

**VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y
CONSULTORÍA PARA FORTALECER LAS MICROEMPRESAS DEL
MUNICIPIO DE PALMIRA**

**IVONNE KARINA ESCOBAR ESCOBAR
FREDY ALEXANDER ESTRADA PINCHAO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA**

2013

**VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y
CONSULTORÍA PARA FORTALECER LAS MICROEMPRESAS DEL
MUNICIPIO DE PALMIRA**

**IVONNE KARINA ESCOBAR ESCOBAR
FREDY ALEXANDER ESTRADA PINCHAO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director:
VICTOR HUGO LEAL LONDOÑO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA**

2013

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle – sede Palmira, para otorgar el título de Administrador de empresas.

VICTOR HUGO LEAL LONDOÑO
Director del Proyecto

Jurado

Jurado

Palmira, junio 27 de 2013

DEDICATORIA

A Dios por estar presente en cada momento a mi lado, por llenarme de bendiciones y oportunidades, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme llenado de bienestar físico, mental y social para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. También por darme la sabiduría para salir triunfante en las adversidades llenándome de paciencia para continuar mi camino y no desfallecer en el intento.

A mi madre Alexandra Escobar por su infinito amor, transformado en apoyo y motivación, por enseñarme a ser una persona de bien cada día, a base de consejos, inculcándome valores, por ser mi mejor amiga, mi aliada, mi ejemplo.

A mi abuela Miryami Jaramillo por su cariño y fortaleza, por ensañarme el valor y esfuerzo que se debe tener durante toda la vida.

A mi hermano José A. Escobar gracias por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ti.

A mi esposo Edwin Balanta por su incansable paciencia, por su tierna compañía, por su apoyo, por compartir los momentos de esta tesis, de mi vida y mis triunfos.

A mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos

A mis familiares que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

A mis maestros por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

Ivonne Karina

A mi mamá Mercedes Pinchao a mi novia Erika Vanessa Zúñiga a Leidy Johanna Quintero, Andrea Narváez y Sandra Castillo, gracias a todas ellas por su cariño, amistad, motivación, paciencia y los conocimientos que aportaron al logro de esta meta. Mil Gracias!

Fredy Alexander

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

El director del trabajo de grado Víctor Hugo Leal Londoño, por su contribución y apoyo.

A los docentes de la Facultad por los conocimientos brindados.

A la Universidad, alma mater de nuestra formación académica.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo de este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	16
INTRODUCCIÓN	18
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	21
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	27
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	27
2. JUSTIFICACIÓN	29
2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	29
2.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	29
2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	31
2.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	32
2.5 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	32
3. OBJETIVOS	34
3.1 OBJETIVO GENERAL	34
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	34
4. MARCOS DE REFERENCIA	35
4.1 MARCO CONTEXTUAL	35
4.2 MARCO TEÓRICO	46
4.2.1 Emprendedor y emprendimiento	46
4.2.2 Viabilidad de un proyecto	50
4.2.3 Matriz DOFA	57

4.2.4 Matriz del BCG (Boston Consulting Group)	58
4.2.5 Viabilidad técnica o estudio técnico	59
4.2.6 Viabilidad económico-financiera.	60
4.2.7 Empresas de Asesoría y Consultoría.....	60
4.2.8 Plan de Negocio.....	61
4.3 MARCO CONCEPTUAL	62
4.4 MARCO LEGAL	66
5. METODOLOGÍA	70
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	70
5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	70
5.2.1 Primarias.....	70
5.2.2 Secundarias	71
5.3 FASES METODOLÓGICAS.....	74
5.3.1 Fase exploratoria	74
5.3.2 Fase de diseño del instrumento	74
5.3.3 Fase de prueba piloto del instrumento	75
5.3.4 Fase de aplicación final del instrumento	75
5.3.5 Fase de estudio de campo.....	75
5.3.6 Fase de tabulación de resultados	75
5.3.7. Fase de análisis de los resultados	75
5.3.8 Fase de conclusiones y recomendaciones	75
5.4 POBLACIÓN	76
6. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO DE CAMPO.....	78
6.1 ESTUDIO DE MERCADO.....	78

6.2 SERVICIOS A PRESTAR	90
6.3 ANALISIS DE LA DEMANDA Y LA OFERTA	91
6.3.1 Análisis de los usuarios o clientes potenciales.	91
6.3.2 Análisis de la Competencia.....	92
6.4 ANALISIS DOFA.....	95
6.5 ANALISIS DE PORTAFOLIO – MATRIZ BCG.....	97
6.6 MIX MARKETING	99
6.7 PROYECCIONES DE VENTAS.....	106
7. ESTUDIO TÉCNICO	109
7.1 TAMAÑO ÓPTIMO DEL PROYECTO	109
7.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO	109
7.2.1 Proceso de prestación del servicio	109
7.2.2 Localización	111
7.2.3 Infraestructura física	112
7.3 REQUERIMIENTOS TÉCNICOS.....	114
7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	116
7.5 ESTRUCTURA LEGAL	118
8. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO	121
8.1 INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN	121
8.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	124
8.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS	124
8.3.1 Costos variables	126
8.3.2 Costos fijos	126
8.4 FLUJO DE CAJA	126
8.5 ESTADO DE RESULTADOS.....	127

8.6 PUNTO DE EQUILIBRIO	128
8.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO	129
8.8 ANÁLISIS FINANCIERO.....	130
8.9 ANÁLISIS ECONÓMICO	132
8.10 IMPACTO DEL PROYECTO.....	134
9. CONCLUSIONES	135
10. RECOMENDACIONES.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	138
ANEXOS.....	142

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cantidad de empresas de la ciudad de Palmira.....	37
Tabla 2. Actividades principales de las empresas en Palmira	40
Tabla 3. Tiempo de funcionamiento de las microempresas	42
Tabla 4. Activos de las empresas en Palmira según su tamaño 2011.....	43
Tabla 5. Personal ocupado en promedio por las empresas.....	43
Tabla 6. Tamaño de las empresas en Palmira según sus activos	70
Tabla 7. Formalidad de las empresas en el municipio de Palmira.....	71
Tabla 8. Matriz de la estructura del cuestionario.....	73
Tabla 9. Portafolio del servicios de consultoría.....	91
Tabla 10. Número de microempresas en Palmira.....	92
Tabla 11. Empresas de la Competencia	93
Tabla 12. Empresas de la Competencia Indirecta.	94
Tabla 13. Matriz DOFA	95
Tabla 14. Cuadro de resultados.....	96
Tabla 15. Etapas del ciclo de vida y acciones y estrategias a desarrollar	101
Tabla 16. Costos estrategia publicitaria de la empresa consultora.....	103
Tabla 17. Determinación de precios	104
Tabla 18. Estrategias del Mix Marketing	105
Tabla 19. Proyección de ventas mensuales de la empresa.....	107
Tabla 20. Proyección de ventas anuales de la empresa.....	108
Tabla 21. Áreas del local	114

Tabla 22. Equipos de oficina requeridos.....	114
Tabla 23. Muebles de oficina requeridos	115
Tabla. 24. Insumos consumo inicial requeridos	115
Tabla. 25. Gastos de administración.....	115
Tabla 26. Gastos talento humano	117
Tabla 27. Gastos Nomina Consultores Empresariales.....	117
Tabla 28. Gastos de constitución... ..	120
Tabla 29. Activos fijos	121
Tabla 30. Inversión diferida.....	121
Tabla 31. Inversiones de capital de trabajo	122
Tabla 32. Total depreciación anual	122
Tabla 33. Total amortizaciones diferidas	122
Tabla 34. Inversiones totales	122
Tabla 35. Fuentes de Financiación	123
Tabla 36. Plan de pagos de la deuda	124
Tabla 7. Presupuesto de ingresos	124
Tabla 38. Presupuesto de egresos	125
Tabla 39. Costos variables	126
Tabla 40. Costos fijos	126
Tabla 41. Flujo de caja anual.....	127
Tabla 42. Estado de resultados proyectado.....	128
Tabla 43. Punto de equilibrio con inc. 3.57% y con financiamiento	128
Tabla 44. Balance general proyectado	130

Tabla 45. Indicadores Financieros	131
Tabla 46. Cálculo del valor presente neto con financiamiento	132
Tabla 47. Calculo tasa interna de rendimiento (TIR) con financiamiento	133

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Actividades agrupadas según la actividad principal de la unidad económica.....	38
Figura 2. Formalidad e informalidad según la actividad económica a la que se dedican las empresas	39
Figura 3. Tamaño de las empresas según sus activos.	41
Figura 4. Formalidad de las unidades económicas.....	41
Figura 5. Inconvenientes o dificultades presentadas en las microempresas de Palmira.....	44
Figura 6. Proyectos a desarrollar por la unidad económica	45
Figura 7. Criterios a considerar para la viabilidad de un proyecto	50
Figura 8. Perfil de las microempresas en Palmira.....	78
Figura 9. Cantidad de empleados fijos contratados por las microempresas	79
Figura 10. Dificultad en el manejo de la microempresa	80
Figura 11. Posibilidades de contratación del servicios de consultoría	80
Figura 12. Deseo de contar con una consultoría	81
Figura 13. Se ha contratado alguna vez servicios de consultoría.....	82
Figura 14. Motivos por los cuales no se contrata servicios de consultoría	82
Figura 15. Quiénes han sido los consultores	83
Figura 16. Área de la empresa en que se recibió la consultoría	83
Figura 17. Factores a considerar para el servicio de consultoría.....	84
Figura 18. Inconvenientes con los servicios de consultoría.	85

Figura 19. Calificación de la experiencia con los servicios de consultoría	86
Figura 20. Empresa que brindó el servicio de consultoría	86
Figura 21. Empresas de consultoría conocidas en el municipio	87
Figura 22. Importancia de las empresas de consultoría para el desarrollo o formación de las microempresas de la ciudad	88
Figura 23. Medios publicitarios consultados para obtener información sobre los servicios de consultoría?.	88
Figura 24. Precio a pagar por el servicio de consultoría empresarial?	89
Figura 25. Áreas de la empresa en las que se requerirían los servicios de consultoría	90
Figura 26. Matriz BCG para los servicios de la empresa de asesoría y/o consultoría.	98
Figura 27. Canal de comercialización	100
Figura 28. Diagrama del proceso de prestación del Servicio	110
Figura 29. Distribución de la planta física	113
Figura 30. Organigrama.....	116

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Cuestionario dirigido a microempresarios de la ciudad de Palmira.....	142
Anexo 2. Empresas de asesorías y consultoría en Palmira registrados en la Cámara de Comercio de Palmira.	146

RESUMEN

“Una característica de la estructura productiva Colombiana es la existencia de pequeños establecimientos productivos llamados microempresas¹”. Sin embargo “la decisión de convertirse en microempresario está condicionada por factores del entorno, la decisión de lanzarse al mundo de los negocios en una forma organizada, queda enmarcada en un conjunto de inquietudes e inseguridades que muchas veces lleva a tomar la iniciativa de arrancar los negocios, sin el previo marco conceptual y legal que debería regirlos, esto conlleva en muchos casos al fracaso, a la pérdida del capital invertido y/o a la asunción por parte del emprendedor o microempresario de créditos que a la postre no se pueden pagar y hay que proceder al cierre.

Vale la pena aclarar en este resumen, y para una mejor comprensión del mismo, cuáles son las condiciones determinantes en Colombia de una microempresa. Son consideradas microempresas aquellas que según la ley 905 del año 2004² “para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, generen entre 1 y 10 empleos y que el valor de sus activos no supere los 500 SMLV.

La realización de este proyecto se basa en varias etapas primeramente la definición del problema, justificación, objetivos, marco referencial, diseño metodológico y fuentes de información. Como etapas o fases complementarias al diseño metodológico se encuentra la identificación del tipo estudio, las fuentes de información y las técnicas de recolección; posteriormente se realizan estudios propios de la evaluación de proyectos (estudio técnico, económico y financiero e impacto del proyecto) así como la investigación de mercados en este último se hace la recopilación y transformación de la información con la cual se busca alcanzar los objetivos específicos y el objetivo general propuesto en el proyecto.

Con el desarrollo de las anteriores etapas y como resultado de toda la investigación se concluye que la creación de una empresa de consultoría para el fortalecimiento de las microempresas es viable, con un alto potencial de crecimiento y de retorno de la inversión, ya que se cuenta con un amplio mercado

¹ COLOMBIA INCLUYENTE. El Trabajo en Desarrollo Empresarial. [en línea]. [Consultado el 10 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.colombiaincluyente.org/verart.php?id=74>.

² EL ABEDUL. ley 905 de 2004.[en línea]. [consultado el 10 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/2004/Ley_905.pdf

que tiene la necesidad de ser apoyado y orientado en el manejo de sus Microempresas. Sin embargo se recomienda realizar una inversión más alta en el estudio de mercado, para tomar una muestra mayor, que disminuya el porcentaje de pérdida o fracaso en el proyecto.

Palabras clave: microempresas, proyecto, emprendimiento, asesoría, mercados.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la investigación que se presenta a continuación, tiene como propósito principal generar empleo a una comunidad de profesionales, el de generar utilidades a los inversionistas y finalmente como objetivo primordial fortalecer y apoyar a las microempresas de la ciudad de Palmira departamento del Valle del Cauca en su gestión empresarial. Microempresas que por diversos aspectos no alcanzan a una etapa de madurez cuando ya deben estar pensando en cerrar sus operaciones, aspectos que serán tratados en el desarrollo de esta investigación. Estas son empresas a las cuales pocas empresas de consultoría o tal vez ninguna les han ofertado los servicios para que sus negocios tengan un diagnóstico y análisis tanto interno como externo y de esta manera conocer si son autosuficientes lo suficientemente productivas en el sector donde se desenvuelven; ofreciéndoles de esta manera servicios de consultoría e implementación de estrategias, para que de esta manera puedan tener las herramientas necesarias, y sean autosuficientes en todas las áreas operacionales.

Para el caso concreto en Colombia las microempresas son consideradas la mayor fuente de empleo y el sustento de su economía, por lo cual el gobierno ha venido diseñando diversas políticas para fomentarlas, fortalecerlas y crecerlas. Pese a los diversos estudios que hay acerca de ellas, y su impacto en la economía del país, aún hay muchos vacíos sobre su dinámica y el perfil que deben tener los microempresarios. Las estadísticas hablan por sí solas ya que en Colombia los microempresarios representan nada menos que el 96.1% del total del sector empresarial, de los cuales el 56% pertenecen al sector comercial, el 32.8% al sector servicios y el 11% al sector de la producción². A nivel del departamento del Valle del Cauca existen aproximadamente 180.000 microempresas; es decir; el 5.5% del total de las microempresas del país, y pese a las políticas gubernamentales para su fortalecimiento y desarrollo, éstas presentan grandes dificultades de sostenibilidad por circunstancias de entorno local e internacional. El simple hecho de su tamaño ya representa una baja oportunidad, así se refleja en lo manifestado por Colombia Incluyente al afirmar: “Y es que el tamaño de la empresa, bajo determinadas restricciones tecnológicas y competitivas, influye en su capacidad para innovar, competir, exportar y financiarse en condiciones óptimas. Las ventajas de una empresa para entrar con éxito al mercado, aunque son de diferente índole, están determinadas por la escala de producción”³. Estas

² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Censo Económico 1990-2005. [en línea]. [Consultado el 10 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=aGltR-nsPrU%3d&tabid=809.p.2>.

³ COLOMBIA INCLUYENTE. El Trabajo en Desarrollo Empresarial. [en línea]. [Consultado el 10 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.colombiaincluyente.org/verart.php?id=74>.

microempresas compiten con el elevado costo de materias primas, insumos y/o productos, hasta las políticas restrictivas en ocasiones del sector financiero, y cuando logran acceder a él se encuentran con altísimas tasas de interés ya que estas consideran que son préstamos de alto riesgo. Por lo tanto la creación y sostenibilidad de las microempresas en Colombia son factores determinantes para el crecimiento de su economía. Es por ello que en este trabajo se identificaron las necesidades y expectativas que tienen unos clientes potenciales, en cuyo caso son las microempresas, respecto a la oferta de unos servicios de asesoría y consultoría en gestión empresarial, que ayuden a las mismas a sostenerse y fortalecerse para su rápido crecimiento y competitividad.

Haciendo referencia al sector microempresarial de manera específica para el municipio de Palmira, municipio éste que se constituye en el marco contextual del presente trabajo, las circunstancias indican que es absolutamente necesario un mayor esfuerzo de los entes gubernamentales y no gubernamentales para lograr una mayor sostenibilidad y crecimiento del sector microempresarial dada su importancia en el aporte a la economía del país, y sobre todo, la problemática que se suscita a nivel regional. Se aprecia cómo en los últimos cuatro años hay una reducción del sector microempresarial, toda vez que según los registros mercantiles del municipio, suministrados por la Fundación Progresamos y la Cámara de Comercio de Palmira, señalan que desde el año 2006 y hasta el 2010, 2002 microempresas dejaron de funcionar o no renovaron su registro mercantil.

Teniendo en cuenta esta reducción del sector microempresarial en el mercado de la ciudad, y como posible medida de solución a la problemática, surgió la idea de realizar el presente estudio de viabilidad para la generación de una empresa dedicada a la prestación de servicios de asesoría y consultoría para las microempresas, de tal manera que se contribuya al fortalecimiento y desarrollo de las mismas, y por supuesto, al crecimiento de la economía local, regional y nacional.

El objetivo general de este trabajo de grado fue determinar si hay un mercado potencial para la nueva empresa, que genere su sostenibilidad y unas utilidades a los gestores del proyecto como opción de negocio, y a su vez que tenga un impacto social en la ciudad. Dar respuesta a este interrogante, y otros más, se podría constituir en un referente para que a futuro la Alcaldía de Palmira, los emprendedores, microempresarios y la Cámara de Comercio de esta ciudad, cuenten con un aliado más para el fortalecimiento y desarrollo de las microempresas de la ciudad.

En el estudio de mercado se busca conocer las expectativas y necesidades presentadas por los microempresarios en torno a la prestación de los servicios de asesoría que ellos puedan haber contratado con anterioridad, además de identificar las dificultades y la manera de solucionar los problemas que pueden presentarse en las empresas pertenecientes a este sector. Para el logro de estos objetivos se aplicó una investigación de mercado al mercado objetivo; sin embargo

y teniendo en cuenta información secundaria, el mercado objetivo es muy grande por lo cual se tomo una muestra que reuniera las características generales de la población total o universo, a esta muestra se le realizo una encuesta como instrumento de recolección de información, para posteriormente realizar un análisis con dicha información recopilada. Una vez recopilada la información, se llevó a cabo el respectivo análisis para tener claridad acerca de las necesidades de la población objeto y la posibilidad de ofrecer un excelente servicio de apoyo en cada fase de la formación microempresarial; determinando así entre otros aspectos, el mercado, el precio, la demanda, las necesidades y sugerencias de los microempresarios, lo cual permitió a su vez hacer un estudio de mercado objetivo donde se crearon lineamientos y políticas que permitan impulsar la creación de la empresa de consultoría. Fue pertinente realizar un seguimiento detallado de los competidores potenciales de la nueva empresa determinando sus debilidades, fortalezas, y amenazas.

Después de haber determinado que existe un mercado potencial para la nueva empresa se dio paso a la realización de un estudio técnico operativo en el que se determinaron el tamaño óptimo de las oficinas, el proceso de prestación del servicio, su localización e infraestructura física así como los requerimientos técnicos para su operación, la estructura organizacional y legal.

Finalmente al conocer los requisitos técnicos que la empresa necesita para un optimo funcionamiento se pasa a la realización de un estudio económico financiero, en el que se aprecian los gastos y los costos en los que la empresa puede incurrir cuando se ponga en marcha, así como el capital que se debe invertir y las posibles fuentes de financiación que los inversionistas puedan tener. Lo anterior da paso a la proyección de unas ventas por servicios, a la realización de un flujo de caja, un estado de resultados y un balance general proyectado, lo anterior proyectado a la vida útil del proyecto que será de cinco años con valor de salvamento por los muebles y enseres debido a su depreciación que es mayor que los equipos de comunicación y computación, el cual suma al final del último año de vida del proyecto; con lo anterior se analiza si el negocio es viable, a través de la matemática financiera usando para este fin el calculo de la TIR, VPN y de los indicadores financieros aplicables al proyecto.

Como resultado definitivo del presente trabajo, se determinó que sí existe una necesidad potencial de los servicios de asesoría y consultoría, y que se debe además generar políticas y estrategias que permitan la interacción entre la comunidad y la nueva empresa, con el propósito de contribuir a la renovación y diversificación de la actividad productiva, al progreso tecnológico y al desarrollo económico y social de la ciudad de Palmira.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En el contexto latinoamericano es una realidad que en el mercado laboral la demanda supera la oferta de empleabilidad, y más allá de las posibles causas, se hace necesario admitirlo y enfrentarlo para generar prontas soluciones. El autoempleo y la generación del mismo surgen como una respuesta idónea, eficaz y quizá de las pocas para contrarrestar esta coyuntura.

Para el caso específico del municipio de Palmira, la probabilidad de lograr estos propósitos mencionados anteriormente, es potencialmente alta ya que cuenta con una amplia variedad de sectores económicos. Es así como se puede apreciar en la afirmación que hace el Ministerio de trabajo en Colombia: *“En la estructura productiva del municipio de Palmira se observa la participación de sectores económicos tales como: agrícola, pecuario, industria manufacturera y construcción y en el campo de los sectores no tradicionales se identifican los sectores del comercio, hoteles y restaurantes, transporte y comunicaciones, intermediación financiera, servicios inmobiliarios, servicios generales y la electricidad, gas y agua⁴”*. Adicionalmente para nadie es un secreto que su ubicación en el departamento también es estratégica por cuanto está muy cercana a los municipios vecinos como Cali, Buga, Pradera, Tuluá, etc.

Paradójicamente el empleo generado por estos sectores no es consecuente con la contribución al PIB de las empresas que los conforman, con un atenuante adicional, las tierras de la municipalidad se caracterizan por el monocultivo de la caña de azúcar.

No se puede ignorar que Palmira ha sido y es considerada la capital agrícola de Colombia, sin embargo desde hace más de tres décadas los palmiranos adolecen de alternativas diferentes a las ofrecidas por los ingenios azucareros y trapiches paneleros, estos últimos ya casi extintos. Grandes empresas como la Industria de muebles de Palmira, Stanley, Beisbol y Coltabaco, entre otras; generaban suficiente empleo para los habitantes de este municipio, pero infortunadamente colapsaron o fueron trasladadas a otros municipios.

⁴ MINISTERIO DEL TRABAJO COLOMBIA. Programa Nacional de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos en el Ámbito regional y Local 2011. [en línea]. [Consultado el 10 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc.../157-palmira.html.p.21.

Como ilustración de lo expuesto anteriormente, y tomando como base el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Palmira al 31 de diciembre del 2009, en Palmira existían 7.499 microempresas⁵; sin embargo al 31 de Diciembre de 2010 esta cifra se redujo sustancialmente ya que solo quedaban registradas 5.542⁶, es decir; que hubo una reducción del 26.1% en la cantidad de Microempresas, porcentaje equivalente a más de 1.950 microempresas que posiblemente desaparecieron ya que habría que determinar cuántas de ellas simplemente no renovaron su registro mercantil. De esta manera se hace imperioso buscar las herramientas necesarias para el fortalecimiento de las microempresas que aún permanecen vigentes en el mercado para que sean sostenibles.

Al hacerse sostenibles las microempresas, y más aún si crecen, se generaría mayor empleabilidad. Microempresas o pequeños negocios podrían revertir su amenaza de extinción, cobrando gran importancia la generación de una empresa que con su asesoría y/o consultoría se constituye en una oportunidad para canalizar estas voluntades de los emprendedores hacia la generación de más microempresas sostenibles con base en un apoyo logístico y técnico. Esta empresa brindaría servicios de consultoría especializada a los microempresarios con la finalidad de consolidar el desarrollo de sus empresas.

