investigó el número de empresas activas en el área metropolitana de Bucaramanga por cada segmento y se totalizaron todos los resultados para obtener la población de la muestra cómo se puede observar en la siguiente gráfica.

Tabla 2. *Segmentos de mercado*

Tipo de empresa	# de Empresas
Industrias manufactureras	9582
Construcción	4058
Transporte y almacenamiento	1950
Alojamiento y servicios de comida	5739
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	2424
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	1132
Otras actividades de servicios	3080
Total	27965

Fuente: (Registro Mercantil de las Cámaras de Comercio, 2016)

5.6.2 Mercado Objetivo. Se delimita el mercado objetivo del presente estudio dirigido a las pequeñas empresas que incursionan en la ciudad de Bucaramanga, éstas definidas como organizaciones que cuentan con personal entre 51 y 200 trabajadores y activos totales entre 5001 a 30.00 salarios mínimos mensuales legales vigentes, que tengan la necesidad de poder contratar asesoría empresarial en el aspecto de manejo contable mediante outsourcing.

Teniendo que la composición empresarial por tamaño de la plataforma virtual Compite 360, el 97,53% de las empresas se encuentran catalogadas como pequeñas y medianas empresas por lo que para segmentar la población a esas dos categorías se usaron 27.274 empresas, dato que se halló aplicando el porcentaje de pequeñas y medianas empresas existentes en Colombia al total de empresas de los sectores escogidos del área metropolitana de Bucaramanga. (Registro Mercantil de las Cámaras de Comercio, 2016)

Tabla 3. *Población de empresas pequeñas y medianas.*

Empresas del área metropolitana de Bucaramanga de los Segmento escogido	27965
% de empresas pequeñas y medianas	97,53%
Total Empresas pequeñas y medianas	27274

Fuente: (Registro Mercantil de las Cámaras de Comercio, 2016)

5.6.3 Demanda. La demanda de un bien o servicio existe cuando hay una necesidad por parte de los consumidores y éstos están dispuestos a adquirir los servicios en cantidades determinadas, a unos precios dados y bajo ciertas condiciones.

En el campo de la consultoría empresarial, específicamente en el manejo contable, se puede afirmar que es uno de los sectores de mayor crecimiento a nivel global, sin embargo, cabe señalar que estos servicios mayormente son dirigidos a grandes organizaciones.

En este sentido, y más específicamente en la ciudad de Bucaramanga, hay que decir que la demanda de servicios de consultoría empresarial en la modalidad de outsourcing contable está determinada en su mayoría por consultores independientes, los cuales cobran por este servicio un precio más económico; y esto se presenta debido a la cultura empresarial que se da en esta zona del país y por la percepción de precios elevados de este tipo de servicios por parte de empresas especializadas.

Por tal motivo, se pretende realizar una investigación que logre determinar el interés y la disposición que pueden tener los empresarios de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad para adquirir los servicios de la empresa Dasser en la modalidad de Outsourcing contable como modelo de negocio mediante la unidad estratégica de consultoría empresarial especializada.

5.7 Tipo de investigación

En este trabajo se utiliza el tipo de investigación descriptivo del diseño transversal simple que incluye la recolección de información de una muestra dada de elementos de población una sola vez, que se realiza por medio de la encuesta y la observación.

Tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado. Se pueden utilizar métodos de comunicación o encuesta que pueden clasificarse por la forma en que se aplican, como por ejemplo encuestas telefónicas tradicionales, encuestas telefónicas asistidas por computadora, encuestas personales en el hogar, encuestas en centros comerciales, encuestas personales asistidas por computadora, encuestas por correo, paneles por correo, correo electrónico y encuestas por internet.

Así mismo, la observación se puede realizar por medio de método personal, mecánica, de inventario, análisis de contenido y análisis de rastros. (Kaplan, y otros, 2008)

- Las ventajas de utilizar esta metodología en este tipo de estudio, consiste en que permite analizar en los diferentes fenómenos que se van estudiar variadas condiciones como el grado de aceptación que existe en el mercado para el producto en cuestión, la aplicación y el nivel de desarrollo que posee la empresa Dasser para el desarrollo de este servicio, seleccionando los indicadores más relevantes y particulares del objeto estudiado. (Kaplan, y otros, 2008)

Mediante esta investigación se determinaran las estrategias que guiaran la evaluación de los factores básicos que conforman el problema de estudio, de los cuales se desprenden aspectos como la oferta y la demanda, el precio, los canales de comercialización y los proveedores, etc., estas variables permiten determinar el grado de viabilidad que tiene la creación de una unidad estratégica de negocio en la empresa Dasser soluciones gerenciales, en el área de outsourcing contable, de acuerdo con las disposiciones que predominan en el mercado de este tipo de servicio específicamente (Briones, 1996).

La metodología de investigación se puede definir de la siguiente forma.

- Definir la población de posibles empresas clientes interesados en adquirir el servicio
- Recolectar la información por medio de la aplicación de una encuesta dirigida a la muestra poblacional, con el fin de determinar percepción de las empresas encuestadas con respecto a este tipo de servicio.
- Investigación del sector en aspectos como la demanda, la oferta, los competidores, los precios del mercado, las estrategias de mercadeo y las políticas de servicio.
- Fijar el posible mercado meta de la empresa Dasser soluciones gerenciales en esta nueva modalidad de servicio de outsourcing contable.

5.8 Fuentes Primarias y Secundarias

En este tipo de fuente se utilizará una modalidad de recolección de información para conseguirla de primera mano, confiable y veraz, tales como las encuestas y entrevistas, lo cual permite recoger la información de manera fácil y acertada.

Las fuentes primarias información recopilada a través de la encuesta aplicada a las empresas posibles clientes potenciales.

Con respecto a las fuentes secundarias, se va a tener en cuenta información como el internet, libros, artículos, etc., en cuanto datos confiables se va buscar información de entidades importantes, quienes proporcionaran datos acerca de la prestación de servicios contables y cantidad de empresas que los prestan.

Así mismo, se utilizará información de documentos adecuados que proveerán datos precisos para la elaboración de los informes los cuales serán de suficiente ayuda para la realización del presente trabajo.

5.9 Proceso de muestreo y determinación del tamaño de la muestra

Se utilizará el proceso de muestreo aleatorio simple.

Para calcular el tamaño de la muestra, se considerará un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{N * Z.^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z.^2 * p * q}$$

Dónde:

- N=Total de la población.
- $Z.=(1.96)^2$ (seguridad del 5%)
- p= 50% ó 0.50

- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.5 = 0.50$)
- $d = 5\%$ (precisión)

Para el estudio, se tomó una población de 27.224 empresas que conforman la población estudio, que son los posibles clientes.

Tabla 4. *Estudio de posibles clientes*

N	27.274
Z	1,96
P	50%
Q	95%
d	50%
n	379

$$n = \frac{27274 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (27274 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{26193,94}{69,14}$$

$$n = 379$$

En total se realiza un total de 379 encuestas, de acuerdo a los cálculos efectuados

5.10 Ficha técnica de la Demanda

De acuerdo con el desarrollo de la presente investigación, se diseña la ficha técnica desde el punto de vista metodológico teniendo en cuenta tipo y método de investigación, técnica de

recolección de información, instrumento a aplicar y modo de aplicación, proceso de muestreo a utilizar y sus respectivas características.

Tabla 5. Ficha técnica de la Demanda

Tipo de Investigación	El estudio es de carácter descriptivo, de corte transversal simple
Método de Investigación	Deductivo – inductivo
Fuentes de Información	Es necesaria la utilización de fuentes primarias y secundarias. Dentro de las primeras se encuentran las encuestas aplicadas directamente. En las segundas están los textos, artículos sobre el tema de estudio, normas, etcétera.
Técnicas de recolección de investigación	Encuesta
Instrumentos para recolectar la información	Encuesta estructurada de preguntas cerradas.
Modo de aplicación	Directa
Definición de población	Empresas en la denominación de Pymes de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana que se escogieron de forma aleatoria.
Determinación de la muestra	<p>El método de muestreo utilizado es el aleatorio simple, el cual se basa en la siguiente fórmula(Martinez Bencardino, 2005):</p> $n = \frac{27274 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (27274 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$ $n = \frac{26193,94}{69,14}$ $n = 379$
Alcance de la investigación	Área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga
Tiempo de aplicación	Abril de 2017

5.11 Tabulación y Recolección de la información

La información necesaria se obtuvo encuestando a empresarios y a gerentes de la base de datos interna que tiene Dasser “Soluciones Gerenciales”. Para realizar el procedimiento de recolección de datos, se utilizó un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularon. Se diseñaron preguntas para conocer la relación con el cliente, las expectativas que tienen del servicio de Outsourcing contable, analizar la viabilidad de la propuesta de valor y de igual manera las preguntas que ayudaran a visualizar y tener una idea general del precio que tendrá el servicio

5.12 Análisis de las encuestas

Luego de haber obtenido los resultados de la investigación mediante la encuesta de opinión a la cual se sometieron los gerentes y emprendedores y mediante el análisis de las mismas se arrojaron resultados significativos para el estudio de este proyecto. Se encontraron conclusiones válidas y confiables respecto de la opinión del mercado objetivo en materia de factibilidad, precios, conformidad con el área actual, entre otros. La muestra mínima necesaria fueron 379 empresas, pero se lograron obtener resultados de 400 encuestas, cabe resaltar que las encuestas fueron enviadas por correo electrónico para la facilidad de la distribución.

A continuación, el análisis y los gráficos de los resultados de las preguntas propuestas.

1. ¿Con cuántas personas cuenta el área contable de su compañía?

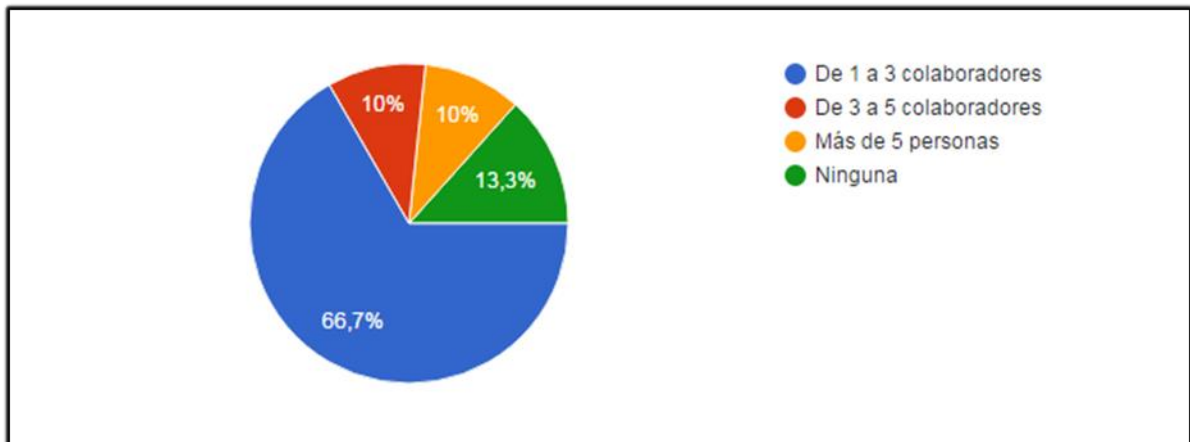


Figura 2. Encuesta, Pregunta 1 Numero de colaboradores.

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

El objetivo principal con esta pregunta fue tener un estimado del personal con el que contaban las empresas de las cuales se quería impactar, para de esta manera tener un cálculo aproximado del gasto de dichas empresas para su proceso contable, donde previamente se consultó la demanda de auxiliares contables en las principales páginas de empleo del país, siendo \$800.000 el precio promedio. El 66,6% de las empresas encuestadas mostraron tener entre 1 a 3 colaboradores, el 10% de 3 a 5 colaboradores y con igual proporción más de 5 colaboradores. El 13,3% de los gerentes y emprendedores encuestados no tienen personal en el área contable, donde se pudo concluir la oportunidad para ofrecer el servicio de Outsourcing Contable.

2. ¿En su empresa actualmente están implementadas las NIIF?

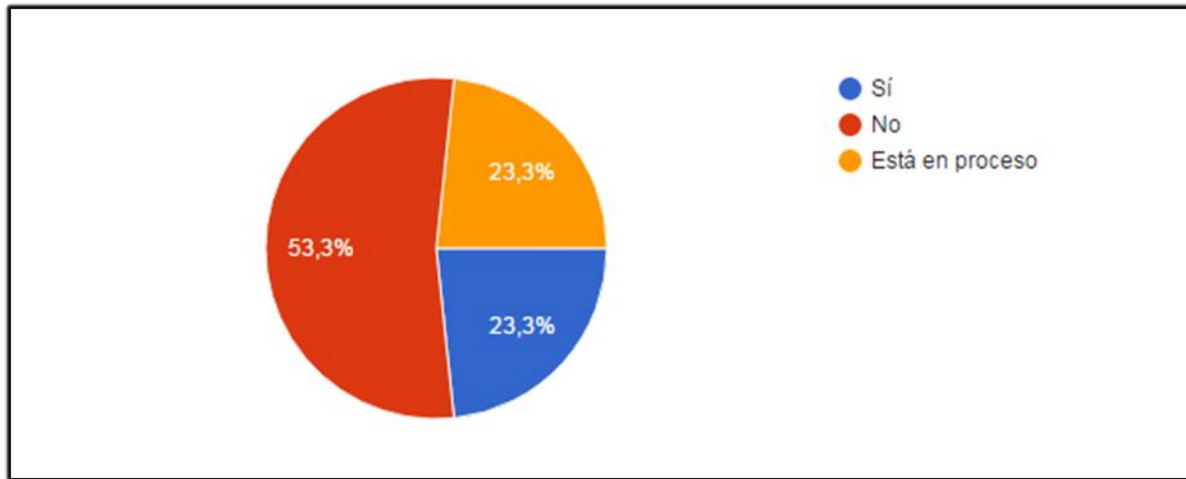


Figura 3. Pregunta 2 – Implementación de las NIIF

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Según los encuestados para esta pregunta, el 53,3% de las empresas actualmente no están llevando la contabilidad bajo las normas internacionales de información financiera, sabiendo esto, se puede aprovechar la propuesta de valor del servicio de Outsourcing que es llevar la contabilidad bajo normativa internacional (NIIF). El 23,3% de las empresas actualmente las tienen implementadas y otro 23,3% las están implementando por lo que es fundamental recalcar que el servicio es llevado bajo esta normativa para cliente. Muchas pymes en actualidad no han hecho la convergencia a NIIF por lo que es un valor muy atractivo del servicio de Outsourcing contable.

3. ¿Le interesaría que una empresa externa llevara la contabilidad de su negocio?

