

Universidad del Rosario



Plan de Mejora Solaque y Asociados

Trabajo de Grado PADE 3

Juanita Diaz Grisales

Juliana Gómez Baquero

Rodrigo Mejía Sierra

Nicolás Solaque Aguilar

Bogotá, Colombia

2023



Plan de Mejora Solaque y Asociados

Trabajo de Grado PADE 3

Juanita Diaz Grisales

Juliana Gómez Baquero

Rodrigo Mejía Sierra

Nicolás Solaque Aguilar

Luz Andrea Pinzón

Administración de Negocios Internacionales

Administración de Empresas

Marketing y Negocios Digitales

Bogotá, Colombia

2023

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Plan de Mejora: Solaque & Asociados”, en la opción de grado de PADE y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Juanita Díaz

Rodrigo Mejía

Nicolas Solaque

Juliana Gómez

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor.
La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Juanita Díaz

Rodrigo Mejía

Nicolas Solaque

Juliana Gómez

Tabla de contenido

Glosario	10
Resumen y Palabras Claves	13
Abstract and Key Words	15
1. Presentación General.....	17
1.1. Costos.....	18
2. Análisis de la Compañía	21
2.1. Análisis del sector	21
2.2. Análisis del Mercado	22
2.2.1. <i>Perspectiva en el Mercado de Outsourcing Contable:</i>	24
2.3. Tendencias	25
2.3.1. <i>Tendencias del sector:</i>	26
2.3.2. <i>Tendencia de las personas naturales:</i>.....	28
2.4. Competidores:.....	29
3. Lean Canvas:.....	30
3.1. Buyer Persona.....	30
3.2. Conclusión Lean Canvas	32
4. Diagnóstico de las áreas de la compañía	34
4.1. Área comercial y Mercadeo	34
4.2. Área Financiera	35

4.3.	Área Administrativa.....	35
5.	Matriz DOFA.....	36
5.1.	DOFA Solaque y Asociados.....	36
5.2.	DOFA Cruzado	38
5.3.	Matriz IFE	43
5.4.	Matriz EFE	44
6.	Matriz ERRC	46
7.	Embudo de ventas.....	50
7.1.	Plan de Mejora	51
7.2.	Objetivo General	51
7.3.	Embudo de Ventas.....	51
7.3.1.	Fase TOFU.....	52
7.3.2.	Fase MOFU.....	52
7.3.3.	Fase BOFU	53
8.	Estrategias y Tácticas	54
8.1.	Embudo de Ventas.....	58
8.1.1.	Fase TOFU:	58
8.1.2.	Fase MOFU:	58
8.1.3.	Fase BOFU:	59
9.	Definición de KPIs	59

9.1. Fase TOFU:	60
9.1.1. Tráfico Web:	60
9.1.2. Interacciones en LinkedIn:	60
9.1.3. Tasa de Clics (CTR) en Campañas Publicitarias:	60
9.2. Fase MOFU:	61
9.2.1. Tasa de Conversión de Leads:	61
9.2.2. Calidad de Leads:	61
9.3. Fase BOFU:	62
9.3.1. Tasa de Conversión de Ventas:	62
9.3.2. Valor Medio de Transacción (VMT):	62
9.3.3. Tiempo de Cierre de Ventas:	62
10. Proyección de Ventas	63
11. PYG Año 2024	65
12. Conclusión	67
13. Referencias Bibliográficas	68

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Presupuesto Mensual de Costos</i>	18
Tabla 2 <i>Gastos Solaque y Asociados</i>	19
Tabla 3 <i>Presupuesto General</i>	19
Tabla 4 <i>Valor TAM</i>	20
Tabla 5 <i>Matriz DOFA</i>	36
Tabla 6 <i>DOFA: Supervivencia</i>	39
Tabla 7 <i>DOFA: Defensivas</i>	40
Tabla 8 <i>DOFA: Re-orientación</i>	41
Tabla 9 <i>DOFA: Agresivas</i>	42
Tabla 10 <i>Factores Internos</i>	43
Tabla 11 <i>Factores Externos</i>	44
Tabla 12 <i>Matriz ERRC</i>	46
Tabla 13 <i>Proyección de Ingresos</i>	63
Tabla 14 <i>Estacionalidad del servicio</i>	64
Tabla 15 <i>Presupuesto de Ventas 2024</i>	64
Tabla 16 <i>Salarios Cargos Nuevos</i>	65
Tabla 17 <i>Estado de Resultados según pronóstico 2024</i>	66

Índice de Figuras

Ilustración 1 <i>Modelo Lean Canvas</i>	30
Ilustración 2 <i>Buyer Persona</i>	32
Ilustración 3 <i>Mock-up LinkedIn</i>	55
Ilustración 4 <i>Mock-up Noticias Página Web</i>	56
Ilustración 5 <i>Mock-Up LinkedIn 2</i>	57

Glosario

Costos: Gastos en los que incurre una empresa para producir un bien o servicio. Incluyen costos directos como materiales y mano de obra, y costos indirectos como alquiler y utilidades (Pérez, 2021).

DOFA Cruzado: Herramienta de análisis que combina la Matriz DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con estrategias específicas para maximizar fortalezas y oportunidades y minimizar debilidades y amenazas (Fabian, 2022).

Embudo de Ventas: Modelo que ilustra el proceso de convertir prospectos en clientes, mostrando las distintas etapas por las que pasa un cliente potencial, desde el conocimiento inicial hasta la compra final (Giraldo, 2017).

Gastos: Desembolsos financieros asociados con las operaciones del negocio, que no están directamente ligados a la producción de bienes o servicios. Incluyen gastos administrativos, de mercadeo, y otros gastos operativos (*Gasto, s/f*).

Matriz ERRC (Eliminar-Reducir-Crear-Aumentar): Herramienta estratégica utilizada en la innovación de modelos de negocio, que se centra en eliminar y reducir los factores que la industria da por sentados, y en crear y aumentar elementos que la industria nunca ha ofrecido (Muñoz, 2023).

Offshoring en Procesos del Conocimiento (KPO): Subcontratación de tareas que requieren habilidades y conocimientos especializados, como investigación y análisis, a proveedores en otros países (Fredy, 2015).

Offshoring en Procesos Empresariales (BPO): Subcontratación de procesos de negocio no centrales, como servicio al cliente o administración de recursos humanos, a proveedores externos, a menudo en otros países (Heinsohn, 2023).

Offshoring en Tecnologías de la Información (ITO): Subcontratación de servicios relacionados con tecnologías de la información a empresas ubicadas en otros países, generalmente para aprovechar beneficios como costos más bajos o habilidades especializadas (Rouse, 2017).

Outsourcing: La práctica de subcontratar ciertas funciones operativas o servicios a terceros, especialmente en áreas donde la empresa no se especializa, para mejorar la eficiencia y reducir costos (Lisboa, 2019).

TAM (Total Addressable Market): Representa el ingreso total que una empresa podría teóricamente generar vendiendo su producto o servicio en un mercado específico. Es una métrica clave en la planificación estratégica y el análisis de mercado (Talerico, s/f).

Venta Neta: Ingresos totales de una empresa después de deducir descuentos, devoluciones y asignaciones. Representa el monto real de ingresos generados por las ventas (Cetys, 2022).

Utilidades: Ganancias de una empresa después de deducir todos los costos, gastos e impuestos asociados con sus operaciones. Indica la eficiencia y rentabilidad del negocio (Galán, 2016).

Presupuesto: Planificación detallada de los ingresos y gastos esperados durante un período específico. Ayuda a las empresas a gestionar sus recursos financieros de manera efectiva. (Galán, 2016a).

P&G (Estado de Pérdidas y Ganancias): Informe financiero que muestra los ingresos, costos y gastos incurridos durante un período específico. Proporciona una visión general de la rentabilidad y salud financiera de la empresa (España, 2023).

Resumen y Palabras Claves

Solaque y Asociados SAS, fundada en 2014 por Alfredo Alfonso Solaque, se dedica a prestar servicios de outsourcing en el ámbito de la Contaduría Pública, tanto a personas naturales como jurídicas. La empresa ofrece una gama de servicios que incluyen contabilidad, auditoría externa, consultoría empresarial y revisoría fiscal, respaldados por un equipo con más de 40 años de experiencia en diversas áreas económicas. Este proyecto de grado se centra en analizar el crecimiento y los desafíos de la industria del outsourcing en Colombia, evaluar el desempeño y la salud general de la empresa, e identificar oportunidades y estrategias para su desarrollo.

El estudio comienza con un análisis del sector del outsourcing en Colombia, que ha experimentado un crecimiento destacable en los últimos años, situándose como un actor emergente en América Latina. Este crecimiento se atribuye a factores como la mano de obra calificada, la infraestructura tecnológica y el respaldo gubernamental, lo que ha generado más de 120,000 empleos y promovido modalidades de trabajo flexibles como el teletrabajo. Sin embargo, se identifican también desafíos significativos en este sector.

En el caso específico de Solaque y Asociados, se realizó un diagnóstico empresarial para evaluar su salud y desempeño general. Esta evaluación proporciona una visión objetiva de la situación actual de la empresa, identificando problemas y oportunidades y sirviendo como base para decisiones estratégicas y operativas informadas. Se destacó que, hasta el momento, la empresa no ha requerido de un área comercial específica debido a que su trayectoria se ha basado en referencias. Sin embargo, se ve la necesidad de implementar estrategias comerciales para el crecimiento seguro de la empresa, especialmente en la era digital.