Vale la pena citar que existen entidades del sector público y privado que actualmente estimulan la creación y fortalecimiento de las microempresas en la ciudad, como es el caso del Fondo Emprender del SENA. Según datos de este Fondo hasta el mes de Julio del año 2012, y en el período comprendido entre el 2005 y el 2012 se han asignado en promedio 59 millones de pesos en convocatorias nacionales y 56 millones de pesos en convocatorias regionales; y un total de 160.999 millones de pesos en 2.691 proyectos aprobados en 31 ciudades capitales y 529 municipios. Bogotá es la regional con mayor número de proyectos aprobados, en segundo lugar se encuentra la regional del Huila, y en el sexto lugar se encuentra la regional del Valle del Cauca con 152 planes de negocio o proyectos aprobados. Los mayores generadores de proyectos del fondo emprender por sectores económicos son las empresas de producción de bienes o servicios de la industria manufacturera con 966 proyectos aprobados, seguido del sector de la agricultura con 870 proyectos aprobados y en tercer lugar se encuentra el comercio al por mayor y al por menor con 193 proyectos aprobados. Siendo consecuentes con esta información entre los sectores de la agricultura y el

⁵ CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Anuario estadístico Palmira Valle del Cauca 2010. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: www.fundacionprogresamos.org.co/anuario-estadistico-2010/Palmira%202010/archivos/anuario/usuario.htm

⁶ Ibíd., Disponible en Internet: www.fundacionprogresamos.org.co/anuario-estadistico-2010/Palmira%202010/archivos/anuario/usuario.htm

sector manufacturero generan alrededor de 5.000 empleos directos (estos datos son hasta Abril del año 2012)⁷.

Otra entidad existente en Palmira para el fomento empresarial enfocada a prestar sus servicios para que se haga un correcto manejo administrativo de las microempresas en el municipio es la Cámara de Comercio de Palmira, la cual brinda asesoría y capacitación permanentes a todos los microempresarios que deseen tener mayor conocimiento, siendo reconocida ampliamente la capacitación y la gestión del conocimiento, como factores diferenciadores. Las capacitaciones son manejadas por profesionales expertos en la materia, algunas de estas capacitaciones tienen costo, sin embargo la gran mayoría no. En la actualidad la Cámara de Comercio en su constante interés por el fortalecimiento y crecimiento empresarial en la región, junto con la Fundación Progresamos y la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira, han unido sus esfuerzos para dar inicio al Programa de mejoramiento de la calidad, la productividad y la capacidad de gestión empresarial de 15 Mipymes en el Valle del Cauca, esta alianza interinstitucional cuenta además con el respaldo y la financiación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través de Fomipyme; proyecto cuyo objetivo es incrementar los niveles de productividad, competitividad y capacidad de gestión empresarial a través de la implementación de un programa de transferencia tecnológica en innovación, diseño y mejoramiento continuo con criterios de eficacia, calidad, rentabilidad y sostenibilidad.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La importancia del sector microempresarial como motor para la generación de empleo y aporte a la economía del país ha sido ampliamente reconocida por lo cual el gobierno ha desarrollado políticas y programas para su fortalecimiento. Así se refleja en la afirmación que hace DELGADO, Cecilia: *“En Colombia, la microempresa se ha considerado como una alternativa de empleo y dentro de esta perspectiva se han diseñado políticas para el mejoramiento de su productividad y posicionamiento en los mercados”*⁸. Las microempresas juegan un papel

⁷ SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Informe de resultados Fondo emprender boletín trimestral n. 1. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://emprendimiento.sena.edu.co/downloads/Boletin%20Fondo%20Emprender%201.pdf>

⁸ DELGADO WIESNER, Cecilia. Caracterización de la microempresa de punta. Bogotá, 2007, 37 h. Informe Final. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Ciencias Sociales. [en línea]. [Consultado el 10 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet:

importante en la economía, generando empleo, contribuyendo al crecimiento económico y a una distribución más equitativa del ingreso. Sin embargo “*las microempresas han permanecido en las economías subdesarrolladas como un mecanismo endógeno de supervivencia de las mismas*”⁹. En los últimos años las micro y pequeñas empresas MYPE constituyen un 90% de las empresas del país; aportan un 38.7 % del producto interno bruto (PIB) y generan el 57 % del empleo en Colombia, y según el DANE el índice de mortalidad de las MYPE asciende al 78% cada año¹⁰. Con esta cifra de mortalidad cómo no tomar medidas al respecto.

La realidad en Palmira no es diferente de la realidad nacional al respecto, tal y como se mencionó en los antecedentes del problema, las microempresas en los últimos cuatro años en esta ciudad, han tenido una alta tasa (26%) de cierre. Según este comportamiento no se tiene un panorama favorable, y por el contrario, se espera que para el año 2013 dicha tasa se siga incrementando. De seguir así el índice de desempleo en la ciudad no logrará alcanzar las metas impuestas por el gobierno nacional, que es bajar un dígito la tasa actual que está por encima del 16% según cifras del DANE.

Queda claro que estas unidades económicas presentan dificultades y adversidades, entre las cuales encontramos problemas de gestión, de carácter financiero, de comercialización, de condiciones de trabajo hacia sus empleados, y hasta problemas de tipo tecnológico puesto que existen muchas que son empresas que conservan su manufactura de tipo artesanal. Estos problemas salieron a relucir en el censo empresarial realizado por la Cámara de Comercio de Palmira. De los anteriores problemas señalados, es quizá el de gestión, el de mayor importancia para el presente trabajo ya que gran parte de los microempresarios han desarrollado su aprendizaje de manera empírica, en cierta manera forzados por la coyuntura de su actividad, lo que podría llevar a asumir una posición de indiferencia frente al conocimiento y la aplicación de la teoría administrativa.

<http://www.microempresas.com.co/newPortal/archivos/observatorio/caracterizacion.pdf.p.2>.

⁹ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION DNP. Formación Empresarial en la Microempresa [en línea]. [Consultado el 10 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet:

<http://www.fhcm.org.ar/art/Formaci%F3n%20microempresas%20en%20Colombia%20-%20SEDECOM.pdf.p.3>.

¹⁰ FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA. Gestión de Calidad en Microempresas y Pequeñas Empresas [en línea]. [Consultado el 10 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.uamerica.edu.co/index.php?id=125>.

Estas circunstancias anteriormente mencionadas son quizá una de las causas del cierre de las microempresas al poco tiempo de su apertura, incluso a pesar de las ayudas que entidades gubernamentales y no gubernamentales ofrecen, tales como el SENA y sus unidades de emprendimiento, las alcaldías locales, y las cámaras de comercio, que ofrecen sus capacitaciones, excepciones fiscales y tributarias, pero que se convierten en muchos de los casos, en paños de agua tibia, ya que a largo plazo, resultan poco o nada efectivas. El desarrollo de una empresa además de variables externas también depende en gran medida de la capacidad de visionar y del espíritu empresarial que se tenga. Estas cualidades no son fáciles de percibir en un microempresario por lo cual en ocasiones se puede valer de antecedentes, como por ejemplo los avances que ha tenido la microempresa en los últimos años, el aumento de mano de obra y hasta la capacidad o mejora tecnológica que esta posea para lo cual existen formas, herramientas o métodos de manejo administrativo, acompañados de un conocimiento y su capacitación idónea.

En el siguiente texto citado se encuentra plasmada otra de las problemáticas de las microempresas en la ciudad de Palmira: *“No se puede pensar en el desarrollo, la productividad y la competitividad para el municipio, si se desconoce la actual problemática que presentan sus microempresarios, quienes se ven obligados a pagar un alto impuesto de industria y comercio, que según ellos es uno de los más altos del país, sin contar con la informalidad y la competencia desleal de quienes ofrecen los mismos productos y servicios con precios por debajo del costo, perjudicándolos notoriamente, y sin que la administración municipal tome acciones al respecto”*¹¹.

Ante lo anterior las microempresas formales tienen menos posibilidades de sostenibilidad en el mercado, ya que al cumplir con todos los requisitos de ley para su funcionamiento, debe incluir estos costos de operación y de administración en el precio de venta final, con los cual sus precios deben ser más elevados que los de la competencia. Y si a lo anterior se le agrega el pago de los impuestos tanto municipales como nacionales, los costos aumentan muchísimo más. Para tener una mejor idea de las implicaciones de la formalidad y legalidad en el funcionamiento microempresarial, planteamos los siguientes datos: Actualmente el impuesto de renta en Colombia es del 33% sobre las utilidades, el impuesto de

¹¹ CERVANTES MUÑOZ, María Angélica. Factores claves de éxito en microempresas del municipio de Palmira Valle del Cauca con más de cinco años de creación. Manizales, 2011, 67 h. Trabajo de Grado. Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://aprendeonlinea.udea.edu.co/lms/investigacion/file.php/38/ARCHIVOS_2010/textos/guia_Bibliografia.PDF.

industria y comercio hasta el 1.4%, el impuesto predial del establecimiento que puede ser del 1.6%, entre otros costos de funcionamiento.

La informalidad es entonces una de las variables de mayor impacto en las posibilidades de subsistencia y crecimiento de las microempresas, más aún cuando al revisar las estadísticas de existencia de las microempresas en condiciones de informalidad versus aquellas que están en condiciones de formalidad, encontramos que actualmente en Palmira las primeras alcanzan el 55%, mientras que las segundas solamente el 45%¹². Para resaltar aún más el impacto de esta variable hay que recordar que el 96% de las empresas en Palmira estas pertenecen al sector son catalogadas como microempresas. Uno de los efectos de tanta informalidad es la baja calidad de vida de los trabajadores pertenecientes a este sector ya que la mayoría de estas microempresas informales no les cumplen con el pago legal de su seguridad social. Según las cifras al respecto, actualmente solo el 51% de las microempresas dicen pagar la EPS a sus colaboradores¹³.

Existen otras variables que afectan a las microempresas que son de orden social, una de ellas es la inseguridad, que lleva a éstas a desviar dineros para su seguridad o para el pago de extorsiones y vacunas. Otro inconveniente corresponde a problemas de comercialización de los productos ya que existe una alta competencia, problemas de financiamiento y de capacitación.

De manera mucho más específica y concreta para la ciudad de Palmira, la problemática es la siguiente:

- La falta de apoyo del gobierno local y la carencia de un plan para la generación de microempresas en la ciudad.
- Las ideas de negocios que tienen los habitantes se quedan en el aire, y
- Las pocas microempresas que se generan tienen falencias en su manejo administrativo lo cual pone en serio riesgo su sostenibilidad en el mercado.

Como puede apreciarse en lo expuesto, son varios los problemas que enfrentan las microempresas y que conllevan la mayoría de las veces, al cierre de sus operaciones. “Es frecuente encontrar que los microempresarios no conocen

¹² CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://issuu.com/jprometeo/docs/publicacion_censo_palmira-2011?mode=window&pageNumber=1. p.7.

¹³ Ibid., http://issuu.com/jprometeo/docs/publicacion_censo_palmira-2011?mode=window&pageNumber=1. p.12.

detalles del mercado, que ignoran características esenciales del proveedor o que desconocen las necesidades de sus clientes o competencia”¹⁴, estos son tan solo algunas consecuencias de la falta de capacitación y visión de sus negocios, es decir; que la necesidad imperiosa de asesoría y consultoría por todas estas variables que afectan negativamente el ciclo de vida de las microempresas en Palmira, es evidente.

La solución al respecto estaría más cercana con la ayuda de instituciones públicas y privadas que deseen vincularse a este proyecto, constituyéndose en generadoras de desarrollo para la región; no debe dejarse esta labor solamente en manos de las grandes empresas del municipio, se requiere de un trabajo conjunto para que el occidente del país vuelva a ser tenido en cuenta como en el pasado y para que acabemos de una buena vez con el centralismo imperante.

De esta manera, la empresa de asesoría buscaría crecer conjuntamente con los microempresarios que estén dispuestos a tomar sus servicios; lo que le permitiría posicionarse y cubrir a la gran mayoría de las microempresas, teniendo como objetivo generar un acompañamiento permanente, mediante el desarrollo de actividades de asesoría y consultoría en gestión empresarial, rentando a los gestores del presente trabajo, ofertando un servicio de calidad, basado en la aplicación de herramientas de gestión empresarial acordes con las necesidades del mercado y del cliente. Es importante plantear cuál es la problemática de ineffectividad de las empresas existentes de asesoría y consultoría como para poder ayudar a éstas a su consolidación.

Por todas las razones planteadas anteriormente es que en el presente trabajo se definió como problema de investigación el siguiente:

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Es viable la creación de una empresa de asesoría y consultoría para fortalecer las microempresas en el municipio de Palmira?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, se hace necesario resolver una serie de preguntas que permitirán llegar a la respuesta de la misma. Son las siguientes:

¿Cuál es la participación en el mercado actual de las empresas de asesoría y consultoría en la ciudad de Palmira?

¹⁴ Ibíd., p. http://issuu.com/jprometeo/docs/publicacion_censo_palmira-2011?mode=window&pageNumber=1. p.12.

¿Cuáles son las necesidades y expectativas de las microempresas respecto a la creación de una nueva empresa de asesoría y consultoría en la ciudad de Palmira?

¿Cuáles son las estrategias que se deben aplicar para llegar al mercado objetivo de las microempresas de la ciudad de Palmira?

¿Cuáles son los requerimientos técnicos y organizacionales para la creación de una empresa de asesoría y consultoría para generar y fortalecer las microempresas de la ciudad de Palmira?

¿Sería viable económicamente el negocio de crear una empresa de asesoría y consultoría para generar y fortalecer las microempresas de la ciudad de Palmira?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este mundo globalizado en el que la competencia es cada vez mayor, las microempresas deben emplear herramientas estratégicas de negocio para mantenerse y no ser absorbidas o sacadas del mercado por las grandes organizaciones. A pesar de que la razón de ser de las organizaciones es centrarse en crear un mayor valor agregado al cliente esto se ve afectado por la competencia desleal y la falta de apoyo a los nuevos empresarios que se ven afectados, y en poco tiempo sus microempresas son derrumbadas por no ir al ritmo del mercado competitivo.

Cuando un microempresario tiene una idea de negocio que desea poner en marcha se ve frustrado por muchas situaciones y una de ellas es la falta de apoyo en la formación y desarrollo de su proyecto; es por esto que una empresa de asesoría y consultoría para microempresas brindaría la oportunidad de crecer y organizarse para mejorar su estructura y poder llegar a otros nichos del mercado.

Definitivamente el principal argumento justificativo para resolver este problema de investigación es el hecho de que para nadie es desconocido que las microempresas se constituyen en el motor principal de la economía de la gran mayoría de los municipios del país, sin embargo pese a las políticas generadas por el gobierno central y municipal, las microempresas en ésta y otras ciudades, tienen una tendencia a la informalidad o al cierre de sus operaciones, lo cual repercute al final en la disminución del empleo, disminución en el pago de impuestos y problemas de orden social como, la disminución del poder adquisitivo de la población. Si se tiene en cuenta que según los estudios de entes gubernamentales y diferentes universidades del país, la gran problemática del cierre de las microempresas o su informalidad radica en el desconocimiento del manejo administrativo de una empresa y la debilidad al momento de enfrentarse al mercado por lo cual se hace necesario el acompañamiento temporal o definitivo a estas empresas por personas profesionales que se encarguen de estos problemas, entonces se hace imperioso entrar a satisfacer la necesidad, lo cual podría ser posible con la participación de una empresa que preste unos servicios altamente especializados de asesoría y consultoría empresarial.

2.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Para el desarrollo del presente trabajo se tomó como sustento teórico los planteamientos de Gabriel Baca Urbina, quien en su texto “Evaluación de Proyectos” presenta la temática sobre cómo elaborar proyectos que sean potencialmente viables y los pasos a seguir al momento de realizarlos, partiendo de la generación de unos objetivos antes de iniciar el estudio pertinente.

Para una mejor comprensión teórica y metodológica del presente trabajo, expondremos de manera muy sintética la esencia de sus sustentos teóricos. Es así como en su texto se expone que el primer paso para lograr un proyecto exitoso es identificar una demanda insatisfecha y su posible crecimiento, el segundo es buscar identificar los elementos humanos y técnicos con los que el proyecto contaría para iniciar sus actividades, y el tercero, la evaluación financiera, con la que se busca conocer la tasa interna de retorno que tendría el proyecto, además de su duración. Adicionalmente en su texto también propone de manera práctica diversas maneras de tomar decisiones, recomendando el uso de un equipo multidisciplinario, preferiblemente experimentado, para el estudio del proyecto, porque se pretende disminuir al máximo el riesgo al momento de invertir un capital, aunque como el autor lo menciona: *“El futuro siempre es incierto y por esta razón el dinero siempre se arriesgará”*¹⁵.

Pese a que se hizo una amplia revisión bibliográfica de textos tales como: “Preparación y Evaluación de Proyectos de Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain”; “Evaluación Social de Proyectos de Ernesto R. Fontaine”, al comparar sus contenidos, terminologías usadas y año de publicación, se determinó que como referencia se emplearía preferiblemente el texto del autor mencionado inicialmente, como base para la formulación y evaluación del presente proyecto.

Igualmente se tomaron herramientas de marketing e investigación de mercados, con el propósito de poder identificar el mercado objetivo, los clientes potenciales, y/o la demanda insatisfecha, tomando como referencia, entre otros textos revisados, el de Philip Kotler, llamado: “Fundamentos de Marketing”. Como se mencionó, se evaluaron otros textos tales como: “Fundamentos de Marketing” de William Stanton e “Investigación Mercados” de Kinneer y Taylor. Para tomar la decisión del texto a usar en este aspecto fue un poco más compleja debido a la gran variedad que manejan los autores en sus conceptos al momento de realizar estudios de mercadeo o investigación de mercados. Lo que nos quedó claro es que los autores de estos textos tienen en común que son profesores de distintas universidades de los Estados Unidos en facultades o escuelas de Administración de Empresas, y con una alta trayectoria en sus carreras profesionales, aparte de ser personajes que han publicado libros en su país. Escoger el texto de Philip Kotler obedeció a que fue un texto usado durante nuestra formación de pregrado como un texto guía, en el cual se destacan los conceptos del mix de marketing y donde se busca el planteamiento de una estrategia de mercado a largo plazo para un fortalecimiento de la empresa usando esa mezcla de marketing a favor de la empresa desde el mismo instante en que esta inicia sus actividades, y por ende reduce la incertidumbre, que es el principal aspecto a tener en cuenta.

¹⁵ BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 4ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill, 2001., p. 3.

También se usó el texto de Kinneary y Taylor de “Investigación de Mercados” ya que éste presenta una clara explicación paso a paso para realizar una investigación de mercados, herramientas para hacer una clara medición de resultados y diseños de formatos para la recolección de datos.

Se determinó como postura teórica la de este autor, ya que se trata de uno de los investigadores y escritores del tema contemporáneos con más relevancia en estos tiempos y quien ha diseñado una nueva manera de administrar una empresa.

2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de esta investigación se hace necesario recurrir inicialmente a una fase exploratoria con la cual se familiariza con el tema o problema de investigación, esto ayuda a la construcción del marco de referencia teórico y contextual. Lo anterior llevo a la realización de una investigación cualitativa que es un procedimiento metodológico que utiliza datos cualitativos como las palabras, textos, gráficos etc. para hacer descripciones detalladas de hechos y comprender o de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan al hecho o fenómeno. En pocas palabras el propósito de esta investigación es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. Lo anterior determina que el tipo de estudio realizado en esta investigación es de tipo descriptivo ya que el objetivo es medir una serie de características de los microempresarios de la ciudad de Palmira (población universo) en torno a los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

Para lograr esta interrelación se recurrió a recopilar información secundaria que para el caso concreto fueron los estudios desarrollados por la Cámara de Comercio de Palmira a partir del año 2009 hasta el año 2012. En cuanto a la fuente de recolección primaria se utilizó como instrumento o material de recolección una encuesta realizada a los microempresarios de la ciudad ya que estos serán considerados el mercado objetivo para el desarrollo de las actividades de la nueva empresa; sin embargo encuestar a tantos microempresarios sería muy desgastante tanto económicamente así como en el tiempo que tomaría realizarla por lo que se tomo una muestra a la población universo partiendo del supuesto que comparten características similares, este tamaño de la muestra se tomo siguiendo criterios estadísticos; es decir que la muestra se tomo de manera aleatoria simple con población finita.

Después de recopilada la información primaria se dio paso al procesamiento y análisis de la información con lo que dio inicio al desarrollo del estudio de mercado para determinar si existe un mercado potencial que requiera los servicios ofertados por la nueva empresa. Consecutivamente se realizo el estudio técnico y el estudio de la viabilidad económica- financiera del proyecto.

La metodología utilizada en este proyecto servirá de guía no sólo para el negocio a realizar porque aquí se define la estructura de la nueva empresa, constituyéndose en la base de la implementación del proyecto. También servirá de guía para los estudiantes que realicen el emprendimiento o creación de empresa como opción de trabajo de grado o como proyecto de vida.

2.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Durante nuestro proceso de formación profesional, se hizo énfasis en las teorías administrativas que permiten tener una mayor visión de las necesidades existentes de las organizaciones, con lo cual se dio un primer acercamiento con la realidad, pero es en la práctica que se desarrollan competencias y habilidades administrativas, siendo ésta fundamental para hacernos más competitivos en el mercado laboral, el cual es cambiante y cada vez más complejo y exigente.

Igualmente se obtuvo conocimiento y práctica en diferentes áreas administrativas que permiten enfocar hoy nuestra formación a la planeación, desarrollo y constitución de ideas de negocio, puesta en marcha de las mismas y reconocimiento en un entorno competitivo de un producto o servicio. Es por esto que con la ayuda de nuestro conocimiento se puede crear y administrar una empresa de asesoría a pequeños microempresarios enfocándolos al éxito y al reconocimiento en el mercado, constituyendo así una oportunidad para desarrollar nuestro conocimiento y brindar la oportunidad de crecer y organizarse para mejorar su estructura y poder llegar a nuevos mercados.

Las Microempresas deben crear herramientas estratégicas de negocio para poder mantenerse y no ser absorbidas o eliminadas del mercado por las grandes organizaciones; es por esto que con el siguiente trabajo se busca crear una empresa de asesoría y consultoría en Palmira dedicada al fortalecimiento empresarial, enfocada en el acompañamiento constante a los clientes, quienes solicitan en diferentes áreas de su microempresa una guía para crecer a través del tiempo y ser competitivos en el mercado.

2.5 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

La Universidad del Valle en su proceso de formación profesional tiene como principio fundamental inculcar el emprendimiento con creatividad e innovación, enfatiza en la necesidad de buscar nuevos retos laborales y por supuesto experimentar con nuevos mercados; y para lo anterior se fortalece con las teorías administrativas actuales que son pioneras en la creación de empresas; generando con ello una actitud propicia para que sus estudiantes asuman retos importantes en los que se ponen en práctica todos estos principios aprehendidos. Gracias a lo anterior se facilita el planteamiento de ideas innovadoras con las que la comunidad universitaria puede contribuir al desarrollo económico del municipio

Palmirano y sus Microempresarios, a la par que se establece un compromiso con la construcción de una economía sostenible.

Como parte de su responsabilidad social empresarial, la Universidad del Valle imparte a sus estudiantes teorías comprometidas con la comunidad en general que permitan que éstos sean consciente de la importancia que tiene contribuir con nuevas prácticas que faciliten al sector empresarial de su entorno cumplir a cabalidad con sus ideas emprendedoras, comprometiéndose cada día a contribuir con mejores prácticas y practicantes.

Por tal motivo, este trabajo de investigación permite una alianza importante entre universidad, comunidad y municipio, al desarrollar una idea de negocio productivo con la que se logra unir los esfuerzos y enseñanzas administrativas, sociales, con el liderazgo de grandes proyectos, como lo es el apoyo a las Microempresas para que sean más competitivas, a partir de un diagnóstico de los problemas a los que se enfrentan al competir con las grandes empresas. De esta manera se puede contribuir al mejoramiento de las condiciones económicas y sociales del municipio de Palmira.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinación de la viabilidad para la creación de una empresa de asesoría y consultoría para fortalecer las microempresas del municipio de Palmira (V).