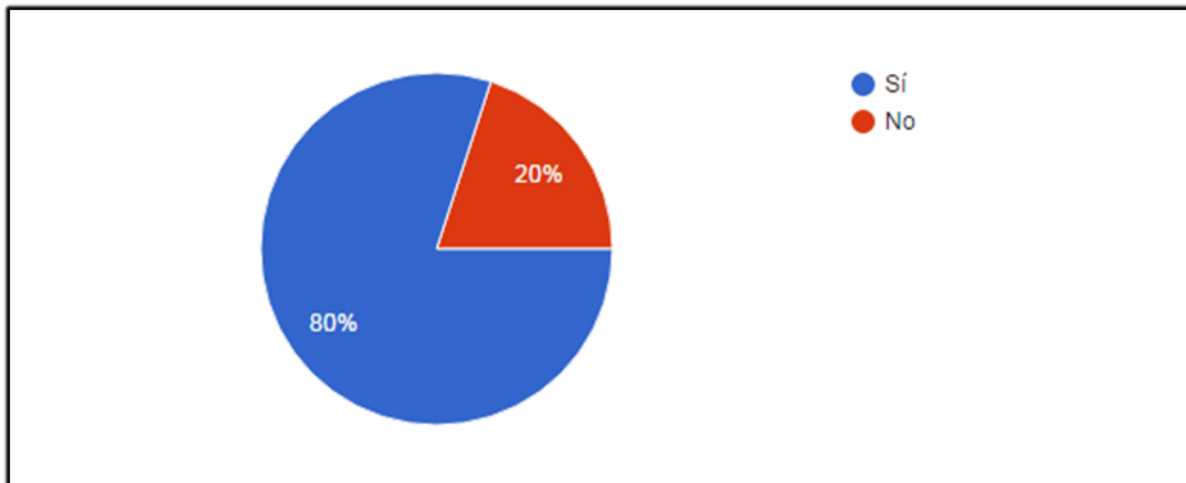


Figura 4. Pregunta 3 – Interés en outsourcing contable

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Con los resultados a la anterior pregunta se obtuvieron aspectos indispensables para la presentación del servicio, el 80% de los encuestados mostro tener confianza en terceros para manejar su proceso contable, con la creciente popularidad del Outsourcing en Colombia, las empresas son conscientes de los beneficios que trae esta manera de llevar sus procesos, el ahorro en gastos relacionados con las prestaciones sociales y la reducción de los riesgos anexos a la gestión del talento humano motivan a las empresas cada vez más a hacerse con los servicios de Outsourcing.

4. ¿Cuál es la base salarial promedio de pago individual para las personas de su área contable?

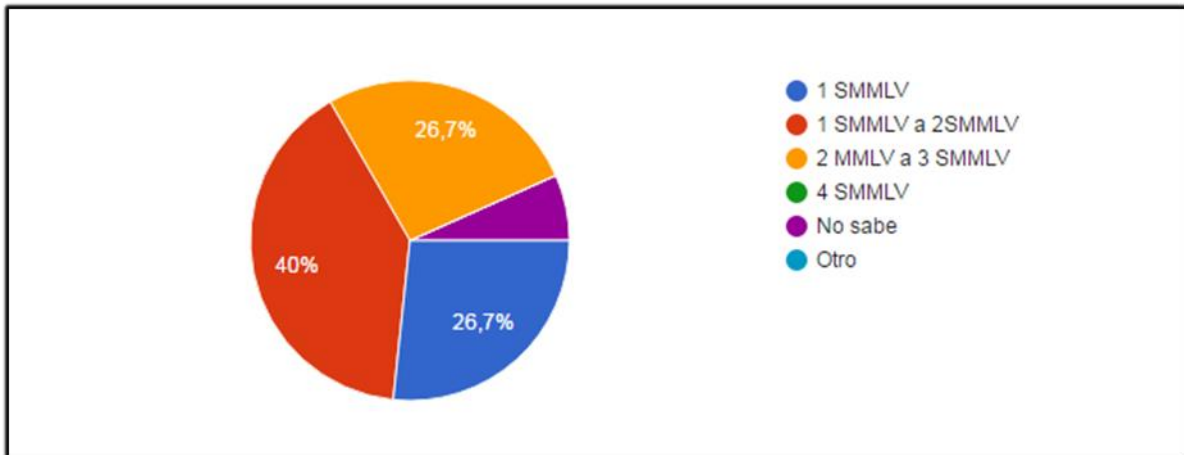


Figura 5. Pregunta 4 - Base salarial promedio de los colaboradores contables

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Respecto al pago salarial invertido en promedio por lo empresarios para ejercer el proceso contable, se obtuvo que el 40% de los encuestados paga de 1 a 2 salarios mínimos legales vigentes, un 26,7% paga de 2 a 3 salarios y otro 26,7% solo paga un salario mínimo, estos datos nos ayudan en primera instancia a calcular el gasto que los posibles clientes tienen para llevar a cabo su proceso contable y sirve para tener un idea general del valor salarial que se le tendrá que pagar al talento humano que integrará la unidad estratégica de negocio de Outsourcing Contable. De la misma manera se analizará este promedio con el número de empleados del área contable para calcular cuánto las empresas invierten en su departamento contable, lo que servirá de guía para establecer el precio del servicio que necesariamente tendría que estar por debajo de este valor para que fuera atractivo para cliente.

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de Outsourcing contable para su empresa?

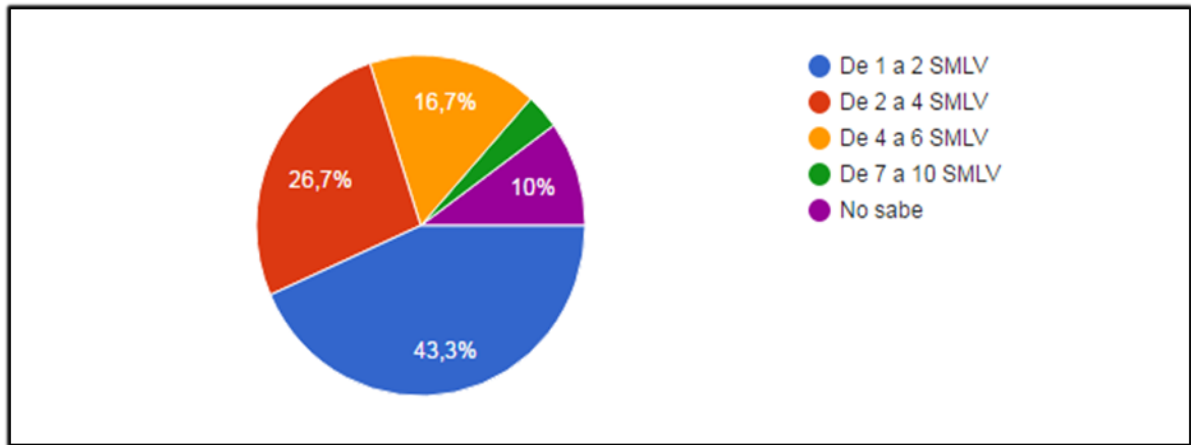


Figura 6. Pregunta 5 - Percepción del valor del servicio

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Con la realización de esta pregunta se buscó tener bases para suficientes establecer los precios que tendría el servicio de Outsourcing contable, los resultados fueron variados, en su mayoría con un 43,3%, las empresas estarían dispuestas a pagar de 1 a 2 salarios mínimos legales vigentes, siguiendo de un 26,7% que pagaría de 2 a 4 salarios mínimos legales vigentes, un 16,7% de 4 a 6 y una minoría del 3,3% de los encuestados pagaría hasta 10 salarios mínimos legales vigentes. Un 10% de los encuestados respondió no saber cuánto pagaría por un servicio de Outsourcing contable lo que podría derivarse del poco conocimiento que tienen del servicio por lo que sería indispensable informar de una mejor manera el proceso de Outsourcing contable a los posibles clientes para que estos puedan costear el valor que podrían asumir para este servicio.

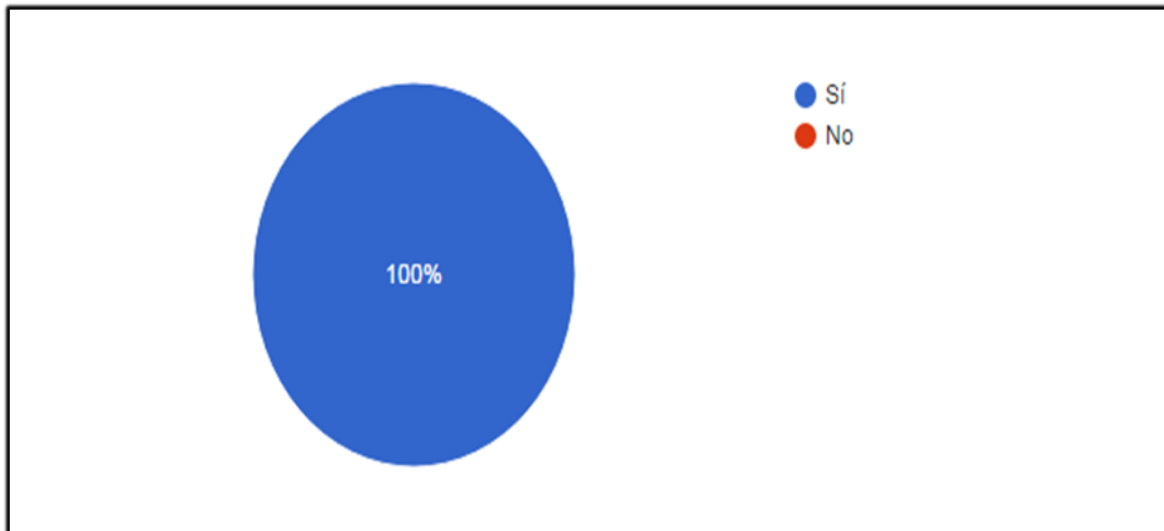
6. ¿Le gustaría tener la información contable de su empresa en línea?

Figura 7. Pregunta 6 - Intereses en información contable en línea

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Esta pregunta en particular tuvo una aceptación absoluta, donde el 100% de los encuestados respondió positivamente, lo que demuestra que las formas tradicionales que tienen las empresas de obtener la información contable ya son anticuadas. La era de la digitalización reina, y es indispensable cambiar la manera de como prestamos el servicio y la forma en que llegamos al cliente. De esta manera se tiene un relacionamiento con el cliente en tiempo real lo que aumenta la calidad del servicio, por lo que será una de las características que tenga el servicio, contando con la tecnología suficiente se tendrá la información online no solo en ordenadores si no en dispositivos móviles inteligentes, lo que aumentaría la cercanía del cliente con el servicio y la calidad del servicio ya que aumentaría la oportunidad de la información.

7. ¿Qué servicios adicionales al Outsourcing contable le gustaría tener?

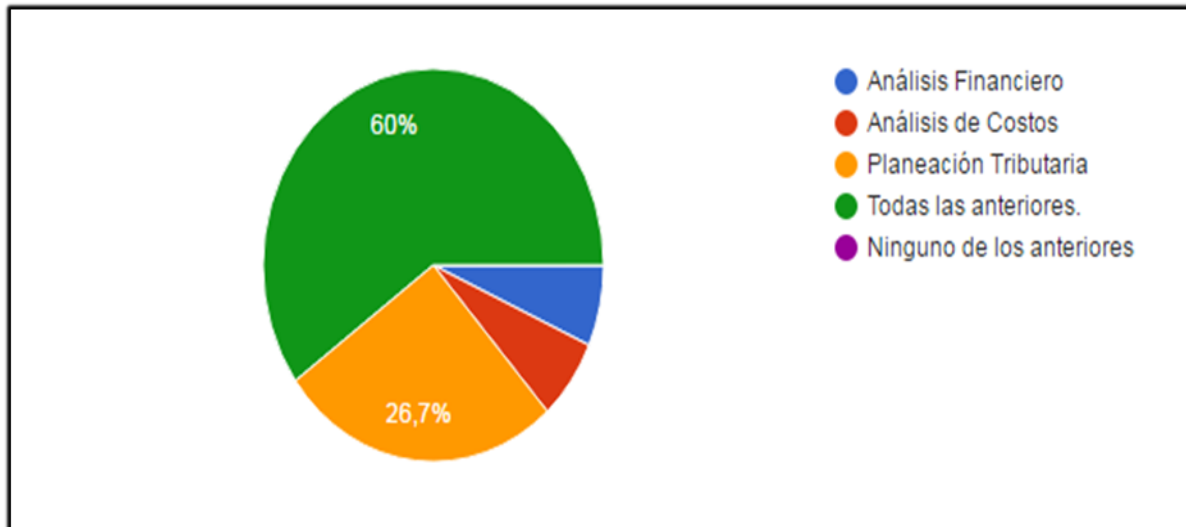


Figura 8. Pregunta 7 - Servicios adicionales al outsourcing contable

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Por medio de los resultados arrojados se puede demostrar los intereses de las empresas por tener un paquete de servicios complementarios al de outsourcing contable, el 60% de los encuestados respondieron tener interés por tener servicios de análisis de costos y financiero al igual que de planeación financiera, un 26,7% dijo solo tener interés en servicios de planeación tributaria que por experiencia personal siempre ha sido de intereses para las empresas que sus contadores sepan de planeación tributaria. Como dato alentador todos los encuestados prefirieron al menos un servicio adicional al de Outsourcing contable, lo que es un apoyo a la propuesta de valor de prestar servicios adicionales como plus al de Outsourcing contable.

8. Según su criterio y experiencia, ¿Cuál de los siguientes problemas cree usted que podría ser la causa más sobresaliente para la baja productividad del personal contable de las empresas?

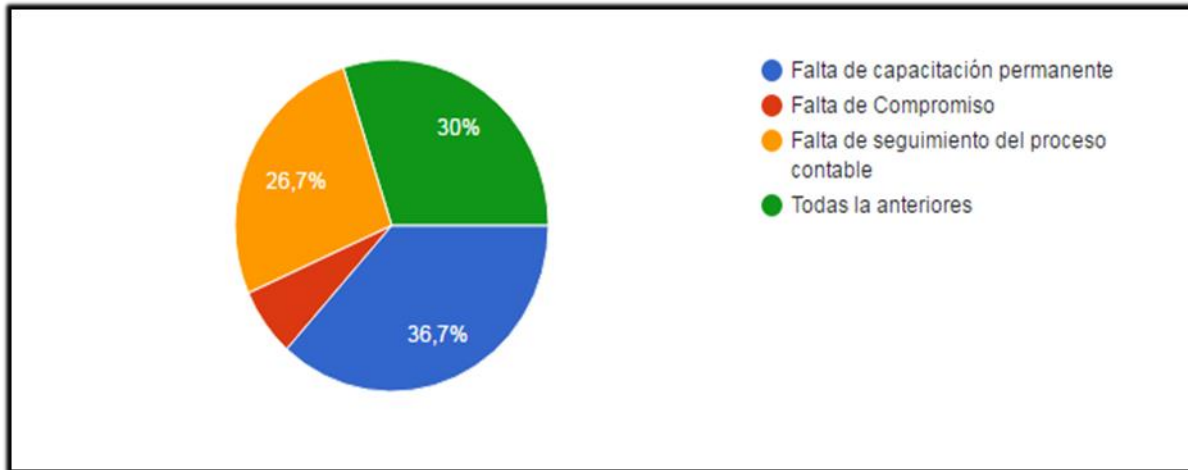


Figura 9. Pregunta 8 - Criterios para la baja productividad del personal contable.