A través de un análisis DOFA, se identificaron las fortalezas de la empresa, como su larga experiencia y la fidelidad de su clientela, y debilidades como la intensa competencia en precios, una presencia digital no destacada, y la ausencia de un área comercial fuerte. Estos hallazgos sugieren que, aunque Solaque y Asociados ha mantenido resultados financieros estables, enfrenta desafíos significativos en un mercado en constante cambio y competencia. Por lo tanto, es crucial para la empresa adaptarse a nuevas tecnologías y metodologías, y diversificar sus servicios para garantizar su éxito y crecimiento a largo plazo. El trabajo de grado concluye resaltando la importancia de estrategias comerciales y digitales robustas para la expansión y adaptación de la empresa en el dinámico entorno empresarial actual.

Palabras Clave: Outsourcing, Presencia Digital, Marketing Digital, Consultoría Financiera, Redes sociales.

Abstract and Key Words

Solaque y Asociados SAS, founded in 2014 by Alfredo Alfonso Solaque, is dedicated to providing outsourcing services in the field of Public Accounting, both to individuals and legal entities. The company offers a range of services including accounting, external auditing, business consulting and tax auditing, supported by a team with over 40 years of experience in various economic areas. This degree project focuses on analyzing the growth and challenges of the outsourcing industry in Colombia, assessing the performance and overall health of the company, and identifying opportunities and strategies for its development.

The study begins with an analysis of the outsourcing sector in Colombia, which has experienced remarkable growth in recent years, positioning itself as an emerging player in Latin America. This growth is attributed to factors such as skilled labor, technological infrastructure and government support, which has generated more than 120,000 jobs and promoted flexible work modalities such as teleworking. However, significant challenges have also been identified in this sector.

In the specific case of Solaque y Asociados, a business diagnostic was conducted to assess its overall health and performance. This assessment provides an objective view of the company's current situation, identifying problems and opportunities and serving as a basis for informed strategic and operational decisions. It was noted that, so far, the company has not required a specific commercial area because its trajectory has been based on referrals. However, there is a need to implement commercial strategies for the safe growth of the company, especially in the digital era.

Through a SWOT analysis, the company's strengths were identified, such as its long experience and the loyalty of its clientele, and weaknesses such as intense price competition, an unremarkable digital presence, and the absence of a strong commercial area. These findings suggest that, although Solaque y Asociados has maintained stable financial results, it faces significant challenges in a constantly changing and competitive market. Therefore, it is crucial for the company to adapt to new technologies and methodologies and diversify its services to ensure its long-term success and growth. The paper concludes by highlighting the importance of robust commercial and digital strategies for the company's expansion and adaptation in today's dynamic business environment.

Key Words: Outsourcing, Digital Presence, Digital Marketing, Financial Consulting, Social Media.

1. Presentación General

Solaque y Asociados SAS, es una compañía constituida por Alfredo Alfonso Solaque en año 2014, con el fin de prestar servicios de outsourcing en el área de la Contaduría Pública tanto a personas naturales, como a personas jurídicas, entre sus servicios se prestan principalmente los de contabilidad, auditoría externa, consultoría empresarial y la revisoría fiscal. Cuenta con un equipo de ocho colaboradores en donde se resalta una experiencia de más de cuarenta (40) años en cada una de estas áreas y en los diferentes sectores económicos que se desarrollan en la economía del país.

Como Solaque y Asociados SAS es una empresa que presta servicios de outsourcing, sus principales clientes se caracterizan por ser pymes con diferentes actividades en los sectores comercial, solidario, financiero, industrial, en la actualidad cuenta con cincuenta (50) clientes, algunos con más de veinte (20) años como clientes, bajo la persona natural del señor Solaque.

La forma en que establecemos comunicación con el grupo corporativo varía según el servicio que estén interesados en adquirir. Por ejemplo, si están buscando servicios de contabilidad, auditoría o consultoría, nos conectamos directamente con la gerencia o el responsable de la contratación. En el caso de personas individuales que son comerciantes, nos ponemos en contacto directo con ellos. En lo que respecta al servicio de revisoría fiscal, establecemos comunicación directa con aquellos que tienen la autoridad para realizar la selección, como las Asambleas en los sectores real, cooperativo, solidario y financiero.

1.1. Costos

Por lo que hemos evidenciado, la empresa **Solaque y Asociados SAS.**, no tiene ningún tipo de inversión en el área comercial, ellos no invierten en publicidad, mercadeo y en ninguna manera de traer nuevos clientes, ya que, según la organización, la manera que ellos atraen a nuevos clientes es por medio de la recomendación de sus clientes más antiguos.

La forma en la que su presupuesto mensual se va es a través de sus gastos operativos:

Tabla 1

Presupuesto Mensual de Costos

CARGO	SUELDO	AUX, TRANSP.	TOTAL SALARIO	PREST. SOCIALES	TOTAL EMPLEADO
Gerente General	10.800.000	-0	10.800.000	4.212.000	15.012.000
Subgerente	5.000.000	-0	5.000.000	1.950.000	6.950.000
Contador Senior	3.500.000	-0	3.500.000	1.365.000	4.865.000
Contador Junior	2.500.000	-0	2.500.000	975.000	3.475.000
Analista Contable 1	1.800.000	140.606	1.940.606	756.836	2.697.442
Analista Contable 2	1.500.000	140.606	1.640.606	639.836	2.280.442
Total Gastos Personal	25.100.000	281.212	25.381.212	9.898.673	35.279.885

Fuente: Elaboración propia

Para la operación la empresa requiere de un monto mensual de \$35.279.885 de pesos colombianos, estos son los gastos del personal ya que es la única mano de obra que se requiere

para la elaboración del servicio. Sin embargo, no son los únicos gastos que la empresa requiere para su ejecución.

Tabla 2

Gastos Solaque y Asociados

CONCEPTO	VALOR
Arrendamientos	1.500.000
Asesores Externos	2.500.000
Servicios Públicos	400.000
Gastos de Representación	200.000
Gastos Mercadeo	200.000
Seminario para Clientes	1.200.000
Registro Mercantil	150.000
Antecedentes Disciplinarios	50.000
Mantenimiento Software	100.000
Mantenimiento Equipos	50.000
Capacitación Empleados	300.000
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	6.650.000
Gastos Bancarios	150.000
Intereses Bancarios	400.000
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	550.000
TOTAL GASTOS GENERALES	42.479.885

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Presupuesto General

CONCEPTO	VALOR	%
Ingresos Estimados Mensuales	48.000.000	100
Gastos Generales Totales	42.479.885	88,5
UTILIDAD ESTIMADA MENSUAL	5.520.115	11,5

Fuente: Elaboración propia

Por lo que se puede evidenciar, la empresa tiene gastos administrativos de \$6.650.000 y los financieros son de \$550.000, por lo que dan un total de \$42.279.885 de gastos generales. Los ingresos mensuales de la empresa son aproximadamente de \$48.000.000, lo que da un margen de ganancia de \$5.520.115 de pesos colombianos. Para ver en más detalle los cálculos de estos gastos e ingresos ver el (Anexo 1). Con esta información básica, proporcionada por la empresa, podemos sacar el TAM, el cual es un índice que, en el contexto empresarial, la gestión financiera eficiente es esencial para el éxito a largo plazo. El TAM puede ayudar a la empresa a evaluar si está gastando más de lo que gana o si está reservando una parte de sus ingresos para inversiones futuras, expansión o contingencias. Un TAM positivo indica que la empresa está generando excedentes financieros, lo que puede ser una señal de salud financiera (Adminkissflowsp, 2020).

Para obtener la TAM, tomamos la diferencia entre los ingresos y los gastos mensuales y la dividimos por los ingresos mensuales. Luego, multiplicamos el resultado por 100 para expresarlo como un porcentaje.

Tabla 4

Valor TAM

TAM	12
------------	----

Fuente: Elaboración propia

Si la Tasa de Ahorro Mensual (TAM) de tu empresa arrojó un valor de 12, eso significa que estás ahorrando el 12% de tus ingresos mensuales después de cubrir tus gastos mensuales. Un TAM positivo, como en este caso, indica que la empresa está generando ahorros, lo cual es positivo desde el punto de vista financiero. Esto significa que, en promedio, estás reservando un 12% de tus ingresos para ahorrar o invertir en el negocio, lo que podría ser beneficioso para

futuros proyectos o para fortalecer la salud financiera de la empresa. Sin embargo, es importante evaluar esta cifra en el contexto de los objetivos financieros y operativos de la empresa para determinar si es adecuada y cómo se utilizarán esos ahorros de manera estratégica.

2. Análisis de la Compañía

2.1. Análisis del sector

La industria del outsourcing en Colombia ha tenido un crecimiento destacable de más del 60% en los últimos cuatro años, ubicándose como un actor emergente en América Latina, según Romero (2023). Factores como la mano de obra calificada, la infraestructura tecnológica, y el respaldo gubernamental han contribuido a este éxito, generando más de 120,000 empleos y promoviendo modalidades de trabajo flexibles como el teletrabajo.

Además, se está evolucionando hacia servicios más especializados como ITO, BPO y KPO.

Sin embargo, hay desafíos significativos en este sector, incluyendo la necesidad de fortalecer el bilingüismo y mejorar la seguridad y protección de datos. Superar el temor a la tercerización y adoptar estrategias adecuadas son pasos clave para que las pymes colombianas se transformen en grandes corporaciones.

Paralelamente, el mercado de outsourcing contable ha mostrado un crecimiento constante, con empresas buscando eficiencia y reducción de costos a través de la subcontratación de

funciones contables y financieras. Esto les permite enfocarse en actividades clave mientras expertos externos manejan las complejidades contables y fiscales, una tarea cada vez más desafiante debido a las cambiantes regulaciones y la competencia en precios.

Además, según PwC, Colombia ocupa el tercer lugar en servicios de BPO en América Latina, representando el 13.1% de las ventas en la región. Un notable 86% de las compañías valoran el conocimiento experto en procesos de tercerización, y el 56% ve el alineamiento de procesos con proveedores de servicios como un desafío significativo. La complejidad en la etapa de implementación es otro reto, con un 41% de las empresas señalándolo como un punto crítico. La relación entre tecnología y tercerización es reconocida por el 92% de los encuestados, y un 69% considera esencial la transformación digital en sus organizaciones, resaltando la importancia de un enfoque estratégico y tecnológico en la gestión de estos servicios.