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar cuál es la participación en el mercado actual de las empresas de asesoría y consultoría en la ciudad de Palmira.
- Identificar las necesidades y expectativas de las los microempresas respecto a la creación de una nueva empresa de asesoría y consultoría en la ciudad de Palmira.
- Definir cuáles serían las estrategias que se deben aplicar para llegar al mercado objetivo de las microempresas de la ciudad de Palmira.
- Definir cuáles serían los requerimientos técnicos y organizacionales para la creación de una empresa de asesoría y consultoría para generar y fortalecer las microempresas de la ciudad de Palmira.
- Determinar la viabilidad económica de una empresa de asesoría y consultoría para fortalecer las microempresas de la ciudad de Palmira.

4. MARCOS DE REFERENCIA

Todo trabajo investigativo requiere una serie de marcos de referencia para su mejor entendimiento. Estos son: el marco contextual que delimitan el problema a un contexto espacial con ciertas características específicas importantes de ser descritas; un marco teórico que define la aplicación de una serie de conceptos que enmarcan la problemática, un marco legal dentro del cual es ético moverse para resolver el problema de investigación y un marco conceptual que facilita al lector la comprensión y entendimiento de los conceptos técnicos empleados y que son poco frecuentes en el argot de los mismos. A continuación se plantean estos marcos de referencia.

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Palmira es un municipio del Departamento del Valle del Cauca, localizado en la región sur del mismo, a 22 kilómetros de su capital Santiago de Cali, y también se le conoce como "*La Villa de las Palmas*". Tiene 296.620 habitantes¹⁶, de los cuales 143.704 son hombres y 152.916 son mujeres, es considerada una ciudad estratégica comercialmente hablando pues tiene en su territorio el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón que conecta al Valle con el resto del País, posee dos zonas francas, y una red vial que atraviesa todo el departamento que es considerada de las mejores de Colombia y que presentan un alto flujo que vehicular, además se encuentra a 2 horas y 30 minutos del puerto de Buenaventura, el principal puerto marítimo sobre el Pacífico en Latinoamérica. Se considera el segundo municipio en cantidad de población y el tercero en extensión territorial en el departamento.

Palmira es una ciudad con un gran desarrollo agropecuario, por lo cual ha sido considerada la capital agroindustrial de Colombia, teniendo a este nivel centros científicos internacionales como la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria CORPOICA, el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, la Universidad Nacional de Colombia, la Fundación Ecoparque Llanogrande y el Centro de Investigaciones de Agricultura Tropical CIAT.

¹⁶ ALCALDÍA MUNICIPAL DE PALMIRA. Anuario estadístico Palmira 2010. [en línea]. [Consultado el 10 de febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.fundacionprogresamos.org.co/anuario-estadistico-2010/Palmira%202011/02/0201.pdf>.

Palmira conserva su carácter de centro agrícola porque se encuentra privilegiada por sus suelos fértiles y abundancia de agua, que permiten desarrollar la agricultura a gran escala. Como bien puede apreciarse Palmira es un Municipio muy importante y con un potencial grandísimo para el desarrollo económico de la región e incluso del país. Hoy por hoy el sector de la construcción está creciendo muchísimo dado las grandes extensiones de tierra aptas para construir. Empresas de la construcción de gran envergadura como Pedro Gómez y Compañía, una de las más grandes constructoras del Distrito Capital, están desarrollando sus proyectos en la ciudad. Por ello se constituye en un contexto favorable para el crecimiento del sector microempresarial.

La población del municipio de Palmira cuenta con 23.372 estudiantes matriculados en básica primaria tanto en colegios oficiales como privados, disminuyendo considerablemente en básica secundaria esta cifra pues solo se cuenta matriculados 19.116; dentro de este ambiente se cuenta para abastecer la necesidad de educación y aprendizaje con 241 establecimientos entre oficiales, privados y universitarios. En la ciudad hay nueve universidades que brindan formación profesional a 8.988 estudiantes, de los cuales un 41.9% están matriculados en dos universidades públicas prestigiosas como son la Universidad del Valle (sede Palmira) y la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira, y hay 311 estudiantes matriculados entre Especialización, Maestría y Doctorado y su nivel de deserción universitaria es de 1.041 para el año 2010¹⁷.

Según el último informe del DANE sobre el mercado laboral de la ciudad, la tasa de desempleo comparada con la del país que para el año 2012 fue del 10.4%, en Palmira fue del 16.1 %, esta cifra es igual a la del Valle del Cauca; entre tanto un 18% de su población realiza actividades relacionadas con el subempleo, es decir; que pese a que sus habitantes cuentan con una capacitación idónea y competencias específicas para desempeñarse en ciertos cargos, no se ocupan totalmente en ellos, sino que están en cargos de menor perfil y con salarios bajos.

En cuanto al sector empresarial la ciudad tiene 12.065 unidades económicas de las cuales el 83.5% están localizadas en el casco urbano de la ciudad, y el 16.5%¹⁸, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

¹⁷ Ibid., p. <http://www.fundacionprogresamos.org.co/anuario-estadistico-2010/Palmira%202011/02/0203.pdf>

¹⁸ CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://issuu.com/jprometeo/docs/publicacion_censo_palmira-2011?mode=window&pageNumber=1.

Tabla 1. Cantidad de empresas de la ciudad de Palmira

Ítem	Cantidad	%
Urbanos	10.074	83.5%
Rurales	1.991	16.5%
Total	12.065	100%

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011¹⁹.

En infraestructura la ciudad cuenta con redes viales rurales y urbanas y está anexa a la red departamental del Valle del Cauca, en comunicaciones cuenta con siete empresas prestadoras del servicio y el nivel de conexión de internet es muy baja, puesto que sólo un 9.4%, aunque es la quinta mejor conexión por departamentos²⁰. Igualmente la ciudad cuenta con operadores para la prestación de servicios públicos como energía, agua, alcantarillado y gas, pero la debilidad se manifiesta en ocasiones en la calidad en la prestación del servicio.

Su cercanía a la ciudad capital, Santiago de Cali, que está ubicada a 22 kilómetros, ha posibilitado la migración hacia ella, puesto que es una capital con una gran infraestructura de servicios, oferta social y cultural, mejores opciones de educación, atención médica, empleo y desarrollo social.

Quizá el tema de mayor importancia en lo contextual es lo concerniente a la generación de las microempresas y su caracterización en el municipio. Por esta razón se expone a continuación dicha información.

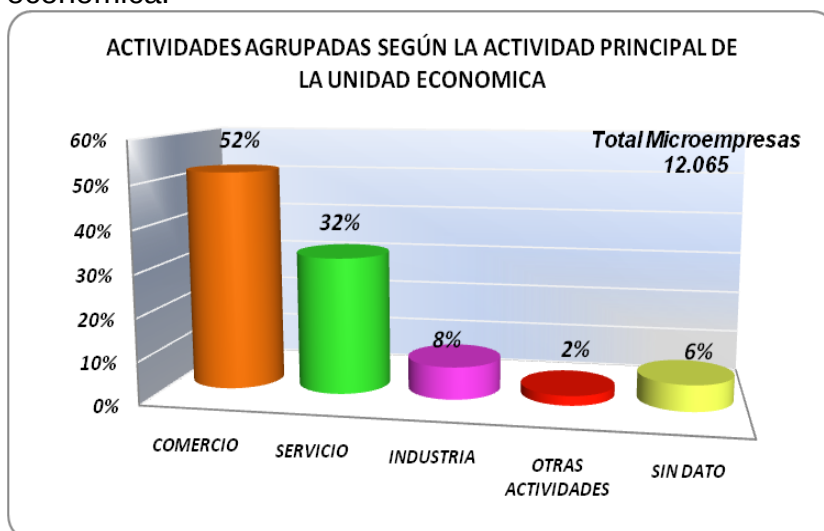
¹⁹ CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011¹⁹. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://issuu.com/jprometeo/docs/publicacioncensopalmira-2011?mode=window&pageNumber=1>, p. 5.

²⁰ MINISTERIO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES- MINTIC. boletín trimestral de las TIC, correspondiente al cuarto periodo (4T) de 2012, Artículo publicado por Colombia Digital. [en línea]. [Consultado el 17 de Junio de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.colombiadigital.net/entorno-tic/noticias/tic-en-colombia/item/4555-%C2%BFcu%C3%A1les-son-los-departamentos-con-mayor-penetraci%C3%B3n-de-internet?.html>.

Es importante recalcar que al caracterizar la estructura empresarial del municipio de Palmira, la fuente más importante es la Cámara de Comercio y se han tomado los datos suministrados por el censo empresarial realizado por la Fundación Progresamos.

Actividades agrupadas según la actividad principal de las empresas: En la siguiente gráfica se muestra la actividad empresarial, por sectores, en la cual se evidencia que la gran mayoría de las empresas, se encuentran en el sector del comercio, con 6.236 empresas de las 12.065 empresas encuestadas. Es decir el 52% de las empresas existentes en la Ciudad de Palmira. Ver figura 1.

Figura 1. Actividades agrupadas según la actividad principal de la unidad económica.

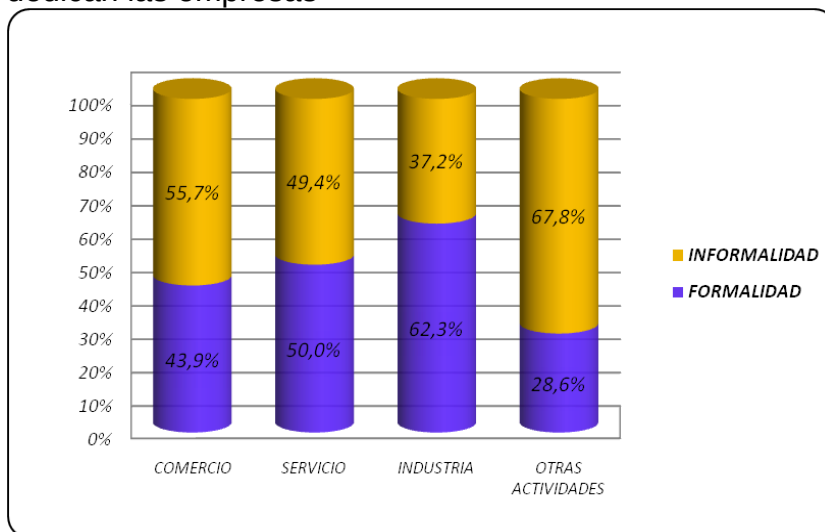


Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011²¹.

Formalidad e informalidad según la actividad económica a la que se dedican las empresas: De acuerdo al censo empresarial realizado por la Cámara de Comercio de Palmira, la siguiente es la clasificación de las actividades económicas a las que se dedican las empresas. Ver figura 2.

²¹ CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://issuu.com/jprometeo/docs/publicacion_censo_palmira-2011?mode=window&pageNumber=1, p. 7.

Figura 2. Formalidad e informalidad según la actividad económica a la que se dedican las empresas



Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011²².

En la anterior figura se aprecia la diferencia entre formalidad e informalidad de acuerdo con las actividades agrupadas, hay una gran informalidad de la actividad comercial con un 55.7%, el sector de los servicios con un 44.7%, si hacemos una comparación con la figura 1 se encuentra que en esta actividad están agrupadas el 52% de las empresas en Palmira, por lo que se hace perentorio formalizarlas para que obtengan mayores beneficios tanto las empresas como los empleados de éstas. En la siguiente tabla se muestran las actividades de las empresas en Palmira.

En la tabla anterior se evidencia que el 44.7% de las empresas, equivalente a 5.392 empresas censadas, están destinadas a la compra y venta de productos no fabricados por ellos mismos; seguido del ítem otros servicios con el 12.1% equivalente a 1.465 unidades. El 8.9% equivalente a 1.074 unidades corresponde al servicio de alojamientos, restaurante, cafeterías y expendios de comidas. Lo anterior corrobora que la gran mayoría de las empresas en Palmira se dedican a las actividades del comercio.

²² *Ibíd.*, p. 8.

Tabla 2. Actividades principales de las empresas en Palmira

Actividades	Cantidad	%
Compra y venta de productos no fabricados	5.392	44,70%
Otros servicios ¹	1.465	12,10%
Alojamientos, restaurantes, cafeterías	1.074	8,90%
Actividades	Cantidad	%
Productos elaborados	924	7,70%
Mantenimiento y reparación	844	7,00%
Sin dato	742	6,20%
Correo y telecomunicaciones	519	4,30%
Otras actividades	276	2,30%
Salud, servicios sociales	270	2,20%
Transporte	230	1,90%
Educación	168	1,40%
Intermediación financiera	114	0,90%
Construcción	47	0,40%
Total	12.065	100%
¹ Peluquerías, inmobiliarias, funerarias, gimnasios, video juegos, billares, canchas, alquiler de prendas, etc.		

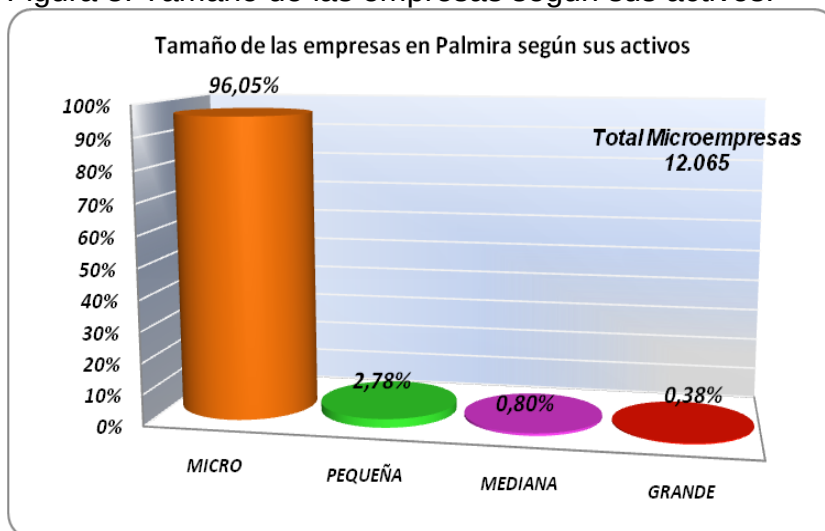
Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011²³.

Con una población de 12.065 unidades económicas censadas, se determina el tamaño de las empresas, teniendo en cuenta el estudio de composición empresarial realizado por la Cámara de Comercio de Palmira en el año 2011 y de acuerdo con la ley 905 de 2004, el 96% equivalente a 11.588 unidades económicas, son microempresas, el 3% a empresas pequeñas, y el 1% equivalente a 96 empresas son medianas, y el 0.4% equivalente a 46 empresas pertenecen a clasificación de las grandes empresas²⁴. Ver figura 3.

²³ Ibíd., p.9.

²⁴ Ibíd., p.6.

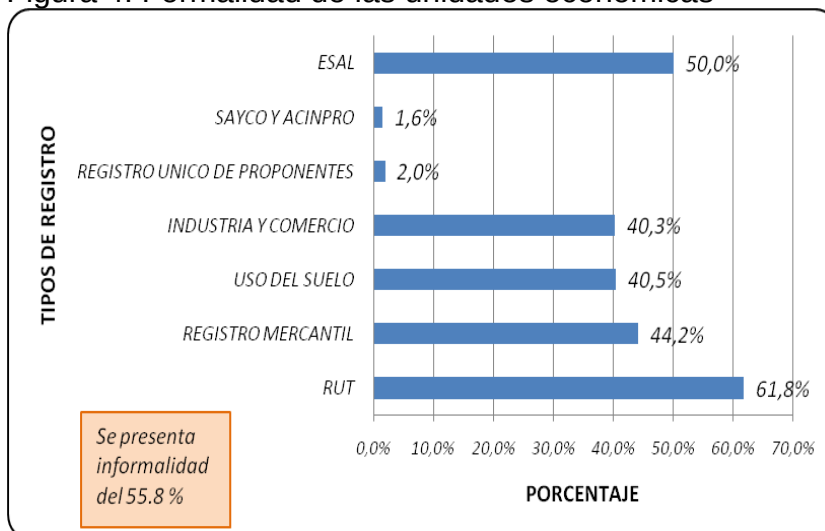
Figura 3. Tamaño de las empresas según sus activos.



Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013].

En la siguiente figura 4 se puede apreciar la clasificación empresarial de Palmira, por el tipo de registro que actualmente tienen en vigencia.

Figura 4. Formalidad de las unidades económicas



Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011²⁵. [En línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013].

²⁵ *Ibíd.*, p.7.

Como puede apreciarse de las 12.065 unidades económicas, el 61.8% tienen vigente su registro único tributario; es decir; 7.456 empresas, el 44.2% tienen vigente su registro mercantil; es decir; 5.333 empresas. El 40.3% tienen vigente su matrícula de Industria y Comercio y el 40.5% tienen vigente su certificación de uso de suelo.

Uno de los datos relevantes a conocer sobre estas microempresas es su ciclo de vida. Por ejemplo, en el año 2010 la Cámara de Comercio de la ciudad registraba 5.542 microempresas, mientras que en el 2011 solamente registraba 5.120, es decir; una disminución de 422 microempresas. En la siguiente tabla se puede visualizar el tiempo de funcionamiento de las empresas en Palmira.

Tabla 3. Tiempo de funcionamiento de las microempresas

Tiempo de Funcionamiento	Cantidad	%
Menos de un año	2.834	23.5%
Entre uno y seis años	4.947	41%
Entre siete y once años	1.598	13.2%
Entre doce y dieciséis años	772	6.4%
Más de diecisiete años	1.635	13.6%
Sin dato	279	2.3%
Total	12.065	100%

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011²⁶. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013].

El 41% (4.947 unidades) tiene una antigüedad entre uno y seis años; el 23.5% (2.834 unidades) están funcionando hace menos de un año; el 13.6% (1.635 unidades) tienen una antigüedad superior a los diecisiete años; el 13.2% (1.598 unidades) tienen una antigüedad entre siete y once años y el 6.4% (772 unidades) tienen una un rango de entre doce y dieciséis años.

Los activos de las microempresas son los menos representativos en la composición empresarial del municipio de Palmira, ya que no superan los 63.363 millones de pesos y solo cuentan con una participación del 1.0% con respecto al sector empresarial, mientras que las grandes y medianas empresas debido a su composición tienen una participación de más del 96%, dato sustentado en la siguiente figura. Esta información es importante para la investigación, pues ayuda a comprender con mayor exactitud el comportamiento de las microempresas en el Municipio de Palmira. Ver Tabla 4.

²⁶ Ibíd., p.7.

Tabla 4. Activos de las empresas en Palmira según su tamaño 2011

	ACTIVOS	PARTICIPACION
MICRO	66.591	0,76%
PEQUEÑA	211.946	2,43%
MEDIANA	3.773.962	43,21%
GRANDE	4.681.355	53,60%
TOTAL	8.733.854	100,00%
* cifras en Millones de pesos		

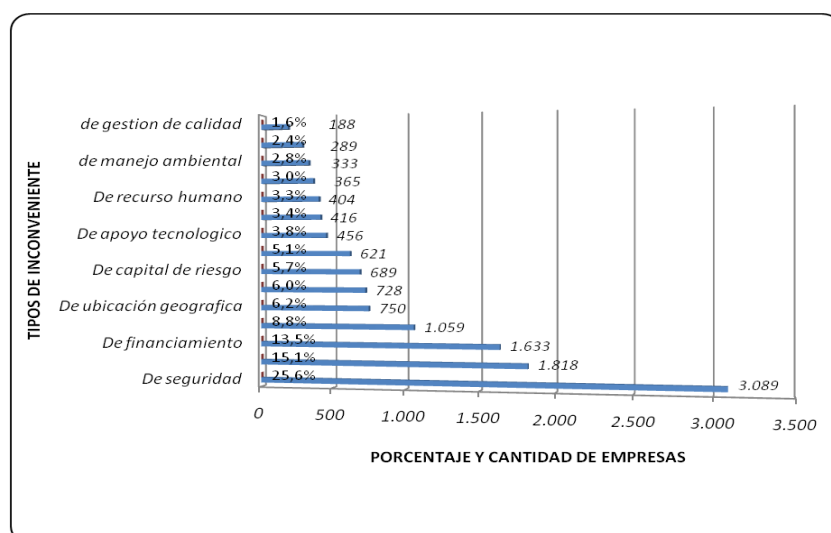
Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Anuario estadístico de Palmira 2012.

En la anterior tabla se puede observar que 66.591 millones de pesos corresponden a los activos de las microempresas en Palmira, con una participación del 0.76% y eso que en Palmira las microempresas corresponden al 96% del total de empresas existentes en el municipio; mientras que las grandes compañías tienen una participación del 53.6% correspondiente a un total de activos por 4.681.355 millones de pesos, con un total de 96 grandes empresas situadas en el municipio.

La siguiente tabla 5 muestra la cantidad de empleados o colaboradores fijos contratados por las empresas. Como se puede apreciar entre 0 y 10 empleados hay más de diez mil empresas, que se podrían clasificar como microempresas, por lo que se evidencia la gran fuente de empleo que el sector microempresarial genera a la ciudad, y la necesidad de fortalecer este sector para evitar la disminución de las mismas.

A continuación se esgrimen los diferentes inconvenientes o dificultades que expresan tener las unidades empresas. Ver figura 5.

Figura 5. Inconvenientes o dificultades presentadas en las microempresas de Palmira



Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira 2011²⁷.

Tabla 5. Personal ocupado en promedio por las empresas

No. Empleados	No. De empresas	%
0	22	0.2
1	5.624	46.6
2	2.920	24.2
3	1.086	9.0
4	505	4.2
5	277	2.3
6	187	1.5
7	114	0.9
8	121	1.0
9	51	0.4
10	606	5.0
11 y mas	474	3.9
Sin dato	606	5.0
Total	12.065	100

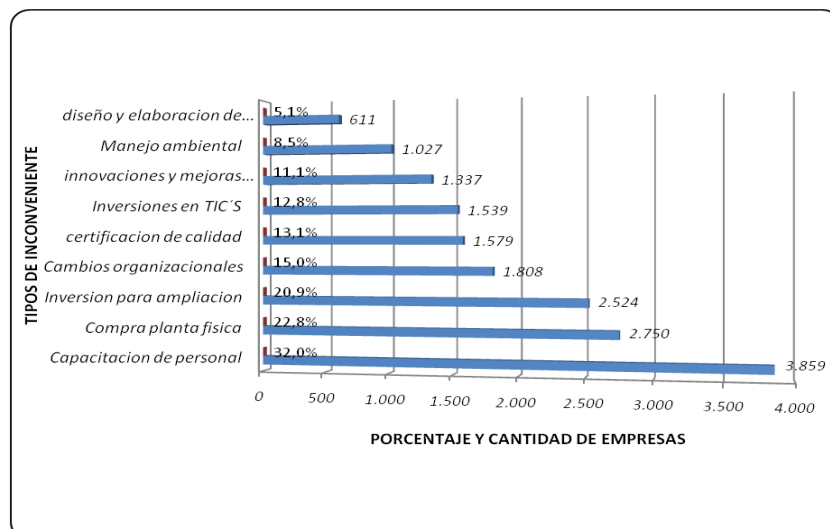
Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira 2011²⁸.

²⁷ *Ibíd.*, p.13.

Como bien puede apreciarse el principal problema que enfrentan las microempresas es el de la inseguridad, así lo considera el 25.6% de ellas, lo cual equivale a 3.089 microempresas, en segunda instancia está el problema de la comercialización con un 15.1% equivalente a 1.818 microempresas, en el tercer lugar se ubica el problema de financiamiento, con un 13.5% equivalente a 1.633 microempresas y finalmente se manifiesta el problema de la capacitación por un 8.8% equivalente a 1.059 empresas. Esta información es muy importante por cuanto indica unas primeras necesidades a satisfacer por parte de una empresa que pretenda brindar asesoría y consultoría.

Como datos complementarios y que aparecen en el censo empresarial, se menciona en lo que las diferentes microempresas están dispuestas a invertir para mejorar su sostenibilidad. Ver figura 6.

Figura 6. Proyectos a desarrollar por la unidad económica



Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira 2011²⁹.