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

De acuerdo a las respuestas de la pregunta anterior, un 36,7% de las empresas consideran que el principal motivo de la baja productividad del personal contable es la falta de capacitación, un 30% todos los factores expuestos, 26,7% la falta de seguimiento al proceso contable, y por último 6,7% falta de compromiso. Las bajas aptitudes del personal es un problema identificado por más del 66,7% de los encuestados, por lo que la capacitación constante del personal es un pilar fundamental en la prestación del servicio, por lo que el director del área de Outsourcing contable velará de igual manera por el desempeño del servicio prestado para tener un seguimiento y control total del servicio prestado.

9. ¿Cree usted que las empresas de outsourcing, en general son una buena opción para reducir costos e incrementar la productividad de las empresas que toman sus servicios?

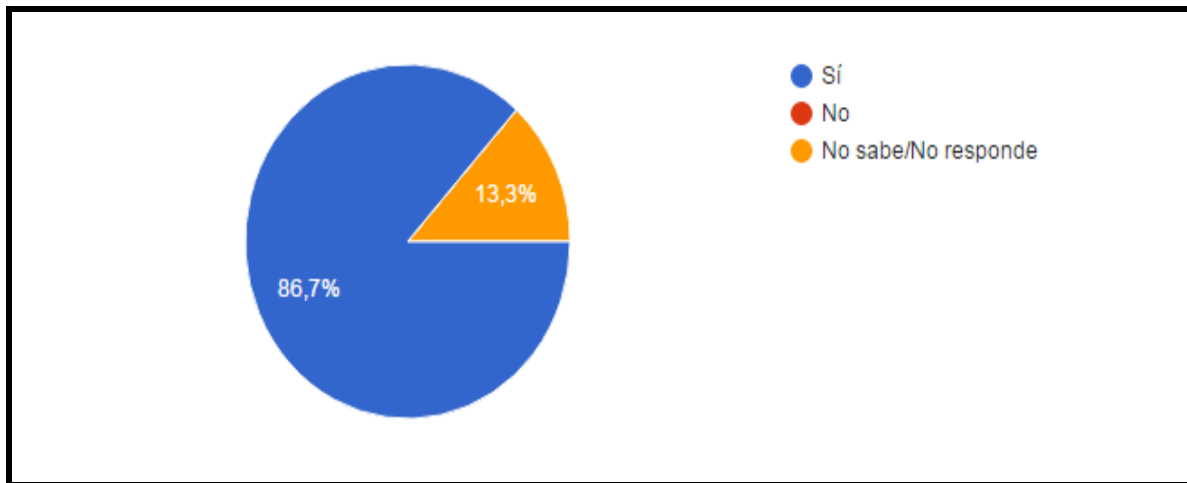


Figura 10. Pregunta 9 - Importancia de los servicios de outsourcing

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Como se comentó en respuestas anteriores, las empresas ya son conscientes de la importancia del Outsourcing para poder centrarse en los procesos principales que generan valor de la organización. El 86,7% de los encuestados estuvieron de acuerdo en la importancia del Outsourcing de aumentar la productividad y un 13,3% confesaron tener desconocimiento de esta modalidad. El interés de las empresas por el modelo de Outsourcing es palpable y es indispensable hacerle ver los beneficios al resto de la población empresarial que lo desconoce.

10. Los activos totales de su compañía oscilan entre:

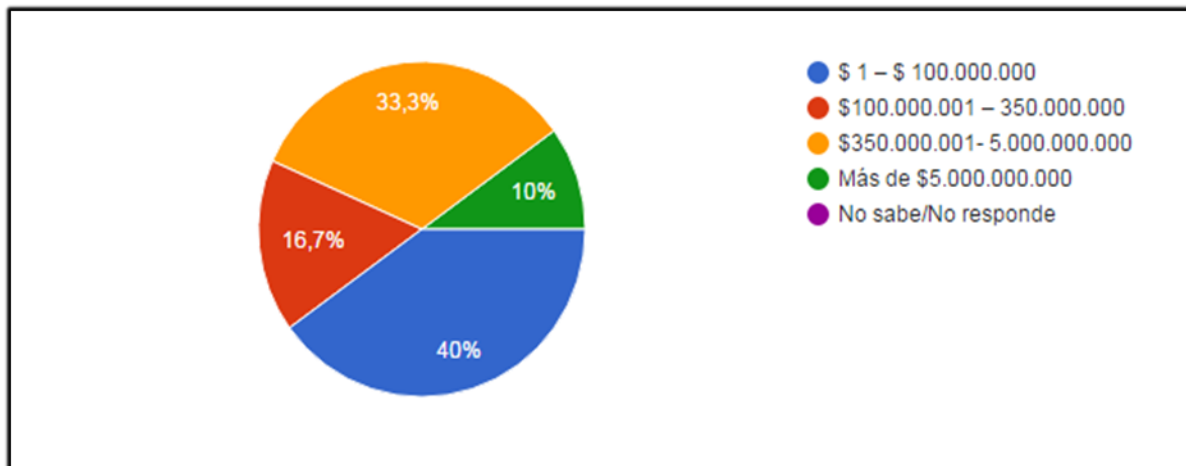


Figura 11. Pregunta 10 - Activos totales compañía

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Los resultados arrojados por esta pregunta muestran el rango de activos al que pertenecen representado en pesos, la mayor proporción de los encuestados con un 40% cuentan con menos de 100 millones de pesos en activos totales, seguido por un 33,3% que representan las empresas con activos comprendidos entre los 350 millones de pesos y los 5000 millones, con un 16.7% se ubican las empresas entre 100 millones y 350 millones. Estos 3 grupos serán el enfoque principal de la unidad estratégica de negocio de Outsourcing contable. Conociendo estos datos es posible para cada segmento se establecer un precio de venta que será basado teniendo como variable principal los activos netos y los movimientos contables de la compañía.

11. ¿Con cuántos empleados totales cuenta su compañía?

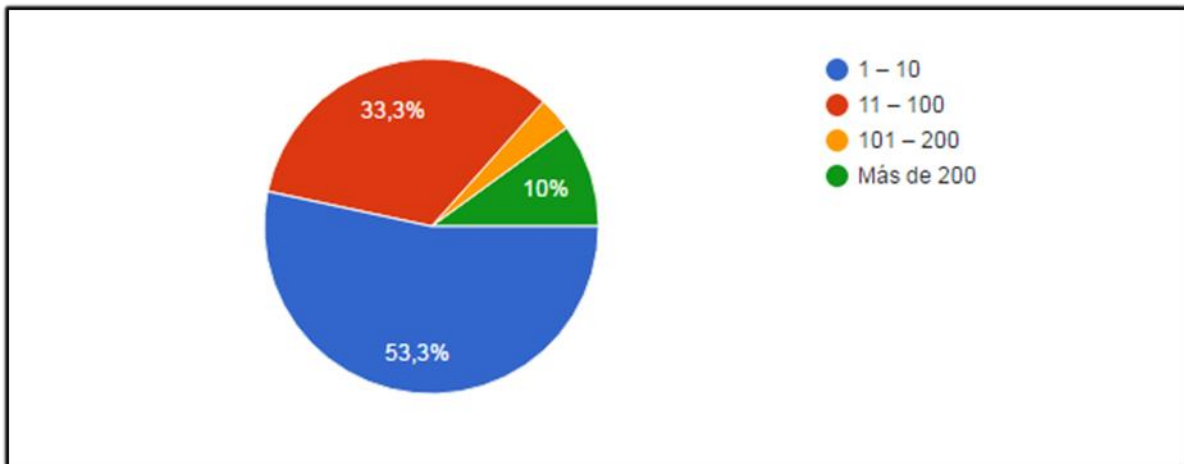


Figura 12. Pregunta 11 – Empleados totales de la compañía

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Esta pregunta presenta resultados similares a la respuesta anterior, aunque no son exactamente iguales por lo que tomar el número de empleados para establecer el precio del servicio de Outsourcing no sería del conveniente, solo serviría para tener una primera visión del precio que se le establecería a determinado cliente. Analizando los resultados de esta pregunta se puede observar que hay empresas con 1 a 10 colaboradores con más de 100 millones en activos totales, siendo del 53,3%, lo que da a entender analizando la respuesta anterior, que hay empresas con pocos colaboradores, pero con grandes cantidades en activos netos, por lo que para establecer el precio de venta del servicio se debe calcular con base a los activos totales principalmente.

12. ¿Que considera usted es el factor más importante que determina la calidad en un servicio de contabilidad?

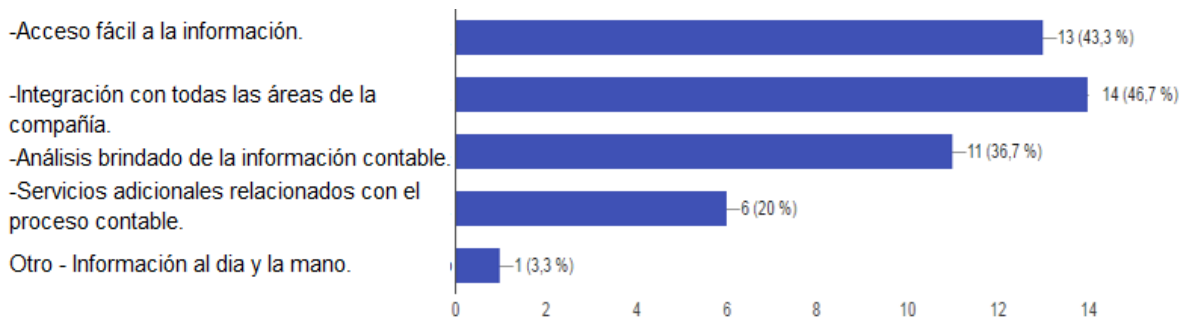


Figura 13. Pregunta 12 - Factores que determinan la calidad del outsourcing contable

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Como se puede apreciar en los resultados de múltiple respuesta de esta pregunta las empresas suelen esperar más de un factor de calidad en el servicio contable, entre los factores más importantes para las empresas fue el fácil acceso a la información 43,3% donde el servicio de Outsourcing busca tener una plataforma online para ofrecer la información diaria de las empresas. La integración con todas las áreas de la compañía fue un factor fundamental declarado por los gerentes y empresarios y se vio reflejado con el porcentaje más alto (46,7%), lo que concuerda con la razón de ser del servicio de Outsourcing contable que es prestar un servicio de calidad y para lograrlo es necesario cumplir con este aspecto. Otro factor relevante fue el análisis brindado de la información contable generada (36,7%). Para cumplir con este factor, se dispondrá de personal capacitado y en constante capacitación, contadores líderes especializados en análisis financiero y tributario. Las empresas también creen con un 20% de votación, que los servicios adicionales aumentan la calidad del servicio, lo que reafirma la aceptación de la propuesta de valor ya definida.

5.13 Análisis de la Demanda

Según la encuesta aplicada; se proyecta realizar la estimación de la demanda, mediante la técnica de la extrapolación, para determinar el primer año de oferta de los servicios empresariales de Dasser soluciones gerenciales en la modalidad de outsourcing contable a pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bucaramanga.

De acuerdo a lo observado en el trabajo de campo se puede proyectar para el total de la población; por medio de los porcentajes adquiridos, se realiza el siguiente análisis.

Según resultado (pregunta No. 3, Le interesaría que una empresa externa llevara la contabilidad de su negocio) donde el 80% de las empresas encuestadas han manifestado su aprobación de que una empresa externa lleve la contabilidad de su negocio; la población de la muestra es de 379 empresas que equivalen al 0,44% de la población estudio de este trabajo que son 27.224 empresas constituidas según la plataforma Compite 360, con esta información se podrá estimar los servicios de asesoría en outsourcing contable así:

21.779 empresas que equivale al 80% = Mercado empresarial que le interesaría que una empresa externa llevara su contabilidad.

Se puede detectar un elevado nivel de percepción (86,7%) dado la consideración de que es buena opción las empresas outsourcing para reducir costos e incrementar la productividad en los servicios de consultoría que las empresas encuestadas opinaron (pregunta 9).

Además, se evidencia en la pregunta 7 del cuestionario, el 60% de las empresas encuestadas considera tener aparte del outsourcing contable otros servicios tales como análisis financiero, análisis de costos, planeación tributaria, lo que resulta benéfico para la empresa Dasser soluciones gerenciales en la promoción de sus otros servicios, pues hay una percepción

positiva acerca de este tipo de servicios.

5.14 Proyección de la Demanda

En la proyección de la demanda, es necesario observar cuantitativamente la evolución histórica de ésta, la cual es el número de empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, quienes en los últimos siete años han tenido el siguiente comportamiento.

Tabla 6. Evolución histórica número de empresas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga 2010 – 2016

AÑO	CANTIDAD EMPRESAS
2010	9.006
2011	10.281
2012	14.051
2013	15.424
2014	16.969
2015	12.806
2016	13.901

Fuente: (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017)

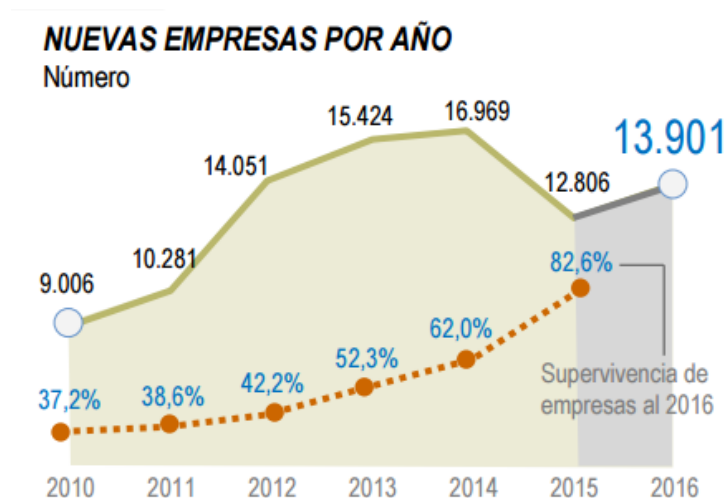


Figura 14. Nuevas empresas en Santander por año (2016)

Fuente: (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017)

En el cuadro y el gráfico se observa la tendencia creciente de la constitución de empresas con un significativo incremento año tras otro.