Estos elementos, en conjunto, demuestran la evolución y los desafíos del sector de outsourcing en Colombia, así como su potencial para seguir creciendo y adaptándose a las necesidades del mercado global. La combinación de un enfoque estratégico, la adopción de nuevas tecnologías y el manejo efectivo de los desafíos normativos y operativos serán claves para el éxito futuro de este sector.

2.2. Análisis del Mercado

El mercado colombiano se destaca como un importante motor económico en América

Latina, brindando a las empresas ubicadas en Bogotá acceso directo a un mercado nacional. según (Argote, 2022) nos comenta que el mercado está valuado en USD 355 mil millones, lo que lo convierte en uno de los más grandes y dinámicos de la región. Colombia, con una población de aproximadamente 52 millones de consumidores potenciales, se posiciona como el cuarto mercado más grande de América Latina y muestra un crecimiento económico esperado del 1.3% en 2023, superando a otras naciones de la región. Bogotá, en particular, experimenta un rápido crecimiento económico, con un aumento del 9.9% en 2022, superando el promedio de América Latina y el Caribe. La ciudad cuenta con una población de más de 11 millones de habitantes y un PIB de USD 99 mil millones en 2021, lo que la sitúa por encima de muchos países latinoamericanos en términos de actividad económica. Además, Bogotá y sus empresas disfrutan de acceso a mercados internacionales a través de acuerdos de libre comercio que abarcan más de 60 países con un mercado global de USD 59 millones y más de 1,500 millones de habitantes. En resumen, el mercado colombiano, en particular Bogotá, se presenta como un mercado emergente extenso y dinámico con oportunidades de comercio e inversión, respaldado por un crecimiento económico sólido y una serie de acuerdos comerciales internacionales.

El panorama descrito sobre el mercado colombiano, en especial la región de Bogotá, es muy alentador y muestra un potencial significativo para el crecimiento económico y las oportunidades comerciales en Colombia. La capacidad de acceso a un mercado interno considerable, junto con acuerdos comerciales internacionales, ofrece un atractivo importante para las empresas locales y extranjeras. Además, el sólido crecimiento económico y la rápida recuperación de Bogotá frente a desafíos como la pandemia son indicativos de una economía resiliente y dinámica.

Sin embargo, es esencial abordar los desafíos que puedan surgir en el camino, como la necesidad de mantener un entorno empresarial favorable, impulsar la innovación y la

competitividad, y abordar cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y la inclusión económica. En general, el mercado colombiano parece estar en una posición sólida para atraer inversiones y promover el desarrollo económico, pero el éxito continuo dependerá de la capacidad del país para abordar estos desafíos y aprovechar al máximo su potencial.

2.2.1. Perspectiva en el Mercado de Outsourcing Contable:

Según el artículo (Romero, 2023) nos comentan que la industria del outsourcing en Colombia ha experimentado un notable crecimiento de más del 60% en los últimos cuatro años, lo que la posiciona como una sorprendente joya oculta en el panorama latinoamericano. Este éxito se atribuye a varios factores, como la mano de obra colombiana reconocida por su dedicación y esfuerzo, una infraestructura tecnológica avanzada, el fortalecimiento del idioma español, un sistema educativo sólido y el respaldo gubernamental. Además, la tercerización ha desempeñado un papel crucial en la generación de más de 120,000 empleos, aliviando la crisis del desempleo y promoviendo el teletrabajo como una modalidad laboral innovadora que no compromete la vida familiar. La industria también está evolucionando hacia servicios más sofisticados, como Offshoring en Tecnologías de la Información (ITO), Offshoring en Procesos Empresariales (BPO) y Offshoring en Procesos del Conocimiento (KPO).

A pesar de estos logros notables, el artículo señala que Colombia aún enfrenta desafíos pendientes en el ámbito de la tercerización. Para consolidarse como líder en un mercado competitivo, el país debe profundizar en el bilingüismo y mejorar la seguridad y protección de

datos. Estos aspectos son críticos para mantener y fortalecer la posición de Colombia en la industria del outsourcing. En última instancia, el artículo hace un llamado a las empresas colombianas a superar el miedo a la tercerización y permitir que los expertos en cada área se encarguen de tareas específicas, lo que les permitirá crecer y transformarse de pequeñas y medianas empresas (pymes) en grandes corporaciones.

El mercado de outsourcing contable ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años. Las empresas, en busca de una mayor eficiencia y reducción de costos, han recurrido a la subcontratación de sus necesidades contables y financieras. Este enfoque les permite centrarse en sus actividades principales mientras delegan las funciones contables en manos de expertos externos.

Además, la complejidad en las regulaciones fiscales y contables, que a menudo cambian, ha impulsado la necesidad de contar con profesionales que estén al tanto de las últimas normativas. Las empresas buscan evitar multas y problemas legales al asegurarse de que sus registros y presentaciones cumplan con los requisitos vigentes.

Sin embargo, este mercado también presenta desafíos, como la necesidad de mantenerse al día con las cambiantes regulaciones y la constante competencia en términos de precios. Las empresas de outsourcing contable deben demostrar su experiencia, confiabilidad y capacidad de adaptación para destacar en este entorno competitivo.

2.3. Tendencias

2.3.1. Tendencias del sector:

La constante evolución del mundo empresarial está marcando una tendencia a externalizar o tercerizar algunas prácticas o algunas de sus áreas organizacionales. “El outsourcing contable y tributario se ha convertido en una práctica común para muchas organizaciones que buscan optimizar sus operaciones y mejorar su eficiencia.” (GP, s. f.). Aprovechando esta tendencia que no solo afecta a personas jurídicas sino a las naturales, las empresas de outsourcing tienen grandes oportunidades de mejora para poder brindar este acompañamiento.

El panorama actual del outsourcing contable y tributario está atravesando una fase de transformación impulsada por la tecnología y los cambios en las expectativas empresariales. La integración de herramientas digitales, la priorización de la analítica de datos, y el enfoque estratégico en materia fiscal son solo algunas de las tendencias dominantes en este espacio. A medida que el mercado global se expande, las empresas buscan servicios que traspasen fronteras, y con el aumento de las amenazas cibernéticas, la seguridad de la información se ha convertido en una preocupación primordial. Estas tendencias, junto con la emergencia de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y la consolidación de proveedores, están redefiniendo el ecosistema del outsourcing contable y tributario.

Solaque y Asociados SAS, en el contexto del avance de la automatización y digitalización de procesos, tiene una ventana de oportunidad dorada. La adopción e integración de software especializado podría potenciar la eficiencia y precisión de la firma, consolidando su reputación en el sector y ofreciendo respuestas más rápidas y precisas a sus clientes.

En cuanto a la analítica de datos, esta tendencia resuena con las capacidades de Solaque y Asociados SAS. Si la empresa capitaliza herramientas avanzadas de análisis, puede extraer información aún más valiosa de los datos financieros y fiscales, permitiendo identificar oportunidades y patrones que beneficien a sus clientes en la toma de decisiones estratégicas.

El enfoque creciente en la estrategia fiscal en el sector es directamente relevante para los servicios que Solaque y Asociados SAS ofrece. Pueden enfocarse no sólo en tareas operativas sino también en brindar asesoramiento estratégico en materia fiscal, ayudando a las empresas a optimizar su estructura y carga tributaria.

Dado el auge de la globalización, Solaque y Asociados SAS se encuentra en una posición privilegiada para atender las necesidades de pymes con operaciones o intereses internacionales. Su experiencia y capacidad de adaptación les permiten ofrecer soporte en diferentes jurisdicciones, abordando la demanda creciente de servicios internacionales.

La ciberseguridad, vital en la era digital, es un área donde Solaque y Asociados SAS no pueden escatimar. Es imperativo que continúen fortaleciendo sus medidas de seguridad, garantizando a sus clientes que su información confidencial está protegida con los estándares más altos.

La integración de tecnologías emergentes, como la IA y el RPA, puede ser un gamechanger para Solaque y Asociados SAS. Al incorporar estas herramientas, no sólo podrán optimizar operaciones, sino también ofrecer servicios más innovadores, ágiles y personalizados a sus clientes.

Finalmente, la tendencia hacia la consolidación de proveedores es una que Solaque y Asociados SAS debería considerar. Su amplia gama de servicios los posiciona como un

candidato ideal para empresas que buscan simplificar sus operaciones y consolidar todas sus necesidades de outsourcing contable y tributario bajo un solo proveedor.

2.3.2. Tendencia de las personas naturales:

La emergente tendencia de "Financieros Aficionados" refleja un cambio sustancial en cómo los consumidores gestionan sus finanzas, con un énfasis notable en el ahorro y la inversión (Euromonitor, 2022). Esta democratización en el manejo financiero se acentúa en respuesta a un deseo generalizado de reforzar la seguridad económica. Es sorprendente cómo un 51% de los consumidores prevé una mejor posición financiera en los próximos cinco años (Euromonitor, 2022).

En este panorama, Solaque y Asociados, con su extensa experiencia en servicios de contabilidad y asesoría financiera, está excepcionalmente posicionado para guiar tanto a personas naturales como jurídicas. El reciente incremento en el ahorro, donde en 2019 el 15% de la renta disponible se destinó al ahorro, cifra que creció al 17% en 2020 (Euromonitor,

2022), es una clara señal de que hay una oportunidad creciente para la consultoría financiera.