Se observa que en lo que más estarían dispuestos a invertir es en la capacitación del personal (32% equivalente a 3.859 microempresas), en segunda instancia en la compra de planta física, maquinaria y equipos (22.8% equivalente a 2.750 microempresas), en tercer lugar están los cambios organizacionales con un 15% equivalente a 1.808 microempresas.

Con la información anterior se logra contextualizar la problemática por la cual atraviesa el sector empresarial en general, incluyendo las del cual se tomarán la

²⁸ *Ibíd.*, p. 11.

²⁹ *Ibíd.*, p. 14.

microempresas que figuran en el registro de la cámara de comercio de la ciudad, con el fin de determinar la viabilidad para la creación de una Empresa de asesoría y consultoría para la generación y fortalecimiento de las microempresas de la ciudad, lo cual servirá de apoyo y o desarrollo del sector microempresarial, el cual alcanza el 90% del sector empresarial de la ciudad.

4.2 MARCO TEÓRICO

Se considera fundamental para el desarrollo del presente marco teórico empezar haciendo un primer acercamiento a la conceptualización sobre el tema del emprendedor y el emprendimiento empresarial, ya que la idea de crear una empresa de asesoría y consultoría empresarial nace de la necesidad de generar un bien o un servicio, lo cual se encuentra enmarcado en el campo del emprendimiento empresarial. Además la generación de microempresas no sería posible si detrás de dicho propósito no existiera un gestor de las ideas que conllevan a las mismas, el cual es considerado un emprendedor.

4.2.1 Emprendedor y emprendimiento

El emprendimiento tiene sus orígenes a comienzos de la historia de la humanidad, puesto que ésta siempre ha luchado por superarse, por encontrar mejores formas de hacer las cosas y mejorar su calidad de vida. El emprendimiento es algo inherente a la humanidad, algo que siempre ha estado presente en el hombre, aunque claro está, el emprendimiento no se ha desarrollado en todos los hombres. Quizás el emprendimiento ha sido la diferencia entre el hombre y los demás seres vivos, pues éstos últimos prácticamente no se han superado en miles de años, contrario al sorprendente progreso de la humanidad³⁰. Es claro que el emprendimiento no tendría ningún valor si no se ejercen acciones de dicho concepto y es por ello que la acción emprendedora es la encargada de hacerlo, a través de un ejecutor llamado emprendedor.

El emprendedor es por tanto una persona con posibilidades de innovar, o sea, con la capacidad de generar bienes y servicios con valor agregado, de una forma metódica, ética, responsable y efectiva, a través de una acción emprendedora considerada como toda aquella acción innovadora que, con un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin. De esta manera la acción emprendedora tiene que ver con la capacidad de crear algo y la generación de valor.

³⁰ AGUIRRE ESPINOSA, Angélica. Emprendimiento, [en línea]. Bogotá, 12 de Junio de 2010. [Consultado el 10 de febrero de 2013]. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html>.p.1.

Lo anterior resalta la importancia de los emprendedores para una sociedad y un país, ya que inciden en el desarrollo económico de una región y una nación. Los emprendedores son pioneros que descubren caminos para que otros los caminen.

Es de suma importancia entonces que se fomente la formación de emprendedores, es decir; el espíritu emprendedor. Por fortuna los emprendedores también se hacen y no solamente nacen. Así vale la pena hacer mención sobre cómo se puede lograr este propósito de formar emprendedores.

Pese a que muchos nacen con capacidades de emprendimiento, otros carecen de ellas y por tanto pueden desarrollarlas a través de una formación para el emprendimiento, con la cual se busca el desarrollo de una cultura del emprendimiento con acciones basadas en la adquisición de competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo. La mayor parte de los gobiernos del mundo se han interesado en promover culturas de emprendimiento con el propósito de la generación de más microempresas y por tanto de la generación de empleo. Recordemos que las microempresas, por su alto porcentaje en Colombia, son las que jalonan la economía del país. Y es quizá por ello que se destinan por parte del gobierno recursos económicos importantes para apoyar de forma financiera a quienes emprendan ideas innovadoras de negocio. Igualmente la entrada en vigencia de los diferentes tratados de libre de comercio con otros países, se constituye en una gran oportunidad para la generación de microempresas que se proyecten con una visión de crecimiento y expansión.

Es muy importante que la formación de los emprendedores cuente con una serie de principios basados en la integralidad, en aspectos y valores tales como: el desarrollo integral del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad, desarrollo del gusto por la innovación, el estímulo a la investigación y el aprendizaje permanente, fortaleciendo los procesos de trabajo asociativo y de equipo, en torno a proyectos productivos con responsabilidad social y el reconocimiento de la conciencia, el derecho y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de una comunidad, y el apoyo a los procesos de emprendimiento sostenibles desde las perspectivas: social, económica, cultural, ambiental, regional y local. En pocas palabras es necesario fomentar una cultura del emprendimiento, para lo cual es preciso que se inicie un proceso desde los primeros años de vida de las personas. Este proceso debe contemplar estrategias encaminadas a llevar a la persona al convencimiento que mediante la creación de proyectos productivos se puede llegar a triunfar tanto a nivel personal como a nivel económico.

Lamentablemente el sistema educativo durante mucho tiempo se enfocó en formar profesionales, técnicos y tecnólogos para ser empleados y asalariados más no empresarios. Y no fue solamente el sistema educativo, también la estructura

familiar y social hizo énfasis en lo mismo con un paradigma de distracción enfocado en la estabilidad laboral.

Al respecto de la cultura del emprendimiento, el autor Rodrigo Varela afirma:

“La cultura del emprendimiento es una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la gestión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad”³¹.

Igualmente se hace necesario que el emprendedor adquiera una cultura empresarial, que le permita ser más crítico al momento de crear y comercializar un producto, pensar no solo en las metas individuales sino colectivas, en pocas palabras que adquiera una mentalidad de empresario. Lo anterior permitirá ser más competitivos y sostenibles en el mercado, excelencia e innovación, y siendo pioneros. Mientras sea posible tener una buena gerencia se encontrará el desarrollo y la prosperidad social. En torno al empresario se debe tener presente la administración del mercado, el monitoreo permanente a los clientes existentes y un seguimiento a los potenciales, lo cual permite a su vez crear productos que respondan a las necesidades diarias y cambiantes del consumidor. Hoy por hoy no basta con ser emprendedores de cualquier idea de negocio, sino de ideas que sean consecuencia de las necesidades y exigencias del consumidor, que es quien tiene la última palabra.

Por lo anterior, el autor del texto Innovación Empresarial, Rodrigo Varela, plantea que es necesario que el emprendedor tenga presente lo siguiente:

“El cliente siempre tiene la razón, y por tanto hay la necesidad de atenderlo muy bien, conocer cuáles son sus necesidades y deseos y tratar de satisfacerlos de tal forma que no solo lo fidelicemos mantenga como su cliente, sino que también sirva como promotor de nuestros su productos y/o servicios”³².

"Hay que revisar permanentemente el nivel de posicionamiento en el mercado, las características del su producto, las condiciones de los sus clientes y analizarlas con las de los sus competidores, de tal manera que se pueda identificar dónde

³¹ AGUIRRE ESPINOSA, Angélica. Emprendimiento, [en línea].Bogotá, 12 de Junio de 2010. [Consultado el 10 de febrero de 2013]. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html>

³² VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial, 2ª ed. Bogotá DC: Editorial Educación de Colombia Ltda., 2001, p. 268.

*están surgiendo ventajas o desventajas comparativas para la microempresa organización*³³.

*“Conservar el su precio a un nivel razonable con su producto, sus clientes, sus costos y su competencia”*³⁴.

*“Mantener una actitud permanente de consecución de nuevos clientes, utilizando para ello todas las posibilidades de contacto, realizando visitas a ellos, investigando posibles nuevos usos para los sus productos, y haciendo publicidad a los su productos dentro de las sus capacidades financieras”*³⁵.

Teniendo en cuenta estos planteamientos, el autor quiere mostrar cómo los empresarios permiten crear una cultura empresarial en donde se debe tener en cuenta el mercado cambiante, y por tanto no se debe pretender utilizar las mismas herramientas desarrolladas por culturas anteriores, sin observar las necesidades existentes del cliente o la aceptabilidad en la sociedad. Este tipo de cultura empresarial que debe modificarse para poder dar resultados, permite crear un ambiente real y específico de los productos y mercados para cada tipo de cliente, necesidad, área, cultura. Como síntesis de lo anterior el autor manifiesta:

*“La idea básica detrás de una educación empresarial es poder desarrollar a largo plazo más y mejores empresarios de los que en el pasado han aparecido. El objetivo fundamental es que nuevos empresarios sabrán mejor cuándo, cómo, dónde, con quién y con qué empezar sus nuevos negocios; cómo proseguir sus carreras empresariales, cómo maximizar sus objetivos empresariales, no solo para su beneficio personal, sino también con una concepción de responsabilidad social que permitirá que los miembros de la sociedad reciban participación de las habilidades especiales de estos empresarios”*³⁶.

En el presente y futuro hay que crear empresas sostenibles en el tiempo, una cultura empresarial que inspire la reflexión, aprovechar al máximo la creatividad, desarrollando oportunidades de éxito, de sueños y metas planeadas y alcanzables en el corto plazo. Es necesario igualmente transformar políticas y normas sociales en el país que permitan tener más tecnología, ciencia y garantías económicas para subsistir a lo largo del tiempo.

Sin embargo aparte de tener un espíritu emprendedor y una cultura empresarial bien definida, también es necesario contar con las herramientas y conocimientos

³³Ibíd., p.2.

³⁴Ibíd., p.2.

³⁵Ibíd., p. 2.

³⁶Ibíd., p. 330.

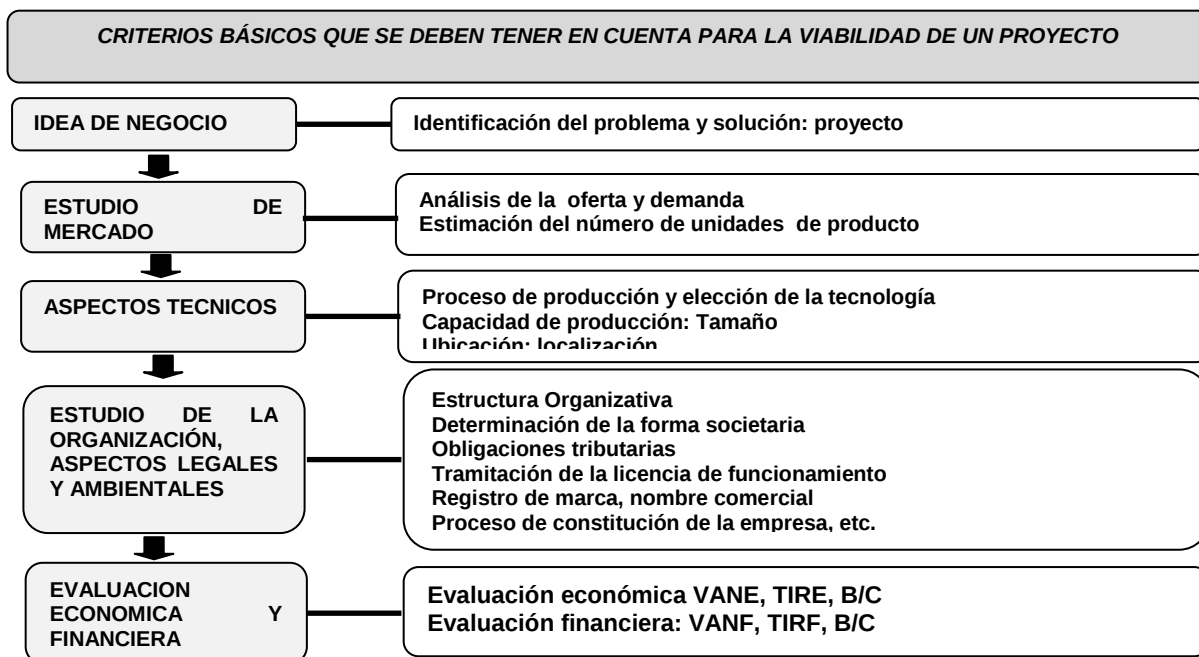
básicos acerca de los requerimientos económicos, técnicos, humanos y de infraestructura que necesita la idea de negocio o el proyecto a desarrollar por lo que es necesario desarrollar el tema de la viabilidad de un proyecto, tema que se desarrolla a continuación.

4.2.2 Viabilidad de un proyecto

Para realizar un estudio de viabilidad, específicamente hablando, de una empresa de asesoría y consultoría para el fortalecimiento de las microempresas, es necesario contar con una serie de herramientas, las cuales permiten visualizar el horizonte que conducirá al éxito del al plan de negocios. El proceso de formación y creación de una empresa, inicia cuando se analiza la demanda insatisfecha que existe en el mercado acerca de una empresa de esta naturaleza. El autor del texto “Formulación y evaluación de proyectos”, Vladimir Cairo Rodríguez afirma al respecto que: “el objetivo principal para determinar la viabilidad de un proyecto, es determinar ideas concretas, utilizando como referencia los datos pertinentes al sector y a proyectos compatibles existentes, si se dispone de ellos”³⁷.

Para sintetizar lo que sería fundamental a la hora de viabilizar un plan de negocios, en la figura 8 que se muestra a continuación, se plantean los criterios básicos que se deben tener en cuenta para ello:

Figura 7. Criterios a considerar para la viabilidad de un proyecto



³⁷ CAIRO RODRÍGUEZ, Vladimir. Formulación y evaluación de proyecto. 1ª Edición México: Editorial México Limusa, 2011, p.45.

A lo largo de un estudio de esta naturaleza, se puede evidenciar si es viable o factible la implementación de una empresa, para ello es necesario seguir cada uno de los pasos que nos indican las teorías administrativas y de mercadeo, evaluando cuál es el impacto que generan en la sociedad y en los futuros empresarios, a través del logro de los resultados esperados.

Otro aspecto que es fundamental, antes de ejecutar un estudio de proyectos es realizar un análisis y/o estudio para determinar el nivel de riesgo esperado que puede representar realizar la inversión del capital. Queda plasmada esta idea en la siguiente expresión: “Para crear una empresa es necesario conocer si existe un segmento de la demanda que se encuentre insatisfecho, si el producto o servicio que se lanzará es novedoso, cuáles son las ventajas competitivas y comparativas que tiene frente a los productos y servicios que existen en el mercado”³⁸. Lo anterior plantea que para medir la viabilidad de un negocio, es necesario hacer como parte de la medición, un estudio de viabilidad comercial o de mercado cuyo objetivo no es otro que “constatar la posibilidad real de penetración de la microempresa en un mercado específico”³⁹.

Un estudio como el mencionado es también útil para determinar los precios para los posibles servicios que la nueva empresa pretende ofertar, además de estudiar la mejor manera de comercializar el servicio teniendo en cuenta el mercado, los competidores, y formulando estrategias de penetración en el mismo, además de conocer si existe un mercado viable para ella.

Para el presente caso, el estudio de viabilidad comercial o de mercado, para la empresa de consultoría, tendría los siguientes objetivos:

- Confirmar la necesidad insatisfecha de una población y la posibilidad de ofrecer un mejor servicio del que ofrecen actualmente las empresas que serían la competencia directa e indirecta.
- Determinar la cantidad de servicios provenientes de la nueva empresa de consultoría y que la población o mercado objetivo esté dispuesta a obtener a determinados precios.
- Identificar cuáles son los medios que se emplearían para hacer llegar el servicio hasta los clientes o usuarios del servicio de la nueva empresa.

Sin embargo para hacer mayor claridad respecto a las características que se deben tener en cuenta en este tipo de estudios, se determinó ampliar la perspectiva, tomando como referencia, del texto de Philip. Kotler “Fundamentos de

³⁸ GALINDO RUIZ, Carlos Julio. Manual para la creación de empresas. 2ª ed. Bogotá: Ecoe, 2006, p.204.

³⁹ BACA., op. cit. p.16

marketing”, lo concerniente a la planeación de las estrategias de mercado, tal y como se plantea a continuación.

Planeación Estratégica de Mercado: Uno de los fundamentos administrativos a la hora de crear una empresa radica en hacer una planeación estratégica de mercado consistente en “crea y mantener una congruencia estratégica entre las metas y la capacidad de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes, lo que implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo y diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales”⁴⁰.

Para llegar a estos objetivos es necesario tener claro que un mercado es realmente de lo que se trata todo el marketing: cómo llegar al mismo y servirle con ganancia y de manera socialmente responsable. El mercado debe ser el punto focal de todas las decisiones de marketing en una organización. Así, la planeación de marketing se da en los niveles de unidad de negocio, producto y mercado, y apoya la planeación estratégica de la empresa con planes más detallados para oportunidades de marketing específicas. Es pues de vital importancia que se especifique cuáles son las funciones de una investigación de mercados, tal y como se hará a continuación.

Investigación de Mercados: Nunca antes había sido tan fundamental el marketing como en los actuales tiempos en los que a través de él se logra el posicionamiento de productos, servicios, marcas, etc. De igual manera los mercados actuales, que son inestables y que requieren una satisfacción total, exigen una segmentación cada vez mayor y por ello es que la investigación de marketing, es una obligación. La investigación de mercados no se limita, se lleva a cabo para responder a preguntas sobre los segmentos potenciales de mercado, las marcas, la publicidad, los precios y cualquier otro aspecto del marketing. En tiempos atrás se creaban productos y/o servicios que luego se trataban de posicionar a través del marketing⁴¹, siendo el índice de fracasos muy alto. Hoy por hoy se hace primero un estudio de marketing con el propósito de identificar las necesidades de un segmento del mercado y poder así entrar a satisfacerlas.

Dentro de una investigación de marketing se deben tener en cuenta varios puntos clave, sobre todo si se desea hacer dentro de los entornos que componen el mercado. Estos son:

-Análisis de la demanda y la oferta. La ley de la oferta y la demanda es uno de los principios básicos para el desarrollo económico en un mercado libre y competitivo,

⁴⁰ Ibíd., p. 589.

⁴¹ STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. 8ª Ed. México: McGraw Hill, 1988, p. 198.

nadie puede producir y obtener todo sin competencia, motivos por los cuales se debe comerciar, esa comercialización hace la fácil distribución de los recursos en un mercado que funciona bajo la ley de la oferta y la demanda para los bienes y servicios.

El modelo de la oferta y la demanda es muy conocido en el ambiente académico y empresarial, ya que este permite entender de manera general, pero efectiva, los diferentes mecanismos de la valorización de los bienes y servicios que se consumen en una sociedad, así como las transacciones de las cantidades demandadas y ofertadas, para comprender de manera más profunda se realizarán los siguientes análisis.

-Estudio de la demanda: De acuerdo a Baca, la demanda es “la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado”. Para cuantificar la demanda se utilizan dos fuentes de información; las fuentes primarias generadas por investigaciones de campo y aplicados a casos específicos y las fuentes secundarias que son datos recopilados por terceros y que sirven de base para nuevos estudios.

Según sean las necesidades y adelanto, los gerentes de marketing utilizan cuatro fuentes principales de información, la primera denominados servicios de agencia, la segunda fuente es un sistema de información de marketing, la tercera es un sistema de apoyo a las decisiones y la cuarta fuente es un proyecto de investigación de marketing propio, no reiterativo, llevado a cabo por personal propio de la empresa o por una compañía investigadora independiente para responder a una cuestión específica⁴². Esta última es la que se va emplear en esta investigación donde la mayoría de los proyectos de investigación de mercados siguen el procedimiento de la siguiente manera:

Se define un objetivo, tener una idea clara de lo que tratan de indagar donde el objetivo es resolver el problema entendiéndolo o definiéndolo mejor el problema como una oportunidad. A veces el objetivo es solo determinar si hay un problema⁴³.

Luego se pasa a efectuar un análisis situacional donde los investigadores tratan de “sentir” la situación que rodea el problema. Analizan la empresa, su mercado, su competencia y la industria en general. El análisis situacional es una investigación a fondo que ayuda a refinar el problema indagatorio⁴⁴.

⁴² Ibíd., p. 200.

⁴³ Ibíd., p. 207.

⁴⁴ Ibíd., p. 208.

Posteriormente se pasa a hacer una investigación informal consistente en reunir información fácil de obtener de la gente dentro y fuera de la empresa: intermediarios, competidores, agencias publicitarias y consumidores⁴⁵.

Si el proyecto determina que hay que seguir con la investigación, el investigador tiene que determinar que la información adicional se necesita y como se va a obtener, este paso se conoce como investigación formal, en este aspecto se definen la fuentes de información (las fuentes de datos secundarios y/o las fuentes de datos secundarios) se selecciona el método de recolección de datos primarios que generalmente se usa el método de observación, el método de encuesta o las entrevistas cara a cara o de profundidad⁴⁶. Se prosigue a la preparación de formularios para la obtención de datos, se planea la muestra y se analizan los datos para luego presentar un informe.

El último paso consiste en efectuar un seguimiento para determinar si se están usando sus resultados y recomendaciones; aunque puede que no se lleguen a utilizar los resultados del estudio por varias razones. Luego se pasa a realizar un estudio de la oferta detallada a continuación.

-Estudio de la oferta: La oferta de bienes y servicios se relaciona con los productores, que vienen a ser los agentes que tienen como objetivo principal la producción de bienes y servicios para ser vendidos a los consumidores y así obtener una rentabilidad económica. Cuando una empresa produce cierta cantidad de bienes, incurrirá por cierto en un costo económico a la hora de medir una viabilidad para una empresa como es el caso del presente trabajo, son muy importantes estos factores, por cuanto permiten identificar si verdaderamente hay una demanda importante para una empresa de asesoría y consultoría en la ciudad de Palmira. Adicionalmente no se puede olvidar que la misma tiene como objetivo una rentabilidad económica, la cual solo es posible si existe una amplia demanda de los servicios que ofrecería, siendo importante incluir un margen de ganancia lo cual consistirá en la diferencia entre el precio de venta del bien, sin incluir los impuestos, y los costos en que se ha incurrido para su producción. Se debe tener en cuenta que en algunos mercados el margen de rentabilidad puede ser muy reducido.

Según Baca, la oferta es “la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes o productores están dispuestos a poner a disposición del mercado a un determinado precio”. En otras palabras la oferta es solamente un indicador de la capacidad de producción o la cantidad de bienes o servicios a producir dentro de un mercado específico, y al cual los ofertantes colocan un precio para ofrecer a los

⁴⁵ Ibíd., p. 208.

⁴⁶ Ibíd., p. 209.

clientes. Como consecuencia de lo anterior es básico determinar unos precios de entrada que sean competitivos, de tal forma que los consumidores estén dispuestos a pagar sin alterar el equilibrio económico.

Otra herramienta fundamental para poder estudiar la viabilidad es el mix marketing con el cual se logra precisar mucho más el producto y/o servicio que podrá satisfacer la necesidad del consumidor.

Mezcla de mercadeo o Mix Marketing: Aun cuando un Mercadólogo está seguro de la existencia de una necesidad, no siempre queda clara la forma que debe tomar un producto para satisfacerla, qué lugar es propicio para venderlo, cómo debe informarse a los prospectos o de qué manera debe distribuirse. El marketing se desarrolla dentro de un mercado competitivo, en el cual toman parte otros participantes que pretenden satisfacer ellos, también las necesidades del mercado.

Desde este punto de vista, el marketing cuenta tradicionalmente con cuatro herramientas operativas como instrumentos básicos. Estas cuatro herramientas, según el esquema planteado en la década de 1950 por Jerome McCarthy, son conocidas como “las cuatro P”, producto, precio, promoción y plaza⁴⁷. A continuación se desglosan una a una para una mejor comprensión de la importancia que tienen para este estudio:

Producto: Se debe considerar de los mismos aquellos atributos que lo constituyen, como las características tecnológicas, la marca, las variedades (sabor, color) y los tamaños. Es también fundamental tener en cuenta la perspectiva desde ciertos atributos internos o intrínsecos al producto, tales como: la variedad, el diseño, el producto, el tamaño o el empaque y otros atributos extrínsecos que deben ser incluidos como parte del producto total, entre ellos: la distribución, el precio, la comunicación o la promoción⁴⁸.