A continuación, se realizará la proyección de la demanda mediante el método de extrapolación, la cual se hará hasta el año 2022 con el fin de observar la conducta que presenta la variable constitución de empresas en la ciudad de Bucaramanga y así poder sacar conclusiones.

$$M = Co (1+r)^n$$

$$r = (\sqrt[n]{M/Co}) - 1$$

Dónde:

M = Dato proyectado

Co = Dato presente

r = tasa de crecimiento

n = periodos

$$M = Co (1+r)^n$$

$$r = (\sqrt[n]{M/Co}) - 1$$

$$0,041209533$$

Tasa de crecimiento = 0,0412

Tabla 7. *Proyección Demanda Empresas*

AÑO	CANTIDAD DE EMPRESAS
2010	9.006
2011	10.281
2012	14.051
2013	15.424
2014	16.969
2015	12.806
2016	13.901
2017	14.474
2018	15.070
2019	15.691
2020	16.338
2021	17.011
2022	17.712

Fuente: (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017)

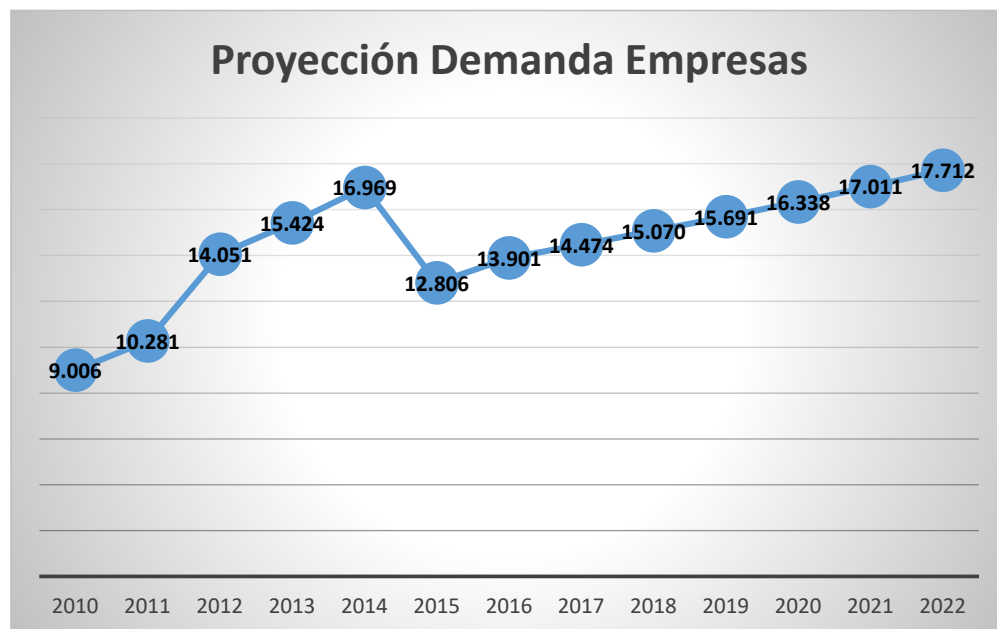


Figura 15. Proyección Demanda Empresas

Fuente: (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017)

Se logra apreciar que el crecimiento de las empresas en constitución obtiene una tendencia creciente para los próximos años, y esta situación favorece los servicios de asesorías empresariales en la modalidad de outsourcing contable, dado que hay más clientes potenciales a los cuales se les puede llegar.

5.15 La oferta

Dado que en Bucaramanga y su área metropolitana se puede encontrar pocas empresas que ofrezca el servicio de asesoría y consultoría empresarial en la modalidad de outsourcing contable dirigido a pequeñas y medianas empresas, se puede decir que este es un mercado relativamente poco explorado (según la encuesta, pregunta 3, el 80% de las empresas encuestadas le interesaría que una empresa externa llevara la contabilidad de su negocio, por tanto, se puede argüir que no ha contratado aún los servicios de consultoría empresarial en este aspecto), lo cual lo convierte en un nicho interesante por explotar, dado que se evidencia un mercado empresarial desatendido, en el sentido de que las pocas empresas que hay de servicios empresariales, no se dirige específicamente a este tipo de servicio.

5.16 Competidores en el mercado y su identificación.

Bucaramanga cuenta con un número limitado de empresas que prestan los servicios de asesoría empresarial en la modalidad de Outsourcing contable.

La selección de resultados y niveles de venta de la competencia no es posible establecerla con exactitud ya que estas empresas son muy celosas con el manejo de su información.

Los precios no fueron dados por su complejidad en la elaboración de los proyectos y que están en función del tamaño de la empresa y otras variables que influyen allí, además del servicio

prestado y de su durabilidad ya que todas las asesorías son diferentes y depende en su mayoría del volumen de facturación manejado.

La forma de pago se da así: un pago por anticipado a la firma del contrato de consultoría, con pagos posteriores dado la entrega posterior en diferentes periodos del servicio.

El mercado competitivo en Bucaramanga esta abarcado por las siguientes empresas de servicios empresariales. Dentro de la competencia actual están: Rojas Serrano Díaz S.A.S., HR AUDITORES S.A.S., Kreston RM S.A., las empresas aliadas son: Software Contables, Helisa, Siigo, Ofima S.A.S., empresas contables: Deloitte, Admascon Ltda, Grant Thornton, Pricewater house coopers, Kreston RM.

5.17 Análisis de Precios

En la actualidad los precios de los servicios de consultoría empresarial son difíciles de determinar y varía dependiendo de la complejidad de la asesoría, servicio prestado o proyecto a realizar, dado que es un producto intangible y de elevado conocimiento intelectual, donde está en juego la reputación de la empresa consultora, en el cual va implícito conocimiento, habilidad y experiencia, lo que influye para dar mayor valor al servicio.

5.18 Análisis de precios actuales de la competencia.

En Bucaramanga es limitado el número de empresas que ofrecen el servicio de asesoría empresarial en la modalidad de Outsourcing contable.

En cuanto a las cifras y niveles de prestación de servicios por parte de la competencia, es difícil de conseguir esta información y el precio que manejan, pues estas empresas en este aspecto mantienen privacidad en cuanto al manejo de su información.

El precio promedio que se logró conseguir oscila alrededor de \$2.000.000 para un proceso de contabilidad en la prestación del servicio tipo outsourcing, que consiste en la elaboración de los informes y los procesos contables y un documento final de planeación sin acompañamiento, este precio se incrementa dependiendo los requerimientos que necesite la empresa. Esta información se logró determinar de acuerdo con lo manifestado por la empresa Asesoría & proyectos Sigma, la cual después de varios intentos por averiguar un precio de referencia, finalmente suministró este dato, sin embargo, el precio depende específicamente del servicio solicitado y del acuerdo al que lleguen las partes.

5.19 Estrategias de precios.

Para la fijación del precio de los servicios de asesoría empresarial de outsourcing contable, se plantean las siguientes estrategias:

- Los precios deben cubrir la totalidad de los costos y dejar un margen de rentabilidad de mínimo el 20%.
- Se procurará crear diferenciación marcada en el servicio frente a la competencia para ofrecer un producto de calidad y con amplio conocimiento implícito y experiencia, lo cual garantiza el servicio y la satisfacción de los clientes.
- El precio de introducción del servicio empresarial outsourcing contable, va hacer atractivo garantizando resultados asequibles a las empresas cambiando la percepción de éstas sobre el elevado costo del servicio lo cual las limita para acceder a este tipo de consultoría.

En concordancia con la información de la encuesta, el precio oscila entre 1 y 2 SMMLV en un 43,3% de preferencia, mientras que el 26,7% manifestó de 2 a 4 SMMLV; sin embargo,

hay que mencionar que esto depende del tamaño de la empresa y los costos en los cuales se incurra.

5.20 Análisis del canal de distribución del producto

La estructura de canal de promoción del servicio se realizará por la modalidad de contacto directo y personal, donde no se presenta la creación de ningún tipo de red particularmente comercial y los “medios a distancia”, y a través de los denominados organismos intermedios, lo cual facilita el servicio y es más cómodo para la empresa cliente y Dasser.



Figura 16. Canal de distribución

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Para la empresa Dasser soluciones gerenciales la estructura de comercialización será la siguiente:

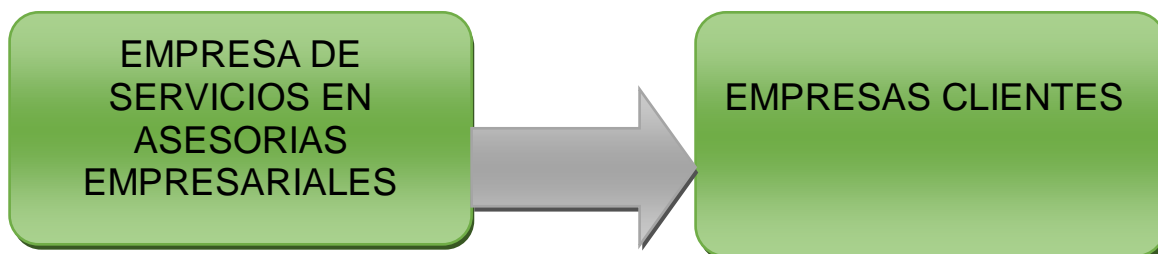


Figura 17. Estructura comercialización empresa

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Entre las ventajas de los canales que se presentan actualmente en el mercado de las empresas de prestación de servicios de asesoría empresarial se encuentran las siguientes:

- La extensa expansión de pequeñas empresas que se esfuerzan por ser competitivas y que se encuentran en búsqueda de servicios empresariales que les brinden mayor conocimiento con el fin de mejorar en todos los aspectos para adquirir competitividad, calidad, y más clientes.
- Empresas con conocimiento y capacitadas para proveer respuestas rápidas con soluciones eficaces.
- Algunas empresas que han recibido este servicio de asesoría empresarial la consideran como un sistema de obtener ventaja competitiva dentro del entorno empresarial.

Desventajas.

- Coexiste por parte de las pequeñas empresas desconfianza hacia las empresas de consultoría y los asesores independientes, estos últimos por no tener un punto específico de localización como son oficinas, local etc.
- Las empresas que no han recibido asesoría empresarial, generalmente es por dos causas: falta de información y un alto costo del servicio.
- Los precios que brindan los asesores independientes, al no poseer ningún costo fijo, promueve desventaja frente a las empresas estructuradas y legalmente constituidas.
- La competencia en el sector servicios y sobre todo el de consultoría empresarial, es complejo, ya que es el valor agregado que cada profesional garantiza y hace efectivo en la forma de desarrollar las labores para la efectividad de liderazgo, conlleva a la fidelización de las empresas clientes.

- En especial las pequeñas empresas por falta de conocimiento colocan barreras de entradas a las empresas de servicios de asesoría empresarial porque piensan que esto les acarrea el incremento de gastos innecesarios.

La empresa de Dasser soluciones gerenciales quien ofrece el servicio de outsourcing contable, funciona en la ciudad de Bucaramanga, por medio del canal de distribución directo y personal, el cual se dispone de los siguientes beneficios:

- Un lugar amplio con buena ubicación, en donde se brindará los servicios de asesoría empresarial de manera oportuna y directa en la ciudad y en el área metropolitana.
- Se cuenta con profesionales idóneos que prestan los servicios con amplio conocimiento, responsabilidad, calidad y de manera personalizada.
- Disposición de tecnología y modalidad de prestación de servicio.
- Red de alianzas estratégicas con empresas complementarias.
- Sitio web con todos los aspectos pertinentes para brindar información oportuna y soluciones inmediatas.
- Proveedores de respuestas óptimas y eficaces al instante.

5.21 Canales de Comunicación con el Cliente

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. (Osterwalder, y otros, 2011)

Dasser al ser una empresa ya establecida cuenta con canales definidos de comunicación con el cliente, que se adaptaran para la unidad estratégica de negocio de Outsourcing contable.

Para determinar los canales y sus características se usa la metodología propuesta por Osterwalder en su libro “Generación de modelos de negocio”

5.21.1 Fase Informativa. Mediante las encuestas realizadas se pudieron determinar los factores que son determinantes para tener una comunicación asertiva con el cliente. Los clientes quieren y necesitan la oportunidad de la información contable, razón por la cual el manejo de la información mediante medios virtuales ha ganado relevancia.

Página web: Dasser “Soluciones Gerenciales” ya cuenta con una página web creada con una interfaz muy amigable para el usuario, la creación de una sección para la unidad estratégica de negocio de Outsourcing contable se hace necesaria para poder ofrecer el servicio y tener la comunicación constante con el cliente.

Redes sociales: Se tendrán perfiles en las principales redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram) donde se promocionará un perfil creado para la unidad estratégica de Outsourcing contable bajo la insignia de la firma Dasser “Soluciones Gerenciales”

Publicidad en redes sociales: Se usará la plataforma de Facebook como principal medio para pautar el servicio de Outsourcing contable. Gracias al alto nivel de segmentación de la publicidad pauta por Facebook, se podrá llegar de una manera más directa al segmento de mercado definido.

Equipo Comercial: Mediante talento humano capacitado en ventas se podrá tener contacto permanente con el cliente, teniendo actividades como:

- Identificación de clientes potenciales donde el asesor pueda transmitir las cualidades del servicio que serían, la mejora en procesos contables, la disminución de gastos y costos asociados con su departamento contable, y la disminución de riesgos laborales.

- Visitas a ferias empresariales con enfoque en PYMES, donde se ofrecerían nuestros servicios.
- Visitas a empresas identificadas previamente, donde se ofrecería el servicio de una manera más personal y de una manera más persuasiva.
- Mostrar a los clientes potenciales, casos de éxito con cifras reales, donde se observen los beneficios de nuestros servicios.
- Realización de cotizaciones para que los clientes puedan comparar con el gasto total de su departamento contable.

Oficinas físicas: Dasser tiene establecido una oficina donde se atienden a los clientes de manera personal, la unidad estratégica de negocios de Outsourcing contable en su fase inicial funcionara en la misma oficina y los clientes potenciales serán atendidos directamente por el director de la unidad estratégica de negocio de Outsourcing contable.

5.21.2 Fase Evaluativa:

Preguntas, quejas, reclamos y sugerencias: Dentro de la plataforma web que tendrá la unidad estratégica de negocio se recibirán todas las reacciones que el cliente tenga con el servicio. Donde se hará un constante seguimiento para la mejora del mismo. Para las quejas y reclamos con justificación se tendrá un sistema de recompensación para no romper la fidelización con el mismo.

5.21.3 Fase de Compra:

Vía Contrato: Se establecen las condiciones y características que tendrá el servicio de Outsourcing donde se pautaran los pagos mensuales por el servicio. Estos contratos serán a término de un año, y los pagos se harán mediante consignación a cuenta bancaria.