A medida que los consumidores buscan maximizar sus ahorros, la consultoría y la asesoría de Solaque y Asociados podrían ser invaluable. Además, con una reducción del 4% en el gasto global del consumidor (Euromonitor, 2022) y un incremento en el uso de servicios bancarios digitales, como el 57% que accede a servicios bancarios semanalmente desde dispositivos móviles (Euromonitor, 2022), Solaque y Asociados podría explorar ampliar sus servicios hacia

plataformas digitales o herramientas en línea que se alineen con las necesidades cambiantes de sus clientes.

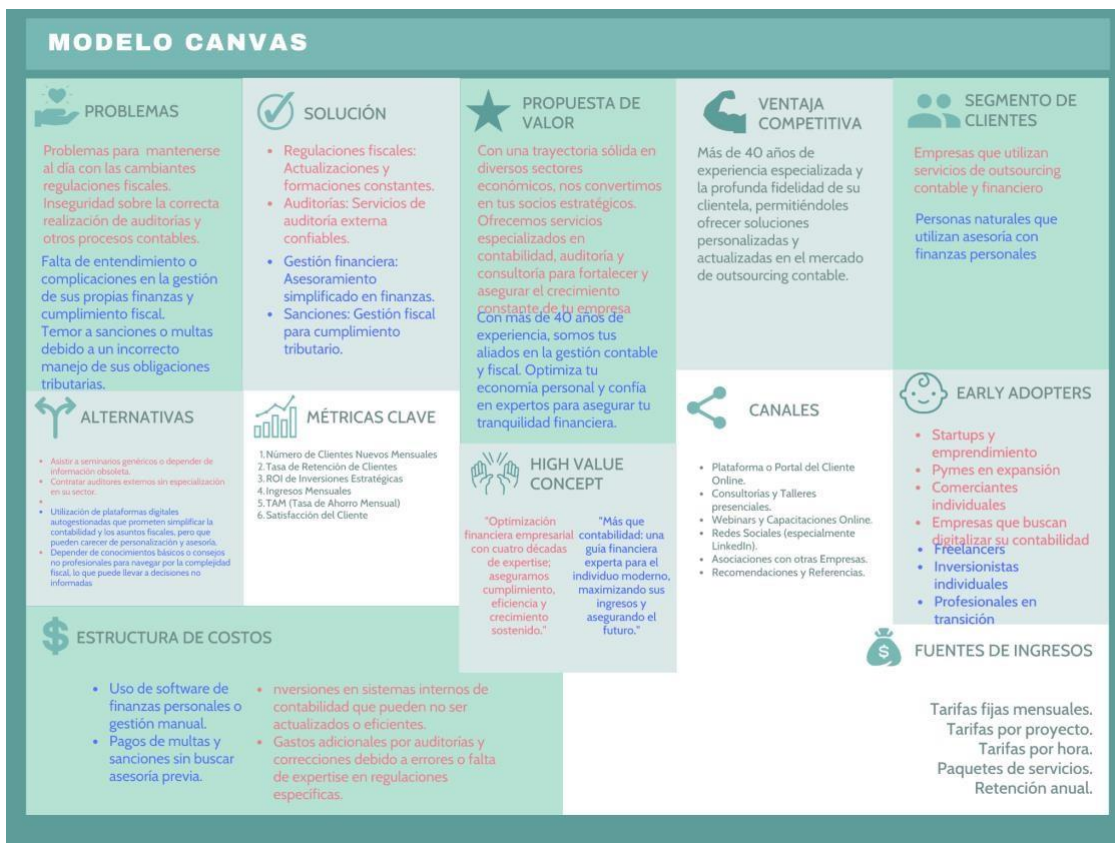
2.4. Competidores:

La competencia en términos de precios es intensa, con el mercado estableciendo tarifas en función de niveles más bajos. Esto ejerce presión sobre las empresas para proporcionar servicios de alta calidad a precios que sean competitivos. Hoy en día el servicio de contabilidad se ha modernizado con nuevas tecnologías y la presencia de las marcas ahora se ven más en los sitios web y las redes sociales. Las principales empresas que lideran el mercado colombiano son Kreston Colombia, Contabler, Nexia Montes & Asociados, Russell Bedford RBG, entre otros (la nota.com, 2022). Entre esto se destaca que tienen buena presencia en las redes y además en las búsquedas de Google son de las primeras que salen en el listado de búsqueda, eso nos evidencia que tienen un buen manejo de las herramientas SEM y SEO. De todo esto podemos ver que la empresa para ser medianamente competitiva tiene que empezar a invertir en un área comercial, ya que esta es la encargada de crear los canales para atraer a nuevos clientes.

3. Lean Canvas:

Ilustración 1

Modelo Lean Canvas



Fuente: Elaboración propia

3.1. Buyer Persona

Solaque y Asociados, como empresa especializada en consultoría financiera, opera en un mercado bastante específico. Es un nicho donde el cliente tiende a ser bastante estandarizado. Este cliente, generalmente una empresa, busca consultoría por diversas razones, desde problemas financieros internos hasta evaluaciones de proyectos. El perfil de quien se interesa en contratar los servicios puede variar según las necesidades específicas de la empresa. Por ello, la perspectiva del "Buyer Persona" se centra en el cliente como núcleo esencial de la empresa, y todas sus preocupaciones y motivaciones giran alrededor de ella.

El Buyer Persona que queremos ilustrar es Claudia Ramírez. Claudia es una abogada dueña de un bufete especializado en disputas empresariales. A pesar de su rol principal como abogada, Claudia está inmersa en todos los aspectos de su firma y aspira a mantener todo bajo control. Actualmente, el bufete atraviesa tiempos difíciles, lo que la ha llevado a efectuar varios despidos. Para Claudia es esencial contar con la opinión de un tercero experto en finanzas, que la guíe en la toma de decisiones para superar esta mala racha. Además, debido a su trabajo en el ámbito empresarial, desea profundizar sus conocimientos financieros para potenciar su labor en las disputas.

Ilustración 2

Buyer Persona



Fuente: Elaboración Propia

3.2. Conclusión Lean Canvas

En el ámbito de la consultoría financiera, Solaque y Asociados se ha posicionado como una firma especializada, apuntando a un mercado específico y con características bastante definidas. La esencia de su propuesta de valor radica en su experiencia de más de cuatro décadas y en ofrecer soluciones actualizadas y personalizadas en el ámbito contable y fiscal.

En el caso de las empresas, el enfoque principal es ayudarlas a navegar por las complejidades de las regulaciones fiscales y brindarles asesoramiento en auditorías y otros procesos contables.

En contraste, para las personas naturales, la firma se convierte en un aliado vital para simplificar la gestión financiera y fiscal.

La perspectiva del cliente se ilustra claramente con el Buyer Persona, Claudia Ramírez. Ella representa el tipo de cliente que, aunque opera en un ámbito diferente, reconoce la necesidad de asesoramiento financiero experto para superar desafíos y optimizar el rendimiento de su negocio. Claudia, y clientes similares, buscan no solo una solución a sus problemas inmediatos, sino también fortalecer sus habilidades y conocimientos financieros para tomar decisiones informadas en el futuro.

Los canales estratégicos seleccionados por Solaque y Asociados, incluyendo su página web, LinkedIn, y alianzas estratégicas, apuntan a llegar a este tipo de cliente y asegurar un crecimiento sostenido. Al enfocarse tanto en empresas como en personas naturales, la firma tiene una oportunidad única de diversificar su cartera y maximizar su impacto en el mercado.

En resumen, Solaque y Asociados, con su profunda experiencia y propuesta de valor sólida, está perfectamente posicionada para servir y empoderar a una amplia variedad de clientes en sus desafíos financieros, asegurando así un crecimiento constante y sostenido.

4. Diagnóstico de las áreas de la compañía

El diagnóstico de la empresa se realizó para evaluar su salud y desempeño general. Esta evaluación proporciona una visión objetiva de la situación actual de la empresa, identifica problemas y oportunidades, y sirve como base para la toma de decisiones estratégicas y operativas informadas. Además, ayuda en la planificación estratégica, la mejora continua, la medición del desempeño y la comunicación con partes interesadas. En última instancia, un diagnóstico empresarial es una herramienta esencial para garantizar la adaptación y el éxito a largo plazo en un entorno empresarial dinámico.

4.1. Área comercial y Mercadeo

Hasta el momento Solaque y Asociados no ha requerido de un área comercial específica, debido a que su trayectoria ha sido más por la parte de referidos. Dentro de este diagnóstico y con las proyecciones que ha realizado se ve la necesidad de implementar estrategias comerciales para el crecimiento seguro de la empresa.

Vemos que dar a conocer la empresa por medio de las redes sociales, cursos de capacitación gratuitos, publicidad en revistas especializadas, congresos, registro de proponentes, no llevan a generar potenciales clientes en diferentes sectores económicos. Vemos que la empresa no usa

ningún medio de difusión de todos sus servicios, podemos ver un gran potencial, ya que la empresa está en crecimiento, pero al no tener un personal enfocado en la entrada de nuevos clientes, hace que la compañía no esté preparada para una entrada constante de ellos.

4.2. Área Financiera

Hasta el momento Solaque y Asociados ha tenido unos resultados financieros aceptables, ya que desde el momento que se creó la compañía ha mantenido unos estados de resultados bastantes estables, pero sus accionistas proyectan que por medio de las estrategias en el área comercial y de mercadeo, el

trabajo con los colaboradores y la fidelidad de los clientes, podemos a unos resultados excelentes.

4.3. Área Administrativa

Dentro de esta área es importante buscar la forma de manejo adecuado del recurso humano buscando que el sentido de pertenencia sea mayor, ya que nos comentan que la rotación de la empresa es bastante alta, además se trata de que los empleados se involucren a las estrategias diseñadas por la dirección, buscando entre toda una sinergia que mejore los resultados en todas

las áreas y que también puedan ser beneficiarios de los resultados de la compañía, por medio beneficios laborales.