La segunda P en el análisis que se viene haciendo del estudio de mercado es la de Promoción, también conocida como comunicación, la cual es fundamental sobre todo a la hora de lanzar y posicionar nuevos productos y/o servicios y por ello se describe a continuación.

Promoción o comunicación: Es el esfuerzo que hace la empresa para informar a los compradores y persuadirlos de que su producto es superior o ventajoso respecto de los de la competencia. Se enfatiza en los valores agregados ofrecidos por el producto y/o servicio y emplea unos canales como la publicidad gráfica en

⁴⁷ DVOSKIN, Roberto. Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia. 1ª Ed. Buenos Aires: GRANICA. 2004, p.26.

⁴⁸ Ibíd., p. 27.

los medios y en la vía pública, la publicidad televisiva, las acciones concretas en los puntos de venta, el merchandising, etc.⁴⁹. Se trata pues de una serie de estrategias muy importantes ya que sin ellas sería imposible que el consumidor tenga un conocimiento claro y específico acerca de las ventajas de lo que va a consumir.

Otras de las P del análisis es la de Plaza, que también se constituye en una variable muy importante en el análisis de mercados, la cual se define de la siguiente manera:

Plaza: Esta variable hace referencia al lugar o espacio en el que se concreta el intercambio, es decir; que este concepto implica directamente los conceptos de distribución y generación de oportunidades de compra, y del cual nace “el famoso momento de la verdad”, que comprende dos áreas bien definidas. Entre ellas una muy importante en donde se vinculan la oferta y la demanda; como un proceso necesario para que el producto llegue al lugar de compra: nos referimos a la logística⁵⁰.

Finalmente, y para concluir las cuatro P del análisis de mercado, está la P de precio, que si bien es cierto en el siglo XXI en el que estamos no es preponderante por cuanto Las empresas deben centrarse en fomentar la demanda con valor agregado, lo cual le permite ofertar a mayor precio productos y/o servicios con mayor valor agregado, sí es importante tenerlo presente por cuanto se trata de ofertar unos precios que estén al alcance del segmento al cual se pretende llegar.

Precio: Es la única variable, entre las cuatro P, que genera ingresos, y comprende tres conceptos que, aunque muchas veces se confunden, tienen significados muy distintos. El primer concepto implicado es el costo, el cual se determina a partir de los recursos que una organización tiene que aportar para que un producto o servicio sea ofrecido en el mercado; el segundo es el valor, que es lo que el demandante de un producto o servicio está dispuesto a pagar con el fin de satisfacer su necesidad y el tercero es la competencia que implica averiguar lo que los competidores actuales y potenciales están haciendo⁵¹. En términos de estrategias y lo que éstas afectarían la estrategia empleada por la empresa para posicionar sus productos y/o servicios. Como puede apreciarse la investigación de marketing es cada vez más importante, por no decir, lo más importante para determinar la viabilidad de un producto y/o servicio que se pretenda ofertar. De esta manera se podría entrar a definir de una manera concluyente lo que es una investigación de marketing.

⁴⁹ Ibíd., p. 27.

⁵⁰ Ibíd., p. 28.

⁵¹ Ibíd., p. 29.

La investigación de marketing consiste en todas aquellas actividades que le permiten a una organización obtener la información que necesita para tomar decisiones concernientes a su ambiente, mezcla de marketing y clientes presentes y potenciales, es decir; que la investigación de marketing es el desarrollo, interpretación y comunicación de la información orientada a las decisiones para su uso en todas las fases del proceso de marketing.

El estudio de mercado se constituye así en el eje de todo proyecto empresarial. Una empresa vende productos y/o servicios, y por tanto, necesita compradores clientes. Es por ello que “Analizar quiénes son esos clientes, cuáles son sus necesidades, deseos, demandas y expectativas y cómo responder a todo ello es el objetivo prioritario del estudio de mercado a realizar”⁵². Al respecto existen herramientas que ayudan a establecer y fortalecer un estudio de mercado, y es importante plantearlas en el presente marco teórico, adicionalmente porque fueron empleadas en el presente trabajo de grado. Se trató de dos herramientas específicamente hablando y fueron: La Matriz DOFA y la Matriz del BCG (Boston Consulting Group), las cuales se plantean a continuación.

4.2.3 Matriz DOFA

La herramienta de la matriz DOFA se constituye en un avance metodológico para la planeación estratégica de cualquier organización, puesto que implica tener en cuenta una serie de procesos cualitativos y cuantitativos, y cuyo objetivo fundamental es hacer un análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, con el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles. La sigla significa: “D” de debilidad, que es el conjunto de factores que están impidiendo, limitando o colocando barreras al desarrollo organizacional; “O” de oportunidad, que hace referencia a todos los factores externos que pueden permitir o favorecer el desarrollo de la organización; “F” de fortaleza, que son el conjunto de factores que están posibilitando el desarrollo de la organización y; “A” de amenaza, que son el conjunto de barreras externas que pueden impedir el desarrollo⁵³.

Esta matriz permite relacionar las debilidades y las fortalezas con las oportunidades y amenazas del entorno externo, con el objetivo de generar los objetivos y las políticas que seguirá la empresa en su periodo de funcionamiento o mientras dure el plan estratégico. El objetivo de emplear esta herramienta es

⁵² Ibíd., p. 27.

⁵³ ZABALA Salazar, Hernando. Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás Formas Asociativas y Solidarias. 1ª EDICION. COLOMBIA: Editorial Educc .2005 p. 95.

elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en cuatro posiciones posibles. Una empresa débil en un ambiente positivo, de oportunidades; una empresa fuerte en un ambiente positivo de oportunidades; una empresa débil en un ambiente negativo, de amenazas y finalmente una empresa débil en un ambiente negativo, de amenazas⁵⁴.

4.2.4 Matriz del BCG (Boston Consulting Group)

Esta matriz está destinada a analizar la rentabilidad del grupo de productos (portafolio) de la empresa, y su principal objetivo es determinar la estrategia de mercadeo que debe seguirse *con relación a la mezcla de productos* que idealmente debería darse en la empresa⁵⁵.

Esta matriz dio origen a otras muy similares, a la vez que generó el principio conocido como la “administración del portafolio de productos”. Este concepto ha sido aplicado intensivamente en la administración de inversiones, en las cuales se maneja un portafolio de diferentes tipos de inversiones financieras (productos), cada uno de ellas con diferentes características relacionadas con el riesgo, la tasa de retorno y la revaluación. Lo que hace el inversionista es tratar de balancear el riesgo y el crecimiento de los diferentes productos financieros, de tal manera que pueda tener siempre un balance positivo.

Todas las empresas administran una cantidad de productos o servicios, los cuales se constituyen en su portafolio y para poder ser exitosas deben esforzarse en desarrollar un portafolio de productos que les aseguren utilidades y un flujo de efectivo.

Los modelos de portafolio, como el mencionado, son métodos que permiten a la dirección de la empresa determinar la posición competitiva del producto y las posibilidades de mejorar la contribución que da el producto, en comparación con otros. El modelo generado por BCG, entiende que las ventas tienen una estrecha relación con la rentabilidad y el flujo de caja. Los productos, según esta teoría, pueden dividirse en cuatro grupos: estrellas, vacas de efectivo, signos de interrogación y perros, conceptos aclarados a continuación:

Estrellas: Los productos estrella son aquellos que tienen participación importante en el portafolio, con alta tasa de crecimiento. Generan altas ventas y utilidades,

⁵⁴ DVOSKIN. Ob., p.178.

⁵⁵ GULTINAN Joseph y GORDON W. Paul. Administración de marketing: estrategias y programación. 5ª Ed. Editorial Mc Graw-Hill, 1995, p. 576.

consecuentemente un flujo importante de efectivo. Los productos estrella, como están en crecimiento, requieren gran cuidado y grandes inversiones en ellos⁵⁶.

Vacas lecheras: Estos también tienen alto volumen de ventas y dan utilidades fuertes. Son un recurso, como su nombre lo indica, muy importante para la empresa para la generación de efectivo⁵⁷.

Interrogaciones: Estos productos, según el modelo, poseen gran potencial, pero requieren gran atención, para que tengan una participación importante en la mezcla de productos⁵⁸.

Perros o Huesos: son productos de baja participación en mercados de crecimiento bajo⁵⁹.

Este análisis puede ser de productos o líneas de productos. Como puede apreciarse esta matriz es fundamental a la hora de analizar la viabilidad de una empresa que pretende ofrecer una serie de productos y/o servicios y por ello hizo parte del análisis de viabilidad para la creación de una empresa de consultoría empresarial.

A continuación se planteará lo concerniente a otra de las herramientas con las cuales se logra hacer un análisis de viabilidad. Se trata del análisis de viabilidad técnica:

4.2.5 Viabilidad técnica o estudio técnico

Constituye una etapa en la cual se busca determinar si es posible físicamente poner en marcha o ejecución un proyecto tal y como lo señala Baca, el estudio técnico es “el que pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea”⁶⁰; es decir; explica la posibilidad técnica de generar el servicio, a través de la determinación de la ingeniería del proyecto, tamaño óptimo de la empresa, estructura organizativa y marco legal o jurídico que se requiere para la correcta operación del proyecto.

Para el empresario privado o inversionista, el criterio principal por encima de todos los demás criterios de proyecto, es la viabilidad económica y financiera, la cual se explica a continuación:

⁵⁶ STANTON. Ob., p.682.

⁵⁷ Ibíd., p. 682.

⁵⁸ Ibíd., p. 683.

⁵⁹ Ibíd., p. 683.

⁶⁰ BACA op. cit., p.86.

4.2.6 Viabilidad económico-financiera.

En el mundo de los negocios y la inversión de capitales se hace necesario el desarrollo de diversos estudios, en pro de una visión más clara acerca de los posibles riesgos existentes al invertir capitales y sobre todo el retorno de éstos en el tiempo. Al respecto se afirma lo siguiente: “El plan de viabilidad económica es la concreción en cifras de las acciones planteadas en el resto del Plan de empresa, valorando los costes derivados de las acciones del plan de marketing y de los planes de producción y de organización de los recursos humanos”⁶¹.

Es por esto que la planificación financiera de la empresa se materializa a través de la realización del denominado estudio de viabilidad de la empresa que aglutinará todos los estudios que el empresario ha de realizar sobre los ingresos y gastos, así como sobre los costos y pagos, de un proyecto, para determinar si se puede llevar a cabo, para lo cual se tiene que cumplir que genere resultados positivos y suficientes en consonancia con la inversión realizada y con la esperanza de los inversores, así como que genere liquidez suficiente para que no peligre la continuidad de la empresa.

Se debe tener claro los dos objetivos finales del proyecto para que sea viable: los beneficios y la liquidez. Por consiguiente el análisis financiero consiste en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro.

Evaluación económica. El estudio de la evaluación económica es la parte final de toda secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Si no han existido contratiempos, se sabrá hasta este punto que existe un mercado potencial atractivo; se habrá determinado un lugar óptimo para la localización del proyecto y el tamaño adecuado, así como todos los costos en que se incurriría en la etapa productiva, igualmente se habrá calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Como parte de esta evaluación económica es necesario tener en cuenta otros conceptos tales como: valor presente neto (VPN), tasa interna de rentabilidad o retorno (TIR), tasa interna de oportunidad,

4.2.7 Empresas de Asesoría y Consultoría

Un tema que se debe tratar para tener presente el objetivo fundamental del siguiente trabajo de grado, son las empresas de consultoría que por su naturaleza con vista a la mano por las microempresas buscando herramientas que les permita solucionar sus necesidades e inquietudes empresariales. Por lo tanto dentro de estas empresas existen una amplia diversidad que se especializan en diferentes áreas de la organización como lo son los recursos humanos, mercadeo, contabilidad y publicidad entre otras.

⁶¹ Ibíd., p. 214.

Las empresas consultoras prestan servicios profesionales de alto valor, adaptándose siempre a las necesidades de sus clientes. Algunas de los servicios profesionales que se prestan en nuestro mercado son:⁶²

Las empresas consultoras realizan estudios económicos, sociales, de mercado o de viabilidad técnica para la puesta en marcha de nuevas actividades o el lanzamiento de nuevos productos, diseñan dichas actividades o productos, así como definir la estrategia y la operativa que se debe seguir para su puesta en marcha o lanzamiento, realizan las actuaciones necesarias para poner en marcha esas actividades o para lanzar los nuevos productos, en un sentido amplio, ejecutando los procesos operativos que antes se han diseñado, gestionan esas actividades, departamentos u oficinas, aportando valor como gestores y no solo como estrategias, también las empresas consultoras evalúan las actividades que se han puesto en marcha, permitiendo conocer los resultados que se han alcanzado.

Estas empresas buscan profesionales garantizados que les permitan tener un excelente manejo de las estrategias y inquietudes de los microempresarios, por lo tanto las empresas de consultoría están en la obligación de contratar expertos profesionales en diferentes áreas especializadas que reúnan habilidades y destrezas como lo es la capacidad de análisis y exposición de resultados, y una actitud de servicio, claramente enfocada al trabajo en equipo.

4.2.8 Plan de Negocio

El plan de negocios es un concepto creado desde la necesidad de las empresas para ser sostenibles en el tiempo, por consiguiente hablar de este tema es tratar ante todo sobre un fenómeno transcendental en el mercado como lo es la globalización; fenómeno que empezó a erigirse a finales del siglo pasado, y que se consolida a comienzos del presente, el cual es cada vez más exigente en cuanto a competitividad se refiere, los mercados son inestables y se sustituye rápidamente

Los mercados se muestran no solo más competitivos, en ellos la oferta supera la demanda y como consecuencia los clientes y consumidores no perdonan, son muy exigentes, prácticamente tiranos; y para poder sobrevivir bajo estas condiciones se debe estar en constante cambio e innovación. Los cambios tecnológicos ocurren tan rápidamente, que no se ha terminado de asimilar uno y aparece otro, con lo cual se obsoletizan a diario muchos productos y/o servicios lo cual puede dejar por fuera del mercado a aquellas microempresas que no asuman el reto de la innovación constante.

⁶² NOVADAYS. Empresas Consultoras [en línea]. [Consultado el 30 de Abril de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.novadays.es/index.php/es/20100701143/empresas-consultoras.html>

Por consiguiente un plan de negocios debe ser definido bajo estrategias evaluando logros y dificultades permanentes. Es aquí donde se define y se programa cada proceso a ejecutar dentro del plan de negocios, para esto debemos definir su concepto así:

El plan de negocio “es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse”⁶³ es aquí donde se llega a la conclusión de que las personas con poca experiencia en el tema y en el mercado requiere tener mecanismos de protección, análisis que le permitan tener una mejor oportunidad de negocio, tener escrito y concretado todas las fases y oportunidades del negocio en consideración y buscar con este disminuir el riesgo y cometer errores en su producto.

Adicional a esto el plan de negocio para los empresarios ya existentes les permita crecer, brindar a la empresa establecida muchos de los beneficios para ser innovadores y competitivos. La empresa ya establecidas se encuentra en una ventaja mayor a las pequeñas y medianas empresas, en donde les permite desarrollar mejores mecanismos, procesos y formas de continuar avanzando en el mercado globalizado.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se definen una serie de conceptos que son empleados en el presente trabajo y que seguramente no son del manejo o conocimiento del común de las personas y que por ello se hace necesario definir en los términos en que fueron aplicados para que quienes aborden el trabajo lo puedan comprender mejor.

El primero de ellos es el de consultoría empresarial, el cual para el presente trabajo es entendido como toda aquella actividad de tipo profesional que es ejercida por un profesional en una o varias áreas de la gestión empresarial, y que se encarga de identificar las necesidades de una organización para luego formular unas estrategias que son sugeridas a la misma, como posibles alternativas de solución efectiva y exitosa, frente a distintas circunstancias.

Vale la pena resaltar que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea (s) misma (s), sino que ayuda a los que lo son. El propósito

⁶³ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial, 2ª ed. Bogotá DC: Editorial Educación de Colombia Ltda., 2001, p.362.

es identificar y resolver problemáticas de manera favorable para el desarrollo y crecimiento de la microempresa.

Una temática que encaja perfectamente en el presente trabajo y con lo definido anteriormente, y que es pertinente volver a retomar, pese a que ya fue mencionada anteriormente, es la del espíritu empresarial, también conocido como emprendimiento empresarial, sin el cual no sería posible pensar en la idea del presente trabajo.

Así el emprendimiento o espíritu empresarial es visto como “ese sueño que tiene una persona de crear una empresa y que es acompañado de unas acciones y una voluntad para que sea posible o realidad. Sin embargo lo primero a lo que se llega cuando se practica el espíritu empresarial es a la generación de microempresas que si se cuenta con una visión y se trabaja por ella, puede convertirse en pequeña, mediana, y porque no, grande empresa.

Las Mipymes, el cual hace referencia a la clasificación por tamaño de la empresa Micro, Pequeña o Mediana, y su clasificación está dada por los activos de la empresa o por la cantidad de trabajadores de planta que la empresa tenga⁶⁴.

Otro de los conceptos importantes aplicados en el presente trabajo es el de unidad económica, el cual es comprendido como “individuos y organizaciones en cuyo comportamiento se interesa la economía y que analíticamente pueden considerarse unidades de decisión, unidad económica es un concepto se usa en el contexto económico y las finanzas públicas⁶⁵”. En ciertos problemas la unidad económica pertinente es el individuo, pero generalmente es una organización cuyas decisiones se suponen coherentes, como si se tratara de un solo individuo.

Detrás de la creación de una microempresa, hay una idea de negocio, la cual solamente mueve al emprendedor en la medida en que a éste dicha idea le parezca una gran oportunidad. Sin embargo no se trata solamente de verlo de esta manera sino de identificarlo así tal como es. Para lo anterior se emplea el concepto de oportunidad de negocio que se define a continuación.

Una oportunidad de negocio se puede dar cuando se cuenta con una serie de información útil para quien desea realizar un negocio en un sector empresarial o diversos sectores. Esta información puede ser por investigaciones, universidades, periódicos, bases de información en línea, hasta la oferta de un negocio por medio

⁶⁴ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>

⁶⁵ MACROECONOMIA. Unidad Económica. [en línea]. [Consultado el 28 de Abril de 2013]. Disponible en Internet: <http://macroeconomia-2010.blogspot.com/p/unidad-economica.html>

de una franquicia; hace parte incluso de un análisis de viabilidad por cuanto todo parte desde aquí, desde que se considera que hay una oportunidad de negocio.

El concepto de Viabilidad no puede dejarse de lado ya se trata del propósito fundamental del presente trabajo u objetivo general. Es entendido como el método de análisis que se empleará para comprobar la rentabilidad económica del proyecto. Se sabe que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, a una tasa aproximadamente igual al nivel de la inflación vigente. Por lo cual se hace necesario el uso de un método que tenga en cuenta este cambio del valor real del dinero a través del tiempo”⁶⁶. Aunque los métodos tienen ventajas y desventajas.

Otra definición del concepto de viabilidad es el que plantea CAIRO quien dice *“la viabilidad del proyecto es la factibilidad o posibilidad de llevar a cabo el negocio, analizando para tal efecto, los aspectos esenciales del proyecto, como los de naturaleza comercial, técnica, legal, ambiental, económica-financiera y de gestión”*.⁶⁷

Dado que mucha de la información recopilada para el presente trabajo se tomó del censo empresarial realizado por la cámara de comercio de Palmira, es necesario definir lo que es un censo empresarial.

Por censo empresarial se entiende el recuento oficial realizado a las empresas de una determinada población donde estas se contabilizan. Que para este caso hace referencia a la ciudad de Palmira, en el cual se identifican cualidades o características especiales de las empresas con fines estadísticos.

Por otra parte, es necesario definir lo que es una entidad como la cámara de comercio y su principal objetivo. En Colombia, como delegatarias legales de funciones públicas se constituyen en un modelo de colaboración público – privado a través de las cuales se realizan los fines constitucionales de promoción de la prosperidad general del empresariado, de la libertad de empresa como base del desarrollo nacional, de solidaridad y de participación en la vida económica nacional⁶⁸. Es en las cámaras de comercio en las que las empresas, sin importar su tamaño o categoría, se deben hacer los registros mercantiles que son considerados los medios de identificación del comerciante y de su establecimiento de comercio, así como la prueba de existencia del uno y del otro. La matrícula mercantil y su renovación están consagradas para las personas naturales y

⁶⁶ BACA, op. cit., p 212.

⁶⁷ CAIRO, op. cit., p 45.

⁶⁸ CAMARA DE COMERCIO TUMACO. [en línea]. [Consultado el 29 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.cctumaco.org/index.php/conceptos-bcos-topmenu-82/mercantil/renovacion/113-que-son-las-camaras-de-comercio.html>.

jurídicas que ejercen actos considerados por la ley como mercantil y para los establecimientos de comercio.⁶⁹.

Finalmente, al realizar el estudio de la evaluación económica, permite determinar el análisis de la factibilidad del proyecto el cual por medio de indicadores que a continuación se explicaran se permite saber si existe un mercado potencial, como también el mercado optimo y la localización, estos conceptos son:

– **Valor presente neto:** para determinar una decisión de inversión, una empresa utiliza el valor presente neto (VPN) del ingreso futuro proveniente de la inversión. Para calcularlo, la empresa utiliza el valor presente descontado (VPD) del flujo de rendimientos netos (futuro ingreso del proyecto) tomando en cuenta el costo de capital, y lo compara contra la inversión realizada. Si el valor presente descontado es mayor que la inversión, el valor presente neto será positivo y la empresa aceptará el proyecto; si el valor presente descontado fuera menor que la inversión, la empresa lo rechazaría⁷⁰.

Lo anterior permite en el proyecto interpretar fácilmente su resultado en términos monetarios, así como una reinversión total de todas las ganancias que obtendrá nuestro mercado objetivo implementando una empresa donde se fomenta la iniciativa empresarial.

– **Tasa interna de rentabilidad o de retorno:** Generalmente conocido por su acrónimo TIR, es el tipo de descuento que hace que el VAN (valor actual o presente neto) sea igual a cero, es decir, el tipo de descuento que iguala el valor actual de los flujos de entrada (positivos) con el flujo de salida inicial y otros flujos negativos actualizados de un proyecto de inversión

Se llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión⁷¹.

– **Tasa interna de oportunidad:** La tasa de oportunidad representa la tasa de interés correspondiente al costo de oportunidad. En un negocio de inversión representa la mayor tasa de rentabilidad, entregada la alternativa de inversión más atractiva con el mismo nivel de riesgo y corresponde a la tasa mínima de retorno

⁶⁹ CAMARA DE COMERCIO TUMACO. [en línea]. [Consultado el 29 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.cctumaco.org/index.php/conceptos-bcos-topmenu-82/mercantil/renovacion/113-que-son-las-camaras-de-comercio.html>.

⁷⁰ *Ibíd.*, p.214.

⁷¹ *Ibíd.*, p.216.

aceptable (TMRA) para el negocio (proyecto) en estudio. En un negocio de financiación representa la menor tasa de costo de las fuentes de préstamos y corresponde a la Tasa Máxima de Costo Aceptable (TMCA) para el negocio en estudio.

4.4 MARCO LEGAL

Para todo trabajo de grado es necesario actuar dentro de la normatividad legal y para ello es necesario delimitar un marco legal tal y como se manifiesta a continuación:

Ley 1429 del 29 de Diciembre de 2010: la cual entrega beneficios a la formalización y generación de empleo⁷², ley que tiene por objeto generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales en la creación de empresas, de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. Algunos de esos beneficios corresponden a progresividad de pago en la matrícula mercantil y su renovación, el Impuesto de Renta, Impuesto de Industria y Comercio y en el pago de parafiscales durante los primeros tres años de funcionamiento de la microempresa.

Entre los incentivos están los del artículo 5º y 7º, que dicen:

“Artículo 5º. Progresividad en el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina. Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, realizarán sus aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del FOSYGA de forma progresiva, siguiendo los parámetros mencionados a continuación”.

“Artículo 7º. Progresividad en la matrícula mercantil y su renovación. Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, pagarán tarifas progresivas para la matrícula mercantil y su renovación”.