Vía facturación simple: Se empleará para las empresas que requieran Outsourcing contable con una duración inferior a un año, y el pago se realizara mediante consignación bancaria.

5.21.4 Fase de Entrega:

Instalaciones del cliente: El servicio es prestado directamente en las instalaciones del cliente en la mayoría de casos.

Información en la nube: El cliente puede acceder a informes financieros en tiempo real desde cualquier dispositivo digital conectado a internet.

5.22 Relación con clientes

Para Dasser soluciones gerenciales la relación con el cliente siempre ha sido una prioridad, la unidad estratégica de negocio de Outsourcing Contable debe estar alienada a estas buenas prácticas. Para ofrecer una buena relación con el cliente, la unidad estratégica contará con varios modelos y plataformas que se usaran para tener una comunicación constante y asertiva.

5.23 Asistencia personal exclusiva.

La unidad estratégica de negocio de Outsourcing contable tendrá una atención personal muy íntima con el cliente en particular, como se ha establecido en los canales de comunicación,

se contará con un personal de ventas especializado que gestionará el servicio post venta del servicio para garantizar la calidad del mismo. De la igual forma el director de la unidad estratégica de negocios de Outsourcing contable administrara y hará seguimiento constante al proceso para atender de mejor forma todas las necesidades que el cliente pueda tener y guiara al personal operativo que estará directamente relacionado en con el cliente.

5.23.1 Estandarización del servicio al cliente. Tiene como finalidad ser un instrumento para el personal de la unidad estratégica de negocio de Outsourcing contable, para que puedan todos los colaboradores tener una buena comunicación con el cliente.

Se determinarán los criterios de trato a la hora de establecer relaciones con el cliente que tendrán que ser homogéneos y de igual manera pretende contemplar situaciones adversas y poco comunes donde los colaboradores no sepan cómo reaccionar y puedan deteriorar la relación con cliente ante una mala decisión tomada.

Con la ayuda del talento humano que aportara la información necesaria para el continuo mejoramiento de la estandarización, este protocolo comprenderá las situaciones más habituales que el personal pueda enfrentar, para que pueda hacer frente sin inconvenientes a situaciones que requieran un cuidado especial.

Se dispondrá esta estandarización para todo el personal que tenga directamente contacto con el cliente, como lo son la alta gerencia, el personal operativo que estaría prestando el servicio directamente en las instalaciones del cliente y el personal de ventas encargado de la captación de nuevas empresas a las que se les ofrecería el servicio.

5.23.2 La atención cara a cara. La atención cara a cara con el cliente o atención personal es quizás la comunicación que menos sesgos puede dejar en cuanto a conocer las necesidades del cliente se refiere, se entrenará al personal de ventas para poder captar toda la información valiosa que sea posible.

El buen trato es fundamental, el personal operativo que está directamente relacionado con el cliente debe procurar seguir los parámetros de la estandarización pues es la imagen de la compañía, y unas malas prácticas desencadenarían mala imagen corporativa y una mala publicidad para “Dasser Soluciones Gerenciales”.

Se han analizado unos criterios mínimos para tener en cuenta la hora de relacionarse con el cliente:

- Hacer contacto visual en todo momento, desde que el cliente llega hasta que el cliente se va, con el objetivo de transmitir confianza.
- Mostrar cortesía hacia con el cliente. Ser el primero en saludar y mantener actitud positiva. a al finalizar la reunión de igual forma despedirse, dar las gracias y ofrecer ayuda posterior.
- Saber escuchar al cliente, captar todas sus necesidades y de forma inmediata ofrecer posibles soluciones inmediatas y eficaces.
- En los casos donde el problema o petición no pueda ser solucionado de manera inmediata, mantener un constante seguimiento para la solución del problema.

5.23.3 Servicios automáticos de relación con el cliente. Con los resultados de las encuestas hechas a los empresarios y gerentes de las empresas del área metropolitana de Bucaramanga, se concluyó que todos los encuestados querían contar con la información producida por el proceso contable de manera online. Los clientes son empresas pymes, y los principales usuarios son los accionista y gerentes de las mismas, el servicio de Outsourcing contable piensa contar con una plataforma online donde se podrá acceder con un usuario definido, se podrá visualizar y descargar información de carácter gerencial y de toma de decisiones, estos documentos serán estados financieros básicos e informes específicos que requiera el cliente, este servicio también podrá ser solicitados por todas las áreas del tejido empresarial del cliente.

Esta característica del servicio de Outsourcing contable sería automática, donde el cliente no tendría que tener contacto con el personal para hacer uso de este mecanismo, se buscaría tener una simplicidad en su funcionamiento para que sea amigable con el usuario, de esta manera solo se necesitaría de personal que diese soporte en casos particulares donde fuese necesario.

6. Propuesta de valor

La idea para la creación de la unidad estratégica de negocio de Outsourcing contable nace de factores iniciales que se identificaron que podrían ser interesantes para las pequeñas y medianas empresas, donde se ofrecería un servicio diferente con menores costos, más útil y con menores riesgos asociados.

6.1 Reducción de riesgos

El proceso contable llevado de la manera tradicional conlleva a la contratación de personal que integre el departamento contable y se haga responsable del mismo. Por lo general los perfiles necesarios para el funcionamiento de un departamento contable tradicional son los de un contador público titulado y como mínimo un auxiliar contable para el caso de las empresas pequeñas, lo que obliga a las compañías a tener a ese personal incluido en su nómina laboral lo que se traduce en:

- Hacer la gestión del pago de parafiscales y demás prestaciones de ley del personal contable.
- Arduos procesos de selección para encontrar al personal con las cualidades necesarias para los cargos necesitados.
- Pago de capacitaciones para tener al personal actualizado y con las aptitudes necesarias para prestar el servicio.
- Procesos de liquidación e indemnización por cargo de la empresa.

Con el servicio de Outsourcing contable las empresas solo tendrían que preocuparse por

hacer el pago mensual estipulado en el contrato de prestación servicios, lo que se traduce en una tranquilidad para la gerencia y para los accionistas, y podrían enfocarse en los procesos productivos de la organización.

6.2 Novedad en el producto

El proceso contable tiene un alto grado de complejidad por la variedad de subprocesos que tiene y por la gran cantidad de áreas empresariales que están relacionadas tanto directa como indirectamente con el proceso contable. Es por este motivo que para brindar un proceso de calidad e integral se hace necesario contar con alianzas con asesores externos especialistas en temas muy específicos en materia contable que sean de difícil solución.

Estas alianzas estratégicas se harán con expertos nacionales e internacionales mediante convenios que permitan solucionar de una manera eficaz y de calidad los problemas y dificultades que se presenten durante el proceso contable donde se esté prestando el servicio de outsourcing.

A manera de reducir costos las asesorías especializadas se programarán y se harán de manera virtual en la mayor brevedad posible para brindarle al cliente una solución oportuna a sus dificultades. Cabe resaltar que estas asesorías servirían para que el personal interno de una manera indirecta incremente sus conocimientos contables lo que permita tener un recurso humano más capacitado y de calidad.

Actualmente los procesos contables son vistos por los accionistas y por la alta gerencia como con un proceso netamente legal y de generación de información plana. El servicio de Outsourcing contable se diferencia de los demás por que ofrece servicios complementarios al proceso contable incluidos dentro del precio inicial del servicio. Estos servicios que se ofrecen

son el análisis financiero, el análisis de costos y la planeación tributaria, servicios que a falta del talento humano calificado no son ofrecidos de manera conjunta al servicio contable por las firmas de contabilidad que están en el mercado, solo los asesores expertos y empresas en cada tema específico los ofrecen como servicios individuales con precio específico.

El proceso contable recopila la información financiera y la transforma en informes de calidad que sirven a la alta gerencia a la toma de decisiones, el servicio de outsourcing se caracteriza por el constante seguimiento que se le hace al trabajo para la detección de errores y la implementación de controles para subsanar las deficiencias previamente encontradas, además de un continuo seguimiento del trabajo realizado para que la alta gerencia esté al tanto de la realidad económica de la compañía.

La información contable de la compañía es analizada dándole valor agregado al cliente, la empresa obtiene análisis de una fuente externa lo aumenta la calidad de la información que no estaría influenciada por ninguna fuerza interna. Estos análisis adicionales al servicio de outsourcing contable serían presentados al cliente de forma trimestral.

6.3 Comodidad y utilidad

La información contable de las empresas tiene que ser clara, útil y oportuna. El servicio de Outsourcing contable quiere ofrecer a las empresas la posibilidad de obtener información en tiempo real desde cualquier parte del mundo. Con el acceso a internet y a un dispositivo digital, ya sea móvil o no, se busca que los usuarios de la información contable puedan acceder a estados financieros básicos y a informes específicos sin limitaciones de espacio y tiempo. Se piensa mediante talento humano capacitado en sistemas informáticos crear una plataforma en la nube que permita al usuario mediante un usuario y contraseña acceder a información básica de los

procesos contables de la compañía y pueda ser descargada para su análisis.

La falta de control y planificación son uno de los principales factores para que las nuevas empresas fracasen en los primeros años de gestación, la idea es que con una buena planeación y seguimiento y control constante sobre las finanzas las empresas nacientes puedan alcanzar el éxito. El servicio de outsourcing contable ofrece a las nuevas empresas asesorías contables para nuevos empresarios en etapas preoperativas, brindando asesoramiento para la planificación y control tributario adecuado, para que éstos puedan tomar mejores decisiones en las etapas iniciales del proceso productivo.

En etapas iniciales las compañías corren grandes riesgos al hacer la gestión financieramente y tributaria sin tener la asesoría de un asesor especializado que le indique desde un principio las maneras más efectivas de gestionar los movimientos financieros de la empresa y de igual manera se puedan definir controles para los mismos.

7. Análisis Técnico

7.1 Descripción de los recursos necesarios para la unidad estratégica

Se necesitan una variedad de recursos clave que servirán para gestionar la operación de la unidad estratégicas de negocio, gracias a la experiencia previa de la empresa se han identificados los recursos claves para poner en marcha el servicio.

7.1.1 Oficina física. La unidad estratégica de negocio de outsourcing contable contará con una oficina física en la zona metropolitana de Bucaramanga, donde estarán los colaboradores laborando la parte de su tiempo que no estén en la empresa cliente. Esta oficina debe contar con un espacio no inferior a veinte y cinco metros cuadrados suficientes para que el talento humano cuente con un espacio laboral cómodo y acorde a sus necesidades. Es indispensable que la oficina tenga todas las adecuaciones necesarias para el correcto funcionamiento de la unidad estratégica de negocio, los servicios públicos básicos, como electricidad, agua, teléfono e internet, serán una característica obligatoria para la oficina. Con este espacio físico laboral se piensa brindar todas las comodidades posibles al talento humano, su satisfacción será indispensable en la prestación de un servicio de calidad, porque lo que la oficina debe contar unas excelentes condiciones de luminosidad, un baño de uso privado y un sistema de aire acondicionado. A continuación, se relaciona en una tabla resumen las características principales del espacio físico requerido

Tabla 8. *Oficina física*

Tipo de Recurso	Cantidad	Descripción
		* No menos de 25 metros cuadrados de amplitud.
Oficina física	1	* Disponibilidad de servicios públicos básicos. * Baño privado. * Buena iluminación.

7.1.2 Talento humano. El equipo del talento humano estará compuesto por el director de la unidad estratégica de Outsourcing contable, un profesional contable y 3 auxiliares para una capacidad de 30 clientes teniendo en cuenta experiencias pasadas del equipo de trabajo y de la firma.

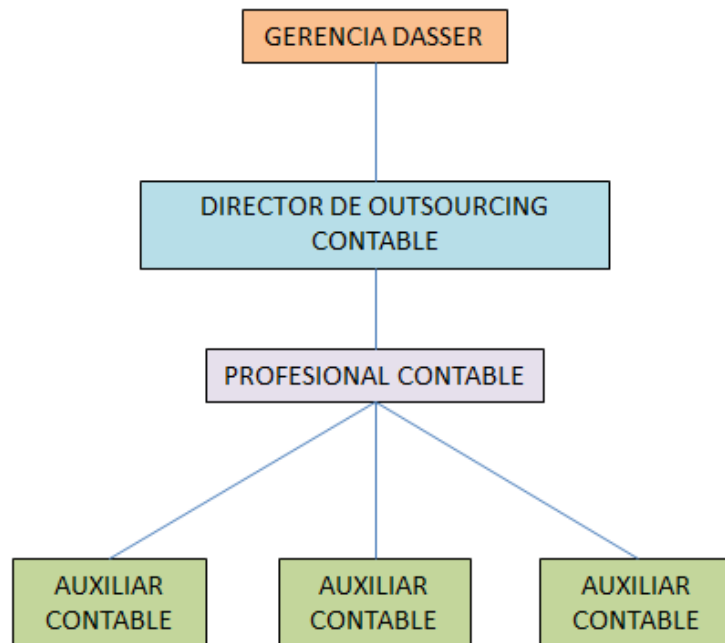


Figura 18. Organigrama.

Para el cumplimiento de la propuesta de valor la unidad estratégica de negocio necesita talento humano capacitado y apto para acogerse a las prácticas y valores empresariales de Dasser SAS. El personal debe integrarse por profesiones y tecnólogos en el área contable, financiera, y tributaria, por lo que es necesario contar con un contador profesional con especialización para poder brindar un servicio acorde a las propuestas de valor del servicio que dirija a los auxiliares de una manera más eficaz. Este profesional debe tener una experiencia de 2 años en las áreas de interés contable, financiera y tributaria.

Para realizar las actividades operativas se contará con 3 auxiliares, tecnólogos con o sin experiencia o profesionales recién egresados que estarán bajo las directrices del profesional contable para abarcar un total de máximo de 30 empresas pequeñas.

El director de la unidad estratégica de negocio será el encargado de liderar todas las actividades concernientes a la unidad estratégica de negocio, será un profesional contable con experiencia no menor a 2 años y con especialización o maestría en administración, también será el responsable de rendir cuentas a la administración de la firma por el rendimiento de la unidad.

Ocasionalmente se necesitará personal encargado de capacitar el personal de planta, por lo que se necesitará un experto en el área con falencias o intereses a fortalecer del grupo de planta de la unidad estratégica de Outsourcing contable, este experto será contratado a un proveedor que ofrezca los servicios de manera temporal.

En la siguiente tabla resumen se relaciona el talento humano requerido para la puesta en marcha de la unidad estratégica de negocio.

Tabla 9. *Talento Humano*

Tipo de Recurso	Cantidad	Descripción
Profesional en contabilidad	1	Profesional en contabilidad con especialización en planeación tributaria o finanzas con experiencia no menor a 2 años.
Auxiliar Contable	3	Profesionales recién egresados o tecnólogos de las áreas contables, financieras o administrativas con o sin experiencia.
Director de Outsourcing	1	Profesional contable con especialización o maestría en administración con 2 años de experiencia.
Experto Capacitador	1	Experto en el área a capacitar, este servicio se va tercerizar, será esporádico y temporal.