5. Matriz DOFA

5.1. DOFA Solaque y Asociados

Tabla 5

Matriz DOFA

FORTALEZAS	
F1	Cuatro décadas de experiencia: Esto proporciona una amplia base de conocimiento y una posición establecida en el mercado.
F2	Fidelidad profunda de clientela: Indica un alto nivel de satisfacción y confianza de los clientes.
F3	Soluciones personalizadas y actualizadas: Se adapta a las necesidades individuales y cambiantes de los clientes.
F4	Oferta de servicios tanto para empresas como para personas naturales: Diversifica la cartera de clientes y fuentes de ingresos.
F5	Expertos en regulaciones fiscales y auditorías: Esenciales para empresas que buscan garantizar el cumplimiento y la eficiencia.

DEBILIDADES	
D1	Intensa competencia en términos de precios: Dificulta mantener márgenes altos.
D2	Presencia digital no destacada: Otros competidores parecen tener una mayor visibilidad en las búsquedas de Google y en redes sociales.
D3	Ausencia de un área comercial fuerte: Indica una posible falta de estrategias de adquisición de clientes.
D4	Dependencia de métodos tradicionales: A medida que la industria se moderniza, podría ser necesario adaptarse a nuevas tecnologías y metodologías.
D5	Posible falta de diversificación en servicios ofrecidos: Con la creciente complejidad del mundo financiero, podría haber áreas de crecimiento que no se estén explorando.

OPORTUNIDADES	
O1	Expansión digital: Invertir en SEO y SEM para mejorar la visibilidad en línea.
O2	Formación y actualizaciones en regulaciones fiscales: Con las regulaciones fiscales en constante cambio, hay una demanda constante de actualizaciones y formaciones.
O3	Alianzas estratégicas: Con empresas o profesionales que complementen los servicios ofrecidos.

O4	Captar a los early adopters: Como startups, pymes en expansión y freelancers que requieran asesoría financiera.
O5	Expansión de servicios: Ofrecer soluciones modernas y digitales para la contabilidad y las finanzas, como análisis de big data, predicciones financieras, entre otros.

AMENAZAS	
A1	Regulaciones cambiantes: Siempre existe el riesgo de que surjan nuevas regulaciones que requieran adaptaciones.
A2	Competencia intensa: Otras firmas pueden ofrecer servicios similares a precios más bajos o con estrategias de marketing más agresivas.
A3	Evolución tecnológica: Las nuevas tecnologías pueden desplazar o hacer obsoletos los métodos tradicionales de consultoría financiera.
A4	Economía inestable: Las fluctuaciones económicas pueden afectar la capacidad de las empresas y personas naturales para contratar servicios de consultoría.
A5	Falta de adaptación a las expectativas modernas del cliente: Los clientes de hoy esperan respuestas rápidas, herramientas digitales y soluciones en tiempo real.

Fuente: Elaboración propia

5.2. DOFA Cruzado

Tabla 6*DOFA: Supervivencia*

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (Debilidades + Amenazas)	
D3 Y A3	Concentric Diversification: Abordar la necesidad de una fuerte presencia online ante la aparición de competidores más tecnológicos, Con el objetivo es adquirir nuevas habilidades y recursos para adaptarse al entorno digital
D4 Y A2	Retrenchment: Desarrollar una estrategia de precios competitiva para contrarrestar el establecimiento de precios basados en niveles más bajos. Esta puede implicar la racionalización de operaciones y la optimización de recursos para mantener la rentabilidad

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias propuestas, como la diversificación concéntrica y la reorientación de precios, apuntan a mitigar estas amenazas al abordar directamente las debilidades internas. La primera estrategia busca adquirir nuevas habilidades y recursos para competir en línea con competidores tecnológicamente avanzados, mientras que la segunda se centra en mantener la rentabilidad en un mercado de competencia intensa en términos de precios.

Tabla 7*DOFA: Defensivas*

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (Fortalezas + Amenazas)	
F1 Y A5	Concentric Diversification: Utilizar la experiencia de más de cuatro décadas para establecerse como una fuente confiable frente a la información obsoleta y así ofrecer servicios adicionales o actualizados que se relacionen con el núcleo de la empresa.
F4 Y A3	Horizontal Diversification: Fortalecer la fidelidad de la clientela como protección contra la aparición de competidores tecnológicamente avanzados, a través de nueva oferta de servicios dentro de la misma área de consultoría financiera.

Fuente: Elaboración propia

Solaque y Asociados puede aprovechar su experiencia de más de cuatro décadas y la fidelidad de su clientela para protegerse contra la amenaza de competidores tecnológicamente avanzados. La concentración de diversificación y la diversificación horizontal son enfoques que le permiten utilizar su experiencia y la confianza de los clientes como un escudo contra la competencia tecnológica. Al expandir sus servicios dentro del área de consultoría financiera, puede mantener a sus clientes actuales y atraer nuevos, manteniendo así su posición en el mercado.

Tabla 8*DOFA: Re-orientación*

ESTRATEGIAS DE RE-ORIENTACIÓN (Debilidades + Oportunidades)	
D3 Y O3	Market Development: Incrementar la presencia en línea y optimizar las herramientas SEM y SEO para capturar a profesionales y freelancers que buscan asesoramiento, para así expandir el alcance de la empresa, con el objetivo de llegar a un nuevo mercado.
D4 Y O5	Horizontal Integration: Desarrollar una estrategia de inversión comercial dirigida a startups y pymes en expansión, dirigiéndose a un nuevo segmento de clientes, ampliando la base de clientes dentro de la misma área.

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias propuestas, como el desarrollo del mercado y la integración horizontal, se centran en aprovechar las oportunidades digitales y expandir la base de clientes hacia nuevos segmentos. La primera estrategia busca mejorar su presencia en línea para atraer a un nuevo mercado en línea, mientras que la segunda se centra en dirigirse a startups y pymes en expansión que buscan servicios financieros modernos.

Tabla 9*DOFA: Agresivas*

ESTRATEGIAS AGRESIVAS (Fortalezas + Oportunidades)	
F2 Y O1	Product Development: Utilizar la especialización en consultoría financiera para abordar la demanda creciente debido a regulaciones fiscales cambiantes, a través de la mejora y la adaptación de los servicios actuales para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.
F5 Y O2	Market Development: Establecer alianzas estratégicas con empresas en proceso de digitalización de su contabilidad, de esta forma expandiendo a la empresa hacia nuevos mercados o segmentos de clientes.
F3 Y O3	Concentrix Diversification: Crear paquetes de servicios personalizados adaptados a profesionales y freelancers, enfocando su experiencia en un nuevo grupo de clientes con necesidades específicas.

Fuente: Elaboración propia

Solaque y Asociados puede aprovechar su experiencia, la lealtad de los clientes y su especialización en consultoría financiera para abordar la creciente demanda debido a regulaciones fiscales cambiantes. Además, puede establecer alianzas estratégicas con empresas en proceso de digitalización de la contabilidad y crear paquetes de servicios personalizados para diversificar su cartera de servicios. Estas estrategias tienen el potencial de llevar a un crecimiento significativo y mantener a la empresa en la vanguardia de la consultoría financiera.

5.3. Matriz IFE

Tabla 10

Factores Internos

Factores Internos	Peso	Calificación	Puntuación
F1: Cuatro décadas de experiencia	0.10	4	0.40
F2: Fidelidad profunda de clientela	0.10	4	0.40
F3: Soluciones personalizadas y actualizadas	0.10	3	0.30
F4: Oferta de servicios tanto para empresas como para personas naturales	0.10	3	0.40
F5: Expertos en regulaciones fiscales y auditorias	0.10	4	0.10
D1: Intensa competencia en términos de precios	0.05	2	0.10
D2: Presencia digital no destacada	0.05	2	0.10

D3: Ausencia de un área comercial fuerte	0.05	2	0.10
D4: Dependencia de métodos tradicionales	0.05	2	0.10
D5: Posible falta de diversificación en servicios ofrecidos	0.05	2	0.10

Fuente: Elaboración propia

Puntuación Total IFE: 2.20

La Matriz IFE evalúa los factores internos de la organización, tanto fortalezas como debilidades, para determinar la posición estratégica de la empresa en función de estos factores. La puntuación total de la Matriz IFE es de 2.20, lo que sugiere que, en general, la empresa tiene una posición interna relativamente débil.

5.4. Matriz EFE

Tabla 11

Factores Externos

Factores Externos	Peso	Calificación	Puntuación
--------------------------	-------------	---------------------	-------------------

O1: Expansión digital	0.10	4	0.40
O2: Formación y actualizaciones en regulaciones fiscales	0.10	3	0.30
O3: Alianzas estratégicas	0.10	3	0.30
O4: Captar los early adopters	0.10	3	0.30
O5: Expansión de servicios	0.10	4	0.40
A1: Regulaciones cambiantes	0.05	3	0.15
A2: Competencia intensa	0.05	3	0.15
A3: Evolución tecnológica	0.05	3	0.15
A4: Economía inestable	0.05	2	0.10
A5: Falta de adaptación a expectativas modernas del cliente	0.05	2	0.10

Fuente: Elaboración propia

Puntuación Total EFE: 2.45

La Matriz EFE evalúa los factores externos que pueden afectar a la organización, como oportunidades y amenazas, y asigna puntajes para determinar la posición de la empresa en función de estos factores. Los puntajes reflejan la importancia y el impacto de cada factor en la situación externa de la empresa. La puntuación total de la Matriz EFE es de 2.45, lo que sugiere que la empresa está mejor posicionada para enfrentar factores externos.

6. Matriz ERRC

La matriz ERRC (Eliminate, Reduce, Create y Elevate) se postula como un instrumento fundamental dentro de la estrategia del Océano Azul, proponiendo un marco analítico que permite a las organizaciones reconceptualizar y redefinir su propuesta de valor.