LEY 1258 de 5 de Diciembre de 2008: de las Sociedades por Acciones Simplificadas SAS⁷³, introduce un tipo social híbrido con autonomía, tipicidad definida y con una regulación vinculada al régimen general de las sociedades.

⁷² SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1429 del 29 de Diciembre de 2010 [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley_1429_2010.html

⁷³ SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1258 del 5 de Diciembre de 2008 [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1258_2008.html

Este nuevo tipo de sociedad brinda las ventajas de las sociedades anónimas y les permite diseñar mecanismos de direccionamiento de sus empresas de acuerdo a las necesidades. Su constitución puede ser por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes, es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.

Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas, las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal.

Ley 590 del 10 de Julio de 2000. o ley Mipymes contempla un conjunto de herramientas e instrumentos de apoyo al sector y establece las categorías de micro, pequeña y mediana empresa, incentiva la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento de las existentes, crea escenarios de concertación, condiciones para la aplicación de régimen tributario especial a nivel territorial, y la articulación institucional. A nivel de Municipios los Comités Municipales de Microempresa, sin perjuicio de los existentes constituyen escenarios adecuados para generar dinámicas para el fomento y desarrollo de las microempresas⁷⁴.

La Ley Mipyme creó el Consejo Superior de Micro y Pyme, y los Consejos Regionales y Municipales de Microempresa, éste último como escenario de concertación municipal para el desarrollo empresarial. Estos Consejos surgen como instancias que promuevan el reconocimiento de las microempresas y pymes, en el nivel territorial, desde la incorporación de programas en los planes de desarrollo, hasta la coordinación de acciones con el nivel nacional. La norma estableció incentivos fiscales para fomentar el desarrollo de estas unidades empresariales, al facultar a las entidades territoriales para crear regímenes especiales para la creación y subsistencia de las Mipymes. Los regímenes especiales hacen referencia a menores tasas impositivas, períodos de exclusión para el pago de los impuestos o contribuciones, y todos aquellos estímulos de carácter fiscal que busquen incentivar su desarrollo. Con los estímulos parafiscales se pretende generar condiciones para favorecer la formalización empresarial y la subsistencia de las mismas, al reducir los aportes al SENA, ICBF

⁷⁴ SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 590 del 10 de Julio de 2000 [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html

y Cajas de Compensación para las empresas que se constituyeran a partir de la promulgación de la Ley, de la siguiente forma: reducción del 75% durante el primer año, 50% durante el segundo año y 25% durante el tercer año.

Ley 905 de Agosto 02 de 2004. Sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa Colombiana: la ley 905 incluye las famiempresas dentro de la categoría de microempresas e hizo explícito su aplicación a artesanos y atención para la mujer. Igualmente, la ley amplió la base de atención de las empresas por parte del estado al extender la categoría de mediana empresa a un mayor número de activos.

A continuación se describen con más detalle algunos elementos contenidos en la norma⁷⁵.

- **Acceso a mercados.** Este componente busca promover la concurrencia de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, en este sentido, se desarrollarán programas de aplicación de las normas sobre contratación administrativa y las concordantes de ciencia y tecnología, en lo atinente a preferencia de las ofertas nacionales, desagregación tecnológica y componente nacional en la adquisición pública de bienes y servicios.

Actualmente, la ley 80 se encuentra en la recta final de su reforma y la cual se encamina a la participación de micro, pequeñas y medianas empresas como proveedoras de los bienes y servicios de las entidades del estado, en el orden nacional, departamental y municipal.

- **Promoción.** Las entidades públicas del orden nacional y regional competentes, los departamentos, municipios y distritos promoverán coordinadamente, la organización de ferias locales y nacionales, la conformación de centros de exhibición e información permanentes, y otras actividades similares para dinamizar mercados en beneficio de las Mipymes.

- **Instrumentos de apoyo.** Se crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme, como una cuenta adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, manejada por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal propia, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para

⁷⁵ SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 905 de Agosto 02 de 2004 [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html

el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

Decreto 2150 de 1995. Respecto a la legislación, se agrega favorablemente la Ley MIPYME que incluye un capítulo referido a la creación de empresas, adicionalmente se cuenta con la Ley 1014 de enero de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento⁷⁶.

⁷⁶ SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 2150 de 1995. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/1995/decreto_2150_1995.html.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es un estudio de campo, exploratorio en sus comienzos, cualitativo y descriptivo. Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha elaborado antes⁷⁷; los estudios descriptivos buscan o seleccionan propiedades o características de una población las cuales se someten a un análisis por medio de una recolección de información y posteriormente se describe lo que se investigó⁷⁸.

5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

5.2.1 Primarias

Como fuente primaria se tomó a las microempresas del municipio de Palmira, específicamente a las del área urbana y las cuales hubieran renovado su registro mercantil en la Cámara de Comercio del mismo municipio. Igualmente a los microempresarios, quienes generalmente son los mismos administradores de los negocios y el Censo Empresarial de la ciudad realizado por la cámara de comercio de Palmira que ofrece como dato que hay un total de 12.065 empresas en la ciudad, tal y como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 6. Tamaño de las empresas en Palmira según sus activos

Tamaño	Cantidad	Participación
Micro	11.588	96,05%
Pequeña	335	2,78%
Mediana	96	0,80%
Grande	46	0,38%
Total	12.065	100,00%

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011⁷⁹. / Adaptada por los investigadores.

⁷⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 2ª Ed. México: Mc Graw-Hill. 2006, p.115.

⁷⁸ Ibíd., p.116.

⁷⁹ CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en

Del total de esa población, el 44.2% tienen vigente el registro mercantil, lo que arroja un resultado de 5.122 microempresas. En la siguiente tabla, se evidencia la cantidad de empresas que al momento de realizar el censo por la cámara de comercio, tienen vigente su registro mercantil:

Tabla 7. Formalidad de las empresas en el municipio de Palmira

Item	%
RUT	61,8%
REGISTRO MERCANTIL	44,2%
USO DEL SUELO	40,5%
INDUSTRIA Y COMERCIO	40,3%
REGISTRO UNICO DE PROPONENTES	2,0%
SAYCO Y ACINPRO	1,6%
ESAL	50,0%

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011⁸⁰. Adaptada por los investigadores.

5.2.2 Secundarias

Como fuentes de información secundaria se utilizaron los estudios y publicaciones emitidas por la Cámara de Comercio de Palmira en asocio con la Fundación Progresamos de esta misma ciudad (censo empresarial Palmira 2011 y el Anuario Estadístico de Palmira). La información se completó con los textos mencionados en la bibliografía de este trabajo.

5.2.3 Instrumento

Como instrumento o técnica de medición para la recopilación de la información en el presente trabajo se utilizó una encuesta. La técnica de la encuesta para obtener información se basa en una serie de preguntas que se le hacen a una muestra de la población. En ellas se miden comportamientos, intenciones, actitudes, motivaciones y características demográficas o de estilo de vida.

5.2.3.1 Estructura del instrumento. Para identificar las necesidades y expectativas que tienen las microempresas del municipio con respecto a la prestación del servicio de consultoría, y poder por cuanto cumplir con los objetivos

Internet: <http://issuu.com/jprometeo/docs/publicacioncensopalmira-2011?mode=window&pageNumber=1>, p. 6.

⁸⁰ Ibíd., p.7.

propuestos en la presente investigación, se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, y algunas de selección múltiple con única respuesta.

Las preguntas del cuestionario se estructuraron de tal manera que abarcaran los siguientes objetivos:

- Conocer si las microempresas de Palmira han presentado dificultades con respecto a su desarrollo.
- Identificar si reciben algún tipo de ayuda por parte de instituciones gubernamentales.
- Identificar las preferencias por parte de los microempresarios al momento de contratar un servicio.
- Identificar el conocimiento que tienen los microempresarios, acerca de las empresas de consultoría empresarial, su aporte al desarrollo social. y conocer si han recibido servicios de alguna de ellas; además de evaluar los servicios ofertados.
- Identificar la demanda potencial que tendría la Empresa de consultoría, realizando dicha pregunta en un contexto actual.
- Identificar si los microempresarios estarían dispuestos a pagar algún dinero a cambio de los servicios de la Empresa de consultoría y el área de su microempresa que ven con mayor necesidad para contratar un servicio de esta naturaleza.
- Identificar oferta actual de las empresas de consultoría, como de aquellos servicios ofrecidos hasta el momento.

A continuación en la tabla 8. Se sintetiza la matriz de la estructura del cuestionario:

Tabla 8. Matriz de la estructura del cuestionario

Preguntas del Cuestionario	Objetivo de la pregunta	A qué objetivo de la investigación aporta la pregunta.
¿Ha tenido dificultades en el manejo de su microempresa? ¿Le hubiese gustado contar con una asesoría para evitar y/o solucionar las dificultades presentadas? ¿Ha contratado en algún momento los servicios de asesores y/o consultores, para la solución de las dificultades presentadas en el manejo de empresa?	Se busca identificar la necesidad que podría tener un microempresario para contratar un servicio de consultoría. Se identificará si los encuestados pueden ser o llegar a ser clientes de la empresa de consultoría.	Identificar las necesidades de los microempresas respecto a la creación de una nueva empresa de consultoría.
Cuáles son los motivos por los cuales no ha contratado los servicios de consultores profesionales? ¿Quiénes han sido sus consultores?	En caso de que el encuestado no haya contratado los servicios de consultoría; con esta pregunta se desea conocer cuáles son los servicios que debería tener la nueva empresa para que estos clientes potenciales lleguen a ser clientes de la empresa de consultoría. Identificar el tipo de asesor que los encuestados han contratado, conocer si es una entidad gubernamentales, privada o un profesional independiente.	Identificar las expectativas de los microempresas respecto a la creación de una nueva empresa de consultoría. Plantear las estrategias que se deben aplicar para llegar al mercado objetivo.
¿En que área de su empresa recibió la Consultoría?	Conocer el área más común de la microempresa en la cual se presentan mayores inconvenientes entre los encuestados. (Financiera, contable y tributaria, mercadeo y ventas, talento humano y producción.)	Determinar cuál es la demanda potencial y específica del servicio de consultoría. Plantear las estrategias que se deben aplicar para llegar al mercado objetivo.
¿Cuál considera importante para usted, al momento de contratar un servicio de consultoría? ¿Qué inconvenientes se la han presentado al momento de contar con una consultoría? ¿Cómo califica su experiencia con el servicio de consultoría recibido?	Identificar cuando se necesita contratar un servicio de consultoría y cual es el de mayor importancia para los encuestados. (Reconocimiento en el mercado, calidad en el servicio, portafolio de servicios, recomendación, cumplimiento de objetivos, precio). Conocer los problemas presentados con las anteriores empresas de consultoría contratadas, si las han tenido. De los servicios contratados conocer la apreciación que le han dado a los servicios por parte de los encuestados.	Identificar las expectativas de los microempresas respecto a la creación de una nueva empresa de consultoría. Plantear las estrategias que se deben aplicar para llegar al mercado objetivo.
¿Cuál es el nombre de la empresa que le brindo la Consultoría? ¿Qué Empresas de consultoría empresarial ubicadas en el municipio conoce?.	Identificar la competencia con más reconocimiento por parte de los encuestados. (Tanto por servicios prestados como por medios publicitarios.)	Plantear las estrategias que se deben aplicar para llegar al mercado objetivo.

Preguntas del Cuestionario	Objetivo de la pregunta	A qué objetivo de la investigación aporta la pregunta.
¿Considera que las empresas de consultoría son importantes para el desarrollo o formación de las microempresas de la ciudad?	Conocer la importancia que los encuestados le brindan a las empresas de consultoría empresarial, en torno al apoyo a microempresarios de la ciudad.	Identificar las expectativas de los microempresas respecto a la creación de una nueva empresa de consultoría. Plantear las estrategias que se deben aplicar para llegar al mercado objetivo.
Que medios publicitarios consulta para obtener información de los servicios de consultoría? En un corto plazo ¿qué área(s) de su empresa podría recibir los servicios de la nueva empresa?	Identificar los medios publicitarios de mayor audiencia por parte los encuestados. En caso de requerir un servicio de asesoría por parte de los encuestados, conocer en qué área de su empresa solicitaría el servicio. (Financiera, contable y tributaria, mercadeo y ventas, talento humano y producción.)	Definir cuáles serían los requerimientos técnicos y organizacionales para la creación de una empresa de consultoría. Determinar cuál es la demanda potencial y específica del servicio de consultoría.
Si a la fecha le ofrecieran un portafolio de servicios de una empresa de consultoría empresarial Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio de consultoría para su empresa. Valor mensual.	Identificar la posibilidad o pertinencia de ofertar un servicio de consultoría empresarial, al momento de realizar la encuesta. De una lista de precios ofrecida, conocer con cual se identifican más los encuestados, y a partir de allí poder establecer o determinar los precios de los servicios de la nueva empresa.	Determinar la viabilidad económica de para crear una empresa de consultoría para generar y fortalecer las microempresas de la ciudad de Palmira. Determinar cuál es la demanda potencial y específica del servicio de consultoría.

Fuente: los autores de la investigación.

5.3 FASES METODOLÓGICAS

Para el desarrollo de esta investigación se hicieron necesarias las siguientes fases metodológicas:

5.3.1 Fase exploratoria: en esta fase se realizó la búsqueda de las fuentes secundarias, así como la exploración de fuentes bibliográficas que surtieran el trabajo investigativo de información y datos iniciales para poder elaborar un diagnóstico inicial de la situación y la sustentación de la problemática. Es así como a partir del análisis de los datos más relevantes de las fuentes secundarias, se pudo definir no solamente el problema de investigación, sino también desarrollar el planteamiento del mismo.

5.3.2 Fase de diseño del instrumento: en esta fase se diseñó la encuesta con base en los objetivos de la investigación, a través de la cual se hizo el estudio de mercado para el presente trabajo de campo.

5.3.3 Fase de prueba piloto del instrumento: el cuestionario de prueba contaba con diez (10) preguntas, pero al realizar la respectiva tabulación de la información, se encontró que carecía o no daba las respuestas al cumplimiento de todos los objetivos específicos, por lo cual fue necesario agregar siete (7) preguntas más, también se cambió la redacción de algunas preguntas, ya que en algunos casos eran ambiguas o brindaban información incompleta. Lo anterior se hizo para lograr la validez interna y externa del instrumento. En el anexo 1 se presenta el cuestionario.

5.3.4 Fase de aplicación final del instrumento: En esta fase se aplicó la encuesta a las 61 microempresarios que constituyen la muestra seleccionada.

5.3.5 Fase de estudio de campo: En la presente fase se llevó a cabo el estudio del mercado como una de las variables de viabilidad que se plantearon. En esta primera etapa se investigó el mercado competidor y el mercado comprador, es decir, la oferta y demanda para identificar si se podía ingresar al mercado con el servicio a ofrecer. Luego se hizo un análisis externo e interno del mercado donde se tuvo en cuenta la demanda potencial, la competencia tanto directa como indirecta y se utilizó un análisis DOFA para finalmente con base en esta información crear las estrategias de mercado.

Igualmente se llevó a cabo el estudio técnico para dar cumplimiento al objetivo específico con el cual se esperaba conocer los requisitos mínimos en cuanto a recursos de infraestructura, de organización, de talento humano necesario, y el tipo de sociedad a constituir; para posteriormente establecer el monto o el valor de la inversión de capital mínima requerida para la puesta en marcha de este proyecto.

También se hizo el estudio económico, determinando básicamente la rentabilidad del proyecto para los inversionistas o gestores del mismo. Se halló indicadores financieros como TIO, TIR y VPN, se determinó el punto de equilibrio de la empresa, también se evaluó la posible fuente de financiación.

5.3.6 Fase de tabulación de resultados: Tal y como lo indica su nombre se tabularon los datos, es decir; se hizo el conteo que alimentó la base estadística del presente trabajo investigativo.

5.3.7. Fase de análisis de los resultados: Con base en los resultados obtenidos se hizo el análisis de los mismos para aplicar los sustentos teóricos del marco teórico a dichos resultados.

5.3.8 Fase de conclusiones y recomendaciones: A partir de los análisis realizados en las fases anteriores se dedujeron las conclusiones pertinentes y se hicieron las recomendaciones respectivas.

5.4 POBLACIÓN

La población del presente trabajo estuvo constituida por la totalidad de las empresas que se encuentran registradas en el registro mercantil de la cámara de comercio de la ciudad de Palmira, es decir, 5.122.

5.5 MUESTRA

Para efectos de la recolección de la información se tomó una muestra de 61 microempresas, que fueron las que arrojó la fórmula que ofrece la estadística, según el método de muestreo probabilístico aleatorio simple. El cual es un método de selección de n unidades de una población de tamaño N de tal modo que cada una de las muestras posibles tenga la misma oportunidad de ser elegida.

El tipo de muestreo probabilístico escogido es el aleatorio simple con población finita. A continuación se muestra el cálculo para hallar la muestra, usando la siguiente fórmula:

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

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo. (N= 5.122 microempresas)

Z: margen de confiabilidad (para este caso: 90% de confiabilidad, Z= 1.65)

e: error de muestra deseado (e= 10%).

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. (p= 80%).

n= número de encuestas a realizar.

q: proporción de individuos que no poseen la característica de estudio. (q= 20%).

Para obtener esta proporción se realizó una prueba piloto de 10 encuestas y se aplicó la fórmula:

$$p = \text{\#éxitos}/n$$

Donde:

$$p = 8/10 = 0.8; \text{ entonces}$$

$$q = 1 - p = 0.2$$

Reemplazando en la fórmula, se obtiene:

$$n = 1,65^2 * 5122 * 0,2 * 0,8 / 0,1^2 * 5121 + 1,65^2 * 0,2 * 0,8$$

$$n = 3.148 / 51.8246$$

$n = 61$ microempresarios a encuestar.

Finalmente después de establecer la metodología se dio paso a la realización de la encuesta a los 61 microempresarios tomados como muestra, la información se recopiló los días 23 y 24 de febrero del año 2013, los microempresarios fueron seleccionados al azar; posteriormente se dio paso a la tabulación y análisis de la información recopilada, información que se detalla a continuación en el siguiente capítulo de esta investigación.

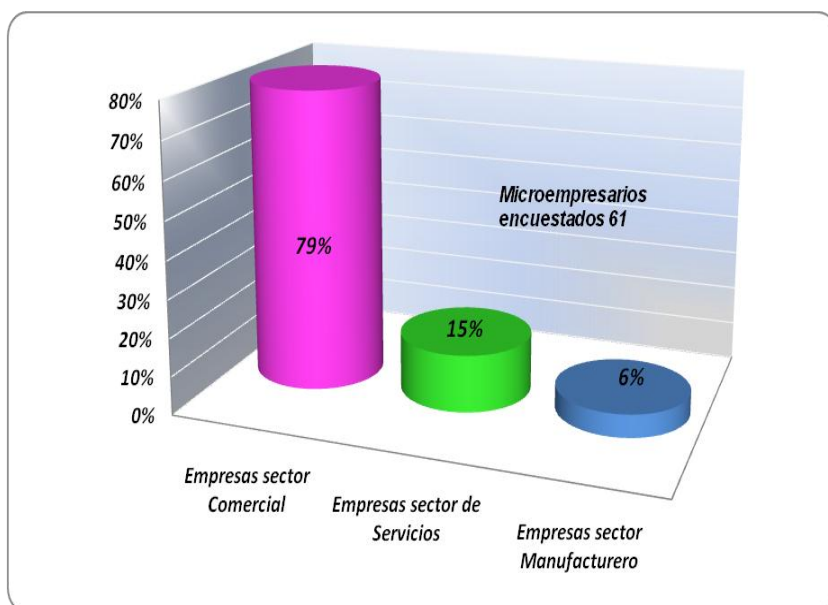
6. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO DE CAMPO

Después de aplicar la encuesta y hacer los estudios de mercado, técnico y económico, se obtuvieron los siguientes resultados:

6.1 ESTUDIO DE MERCADO

En esta etapa de la investigación se logró describir, analizar y determinar aspectos básicos sobre el mercado potencial y el portafolio de servicios que tendría la nueva Empresa de consultoría para el fortalecimiento de las microempresas de Palmira. Los resultados se muestran uno a uno en las siguientes gráficas:

Figura 8. Perfil de las microempresas en Palmira

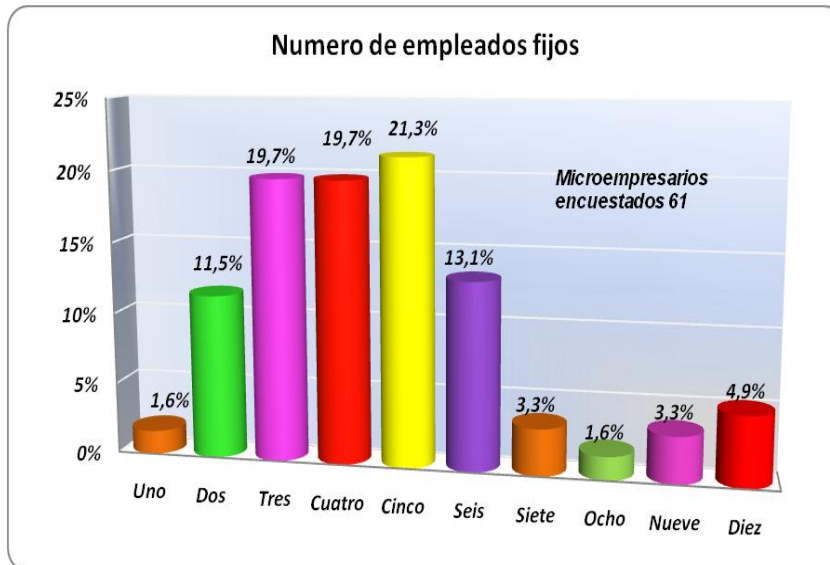


Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

Tal y como puede apreciarse en esta gráfica, la mayor parte de las microempresas de la ciudad de Palmira pertenecen al sector comercial con un 79% de ellas, es decir, que 48 microempresas tienen como giro específico todo lo relacionado con la venta, comercialización y distribución de productos.

En segundo lugar se encuentran las microempresas de servicios con un 15% de los encuestados y por último las microempresas del sector manufacturero con un 6% de los encuestados.

Figura 9. Cantidad de empleados fijos contratados por las microempresas

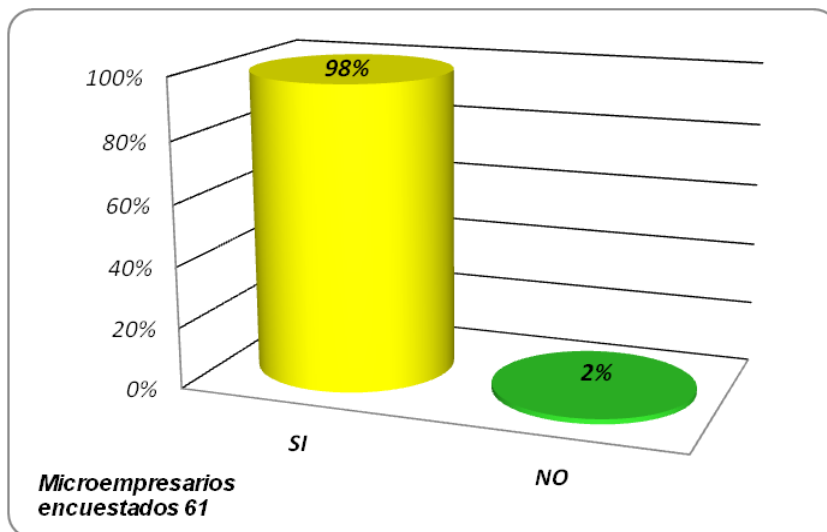


Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

En la gráfica puede apreciarse que el mayor porcentaje de las microempresas, 21.3% de ellas, tienen en promedio cinco empleados fijos y en segundo lugar, y con el mismo porcentaje 19.7%, están las microempresas que tienen tres y cuatro empleados fijos. Por tanto, podría decirse que la característica en cuanto al número de empleados fijos se refiere, es tener entre 3 y 5 empleados fijos, ya que al sumar estos tres porcentajes dan más del 60% de las microempresas de la ciudad. Sin embargo en términos mucho más generales el rango estaría definido entre 2 y 6 empleados fijos. El porcentaje de las microempresas que logran tener 10 empleados fijos es muy bajo con tan solo un 4.9%. Ver figura 10.