7.1.3 Equipo de cómputo y equipo de oficina. Definiendo los activos fijos y talento humano necesario para la unidad estratégica de negocio, se pueden determinar el equipo que haga el trabajo más efectivo y funcional para los colaboradores de la unidad estratégica. Es de vital resaltar la importancia del software necesario para cumplir a cabalidad el servicio de una forma más efectiva, tanto los equipos necesarios para poder usar el software y los útiles de papelería necesarios.

Tabla 10. *Equipos de oficina*

Tipo de Recurso	Cantidad	Descripción
Computadores de escritorio	5	Los computadores serán usados para el trabajo cotidiano de los auxiliares, profesional contable y director de área.
Escritorios	5	Lugar de trabajo para cada uno de los colaboradores de la unidad estratégica de negocio
Impresora/Scanner	1	Para impresión y scanner de documentos.
Sillas	5	Estarán junto cada uno de los escritorios de los colaboradores
Kit de papelería	5	Estará compuesto por las herramientas básicas de papelería para el trabajo de los colaboradores
Software contable	1	Se contará con un software contable con licencia para 100 empresas y 4 usuarios.

8. Actividades clave

8.1 Mercadeo y comercialización

Se tendrá una persona externa a la compañía dedicada a la captación de clientes, en un futuro e buscará una empresa encargada de gestionar el posicionamiento de la marca, buscando de esta manera llegar al mayor número de empresas objetivo. Para la comercialización, será responsabilidad del director de área crear estrategias para atraer que estén alineadas a las estrategias corporativas, así como velar por la satisfacción y la mayor retención posibles de clientes.

8.2 Seguimiento al proceso contable.

Para garantizar un servicio de calidad se requiere que todos los colaboradores involucrados con el servicio de outsourcing contable constantemente estén haciendo seguimiento al proceso contable para poder detectar alguna eventualidad que pudiera ser susceptible financieramente para la compañía y de igual manera poder ofrecerle al cliente oportunidades de mejora de sus procesos financieros, tributarios y de manejo de costos. También este seguimiento servirá para hacer control de las entregas de información a los clientes que deben ser precisas y oportunas

8.3 Alimentación de la base de datos web

Para garantizar la calidad y la oportunidad de la información contable online, el personal operativo de la unidad estrategia de negocio debe subir la información de estados financieros básicos de cada cliente a la web diariamente, dando así cumplimiento a unas de las propuestas de

valor de la unidad. Además, se le brindará soporte y capacitación al cliente para el manejo de la plataforma web a la que tendrán acceso, de esta manera el cliente aprovechara todas las herramientas brindadas aumentando la satisfacción con el servicio.

8.4 Análisis de la información contable.

La información contable generada por cada cliente tiene que estar sujeta al análisis del profesional contable dándole así valor agregado al servicio, ofreciéndole posibilidades de mejora al cliente y mostrándole la información de una manera más práctica y concisa, además de convertir la información netamente contable a una información útil para la toma de decisiones.

8.5 Asociaciones clave

Para poder brindar a nuestros clientes nuestra propuesta de valor es necesario buscar apoyo en las diferentes empresas relacionadas con nuestro servicio, además que es importante que el equipo de planta este enfocado en nuestra actividad principal y las demás actividades que no sean el foco de la unidad estratégica de negocio, deben ser tercerizadas para ser más productivos.

Tabla 11. *Asociaciones clave de la unidad estratégica de negocio.*

Asociaciones clave	
Empresa desarrolladora de páginas web	Para brindar la herramienta de información contable básica en la nube la unidad estratégica requiere de diseño y mantenimiento de una compañía con experiencia en el tema.
Asociaciones gremiales	Estar inscritos en asociaciones gremiales para mantenerse al tanto de los principales cambios en el sector y tener en observación constante el entorno empresarial y buscar oportunidades de desarrollo conjunto.
Empresas desarrolladoras de software contable y financiero	Como unidad estratégica de negocio de outsourcing contable nuestra principal herramienta es el software contable. Es indispensable hacer alianzas y convenios.
Firmas de contabilidad y auditoría	Se buscare hacer alianzas con firmas internacionales con procesos más avanzados y tecnificados donde la unidad estratégica de negocio pueda tener soporte teórico práctico de las prácticas más actualizadas.
Empresas expertas en actividades específicas	Para tener al personal a la vanguardia en temas contables, tributarios, financieros y empresariales, se hace necesario buscar apoyo de empresas consultoras que nos brinden la capacitación necesaria para poder un mejor servicio de calidad a nuestros clientes.

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

9. Análisis Financiero

9.1 Fuente de ingresos

La unidad estratégica de Outsourcing contable ofrece servicios para los diferentes tipos de empresas del área metropolitana de Bucaramanga, lo que hace posible poder clasificar el valor a cobrar según unos parámetros establecidos como el número de facturación mensual que es más conveniente que determinar el precio usando el valor de los activos o el patrimonio dado a que hay empresas con grandes cifras en sus estados financieros pero un movimiento contable pequeño. En la siguiente tabla se puede observar los ingresos medidos en salarios mínimos y proyectados teniendo en cuenta la inflación proyectada.

Los precios de venta se han calculado con experiencias personales, los resultados de las encuestas realizadas y teniendo en cuenta como principal factor el volumen de movimientos de facturación mensuales que tiene la empresa cliente. Las empresas son categorizadas según su volumen de facturación mensual donde se determina el precio en SMMLV.

Tabla 12. Precio de venta y Clientes Potenciales (Cifras expresadas en pesos)

Ingresos Anuales	Facturas/Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empresa Clase 1	1-75	737.717	789.357	844.612	903.735	966.997
Empresa Clase 2	75-200	1.475.434	1.578.714	1.689.224	1.807.470	1.933.993
Empresa Clase 3	200-500	2.213.151	2.368.072	2.533.837	2.711.205	2.900.990
Empresa Clase 4	500-700	2.950.868	3.157.429	3.378.449	3.614.940	3.867.986
Empresa Clase 5	700-1000	3.688.585	3.946.786	4.223.061	4.518.675	4.834.983

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Los clientes se estimaron una participación en el mercado del 0.03% estudiado, arrojando una para el primer año 9 clientes potenciales, con crecimiento de nuevos en los primeros años de

operación y disminuyendo para el año 5 considerando el declive crecimiento de una empresa ya madura.

Tabla 13. *Cientes Anuales*

Cientes Anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empresa Clase 1	4	6	6	7	7
Empresa Clase 2	3	3	3	3	3
Empresa Clase 3	2	2	2	2	2
Empresa Clase 4	0	0	1	1	1
Empresa Clase 5	0	0	0	0	1
Total	9	11	12	13	14

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Para la puesta en marcha de la unidad estratégica se hará necesario un esfuerzo económico por parte de Dasser “Soluciones Gerenciales” y se obtendrá financiamiento con una entidad bancaria con el motivo de tener capital de trabajo el primer año de funcionamiento y amortiguar la posible pérdida del primer año.

Tabla 14. *Composición de la financiación (Cifras Expresas en pesos)*

Financiación	Año 0
Financiacion propia	10.000.000
Financiacion Bancaria	15.000.000

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Estructura de Costes

Uno de los principales rubros de la unidad estratégica de negocio por su enfoque y por su propuesta de valor será la nómina que un principio solo contará con el director de la unidad, el

profesional contable y un solo auxiliar contable, a medida que más clientes opten por nuestro servicio se aumentará la capacidad máxima contratando auxiliares adicionales. La nómina estará contratada bajo todas las prestaciones sociales de ley por lo que se ha incluido al valor base la carga prestacional

Tabla 15. *Costos de nómina*

Nomina	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3	Profesional	Director	
SALARIO BASE	737.717	737.717	737.717	2.000.000	2.500.000	
AUX TRANSPORTE	83.140	83.140	83.140	-	-	
CESANTIA=	8,3%	68.405	68.405	68.405	166.667	208.333
PRIMA DE SERVICIOS=	8,3%	68.405	68.405	68.405	166.667	208.333
VACACIONES=	4,2%	34.202	34.202	34.202	83.333	104.167
INT S/CESANTIAS=	1,0%	8.209	8.209	8.209	20.000	25.000
SALUD=	8,5%	69.773	69.773	69.773	170.000	212.500
PENSION=	12,0%	98.503	98.503	98.503	240.000	300.000
PARAFISCALES	9,0%	73.877	73.877	73.877	180.000	225.000
TOTAL SALARIO	1.242.230	1.242.230	1.242.230	3.026.667	3.783.333	

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

En la siguiente tabla se puede observar los valores totales contratando 1, 2 y 3 auxiliares.

Tabla 16. *Variantes de nómina*

Nomina Especifica	Valor Mensual	Valor Anual
Total Nomina con 1 Auxiliar	8.052.230	96.626.763
Total Nomina con 2 Auxiliar	9.294.461	111.533.526
Total Nomina con 3 Auxiliar	10.536.691	126.440.289

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Para efectos del manejo financiero y para tener una mejor clasificación de los egresos se clasificó como nómina operativa al profesional contable y a los auxiliares contables, como

nomina administrativa al director de la unidad estratégica de negocio. Las proyecciones del aumento de los salarios se basan en la inflación proyectada y se calculó el valor con requiriendo 1, 2 y 3 auxiliares. Los valores sombreados cada año indican el valor de la nómina operativa y el número de auxiliares que se requeriría para cada año en específico.

Tabla 4. *Clasificación de la Nómina*

Valor de la nomina según el personal requerido	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nomina Operativa 1 Aux	51.226.763	54.812.637	58.649.521	62.754.988	67.147.837
Nomina Operativa 2 Aux	66.133.526	70.762.873	75.716.274	81.016.413	86.687.562
Nomina Operativa 3 Aux	81.040.289	86.713.110	92.783.027	99.277.839	106.227.288
Nomina Administrativa	45.400.000	48.578.000	51.978.460	55.616.952	59.510.139

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

En cuanto a los gastos fijos y variables que debe acarrear la unidad estratégica de negocio de Outsourcing contable son los de la manutención de la oficina física donde quedaran los equipos de cómputo, la oficina necesitara todos los servicios básicos para el correcto su funcionamiento. Para llevar las contabilidades de los clientes se utilizará un software contable con licencia de pago anual. Se destinará presupuesto para el mantenimiento de la página web donde se les dará soporte a los clientes y donde podrá ver la información contable básica de sus empresas.

Tabla 18. *Gastos Administrativos*

Gastos Administrativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de Internet	0	780.000	804.000	828.000	852.000	876.000
Arriendo Oficina	0	12.000.000	12.360.000	12.720.000	13.080.000	13.440.000
Servicio de Agua	0	360.000	372.000	384.000	396.000	408.000
Servicio de electricidad	0	840.000	858.000	876.000	894.000	912.000
Software Contable	0	1.500.000	1.540.000	1.580.000	1.620.000	1.660.000
Soporte Web	0	315.000	337.050	360.644	385.889	412.901
Total Cuentas por Pagar		15.795.000	16.271.050	16.748.644	17.227.889	17.708.901

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Para poner en marcha la unidad estratégica se adquirirán tanto muebles y enseres como equipos de oficina que irían en la oficina destinada específicamente para la unidad. En el año inicial se haría la compra de todos los equipos relacionados en siguiente tabla. Para el año inicial solo se tendrán en cuenta insumos y activos fijos para 3 trabajadores, para el 2 y 4 se volvería a desembolsar dinero por la llegada de más auxiliares en cada año respectivo.

Tabla 19. *Equipo de oficina - Muebles y enseres*

Inversiones iniciales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y Enseres	3.850.000	0	655.000	0	690.000	0
Escritorios	2.050.000	0	380.000	0	400.000	0
Sillas	1.200.000	0	210.000	0	220.000	0
Kit de papelería	600.000	0	65.000	0	70.000	0
Equipos de Oficina	13.500.000	0	4.400.000	0	3.900.000	0
Computadores de escritorio	9.000.000	0	1.650.000	0	1.800.000	0
Computadores portátiles	4.000.000	0	2.100.000	0	2.100.000	0
Impresora	500.000	0	650.000	0	-	0
Total Inversiones iniciales	17.350.000	0	5.055.000	0	4.590.000	0

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

9.2 Proyección de estados financieros básicos y análisis financiero

9.2.1 Estado de situación financiera:

Tabla 20. Balance General

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	2.650.000	8.233.002	17.478.342	64.651.926	71.051.689	138.772.289
Cuentas X Cobrar	0	11.803.472	14.208.429	18.581.468	20.785.906	27.075.902
Provisión Cuentas por Cobrar		-1.180.347	-1.420.843	-1.858.147	-2.078.591	-2.707.590
Total Activo Corriente:	2.650.000	18.856.127	30.265.929	81.375.248	89.759.005	163.140.601
Muebles y Enseres	3.850.000	3.850.000	4.505.000	4.505.000	5.195.000	5.195.000
Depreciación Acumulada		-770.000	-1.671.000	-2.572.000	-3.611.000	-4.650.000
Muebles y Enseres	3.850.000	3.080.000	2.834.000	1.933.000	1.584.000	545.000
Equipo de Oficina	13.500.000	13.500.000	18.400.000	18.400.000	22.300.000	22.300.000
Depreciación Acumulada		-4.500.000	-10.633.333	-16.766.667	-19.700.000	-21.000.000
Equipo de Oficina	13.500.000	9.000.000	7.766.667	1.633.333	2.600.000	1.300.000
Total Activos Fijos:	17.350.000	12.080.000	10.600.667	3.566.333	4.184.000	1.845.000
TOTAL ACTIVO	20.000.000	30.936.127	40.866.595	84.941.581	93.943.005	164.985.601
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	4.268.897	5.896.906	6.309.690	8.273.153	8.852.274
Impuestos X Pagar	0	2.860.186	4.343.673	18.539.121	19.037.406	40.399.340
Obligaciones Financieras	10.000.000	8.000.000	6.000.000	4.000.000	2.000.000	0
TOTAL PASIVO	10.000.000	15.129.083	16.240.579	28.848.811	29.310.559	49.251.614
Patrimonio						
Capital Social	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	580.704	1.462.602	5.000.000	5.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	5.226.340	6.990.134	10.980.743	18.711.083
Utilidades del Ejercicio	0	5.807.044	8.818.972	37.640.034	38.651.703	82.022.903
TOTAL PATRIMONIO	10.000.000	15.807.044	24.626.016	56.092.770	64.632.446	115.733.987
PASIVO + PATRIMONIO	20.000.000	30.936.127	40.866.595	84.941.581	93.943.005	164.985.601

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

En este estado se proyecta la situación financiera de la nueva unidad estratégica de negocio de Outsourcing Contable, está conformada por las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.