Esta herramienta brinda un enfoque sistematizado para discernir y priorizar aquellos elementos operativos que requieren eliminación, reducción, innovación o elevación, en aras de diferenciarse en mercados saturados y desarrollar propuestas disruptivas.

En el caso de Solaque & Asociados, la construcción de la matriz ERRC se derivó de un riguroso análisis contextual de la firma en el escenario colombiano de consultoría financiera y contable. Esta evaluación, fundamentada en múltiples variables como la percepción clientelar, herramientas y procesos internos actuales, y proyecciones organizacionales, ha brindado una panorámica holística que manifiesta tanto virtudes operativas como oportunidades de optimización. La información acumulada ha sido crucial para esbozar estrategias que alineen la propuesta de valor de la empresa con las exigencias contemporáneas y tendencias emergentes del sector.

A continuación, se desplegará la matriz ERRC de Solaque & Asociados, delineando propuestas específicas en cada dimensión que aspiran a consolidar y potenciar la posición estratégica de la firma en su respectiva industria.

Tabla 12

Matriz ERRC

Eliminate	Raise
<p>Uso exclusivo de Excel para registros contables: Actualmente, la empresa confía únicamente en Excel para sus registros contables. Aunque Excel es una herramienta poderosa, no está diseñada para ser un sistema contable integral. Este enfoque podría limitar las capacidades analíticas y de informes de la empresa.</p> <p>Procesos manuales susceptibles a errores: A pesar de la adopción de algunas herramientas tecnológicas, la empresa todavía maneja ciertos procesos de forma manual. Estos métodos, aunque familiares, son propensos a errores humanos, lo que puede repercutir en imprecisiones y retrabajos.</p>	<p>Capacitación y Formación: Aunque la empresa ya tiene una fuerte propensión a capacitar a sus clientes y empleados, puede elevar aún más este aspecto, ofreciendo formaciones más profundas y regulares, especialmente dadas las constantes actualizaciones regulatorias y fiscales en Colombia.</p> <p>Confianza en los Colaboradores</p> <p>Enviados a los Clientes: Al mejorar la formación interna y garantizar que todos los empleados cumplan con un estándar de calidad elevado, la firma puede aumentar la confianza en todos los colaboradores que interactúan directamente con los clientes.</p>
Reduce	Create

<p>Dependencia de Referidos para Nuevos Negocios: Solaque & Asociados ha crecido principalmente gracias a referencias. Si bien esto indica un alto nivel de satisfacción del cliente, depender demasiado de este método puede limitar el potencial de crecimiento de la empresa. Tiempo de Digitación y Registro Contable: Con la implementación de tecnologías más avanzadas y automatización, la firma podría reducir el tiempo que se pasa en tareas manuales y repetitivas.</p>	<p>Área Comercial y Estrategias de Marketing Digital: La firma podría beneficiarse de la creación de un área dedicada a las estrategias comerciales y de marketing, especialmente en el ámbito digital. Esto incluye una presencia más sólida en redes sociales, publicidad en revistas especializadas y ofrecer webinars o cursos de capacitación gratuitos para atraer a nuevos clientes.</p> <p>Servicios en áreas de Revisoría Fiscal y Sector Gubernamental: La empresa tiene el objetivo de expandirse a estas áreas, por lo que la creación de servicios especializados y la adquisición de expertos en estos campos podría ser una ventaja competitiva.</p> <p>Alianzas Estratégicas y Expansión Geográfica: Dado que la visión a largo plazo de la firma incluye tener presencia en otras ciudades y países, crear alianzas estratégicas con otras firmas o</p>
---	---

	profesionales en esas ubicaciones puede ser una estrategia efectiva.
--	--

Fuente: Elaboración propia

En el contexto de Solaque & Asociados, la aplicación de esta matriz ha revelado áreas críticas de intervención y ha permitido esbozar una ruta estratégica para la optimización y crecimiento continuo.

De manera específica, los hallazgos sugieren la necesidad de la empresa de avanzar hacia una mayor digitalización, minimizando la dependencia de procesos manuales y aprovechando las ventajas de la tecnología moderna. Además, se ha destacado la importancia de la consolidación de una propuesta de valor clara, que responda a las necesidades cambiantes de los clientes y al dinamismo regulatorio y fiscal de la consultoría contable en Colombia.

Aunque Solaque & Asociados ya ha establecido una reputación basada en la calidad y en la estrecha relación con sus clientes, es imperativo que la empresa aborde de forma proactiva los desafíos emergentes y las áreas de mejora identificadas. Al hacerlo, no sólo fortalecerá su posición en el mercado colombiano, sino que también estará preparada para expandirse a nuevos territorios y segmentos de mercado, alineándose con su visión a largo plazo.

Concluyendo, la matriz ERRC no sólo ha proporcionado insights valiosos sobre el estado actual de Solaque & Asociados, sino que también ha delineado un camino hacia un futuro prometedor, en el que la firma puede liderar el sector de la consultoría contable con propuestas innovadoras y soluciones adaptadas a la era digital.

7. Embudo de ventas

El embudo de ventas principalmente funciona con el fin de poner punto de partida a como la empresa hace contacto con sus clientes, no solo en términos de conseguir el cliente sino también en cómo se mantiene esa relación cliente-empresa durante un largo tiempo, la idea final es lograr fidelizar al cliente hasta el punto en donde éste sienta una sensación de cuidado especial y familiaridad con la empresa. En el caso de Solaque & Asociados es muy fácil generar estos vínculos con los clientes, principalmente porque la atención es muy especializada y una vez se empieza el proceso con la empresa es mucho más fácil seguir un record del historial de las situaciones críticas de la empresa, e igualmente, dada la naturaleza de la industria, el manejo de la información financiera es un tema que en su mayoría suele ser muy discreto y de poco conocimiento, por esto, los clientes que contactan Solaque y Asociados prefieren tener una relación fiel con el fin de tener más privacidad en sus procesos. Ahora, como lo hemos discutido a lo largo de este escrito, hay un componente que nos gustaría añadir dentro del contacto con nuestro cliente y es el componente tecnológico, esto, con el fin de facilitar el control y seguimiento del proceso de nuestros clientes, asimismo, poder contactar a nuevos clientes utilizando esta herramienta que logra tener una ventaja al momento de controlar el embudo de ventas. Con el fin de maximizar y potencializar la ayuda del embudo de ventas decidimos hacer un objetivo por cada etapa del embudo y así generar una estrategia sobre este mismo objetivo

con el fin de tener muy claro cuáles son los pasos a seguir al momento de conseguir nuevos clientes y generar ventas.

7.1. Plan de Mejora

Fortalecer la presencia digital de Solaque y Asociados

7.2. Objetivo General

Potenciar y optimizar la presencia digital de Solaque y Asociados SAS mediante una estrategia integral de marketing digital y el uso de tecnologías avanzadas, con el fin de fortalecer la marca, mejorar la interacción con los clientes y aumentar la generación de leads, lo que se espera que contribuya a un incremento del 15% en las ventas netas para el final del año fiscal 2024, reflejando un crecimiento directo en la captación de clientes y la eficiencia operativa.

7.3. Embudo de Ventas

7.3.1. *Fase TOFU*

- **Objetivo:** Incrementar el tráfico al sitio web de Solaque y Asociados SAS en un 15% para el final del trimestre 3 de 2024 mediante la implementación de una estrategia de contenido optimizado para SEO y el uso activo de redes sociales, como LinkedIn.
- **Recursos Necesarios:**
 - **Cargo:** Especialista en SEO y Contenido Digital.
 - **Responsabilidades:** Desarrollar y ejecutar estrategias de contenido SEO-optimizado y gestionar la presencia en redes sociales.
 - **Perfil Deseado:** Experto en SEO con habilidades en redacción de contenido y gestión de redes sociales.

7.3.2. *Fase MOFU*

- **Objetivo:** Mejorar la tasa de conversión de visitantes a leads en un 20% para el final del semestre 1 de 2024, a través de la implementación de llamadas a la acción efectivas y formularios optimizados en el sitio web.
- **Recursos Necesarios:**
 - **Cargo:** Diseñador Web y Experto en UX/UI.

- **Responsabilidades:** Optimizar el diseño del sitio web y los formularios en línea para mejorar la experiencia del usuario y las tasas de conversión.
- **Perfil Deseado:** Profesional con experiencia en diseño web y UX/UI, conocimiento de mejores prácticas de conversión web.

7.3.3. *Fase BOFU*

- **Objetivo:** Aumentar la tasa de conversión de leads a clientes en un 15% para el año 2025, mediante estrategias de marketing por correo electrónico personalizado y seguimiento de clientes potenciales.
- **Recursos Necesarios:**
 - **Cargo:** Especialista en Marketing por Correo Electrónico y Conversión.
 - **Responsabilidades:** Desarrollar y ejecutar campañas de email marketing personalizadas y estrategias de seguimiento de leads.
 - **Perfil Deseado:** Experto en marketing digital con enfoque en email marketing y conversión de leads.

8. Estrategias y Tácticas

Dentro de las estrategias y tácticas queremos tener acercamiento hacia lo digital, específicamente con LinkedIn, ya que es la herramienta más cercana para obtener nuestros objetivos, teniendo en cuenta que queremos acercarnos a personas con cargos directivos y con necesidades específicas. Queremos estructurar una estrategia digital apelando a los call to action dentro de los post, en donde la audiencia conecte con el contenido y así podamos conseguir leads. Dentro de este post, el botón de call to action redirigirá a los leads a la página web la cual está muy bien estructurada a excepción de la sección de noticias, en donde nosotros propusimos hacer un cambio que implique la actualización del contenido en esta sección.