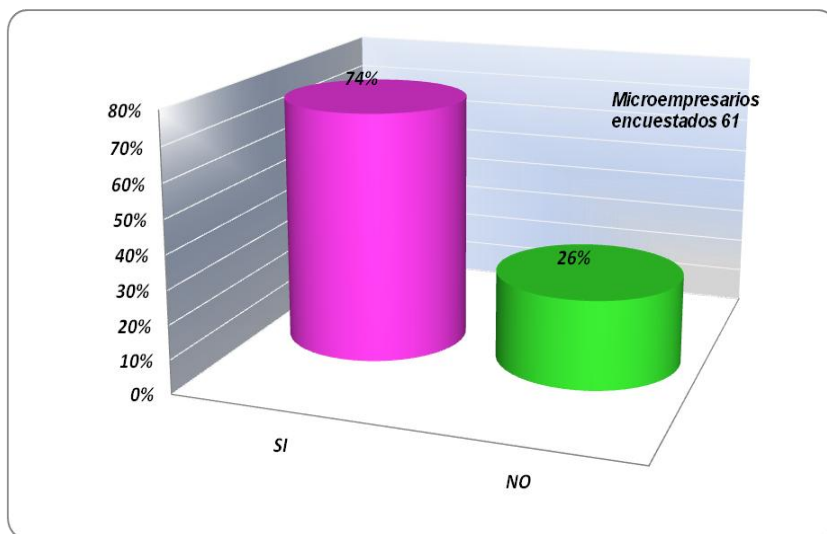
Como puede apreciarse en la figura 10. El 98%, es decir; 60 microempresarios respondieron que si han presentado dificultades al momento de manejar sus microempresas. Porcentaje que nos permite inferir las posibles necesidades de consultoria para minimizar sus inconvenientes y perdidas. Quizá se requiere mas acompañamiento en los negocios de los microempresarios de la ciudad, una asesoria pertinente para el sostenimiento de las microempresas, teniendo en cuenta que en la ciudad el 96% de las unidades económicas pertenecen al sector microempresarial. Ver figura 11.

Figura 10. Dificultad en el manejo de la microempresa



Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

Figura 11. Posibilidades de contratación del servicios de consultoría empresarial.

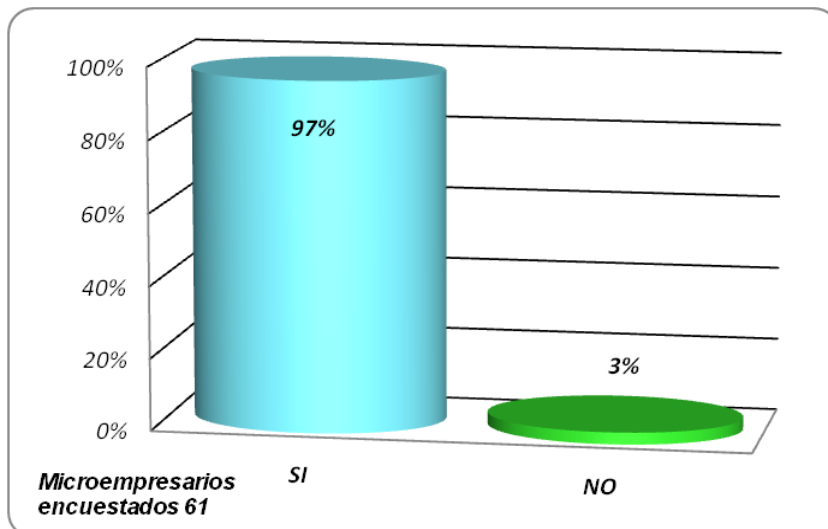


Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

El 74% (45 microempresarios), respondieron que sí contratarían los servicios de consultoría si les ofrecieran un portafolio, por otro lado el 26% o sea 16

microempresarios, responden que en el momento no usarían los servicios, pero que en un mediano plazo podrían hacer uso de estos servicios.

Figura 12. Deseo de contar con una consultoría



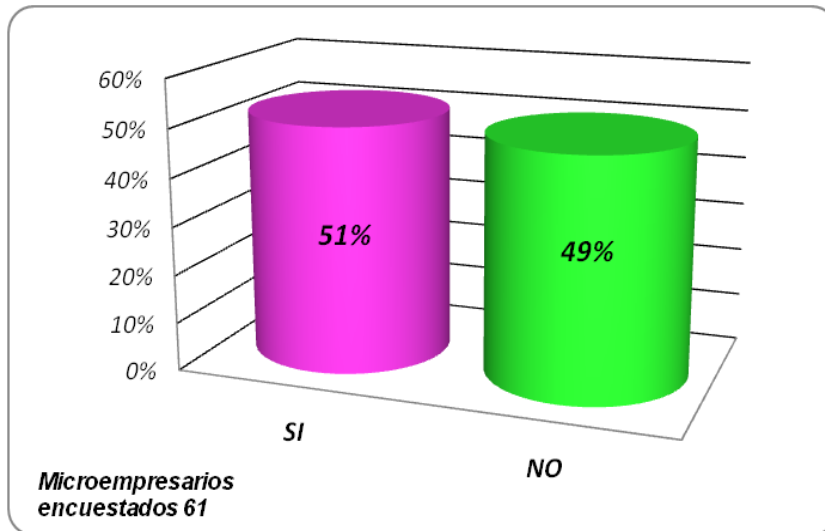
Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

Respecto a si les hubiese gustado contar con una consultoría, 59 de los microempresarios encuestados, que representan un 97% de la muestra, respondieron que si. y solamente el 3% restante respondió negativamente a la pregunta. Ver figura 12.

Puede apreciarse que existe un equilibrio entre las microempresas que han contratado y las que no un servicio de consultoría, ya que el 51% de los microempresarios encuestados respondieron afirmativamente (31 microempresarios), mientras que el 49% de ellos, es decir; 31 microempresarios respondieron que no. Este es un indicador del posible segmento de mercado con el cual se contaría para introducir la empresa de consultoría. Ver figura 13.

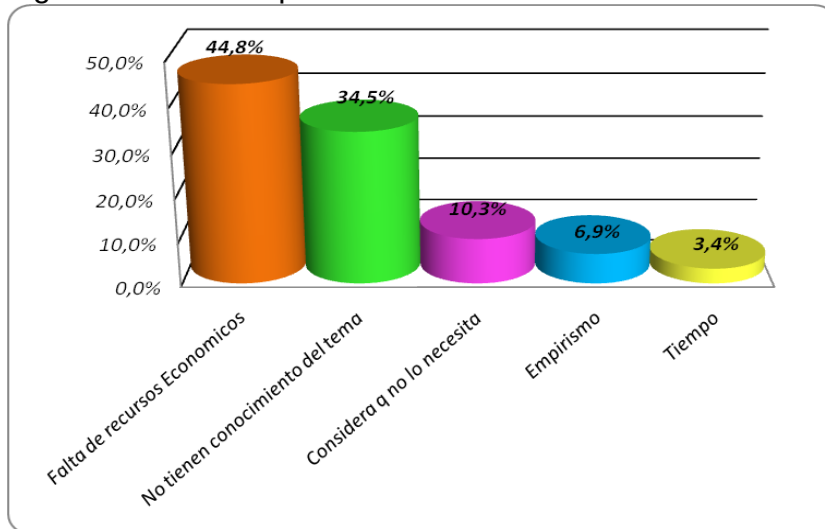
En el 44.8% de las microempresas (13 en total), aseguran que la principal razón por la cual no han contratado los servicios de consultoría es por la falta de recursos económicos, y para el 34.5% la razón es aseguran no conocer o manejar el tema, los encuestados restantes consideran que no necesitan los servicios, que no lo hacen porque ellos saben (empirismo) o por falta de tiempo. Ver figura 14.

Figura 13. Se ha contratado alguna vez servicios de consultoría



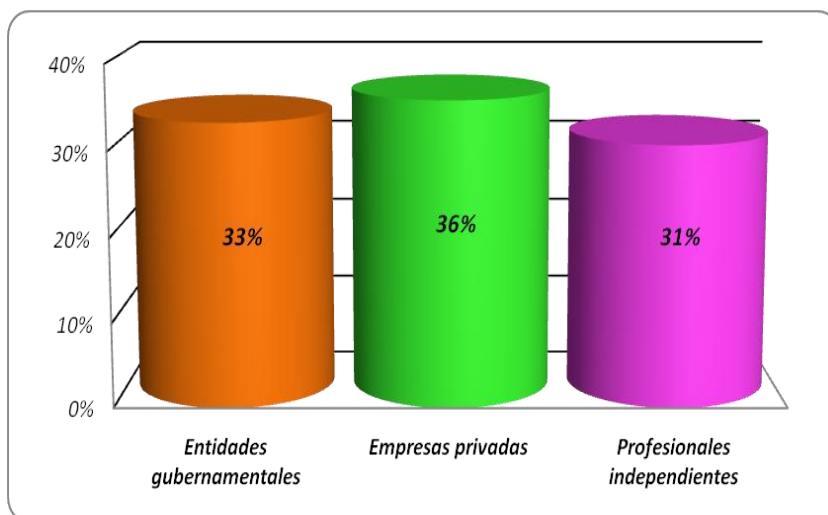
Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

Figura 14. Motivos por los cuales no se contrata servicios de consultoría



Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

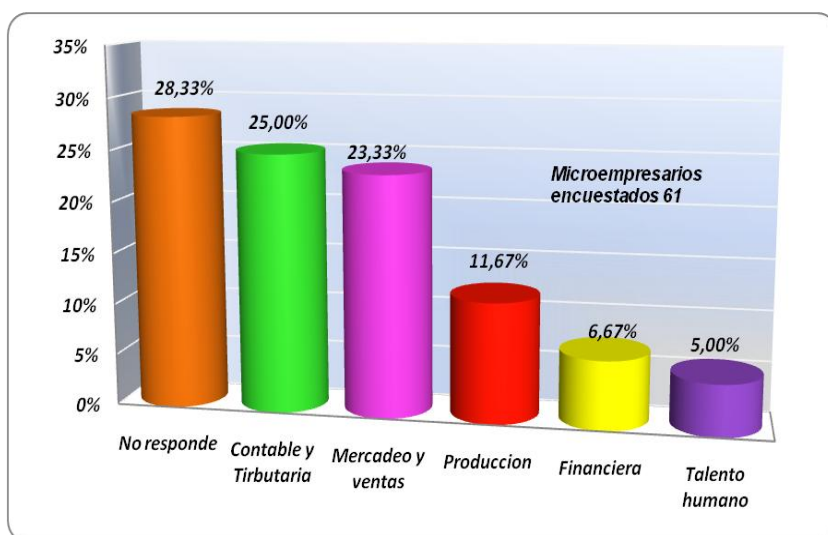
Figura 15. Quiénes han sido los consultores



Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

Como puede apreciarse en la figura 15 la oferta de los servicios de consultoría es muy pareja entre los tres sectores evaluados. Ligeramente superior es el porcentaje de las empresas privadas con un 36%. Con un 33% están las entidades del estado y con un 31% los profesionales independientes. Ver figura 15.

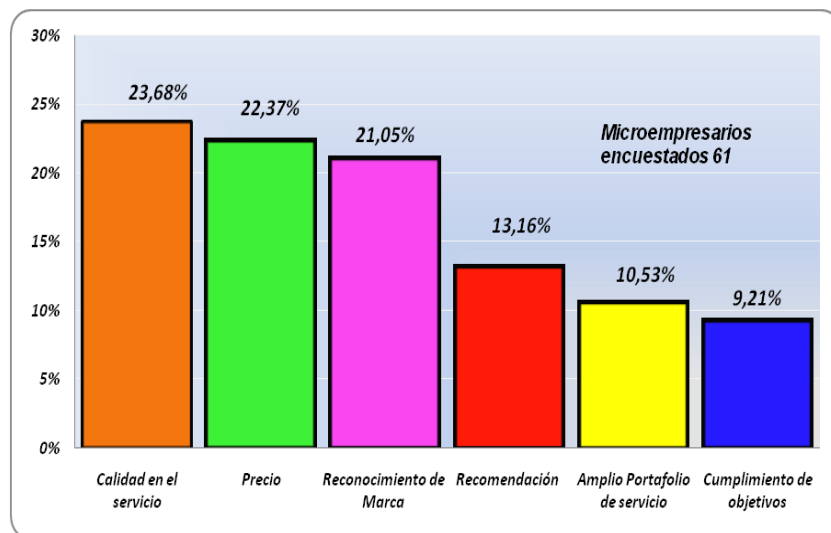
Figura 16. Área de la empresa en que se recibió la consultoria



Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

Según los datos mostrados en la figura 16, los servicios de consultoría predominantes con el 25%, han sido en el área contable y tributaria, el 23.33% responden que los servicios que han contratado es en el área de mercadeo y ventas, y el 11.67% lo hicieron en el área de producción. Los encuestados restantes afirman que ha sido en las áreas financiera y de talento humano, con un 6.67% y 5% respectivamente.

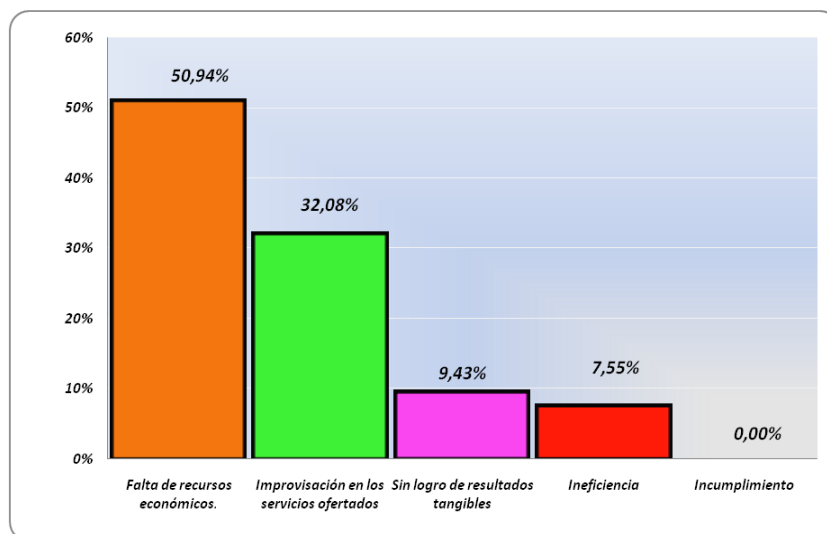
Figura 17. Factores a considerar para el servicio de consultoría.



Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

Un 23.68% de los encuestados, es decir; 18 microempresarios respondieron que lo más importante para ellos es la calidad en el servicio, para el 23.37% (17 microempresarios) respondieron que para ellos lo mas importante es el precio, dado que tienen poco presupuesto para estos servicios y el 21.05% (16 microempresarios), prefieren el reconocimiento de la empresa prestadora del servicio en el sector. Las diferencias entre estos tres requisitos no son significativas y se constituyen en los requisitos fundamentales a tener a la hora de prestar este servicio. Los otros requisitos que sí tienen diferencia significativa con los anteriores son: La recomendación de terceros con un 13.16% (10 microempresarios), el portafolio de servicios del oferente con un 10.53% correspondiente a 8 microempresarios y finalmente el cumplimiento de los objetivos con un 9.21% correspondiente a 7 microempresarios.

Figura 18. Inconvenientes con los servicios de consultoría.

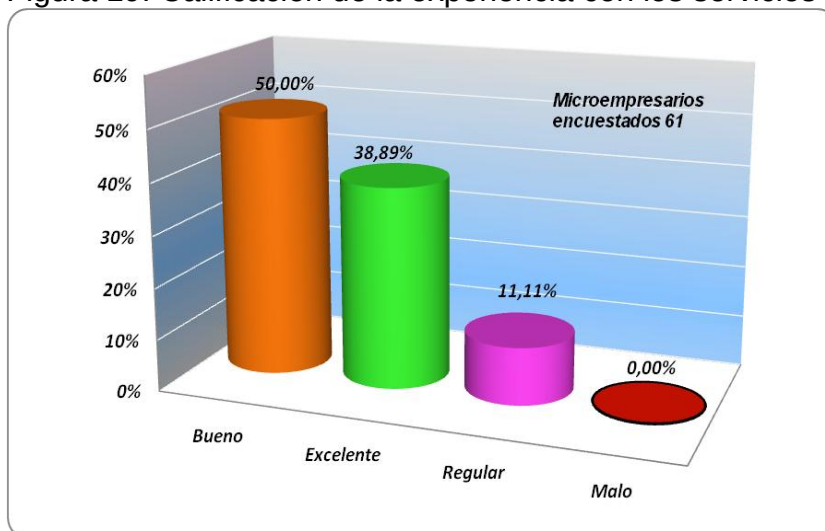


Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

De acuerdo con los resultados el factor económico, al igual que en la razón por la cual no se contratan los servicios de consultoría, sigue siendo preponderante a la hora de contar con los servicios de consultoría, ya que consideran que este es el factor con el cual tienen mayores inconvenientes con un 50.94% de los encuestados que manifiestan que por falta de dinero les ha tocado en ocasiones dejar proyectos de consultoría sin concluir. Para el 32.08% el factor que ha generado inconvenientes ha sido la improvisación en los servicios ofrecidos por la empresa consultora; para el 9.43% el inconveniente ha sido el incumplimiento de los objetivos trazados por la consultoría, es decir; que no se han alcanzado los logros esperados, lo que hace que no deseen nuevamente contratar los servicios, y finalmente el 7.55% afirman que es la ineficiencia de los servicios. Ver figura 18.

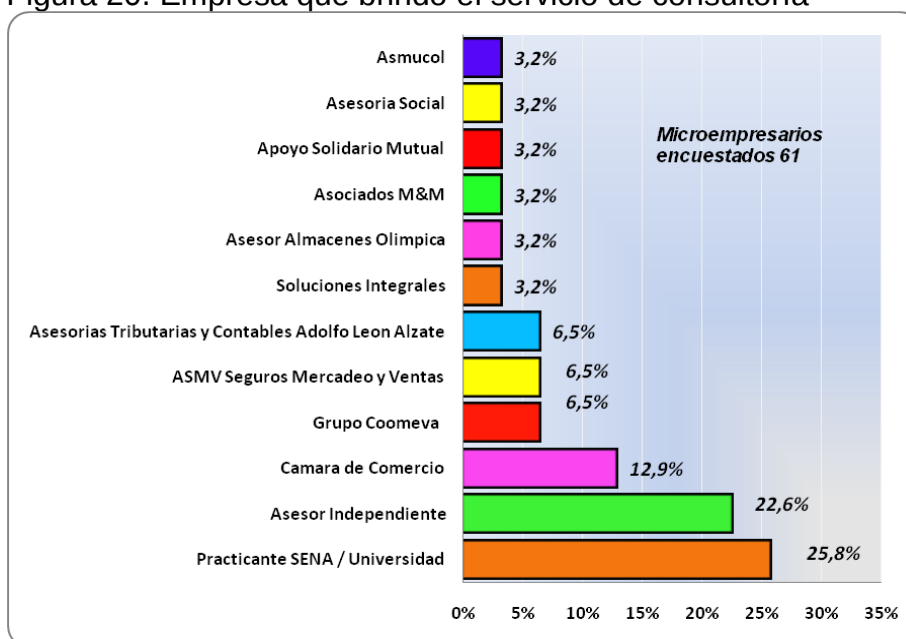
Como se aprecia en la figura 19, el 50% de los encuestados afirman que el servicio de consultoría recibido fue bueno, el 38.89% dice haber sido excelente. Estos dos porcentajes sumados dan cerca del 90% de los encuestados, lo cual es bastante significativo en cuanto al nivel de satisfacción. Tan solo un 11.11% afirmó que el servicio recibido fue regular. Lo que muestra que existe una muy buena percepción acerca de este tipo de servicios.

Figura 19. Calificación de la experiencia con los servicios de consultoría recibidos.



Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

Figura 20. Empresa que brindó el servicio de consultoría

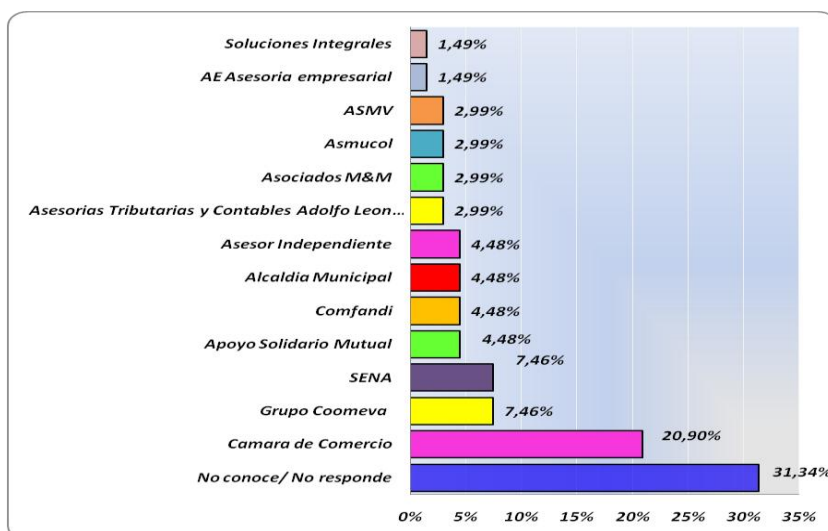


Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

Con un 25.8% los estudiantes o practicantes de universidades o el SENA son los que asesoran a los microempresarios en diferentes áreas, con un 22.6% los asesores independientes o en este caso amigos del microempresario son los que los asesoran en las áreas de sus necesidades, en tercer lugar están las asesorías

y capacitaciones que ofrece la Cámara de Comercio con un 12.9%. Los restantes hacen parte empresas que tienen como objeto social este servicio.

Figura 21. Empresas de consultoría conocidas en el municipio

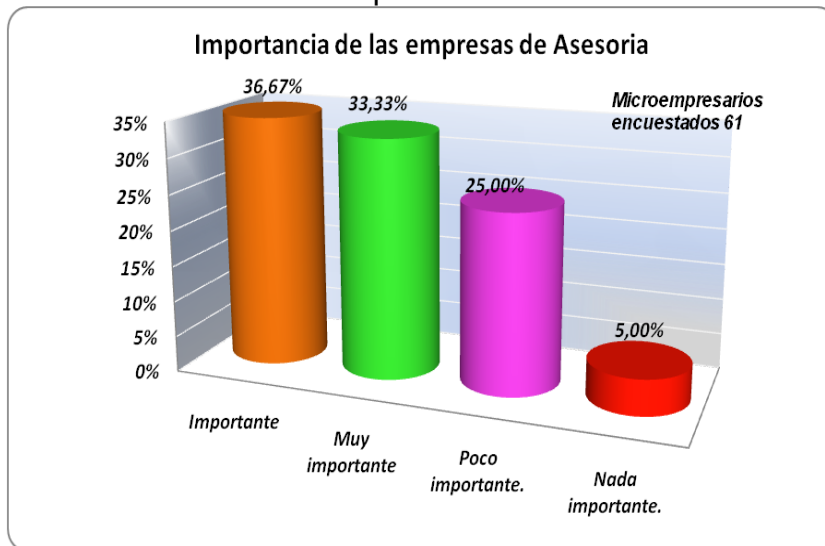


Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

El 31.34% de los microempresarios encuestados responden que no conocen empresas de consultoría. Quizá esta sea una de las razones por las cuales las microempresas no buscan este servicio por cuanto falta divulgación. La empresa más conocida de consultoría es la Cámara de Comercio con un 20.9% de encuestados que la eligieron como conocida por ellos; en segundo lugar está el grupo COOMEVA y el SENA con el mismo porcentaje 7.46%, es decir; 5 microempresarios cada una, de allí en adelante existen otras empresas como COMFANDI, Consultores independientes y la Alcaldía municipal con menos reconocimiento.