Como se puede observar en el estado de situación financiera, se aprecian los activos iniciales para poner en marcha la unidad estratégica de negocio, de igual manera se aprecia el tipo de financiación que tiene la compañía y la evolución que tiene a lo largo de los primeros cinco años de operación

9.2.2 Estado de Resultados:

Tabla 21. *Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	141.641.664	170.501.153	222.977.619	249.430.873	324.910.824
Materia Prima, Mano de Obra	51.226.763	70.762.873	75.716.274	99.277.839	106.227.288
Depreciación	5.270.000	7.034.333	7.034.333	3.972.333	2.339.000
Utilidad Bruta	85.144.901	92.703.947	140.227.012	146.180.700	216.344.536
Gasto de Ventas	12.000.000	12.840.000	13.738.800	14.700.516	15.729.552
Gastos de Administracion	61.195.000	64.849.050	68.727.104	72.844.841	77.219.040
Provisiones	1.180.347	240.496	437.304	220.444	629.000
Utilidad Operativa	10.769.554	14.774.401	57.323.804	58.414.900	122.766.945
Intereses	2.102.324	1.611.756	1.144.648	725.791	344.701
Otros ingresos y egresos	-2.102.324	-1.611.756	-1.144.648	-725.791	-344.701
Utilidad antes de impuestos	8.667.230	13.162.645	56.179.156	57.689.109	122.422.244
Impuestos (35%)	2.860.186	4.343.673	18.539.121	19.037.406	40.399.340
Utilidad Neta Final	5.807.044	8.818.972	37.640.034	38.651.703	82.022.903

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Este estado llamado también estado de pérdidas o ganancias nos muestra las ganancias netas obtenidas por la unidad estratégica de negocio, como se puede observar la unidad estratégica de negocio desde su primer año de operación se proyecta que obtendrá utilidades que irán aumentando a lo largo de los años conforme a la gestión para encontrar nuevos clientes.

Tabla 22. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		10.769.554	14.774.401	57.323.804	58.414.900	122.766.945
Depreciaciones		5.270.000	7.034.333	7.034.333	3.972.333	2.339.000
Provisiones		1.180.347	240.496	437.304	220.444	629.000
Impuestos		0	-2.860.186	-4.343.673	-18.539.121	-19.037.406
Neto Flujo de Caja Operativo		17.219.901	19.189.044	60.451.769	44.068.556	106.697.538
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-11.803.472	-2.404.957	-4.373.039	-2.204.438	-6.289.996
Variación Cuentas por Pagar		4.268.897	1.628.009	412.783	1.963.464	579.121
Variación del Capital de Trabajo	0	-7.534.575	-776.948	-3.960.255	-240.974	-5.710.875
Inversión en Muebles	-3.850.000	0	-655.000	0	-690.000	0
Inversión en Equipos de Oficina	-13.500.000	0	-4.900.000	0	-3.900.000	0
Inversión Activos Fijos	-17.350.000	0	-5.555.000	0	-4.590.000	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-17.350.000	-7.534.575	-6.331.948	-3.960.255	-4.830.974	-5.710.875
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	10.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000
Intereses Pagados		-2.102.324	-1.611.756	-1.144.648	-725.791	-344.701
Dividendos Pagados		0	0	-6.173.280	-30.112.027	-30.921.362
Capital	10.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	20.000.000	-4.102.324	-3.611.756	-9.317.929	-32.837.819	-33.266.063
Neto Periodo	2.650.000	5.583.002	9.245.340	47.173.584	6.399.763	67.720.600
Saldo anterior		2.650.000	8.233.002	17.478.342	64.651.926	71.051.689
Saldo siguiente	2.650.000	8.233.002	17.478.342	64.651.926	71.051.689	138.772.289

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

9.2.3 Flujo de Caja. Este un estado financiero nos indica las variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes en un período determinado. Se puede observar que se ha dejado un saldo pequeño para el primer año operativo de la unidad estratégico, que sirva como una fuente para cubrir imprevistos.

9.3 Indicadores Financieros

Tabla 23. *Razón Corriente*

Indicadores Financieros proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	2,64	2,96	3,27	3,29	3,31

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

9.3.1 Indicadores de Liquidez. La liquidez de la unidad estratégica de negocio como se puede apreciar en la tabla es alta, por la ausencia significativa de pasivos corrientes, Los siguientes años y por efectos del impuesto de renta siendo el pasivo corriente más significativo, el pasivo corriente se mantiene elevado en los 5 años proyectados llegando a 3,66 en el año. Se deben encontrar posibilidades de inversión para sacar más provecho de la liquidez sobrante.

Tabla 24. *Razón Corriente*

Indicadores Financieros proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prueba Acida	2,64	2,96	3,27	3,29	3,31

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Dadas las condiciones y el tipo de servicio que ofrece la unidad estratégica de outsourcing contable, al no tener inventarios hacen que este indicador este por encima de lo normal y sea igual a la razón corriente, al tener pocos pasivos corrientes, la unidad tiene una alta capacidad de cancelar sus deudas a corto plazo

Tabla 25. *Endeudamiento total*

Indicadores Financieros proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel de Endeudamiento Total	49%	40%	34%	31%	30%

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

9.3.2 Indicadores de Endeudamiento. El nivel de endeudamiento presenta una disminución progresiva a lo largo de los años debido a que inicialmente se buscara financiación con entidades bancaras. Para el año uno se observa el mayor nivel de endeudamiento, ya que es el año en que se solicita el crédito y el capital se va amortizando al pasar de los años, como no se adquieren más créditos los activos se ven mayormente financiados por el patrimonio de la unidad estratégica.

9.3.3 Indicadores de rentabilidad:

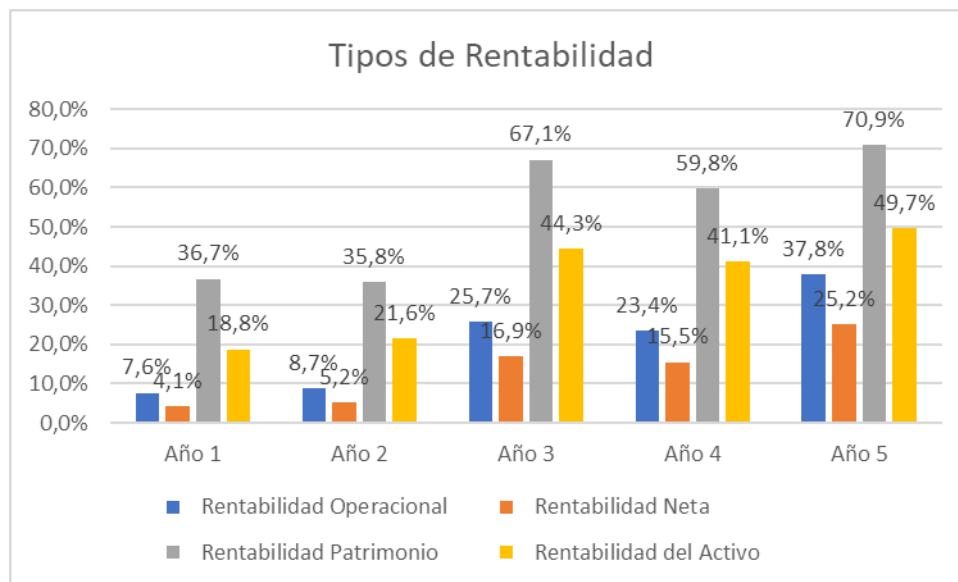


Figura 19. Tipos de rentabilidad

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Tabla 26. Rentabilidad Operacional

Indicadores Financieros Proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Operacional	7,6%	8,7%	25,7%	23,4%	37,8%

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

La rentabilidad operacional de unidad estratégica de la unidad estratégica de negocio es positiva y creciente a lo largo de los años proyectados, mostrando que la unidad operativamente es rentable.

Tabla 27. Rentabilidad Neta

Indicadores Financieros Proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Neta	4,1%	5,2%	16,9%	15,5%	25,2%

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Para el inicio de las operaciones de la unidad estratégica de negocio se prevé que el primer de funcionamiento no sea tan productivo ya que será un año para captar clientes, conocer el sector, y acaparar la capacidad máxima de productividad de la nómina contratada. Consecuencia de la buena rentabilidad operacional y los relativamente bajos intereses a pagar por el crédito solicitado, la unidad estratégica de negocio empezará a ofrecer utilidades atractivas a partir del tercer año de operación

Tabla 28. Ebitda

Indicadores Financieros Proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ebitda	16.039.553,68	21.808.734,22	64.358.137,46	62.387.233,20	125.105.944,78

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Con este indicador se puede observar que la unidad estratégica de negocio operativamente cumple generando flujo de caja, dando liquidez y rentabilidad teniendo en cuenta las depreciaciones y amortizaciones. Al igual que los otros indicadores de rentabilidad se puede observar que en los años finales el Ebitda se incrementa considerablemente consecuencia del

aprovechamiento de la capacidad total de la nómina reduciendo así los costos operativos unitarios.

9.4 Análisis de sensibilidad

Tabla 29. *5Análisis de sensibilidad*

Resumen del escenario	Escenario Conservador (Actual)	Escenario Pesimista 1	Escenario Pesimista 2	Escenario Optimista
Variantes				
Precio	Sin variación	-20%	Sin Variación	+20%
Costos operativos	Sin variación	+15%	+15%	-15%
Gastos Administrativos	Sin variación	+15%	+15%	-15%
Celdas de resultado:				
TIR (Tasa Interna de Retorno)	102,58%	-37,32%	50,31%	277,20%
VAN (Valor actual neto)	89.198.211	-72.832.250	37.180.816	230.995.836
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,46	-1,58	0,76	0,21

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

Para el análisis de sensibilidad se seleccionaron tres escenarios para mirar la sensibilidad de las variantes del precio del servicio, costos operativos y los gastos administrativos.

La unidad estratégica de negocio sin variaciones en su proyección es viable arrojando una TIR muy interesante, ya que gracias a la baja inversión inicial y a los bajos gastos y costos se logra obtener una rentabilidad alta.

Como se puede observar en los escenarios pesimistas, donde el precio de venta fue reducido y los costos operativos y gastos administrativos aumentados, se puede apreciar que el proyecto es altamente sensible al precio de venta del servicio, con variaciones en el precio moderadas, la tasa interna de retorno pasa a ser negativa, no obstante, el proyecto soportaría una variación moderada en los costos operativos y gastos administrativos continuando siendo rentable para los accionistas.

Por último, el escenario optimista el precio es aumentado moderadamente, mientras que los costos operativos y gastos administrativos son disminuidos. Como el proyecto es sensible al precio, un aumento en este dispararía la tasa interna de retorno, pero en escenarios realistas y con la alta competitividad que hay en la región un aumento significativo en el precio podría afectar seriamente la demanda esperada.

9. Plan de acción

9.1 Iniciativas

Siguiendo los planteamientos de Kaplan y Norton se diseñaron las siguientes iniciativas para la puesta en marcha de la unidad estratégica de Outsourcing Contable apuntando a los objetivos y estrategias ya establecidos de Dasser “Soluciones Gerenciales”. (Kaplan, y otros, 2008)

Tabla 30. *Iniciativas*

INICIATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
11	Tener a una persona enfocada a las ventas que se dedique a ofrecer el nuevo servicio de Outsourcing Contable, resaltando las soluciones ofrecidas por el servicio.
12	Hacer presencia en los principales eventos empresariales a nivel local para impulsar la marca y el servicio ofrecido.
13	Promover la implementación de sistemas de información y herramientas digitales que optimicen todos los procesos de la compañía
14	Realizar programas de capacitación virtuales y presenciales para el talento humano.
15	Buscar Métodos de motivación comercial que permitan lograr la alineación de los focus de producto (Salario emocional)
16	Elaborar herramientas que permitan el seguimiento comercial y aceleren el desarrollo de ofertas.
17	Incentivar la adecuada ejecución de proyectos y optimización de costos.
18	Impulsar la actitud de servicio de toda la organización a través del endomarketing.
19	Asegurar y controlar la implementación y ejecución de proyectos.
110	Promover el desarrollo de actividades ejecutivas en los cargos con responsabilidades de dirección y liderazgo.
111	Promover en el talento humano la cultura de trabajo en equipo a través del endomarketing.
112	Desarrollar programas de crecimiento y retención del talento humano.
113	Elaborar inteligencia de mercados para determinar proveedores, aliados estratégicos y nuevos nichos de mercado.

Fuente: (Arévalo Arenas, 2016)

9.2 Evaluación y presupuesto de las iniciativas

Se evaluaron las iniciativas planteadas teniendo en cuenta unos puntajes y unas ponderaciones especiales para poder presupuestar y conocer la viabilidad de cada iniciativa.

Tabla 31. Evaluación y presupuesto de las iniciativa

CALIFICACION DE INICIATIVAS		Criterio 1: Relevancia Estrategica y Beneficios			Criterio 2: Demanda de Recursos				Criterio 3: Riesgos			COSTO POR INICIATIVA
No Iniciativa	Iniciativa	50%		Puntaje	30%			Puntaje	20%		TOTAL	COSTO POR INICIATIVA
		Relevancia Estrategica (1 Poco, 2 Medio, 3 Alto)	Beneficio Estrategico (1 Poco, 2 Medio, 3 Alto)		Recurso (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Tiempo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Costo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)		Riesgo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Puntaje		
11	Una persona de ventas dedicada a ofrecer el nuevo servicio de procesos bajo NIIF.	3	3	0,50	2	2	2	0,09	3	0,20	79%	\$ 18.600.000
12	Hacer planeación comercial y de operaciones bajo estándar PMI , seguimiento quincenal con comercial (Oferta manejada como un proyecto: Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre).	3	3	0,50	3	1	3	0,10	3	0,20	80%	\$ 8.000.000
13	Buscar un método de motivación comercial que permita lograr la alineación a los focos de producto (Salario emocional).	3	3	0,50	3	3	3	0,30	3	0,20	100%	\$ 0
14	Elaborar herramientas que permitan el seguimiento comercial y aceleren la elaboración de ofertas.	2	3	0,33	1	2	3	0,07	3	0,20	60%	\$ 5.000.000
15	Elaborar inteligencia de mercados para determinar Proveedores y aliados estratégicos y mantener actualizados los focos de producto mediante ferias y análisis especializado.	3	3	0,50	1	1	1	0,01	2	0,13	64%	\$ 20.000.000
16	Incentivar la adecuada ejecución de proyectos y optimización de costos.	3	3	0,50	3	3	1	0,10	3	0,20	80%	% de acuerdo al proyecto
17	Impulsar la actitud de servicio de toda la organización, a través de endomarketing.	3	3	0,50	3	3	2	0,20	2	0,13	83%	\$ 15.000.000
18	Asegurar la calidad de la implementación y ejecución de proyectos.	3	3	0,50	2	2	2	0,09	3	0,20	79%	\$ 26.000.000
19	Promover el desarrollo de habilidades gerenciales en los cargos con responsabilidad de dirección y supervisión.	3	3	0,50	3	2	2	0,13	2	0,13	77%	\$ 1.000.000
110	Promover la cultura de trabajo en equipo a través de endomarketing.	3	3	0,50	3	2	3	0,20	3	0,20	90%	\$ 10.000.000
111	Establecer programas de crecimiento y retención del talento.	3	3	0,50	3	3	3	0,30	3	0,20	100%	\$ 0

10. Propuesta

Se presenta el modelo de la propuesta en el anexo 3 enviada a los clientes de la empresa que ya se tenían en otros servicios a nuevos clientes de los cuales se obtuvo la información necesaria para ajustarla a las necesidades de cada uno, En total se enviaron un total de 18 propuestas, Esta propuesta es basada en las políticas que tiene Dasser “Soluciones Gerenciales” para la elaboración y presentación de propuestas.