Ilustración 3

Mock-up LinkedIn

3

Recomendar Comentar Compartir Enviar

Solaque & Asociados
Promocionado

Tienes problemas financiero en tu empresa? Necesitas un equipo financiero que pueda asesorarte con todas tus preguntas y ayudarte a avanzar? Somos Solaque & Asociados y te podemos ayudar

“
Desde que contrate los servicios de Solaque & Asociados mi empresa ha crecido financieramente y hemos obtenido resultados contundentes
Daniel Serrano
CEO startup
[Conoce más aquí >](#)

SOLAQUE & ASOCIADOS

Ver la lista [Descargar](#)

78 7 veces compartido

Recomendar Comentar Compartir Enviar

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4

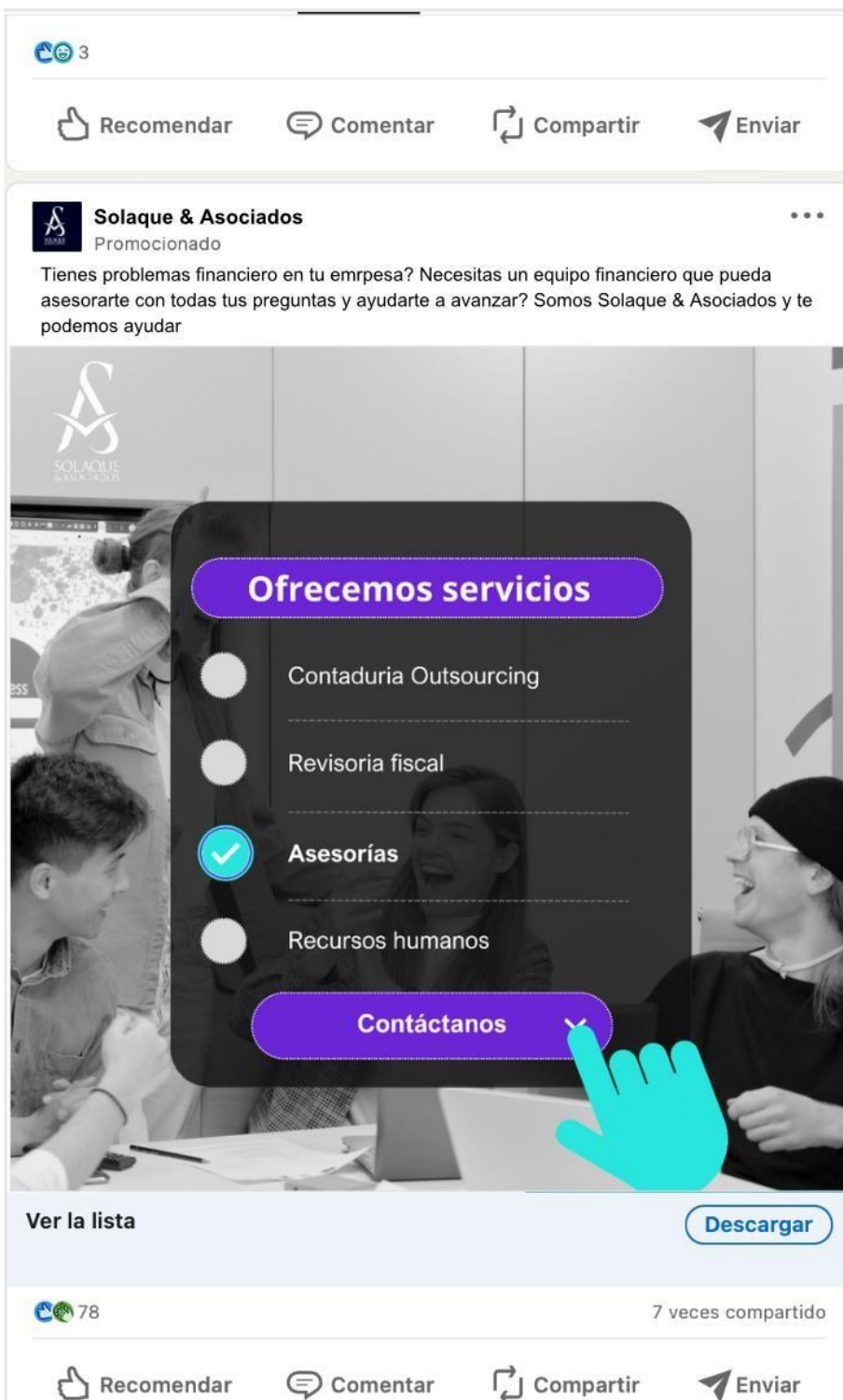
Mock-up Noticias Página Web



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5

Mock-Up LinkedIn 2



Fuente: Elaboración propia

8.1. Embudo de Ventas

8.1.1. *Fase TOFU:*

Estrategia: Mejora de la presencia digital a través de contenido SEO-optimizado y actividad en redes sociales.

Tácticas:

- Crear y publicar contenido regular en el blog de la empresa que aborde temas relevantes para la audiencia objetivo, utilizando palabras clave estratégicas. Utilizar redes sociales para compartir contenido, interactuar con la audiencia y aumentar el reconocimiento de marca. Implementar campañas de publicidad en redes sociales para llegar a un público más amplio.

8.1.2. *Fase MOFU:*

Estrategia: Optimización del sitio web y mejora de la experiencia del usuario para convertir visitantes en leads.

Tácticas:

- Rediseñar el sitio web para mejorar la navegabilidad y la estética visual, asegurando que sea amigable con dispositivos móviles. Implementar formularios de captura de leads en puntos estratégicos del sitio web, como en páginas de servicios y en el blog.
- Desarrollar una serie de landing pages específicas para diferentes servicios o campañas.

8.1.3. Fase BOFU:

Estrategia: Incremento de la tasa de conversión de leads a clientes mediante marketing por correo electrónico y seguimiento personalizado.

Tácticas:

- Crear y enviar campañas de email marketing segmentadas basadas en el comportamiento y las preferencias de los leads. Desarrollar un sistema de seguimiento de leads que incluya llamadas telefónicas y reuniones virtuales para discutir necesidades específicas y ofrecer soluciones personalizadas. Implementar un programa de comisiones para el equipo de ventas, incentivando la conversión de leads en clientes.

9. Definición de KPIs

9.1. Fase TOFU:

9.1.1. *Tráfico Web:*

Descripción: Mide la cantidad de visitantes únicos al sitio web. Esencial para evaluar la efectividad de las estrategias de contenido y SEO.

Meta: Incrementar el tráfico web en un 25% trimestralmente.

9.1.2. *Interacciones en LinkedIn:*

Descripción: Incluye likes, comentarios, compartidos y nuevos seguidores. Mide el alcance y la implicación con la marca en redes sociales.

Meta: Aumentar las interacciones totales en un 30% cada mes.

9.1.3. *Tasa de Clics (CTR) en Campañas Publicitarias:*

Descripción: Porcentaje de usuarios que hacen clic en un enlace específico entre el total que vieron el anuncio.

Meta: Alcanzar un CTR del 2% en todas las campañas publicitarias digitales.

9.2. Fase MOFU:

9.2.1. *Tasa de Conversión de Leads:*

Descripción: Porcentaje de visitantes que se convierten en leads al proporcionar su información de contacto.

Meta: Lograr una tasa de conversión del 20% de visitantes a leads.

9.2.2. *Calidad de Leads:*

Descripción: Evaluación de los leads según su probabilidad de convertirse en clientes.

Meta: Asegurar que al menos el 50% de los leads calificados estén en la categoría “alta probabilidad”.

9.3. Fase BOFU:

9.3.1. *Tasa de Conversión de Ventas:*

Descripción: Porcentaje de leads que se convierten en clientes.

Meta: Convertir el 15% de los leads calificados en clientes.

9.3.2. *Valor Medio de Transacción (VMT):*

Descripción: Promedio del valor de las ventas realizadas.

Meta: Aumentar el VMT en un 20% para el final del año.

9.3.3. *Tiempo de Cierre de Ventas:*

Descripción: Duración promedio desde que un lead entra en el embudo hasta que se convierte en cliente.

Meta: Reducir el tiempo promedio de cierre de ventas a 30 días.

10. Proyección de Ventas

Proyección Ventas año 2023 (Real octubre + FCST noviembre y diciembre):

Para proyectar el cierre para un año completo, asumiremos que los ingresos y gastos seguirán la misma tendencia en los meses de noviembre y diciembre. Calcularemos el promedio mensual de los datos proporcionados y lo utilizaremos para estimar los totales anuales.

Ingresos Totales Reales octubre 2023: \$464.500.000

Ingresos Totales FCST Noviembre - Diciembre: \$92.500.000

Ingresos Totales año 2023: \$557.400.000

Debido al plan de acción que se planea ejecutar al final del año 2023, se estima un aumento del 15% de la ventas totales de la compañía, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 13

Proyección de Ingresos

INGRESOS	% PARTICIPACIÓN	INGRESOS 2023	INGRESOS 2024
Servicios Actuales	100%	\$ 557.400.000	\$ 641.010.000
Asesoría Contable	60%	\$ 334.440.000	\$ 384.606.000
Revisoría Fiscal	30%	\$ 167.220.000	\$ 192.303.000
Asesoría Tributaria	10%	\$ 55.740.000	\$ 64.101.000

Fuente: Elaboración Propia

Para el presupuesto anual de la compañía, se tuvieron en cuenta las siguientes estacionalidades. Las personas jurídicas tienen obligaciones fiscales que se presentan de manera uniforme durante el año, mientras que para las personas naturales, tiene a existir momento del

año en los que deben cumplir con obligaciones fiscales como por ejemplo, declaración de renta o pago de impuesto predial.