Referencias Bibliografía

- Actualícese: centro de investigación. 2015.** NIIF para Pymes: Síntesis de sus secciones. *Actualícese*. [En línea] 11 de marzo de 2015. [Citado el: 22 de 11 de 2016.] <http://actualicese.com/actualidad/2015/03/11/niif-para-pymes-sintesis-de-sus-secciones/>.
- Briones, Guillermo. 1996.** *Método y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México : Trillas, 1996.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2017.** Nuevas Empresas en Santander 2016 . *Cámara de Comercio de Bucaramanga: Actualidad Económica*. [En línea] Enero de 2017. <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/nuevas%20empresas.pdf>.
- Camara Directa. 2016.** Nuevas Sociedades Constituidas en Colombia Enero a Diciembre 2014 - 2015. *RUES - CONFECAMARAS*. [En línea] 2016. <http://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/socconnal15.htm>.
- Colombiano, Estado.** Decreto 2649. 1993.
- Compite360.** [Http://www.compite360.com](http://www.compite360.com). [En línea] [Citado el: 24 de 11 de 2016.]
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). 2016.** *Muestra Trimestral de Servicios – MTS*. Colombia : s.n., 2016.
- Gerencie: Economía y Finanzas. 2013.** Principios de contabilidad en Colombia: Decreto 2649 de 1993. *Gerencie: Contabilidad*. [En línea] 10 de Septiembre de 2013. [Citado el: 20 de 11 de 2016.] <https://www.gerencie.com/principios-de-contabilidad-en-colombia.html>.
- Gestron: Blog Empresarial. 2016.** Modelo de negocio: definición y ejemplos. *GesTron*. [En línea] 25 de Marzo de 2016. <http://gestron.es/modelo-de-negocios-definicion-y-ejemplos/>.

Harland, Christine M. 1996. *Supply chain management: relationships, chains and networks.*

s.l. : British Journal of management, 1996. págs. 63 - 80.

Heymatius. 2011. La Contabilidad de hoy: en que consiste el Decreto 2649 de 1993. *Lo mejor*

de la contabilidad. [En línea] 11 de Marzo de 2011. [Citado el: 20 de 11 de 2016.]

<http://lomejordelacontabilidad.blogspot.com.co/2011/03/el-decreto-2649.html>.

Higuera, José M. 2011. La tercerización se toma la contabilidad en Colombia. *Portafolio,*

noticias de Economía y Negocios en Colombia y el Mundo. [En línea] 13 de Abril de 2011.

<http://www.portafolio.co/tendencias/tercerizacion-toma-contabilidad-colombia-141722>.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2008. *The Execution Premium.* Barcelona : Grupo

Planeta, 2008. pág. 250. 8423426807, 9788423426805.

Lindermann, Jorge y Bent Hansen, P. E. T. E. R. 2008. *Utilização de métodos de apoio à*

decisão para decisões estratégicas: o caso da manutenção de embarcações de transporte

de cargas. s.l. : Revista de Administração Mackenzie, 2008. págs. 173-200.

Malhotra, Naresh. 2004. *Investigación de mercados un enfoque aplicado.* cuarta. Mexico :

Pearson, 2004.

Martinez Bencardino, Ciro. 2005. *Estadística y Muestreo.* Bogotá : Ecoe Ediciones, 2005. págs.

17 - 22. Vol. Décimo segunda edición.

Martínez, María. 2009. ¿Qué es el outsourcing? *IMF Business School.* [En línea] 02 de Octubre

de 2009. [http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/at/%C2%BFque-es-el-](http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/at/%C2%BFque-es-el-outourcing/)

[outourcing/](http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/at/%C2%BFque-es-el-outourcing/).

Munch, Lourdes y Angeles, Ernesto. 2003. *Métodos y técnicas de investigación.* México :

Trillas, 2003.

Nacional, Universidad. 15. <http://agenciadenoticias.unal.edu.co>. [En línea] 12 de 05 de 15.

[Citado el: 27 de 11 de 2016.] <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/la-inconveniencia-de-exigir-niif-a-pymes.html>.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. 2011. Generación de Modelos de Negocio, (V. Esp). [aut. libro] Alexander Osterwalder. *Generación de Modelos de Negocio (V. Esp)*. Barcelona, España : Grupo Planeta, 2011, págs. 9 - 47.

Presidente de la República de Colombia. 1993. Decreto 2649. *Por el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.* [En línea] 29 de Diciembre de 1993. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9863>.

Quinn, James Brian. 1994. *Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities.* Chicago : Sloan management review, 1994. pág. 9. Vol. 40, no 4.

Revista Dinero. 2014. Un año dorado. *Revista Dinero.* [En línea] 24 de Julio de 2014. <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/outsourcing/articulo/perspectivas-industria-del-outsourcing-colombia/198885>.

Apéndices

Apéndice A. Encuesta para estudio de mercados

1. ¿Con cuantas personas cuenta el área contable de su compañía?

- De 1 a 3 colaboradores
- De 3 a 5 colaboradores
- Más de 5 personas
- Ninguna

2. ¿En su empresa actualmente están implementadas las NIIF?

- Sí
- No
- Está en proceso

3. ¿Le interesaría que una empresa externa llevara la contabilidad de su negocio?

- Sí
- No

4. ¿Cuál es el base salarial promedio de pago individual para las personas de su área contable?

- 1 SMMLV
- 1 SMMLV a 2SMMLV
- 2 MMLV a 3 SMMLV
- 4 SMMLV

- No sabe
- Otro

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de outsourcing contable para empresa?

- De 1 a 2 SMLV
- De 2 a 4 SMLV
- De 4 a 6 SMLV
- De 7 a 10 SMLV
- No sabe

6. ¿Le gustaría tener la información contable de su empresa en línea?

- Sí
- No

7. ¿Qué servicios adicionales al outsourcing contable le gustaría tener?

- Análisis Financiero
- Análisis de Costos
- Planeación Tributaria
- Todas las anteriores.
- Ninguno de los anteriores

8. Según su criterio y experiencia, ¿cuál de los siguientes problemas cree usted que podría ser la causa más sobresaliente para la baja productividad del personal contable de las empresas?

- Falta de capacitación permanente
- Falta de Compromiso
- Falta de seguimiento del proceso contable
- Todas la anteriores

9. ¿Cree usted que las empresas de outsourcing en general son una buena opción para reducir costos e incrementar la productividad de las empresas que toman sus servicios?

- Sí
- No
- No sabe/No responde

10. Los activos totales de su compañía oscilan entre:

- \$ 1 – \$ 100.000.000
- \$100.000.001 – 350.000.000
- \$350.000.001- 5.000.000.000
- Más de \$5.000.000.000
- No sabe/No responde

11. ¿Con cuántos empleados totales cuenta su compañía?

- 1 – 10
- 11 – 100
- 101 – 200
- Más de 200

12. ¿Que considera usted es el factor más importante que determina la calidad en un servicio de contabilidad?

- Acceso fácil a la información
- Integración con las todas las áreas de la compañía
- Análisis brindado de la información contable
- Servicios adicionales relacionados con la contabilidad.
- Otro

Apéndice B. Información para proyección financiera.

Variables Macroeconómicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Devaluación	8,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
PAGG	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPP	4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	3,00%	3,50%	4,00%	4,00%	4,00%
DTF T.A.	8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%

Cuentas por cobrar		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación Cartera Clientes	días		30	30	30	30	30
Cartera Clientes	\$	0	11.803.472	14.208.429	18.581.468	20.785.906	27.075.902
Cartera Clientes (Var.)	\$		-11.803.472	-2.404.957	-4.373.039	-2.204.438	-6.289.996
Provisión Cuentas por Cobrar	%		10%	10%	10%	10%	10%

Cuentas por Pagar		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por Pagar Proveedores	días		30	30	30	30	30
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	4.268.897	5.896.906	6.309.690	8.273.153	8.852.274

Inversiones (Inicio Período)		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y Enseres	\$	3.850.000		655.000	0	690.000	0
Equipos de Oficina	\$	13.500.000	0	4.900.000	0	3.900.000	0
Total Inversiones	\$		0	5.555.000	0	4.590.000	0

Apéndice C. Modelo de Propuesta Comercial



**SEPTIMBRE DE 2017 |
SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE PARA
EL MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO DE SU
COMPAÑIA**



CARTA DE PRESENTACIÓN DEL SERVICIO

Ciudad, Fecha

Doctor/a:

“Nombre del Representante legal del cliente/Gerente”

“Cargo”

“Nombre de la Empresa”

Ciudad

Respetado **“Nombre del Gerente/Representante legal”**:

Para **DASSER “Soluciones Gerenciales”**, es muy satisfactorio presentar esta propuesta de Outsourcing contable que le garantizara un completo respaldo profesional; además de la conservación y adecuada custodia de toda la información financiera de su empresa.

Nuestra firma de profesionales le brindará un servicio tercerizado de **asesorías contables** que le ayudarán al correcto desarrollo de su empresa, brindándole información contable confiable y oportuna; información que transmita confianza a los inversionistas y que permita tomar decisiones acertadas y le ayude con el desarrollo de su empresa.

En este sentido, hemos diseñado una solución integral que incluye el acompañamiento técnico de consultores de la firma. Para nosotros es muy satisfactorio presentar esta solución a **“Nombre de la empresa cliente”**.

Por favor no dude en contactarnos en caso de que requiera aclaraciones o explicaciones adicionales. Para nosotros es muy grato acompañarlos en este importante proceso.

Nahun Antonio Arévalo Arenas
Director de Outsourcing Contable
Dasser “Soluciones Gerenciales”



¿QUIENES SOMOS?



Nosotros: Somos una firma de contadores públicos y consultores gerenciales, que hemos conformado un equipo de profesionales interdisciplinarios y competentes con una amplia experiencia y sólidos conocimientos en las áreas contables, financieras, tributarias y de procesos de negocio. Nuestro sistema de Consultoría ofrece servicios de valor agregado, acreditando una gran experiencia en el desarrollo de soluciones de negocios con el fin de diagnosticar, planear o implementar las mejores prácticas para el mejoramiento de las compañías.

Nuestro conocimiento, experiencia y compromiso nos permite superar retos importantes.

Misión: Proveer servicios de consultoría que garanticen la óptima implementación de soluciones Gerenciales, estableciendo relaciones de confianza mediante la capacidad, conocimiento y compromiso de nuestro capital humano; permitiendo a las compañías adoptar las mejores prácticas de negocio para tomar decisiones oportunas y eficientes.

Visión: Ser reconocidos como firma líder en el sector de la consultoría, con un alto grado de compromiso, destreza y valores, que nos hagan atractivos para nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

Política de Calidad: Suministrar servicios de excelente calidad, apoyados en capital humano competente, basados en procesos estandarizados bajo las normas internacionales y cumplimientos legales que aplican a nuestro negocio.

Valores:

- Eficiencia y Profesionalismo
- Compromiso y Calidad
- Honestidad, Lealtad y Veracidad
- Respeto
- Creatividad, Innovación, Productividad y liderazgo
- Trabajo en Equipo



NUESTRO SERVICIO

Nuestra unidad de negocios de Outsourcing Contable le ayudará con sus funciones Administrativas, Contables, de Impuestos, costos y de análisis financiero, que permitirá a su compañía incrementar la eficiencia de sus procesos, ahorrar recursos y mejorar la calidad de la información financiera, facilitando la toma de decisiones gerenciales.

Dasser "Soluciones Gerenciales" a través de su unidad estratégica de Outsourcing Contable, está capacitada para llevar todos los procesos contables de su empresa, contando con talento humano altamente capacitado y usando la más alta tecnología para garantizarle la oportunidad de la información contable.

Nuestro servicio incluye lo siguiente:

- Realizar todas las operaciones contables de la compañía se ajusten a los estatutos y decisiones de los máximos órganos y de la misma manera se rijan por las disposiciones legales vigente.
- Estar al tanto del cumplimiento de las obligaciones tributarias de su empresa, y buscaremos las mejores prácticas contables y tributarias para que su compañía obtenga todos los beneficios tributarios disponibles.
- Mantener el control sobre cualquier irregularidad presentada que ocurra en el desarrollo de la actividad y se les informará oportunamente a los órganos directivos de la entidad.
- Emitir Estados Financieros certificados y firmados por nuestra firma para que sea usado por la administración, terceros que el cliente disponga y demás entidades gubernamentales que lo soliciten.
- Junto con los Estados Financieros se emitirán análisis de los mismos que le servirán a la compañía a contrastar la información financiera de su empresa al tener informes externos adicionales.
- Disponer de personal en las instalaciones su compañía para que recolecte la documentación necesaria que alimentara su contabilidad en nuestro paquete contable.



- Presentar conciliaciones y análisis de las cuentas más representativas que componen los estados financieros de su compañía.
- Realizar la planeación tributaria de la entidad de manera anual.
- Velar porque se lleve regularmente la Contabilidad, de acuerdo con normas legales y técnica contable. De igual forma, los documentos de carácter interno y externo que soporten las cuentas.
- Mantener la Contabilidad de su empresa, de acuerdo con las normales legales y técnica contable vigente. Y de igual forma todos los documentos que soportan su contabilidad estarán debidamente ordenados y archivados como lo dicta la ley.
- Hacer control permanente del registro de los Activos Fijos.
- Elaboración de informes y declaraciones tributarias a presentar en forma mensual y bimestral como son:
 - Declaraciones de Retenciones en la Fuente
 - Declaraciones de IVA
 - Declaraciones de ICA
 - Declaraciones de Retención de ICA
- Elaboración de Otros informes anuales como son:
 - Declaración de Renta
 - Medios Magnéticos para presentar ante la DIAN
 - Informes obligatorios dependiendo del tipo de empresa del cliente

Contáctenos

Bucaramanga, Santander.
Calle 48 No. 32 – 14 Ofi. 413 edificio Tempo I
Teléfono: 316 438 2670
Correo Electrónico: Outsourcing@dasser.com