Tabla 14

Estacionalidad del servicio

ESTACIONALIDAD	
MES	% PARTICIPACIÓN MENSUAL
Enero	5%
Febrero	5%
Marzo	6,25%
Abril	6,25%
Mayo	6,25%
Junio	6,25%
Julio	5%
Agosto	16,66%
Septiembre	16,66%
Octubre	16,66%
Noviembre	5%
Diciembre	5%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia

Para la elaboración del presupuesto de ventas, se aplicó el aumento del 15% y se le dio la ponderación de cada mes a cada uno de los servicios que ofrece la empresa actualmente y a los que se espera que afecte positivamente el plan que se pretende implementar.

Tabla 15

Presupuesto de Ventas 2024

INGRESOS	Q1			Q2		
	Servicio/ Mes	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	May-24

Asesoría Contable	\$ 19.230.300	\$ 19.230.300	\$ 24.037.875	\$ 24.037.875	\$ 24.037.875	\$ 24.037.875
Revisoría Fiscal	\$ 9.615.150	\$ 9.615.150	\$ 12.018.938	\$ 12.018.938	\$ 12.018.938	\$ 12.018.938
Asesoría Tributaria	\$ 3.205.050	\$ 3.205.050	\$ 4.006.313	\$ 4.006.313	\$ 4.006.313	\$ 4.006.313
VENTAS TOTALES	\$ 32.050.500	\$ 32.050.500	\$ 40.063.125	\$ 40.063.125	\$ 40.063.125	\$ 40.063.125

INGRESOS <i>Servicio /Mes</i>	Q3			Q4		
	Jul-24	Ago-24	Sep-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24
Asesoría Contable	\$ 19.230.300	\$ 64.075.360	\$ 64.075.360	\$ 64.075.360	\$ 19.230.300	\$ 19.230.300
Revisoría Fiscal	\$ 9.615.150	\$ 32.037.680	\$ 32.037.680	\$ 32.037.680	\$ 9.615.150	\$ 9.615.150
Asesoría Tributaria	\$ 3.205.050	\$ 10.679.227	\$ 10.679.227	\$ 10.679.227	\$ 3.205.050	\$ 3.205.050
VENTAS TOTALES	\$ 32.050.500	\$ 106.792.266	\$ 106.792.266	\$ 106.792.266	\$ 32.050.500	\$ 32.050.500

VENTAS 2024	\$ 641.010.000
--------------------	-----------------------

Fuente: Elaboración Propia

11. PYG Año 2024

Tabla 16

Salarios Cargos Nuevos

SALARIOS CARGOS NUEVOS	
Especialista en Marketing Digital	\$ 2.500.000
Diseñador Web	\$ 1.500.000
VALOR ANUAL	\$ 48.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17*Estado de Resultados según pronóstico 2024*

ESTADO DE RESULTADOS FCST 2024		
(+) Ingresos Operacionales	\$ 641.010.000	100%
(-) Costos de ventas anual	\$ 502.774.800	78,43%
(=) UTILIDAD BRUTA ANUAL	\$ 138.235.200	21,57%
(-) Gastos de administración	\$ 94.450.000	14,73%
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 43.785.200	6,83%
(-) Provisión Impuesto de Renta	\$ 15.324.820	2,39%
(=) UTILIDAD NETA ANUAL	\$ 28.460.380	4,44%

Fuente: Elaboración Propia

Para la elaboración del PyG se tuvo en cuenta los ingresos estimados en el punto anterior, para el rubro de costo de ventas se aumentó en un 10% debido al incremento salarial a la mano de obra directa que existe en los servicios prestados actualmente. Se calcularon salarios para dos cargos nuevos que se consideran necesarios para la implementación del plan de mejora, un especialista en marketing y un diseñador web, el primero con un salario de \$2.500.000 mensual (tiempo parcial) y el segundo \$1.500.000 mensual (tiempo parcial), resultando en un valor anual de \$48.000.000, el cual se adiciona a los gastos administrativos a 2023, resultando en un valor de \$94.450.000, para posteriormente calcular un impuesto de renta de 35% y estimar así lo que sería la utilidad neta del año 2024.

12. Conclusión

Este trabajo de grado ha desarrollado un análisis completo y un plan de mejora para Solaque y Asociados, destacando su progreso y adaptación en un mercado en constante cambio. La implementación de este plan es un paso crucial en su desarrollo, enfocándose en la digitalización y la mejora de los procesos internos para una gestión más eficiente de los clientes.

La estrategia enfatiza la importancia de fortalecer la presencia digital de la empresa, una necesidad vital en el ámbito empresarial actual. El objetivo es mejorar tanto la visibilidad en línea como la experiencia del usuario, lo que es clave para incrementar la conversión de leads y optimizar la interacción con los clientes.

El plan también propone medidas específicas para aumentar la eficiencia en la captación y conversión de clientes, con la expectativa de lograr un aumento significativo en las ventas netas de la empresa. Estas acciones buscan no solo elevar los ingresos, sino también consolidar la marca y fortalecer las relaciones con los clientes.

Al implementar estas estrategias, Solaque y Asociados se prepara para enfrentar los retos actuales y aprovechar oportunidades futuras. Este plan de mejora es fundamental para el crecimiento sostenible de la empresa y su consolidación en el mercado, demostrando su capacidad para adaptarse, innovar y avanzar en un entorno empresarial cada vez más digitalizado y competitivo.

13. Referencias Bibliográficas

- 11 kpi de compras esenciales que nunca debes ignorar (S/f-a). Recuperado de Kissflowespana.com. <https://kissflowespana.com/11-kpi-de-comprasesenciales-que-nunca-debes-ignorar/>
- Bello, E. (2022). Matriz EFI y EFE: Por qué debes implementarlo en tu empresa. Thinking for Innovation. Recuperado de IEB School. <https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi-management/>
- Cetys, U. F. V. (2022, junio 5). ¿Qué son las ventas netas?. Recuperado de Formación profesional UFV. <https://www.ufv.es/cetys/blog/que-son-las-ventas-netas/>
- Comercio y servicios fueron los dos sectores con más ventas durante el año pasado. (s/f). Recuperado de Diario La República. <https://www.larepublica.co/especiales/las-100-masgrandes/comercio-y-servicios-fueron-los-dos-sectores-con-masventas-durante-el-ano-pasado-3389570>
- Eliminate-reduce-raise-create Grid (ERRC Grid). (2021, julio 23). Recuperado de Blue Ocean Strategy. <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/errc-grid/>
- España, W. K. T. (2023, octubre 4). Cuenta de pérdidas y ganancias: qué es y cómo hacerla. Recuperado de Wolterskluwer.com; Wolterskluwer. <https://www.wolterskluwer.com/es/expert-insights/cuenta-de-perdidas-y-ganancias-como-hacerla>
- Forero, T. (2020, julio 24). ¿Quién eres tú en Internet? La guía completa para perfeccionar la presencia digital de tu marca. Recuperado de Rock Content - ES; Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/presencia-digital/>

Galán, J. S. (2016, febrero 9). Presupuesto. Recuperado de Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/presupuesto.html>

Galán, J. S. (2016, mayo 8). Utilidad. Recuperado de Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/utilidad.html>

Gasto. (s/f). Eleconomista.es. Recuperado de El Economista.

<https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/gasto>

Giraldo, V. (2017, febrero 6). Embudo de ventas: significado, ventajas y aplicación y diferencias con el embudo de marketing. Recuperado de Rock Content - ES; Rock Content.

<https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-funnel-de-ventas/>

Hotmart. (2022, noviembre 23). ¿Qué es la consultoría financiera y cómo puede ayudar a tu negocio?. Consultoría financiera: qué es y cuáles son sus beneficios. Recuperado de

Hotmart. <https://hotmart.com/es/blog/consultoria-financiera>

Lisboa, R. (2019, marzo 18). Outsourcing: ¿qué es y por qué es importante en la era digital?

Recuperado de Rock Content - ES; Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-outsourcing/>

Marketing Digital. (s/f). RD Station. Recuperado de RD Station.

<https://www.rdstation.com/es/marketing-digital/>

Matriz FODA Cruzada (S/f-b). Recuperado de Eladminis.com. [https://eladminis.com/matriz-](https://eladminis.com/matriz-foda-cruzada-que-es-y-como-utilizar-esta-herramienta-como-aliada-de-tu-negocio/)

[foda-cruzada-que-es-y-como-utilizar-esta-herramienta-como-aliada-de-tu-negocio/](https://eladminis.com/matriz-foda-cruzada-que-es-y-como-utilizar-esta-herramienta-como-aliada-de-tu-negocio/)

Muñoz, S. (2023, enero 22). Crea tu propio mercado: La matriz ERRC. Estrategia de Producto.

Recuperado de Estrategia de Producto. <https://www.estrategiadeproducto.com/p/crea-tu-propio-mercado-la-matriz-errc>

Ocampo, F. S. B. (2015). Estado del Arte de la Tercerización de los procesos del conocimiento (KPO) en la ingeniería de software en esferas TI locales, nacionales o internacionales.

Offshoring. (2023, septiembre 4). Recuperado de Heinsohn.

<https://www.heinsohn.co/blog/ventajas-y-desventajas-del-offshoring/>

Outsourcing - ¿Qué es el outsourcing? (s/f). Recuperado de SumUp - Una forma más inteligente de cobrar. <https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/outsourcing/>

Pérez, A. (2021, abril 28). ¿Qué son los costos directos e indirectos de un proyecto? Recuperado de OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/que-son-los-costos-directos-e-indirectos-de-un-proyecto>

Redes Sociales. (s/f). Recuperado de RD Station. <https://www.rdstation.com/es/redes-sociales/>

Rouse, M. (2017, febrero 13). Estrategia de outsourcing de TI. Recuperado de ComputerWeekly.es; TechTarget.

<https://www.computerweekly.com/es/definicion/Estrategia-de-outsourcing-de-TI>

Talerico, A. (s/f). Total Addressable Market (TAM). Recuperado de Corporate Finance Institute.

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/total-addressable-market-tam/>