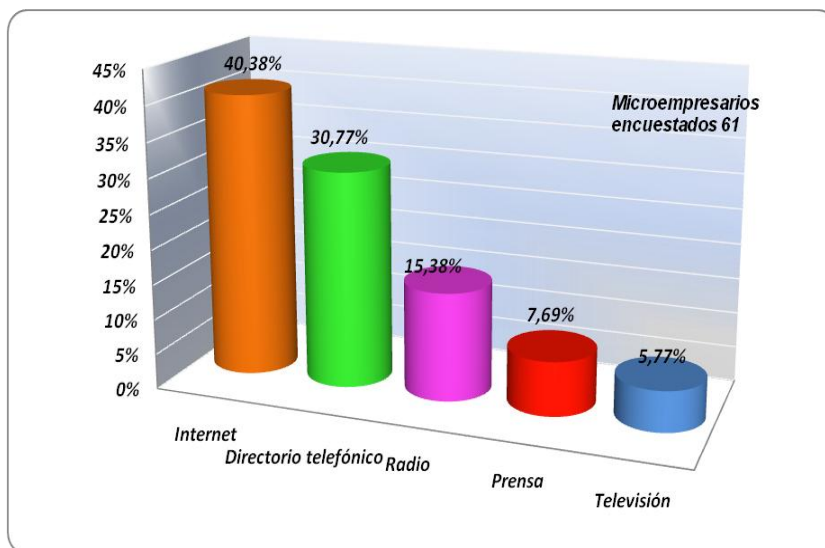
Un 36.67% afirman que son importantes y un 33.33% afirma que son muy importantes, y un 25% de los encuestados afirman que son poco importantes (15 encuestados), y finalmente un 3% no consideran para nada importante el servicio. Ver figura 22.

Figura 22. Importancia de las empresas de consultoría para el desarrollo o formación de las microempresas de la ciudad



Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

Figura 23. Medios publicitarios consultados para obtener información sobre los servicios de consultoría?

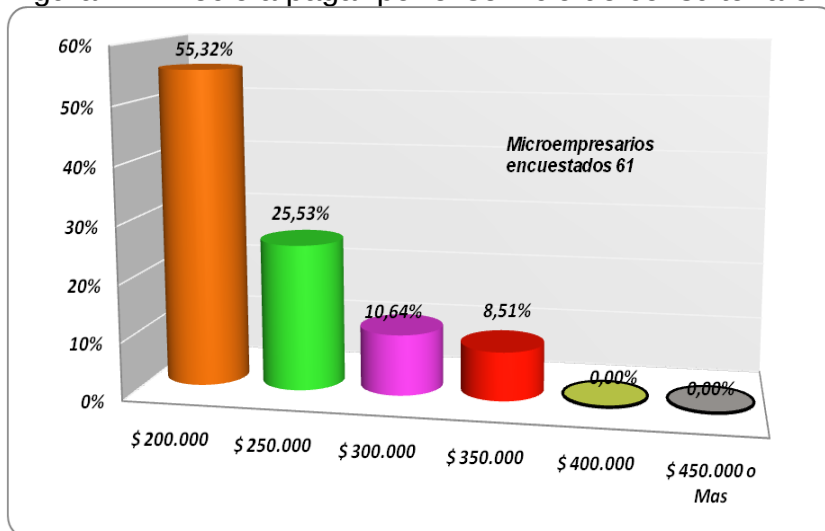


Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

Tal y como viene aconteciendo desde la aparición del internet, éste se ha convertido en un medio publicitario muy importante, es así como: un 40.38% de

los encuestados afirman que el medio de comunicación usado para buscar la empresa que les ha prestado el servicio es internet, con 21 microempresarios, en segundo lugar se encuentra el directorio telefónico con un 30.77%, equivalente a 16 microempresarios, quizá la causa para usar este medio sea que este medio es de circulación gratuita y que es en las páginas amarillas en las que las empresas que dicen tener mayor reconocimiento se publicitan, siendo a su vez de acceso público, en tercer lugar está la radio local con un 15.38%, es decir; 8 de los microempresarios encuestados, y finalmente la prensa y la televisión con un 7.69% y un 5.77% respectivamente.

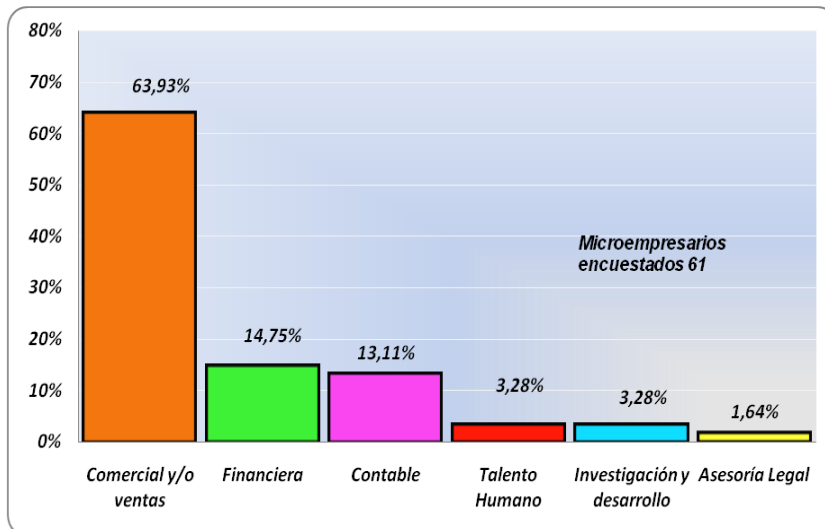
Figura 24. Precio a pagar por el servicio de consultoría empresarial?



Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

Los datos recopilados indican que el precio promedio que están dispuestos a asumir los microempresarios por una consultoría empresarial estaría entre \$200.000, valor que fue señalado por 26 microempresarios correspondientes al 55.32% y \$250.000, valor señalado por 12 microempresarios, equivalentes al 25.53%. Para la presente investigación este es un dato muy relevante dado que la aceptación del servicio es muy favorable. Falto determinar si se trata del valor por hora o día de consultoría. Por lo anterior se tiene un nicho de mercado con grandes necesidades de este tipo de servicios. Finalmente se puede afirmar que el máximo precio que estarían dispuestos a pagar por una consultoría es de \$350.000, valor por el cual solo votó el 8.51% de los microempresarios, mientras que para valores superiores el porcentaje de votantes fue del 0%.

Figura 25. Áreas de la empresa en las que se requerirían los servicios de consultoría



Fuente: Microempresarios encuestados, el 23 y 24 de Febrero de 2013.

Puede apreciarse que de manera muy significativa hay una brecha entre el área comercial y/o de ventas con el área financiera, ya que el 63.93% de los microempresarios les gustaría recibir los servicios de la nueva empresa de consultoría en esta área respecto a tan solo el 14.75% del área financiera, en tercer lugar se encuentra el área contable con un 13.11%, le siguen el área de talento humano e investigación y desarrollo con un 3.28%, y solamente con un 1.64% les gustaría recibir asesoría de tipo legal, siendo la menos favorecida.

Finalmente se puede concluir que los Microempresarios encuestados consideran que para todas las áreas de la empresa sería importante tener una consultoría, solo que la consideran más necesaria en el área comercial y de ventas, financiera y contable, ya que les permite fortalecer sus negocios.

6.2 SERVICIOS A PRESTAR

El principal servicio o el factor diferenciador que la empresa ofertaría es el de brindar una consultoría de tipo especializada al cliente este servicio abarca todas las áreas funcionales de la empresa: mercadeo, producción, recursos humanos, contabilidad y finanzas. Para lograr este fin se hace inicialmente un diagnóstico para conocer la situación actual del cliente, posteriormente se diseñaría un plan de acción como resultado del mismo, del cual se derivarían las estrategias a desarrollar y los cambios a ejecutar.

El segundo servicio a ofertar es la consultoría especializada en un área determinada de la empresa contratante, área que proponga el cliente y de igual manera se hace un diagnóstico de la situación y se generan las estrategias a desarrollar para el fortalecimiento o la eliminación del problema presentado.

Para todos los servicios ofrecidos se hace una visita al cliente, se recopila la información necesaria y posteriormente se entrega un informe detallado de los problemas encontrados y las correcciones y/o soluciones que se deban tomar para la eliminación del problema. Se deja la posibilidad de ser consultado por el cliente o viceversa vía telefónica o usando otro medio de comunicación en cualquier momento del horario laboral para solucionar alguna inquietud o problema, y de ser necesario, se desplazaría a las instalaciones, esto como estrategia de servicio pos-venta.

Los anteriores servicios se han diseñado teniendo en cuenta los resultados de la encuesta y el perfil de los encuestados.

Tabla 9 Portafolio del servicio de consultoría en áreas de gestión empresarial

SERVICIOS DE CONSULTORIA	AREAS	TIPO DE PROFESIONAL
Consultoría Especializada Empresarial	Contable Financiera Mercadeo y Administrativa	Contador / Administrador de Empresas
Consultoría Especializada en área Contable/ Financiera	Contabilidad	Contador
Consultoría Especializada en área Mercadeo y Ventas	Mercadeo y Comercial	Administrador de Empresas / Profesional en Mercadeo y Ventas
Consultoría Especializada en área Gestión Empresarial	Administrativa	Administrador de Empresas / Contador

Fuente: Autores de la Investigación.

6.3 ANALISIS DE LA DEMANDA Y LA OFERTA

6.3.1 Análisis de los usuarios o clientes potenciales.

El mercado potencial para el servicio de consultoría lo constituyen los microempresarios que actualmente no cuentan con una empresa que les ofrezca este tipo de servicio o aquellos que actualmente cuentan con él, pero que por diferentes motivos se encuentran insatisfechos con el servicio recibido. Igualmente están las microempresas de ciudades aledañas que estén dispuestas a contratar el servicio. Según información que ya fue suministrada anteriormente, para determinar en parte la demanda real que las microempresas podrían tener, se tiene en cuenta para el cálculo a todas las microempresas que existen en la

ciudad que hasta el año 2012 eran 11.588 microempresas. De éstas se toman las microempresas, que estarían dispuestas a contratar los servicios de consultoría, que según los resultados de la encuesta, son el 74% de ellas que tomarían al menos uno de los servicios ofertados por la nueva empresa de consultoría. Es decir que se cuenta con un mercado potencial de 8.575 microempresas.

Tabla 10. Número de microempresas en Palmira

Año	Número empresas	% crecimiento
2008	5.441	0
2009	5.497	1,02
2010	5.542	0,81
2011	5.122	-8,20

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Estudios y Publicaciones de Anuarios Estadísticos Palmira Valle del Cauca⁸¹.

Demanda potencial = Número de empresas * % demanda efectiva (11.588 * 74% = 8.575 microempresas).

Se debe tener en cuenta que esta demanda potencial es compartida con la competencia directa que tendría la nueva empresa. Por lo cual se proyecta lograr un posicionamiento en el mercado por lo menos del 8% de este total para el primer año de operaciones, que correspondería a aproximadamente 686 microempresas, que serían el mercado meta de la empresa, las cuales contratarían al menos uno de los servicios ofertados.

6.3.2 Análisis de la Competencia

Competencia directa: En esta evaluación se ha encontrado que existen empresas de consultoría en la ciudad, con algunas variantes en cuanto a los servicios prestados se refiere, algunas son empresas que cuentan con una gran trayectoria.

Empresas de Consultoría Empresarial: como fuente de información para este aspecto está la Cámara de Comercio de Palmira, la cual y de acuerdo a las empresas registradas en esta entidad y de acuerdo a la clasificación CIIU muestra que existen 85 empresas dedicadas al servicio de consultoría (ver anexo 2.) como se muestra en la siguiente tabla un resumen de acuerdo al enfoque del servicio:

⁸¹ CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Estudios y Publicaciones de Anuarios Estadísticos Palmira Valle del Cauca. [en línea]. [Consultado el 15 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://ccpalmira.org.co/component/content/article/22-estudiosypublicaciones/165-anuariosestadisticos>.

Tabla 11. Empresas de la Competencia.

Área del Servicio	Cantidad
Actividades de Consultoría de Gestión	58
Actividades de Contabilidad, Teneduría	15
Actividades Jurídicas	11
Actividades de Administración	1
Total	85

Fuente: Cámara de Comercio de Palmira- Datos suministrados el 28 de Febrero 2013 / Adaptada por los investigadores.

Descripción de algunos competidores directos:

Apoyo solidario asociación mutual: cuenta con servicios específicos de asesorías en contratación de personal, afiliaciones al sistema de seguridad social, estos servicios los prestan con la figura del outsourcing, además participan en la realización de actividades culturales empresariales, capacitaciones empresariales y créditos de consumo a sus clientes. Para resaltar que se trata de una empresa perteneciente al sector solidario.

Comfandi fomento empresarial: ofrece programas a las empresas, tiene como fin contribuir al incremento de la productividad de las Mipymes afiliadas y propiciar procesos de creatividad, innovación y desarrollo tecnológico, buscando aportar al crecimiento y sostenibilidad al sector empresarial Vallecaucano, su mercado esta enfocado principalmente en la pequeñas y medianas empresas, a las cuales les brinda la asesoría pertinente por medio de consultores contratados por servicios, además que se enfoca en brindar el servicios a las empresas que se encuentran afiliadas a su caja de compensación.

Coomeva cooperativa: ofrece una red de consultores que pueden asesorarle en todos los aspectos que la empresa requiera, identificando las oportunidades de mejora empresariales y realizando recomendaciones personalizadas más apropiadas para el cliente, aunque es un servicio que se brinda directamente a los afiliados a la cooperativa, al igual que la anterior empresas contrata a sus consultores por medio de la figura de prestación de servicios; también le brinda a sus asociados la posibilidad de un crédito a muy bajas tasas de interés para que adecue o mejore su empresa después de haber recibido la consultoría.

Asesorías tributarias y contables Adolfo León Álzate: esta empresa está dedicada a revisión de cumplimientos de deberes formales, asistencia personalizada a los clientes en la revisión de sus declaraciones de impuesto, servicios de elaboración de contabilidades y estados financieros y todo lo relacionado con la contabilidad de una empresa, es una empresa de mucha

trayectoria, al igual que otras ofrece el servicio de consultoría en las áreas contables y jurídicas por medio del servicio del outsourcing, cuando el cliente lo requiera, cuneta con un grupo de profesionales, que son los que realizan las visitas a los clientes para enterarlos de los resultados de su contabilidad.

Abogados y asesores Orozco y Giraldo: después de realizar la encuesta se encontró que esta empresa consultora fue mencionada en varias ocasiones por los microempresarios consultados. Esta es una empresa de abogados dedicados a prestar asesoría de tipo legal para una empresa, como por ejemplo; formalización y constitución de la empresa, asesoría con posibles demandas por parte de los clientes de un usuario, etc. al igual que la anterior cuenta con un grupo de tres litigantes que son los que prestan este servicio. La contratación con el cliente la hacen por servicio prestado.

Estas son las empresas de las cuales se logro recopilar información con mayor facilidad, puesto que existen muchas a las cuales no fue posible que brindaran la información pertinente, ya sea por tiempo, o por que la persona idónea para brindar la información no se encontraba. Lo que tienen en común a excepción de Coomeva y Comfandi, es que la parte de la publicidad y mercadeo lo basan en el voz a voz. Tan solo basan su publicidad visual por medio de las paginas amarillas o comerciales de la ciudad. Existen muchas otras, incluso consultores independientes los cuales tienen servicios muy similares a los que prestara la nueva empresa consultora.

Competencia Indirecta. Dentro de esta clasificación están las empresas dedicadas a la Incubación de negocios o más conocidas como Incubadoras de empresas, sin embargo de acuerdo a la consulta realizada vía internet a estas empresas que operan a nivel nacional, pero que tienen establecimientos que operan a nivel regional se encontró que ofrecen servicios de consultoría y asesoría en los que buscan un apalancamiento financiero a sus clientes, con el acompañamiento de estas empresas. Por lo que indirectamente pueden llegar a ser una competencia indirecta para la empresa. Estas empresas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 12. Empresas de la Competencia Indirecta.

Nombre	Dirección pagina Web
Parquesoft Cali	http://www.parquesoft.com/inicio.html
Fondo emprender SENA	http://www.fondoemprender.com/
Corporación Empresa de asesoría y consultoría para microempresas de Empresas de Base tecnológica del Suroccidente - Incubar Futuro	http://www.incubarcolombia.org.co/
Universidad ICESI	http://www.icesi.edu.co/

Fuente: Datos recopilados por los investigadores de las diferentes páginas web. Consulta realizada el 28 de Febrero de 2013.

6.4 ANALISIS DOFA

Después de haber realizado el análisis de oferta y demanda se puede establecer la posición en la cual se puede encontrar la empresa de consultoría al iniciar sus actividades, para este caso existen instrumentos estratégicos que permiten determinar las estrategias que la empresa deberá seguir, en busca de un posicionamiento en el mercado y de su permanencia. Existen varios instrumentos (Matriz DOFA, Matriz de McKinsey⁸², Matriz de Ansoff⁸³, Matriz del BCG, Matriz de Yoffie⁸⁴), para esta investigación se usaron la matriz DOFA y la Matriz BCG.

Tabla 13. Matriz DOFA

ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
	No tener reconocimiento en el mercado.	Producto diferenciador, basado en asesoría permanente al cliente.
	La falta de experiencia en el sector microempresarial.	Servicios a precios muy bajos.
ANÁLISIS EXTERNO		Servicios basados en la necesidad del cliente.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (FO)
Las 11.588 microempresas existentes en la ciudad.	Satisfacer a la demanda con resultados de calidad y logro de objetivos.	Mantener costos bajos para atraer más clientes.
La necesidad de asesoramiento para que las microempresas sean más competitivas y perduren en el tiempo.	Contratar asesores con experiencia en asesorías y consultoría.	Uso de la publicidad como medio para llegar a clientes potenciales.
Beneficios de ley a microempresarios.	Aprovechar los beneficios de ley a microempresas para el beneficio propio.	Aprovechamiento de los beneficios de ley y la necesidad de competir, para desarrollar nuevos temas de asesoría.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (DA)	ESTRATEGIA (FA)

⁸² DVOSKIN. Ob.,p188.

⁸³ Ibíd., p.180.

⁸⁴ Ibíd., p.202

La alta competencia directa identificada, y la que presta servicios similares de manera AMENAZAS (A) independiente Disminución de microempresas con registro mercantil. Desempleo en la ciudad que es muy alto. Poco crecimiento de la economía.	Identificar los servicios de los competidores y crear un ESTRATEGIA (DA) servicio diferenciador frente a ellos. Realizar visitas a microempresas para informar de los servicios y beneficios. Realizar juntas entre asesores para elaborar planes de crecimiento y reconocimiento para la empresa.	Mejoramiento continuo de los servicios ofertados, buscando conservar la calidad en los resultados y manteniendo los ESTRATEGIA (FA) bajos costos. La política de un mejoramiento continuo para buscar un crecimiento y un posicionamiento cada vez mayor en el mercado.
--	--	--

Fuente: Autores de la Investigación. Tabla elaborada el 20 de Febrero de 2013.

Tabla 14. Cuadro de resultados

Objetivos	Estrategias	Políticas
DO. Capturar un mercado al menos del 8% de los microempresarios, durante el primer año de operaciones del proyecto.	Satisfacer a la demanda con resultados de calidad y logro de objetivos. Contratar asesores con experiencia. Aprovechar los beneficios de ley a microempresas.	Mantener al constante logro óptimo de los resultados en las asesorías contratadas. Marketing agresivo para la captura de nuevos clientes.
DA. Incrementar los clientes, para alcanzar el 8% del mercado potencial en	ESTRATEGIA (DA) Realizar visitas a microempresas para informar de los servicios y beneficios. Realizar juntas entre asesores para	Realizar visitas periódicas a los clientes potenciales, para hacer la oferta de los servicios de la

el primer año de funcionamiento.	elaborar planes de crecimiento y reconocimiento para la empresa.	empresa. Acompañamiento permanente a los clientes actuales de la empresa.
Objetivos	Estrategias	Políticas
FO. Incrementar la participación en el mercado del 20% a partir del segundo año de operaciones.	Mantener costos bajos para atraer más clientes. Uso de la publicidad como medio para llegar a clientes potenciales. Aprovechamiento de los beneficios de ley y la necesidad de competir, para desarrollar nuevos temas de asesoría.	Realizar una constante revisión a los costos de operación, para disminuir costos. Campañas publicitarias permanentes.
FA. Incrementar un 20% la preferencia de las microempresas.	Mejoramiento continuo de los servicios ofertados, buscando conservar la calidad en los resultados y manteniendo los bajos costos.	Programas de asesoramiento revisados cada tres meses, para estar a la vanguardia de las necesidades del cliente.

Fuente: Autores de la Investigación. Tabla elaborada el 20 de Febrero de 2013.

6.5 ANALISIS DE PORTAFOLIO – MATRIZ BCG

La matriz de la Boston Consulting Group permite clasificar los productos de la empresa de acuerdo a la tasa de crecimiento y a la participación relativa como se muestra en la figura 26. Los productos se clasifican así:

Estrellas: Para el caso de la empresa de consultoría el producto estrella es el servicio de Consultoría Especializada Empresarial, servicio aplicado principalmente a las áreas de mercadeo, contabilidad, finanzas y gestión Administrativa, de manera permanente y logrando un proceso optimo en el desarrollo de estas áreas conjuntamente en lo concerniente a las estrategias, planes de acción, formulación de metas y planes de mejoramiento y puesta en marcha de estos proyectos con acompañamiento al cliente. Cabe recordar que este es el producto diferenciador que el director, en compañía con los consultores deben ofertar cuando se realicen las visitas empresariales o en las reuniones empresariales a la cuales se asista o se generen de acuerdo a la política de promoción que se tenga en el momento.

Figura 26. Matriz BCG para los servicios de la empresa de consultoría.



Fuente: Matriz BCG adaptada de acuerdo a las necesidades de la investigación por los autores.

Vacas lecheras: Se tomó como producto vacas lecheras el servicio de consultoría en el área de mercadeo y ventas ya que éste servicio es el más solicitado y de mayor aceptación de acuerdo con los resultados del cuestionario, en el cual se mostró que el 64% de los encuestados tienen mayor interés y que desearían mayor acompañamiento. La razón podría ser que sus empresas deben hacer mayor gestión y generar ingresos.

Interrogaciones: Se ha tomado como producto interrogante el servicio de consultoría en el área de la contabilidad y las finanzas, ya que según los resultados del cuestionario, los microempresarios están muy interesados en estas dos áreas de su empresa con un 27% de los encuestados que respondieron a que su microempresa necesita los servicios en estas áreas.

Perros: Se ha tomado como producto perro las consultorías de tipo administrativo, dado que estos servicios se pueden brindar por que hacen parte de la gestión empresarial y están contemplados dentro del portafolio de servicios. Sin embargo en los resultados de la encuesta no mostraron mayor interés los microempresarios por lo cual se espera que la participación sea débil, y su crecimiento puede ser muy bajo, sin embargo se pueden realizar estrategias adecuadas para buscar su posicionamiento a largo plazo y por ende su mayor demanda.

La estrategia que seguirá la nueva Empresa de asesoría y consultoría para microempresas, se centrará en capturar en el primer año de existencia, la mayor parte del mercado no atendido, que arrojó las encuestas realizadas, además del aprovechamiento de ese mercado el cual se encuentra insatisfecho con los servicios recibidos por empresas de Asesoría y consultoría ;

6.6 MIX MARKETING

En esta sección se hace una mezcla de marketing, de acuerdo a los resultados que mostro el cuestionario realizado, con el análisis de mercado que se realizo, después de cumplir estos objetivos en la investigación de mercados, se establecen los planes para cada una de las cuatro P⁸⁵, para finalmente realizar las estrategias del marketing para la nueva empresa de la siguiente manera:

- 1. Plaza:** Durante la vigencia del proyecto éste funcionará en un local comercial del centro de la ciudad, contará con todos los servicios públicos, además de estar ubicado en un lugar de alta afluencia de personas, lo que generara ser ubicados con facilidad, además de la facilidad de acceso al uso de transporte público y la posibilidad de acceder a parqueaderos cerca de la oficina.
- 2. Canal de Comercialización:** “los objetivos estratégicos de la elección del canal deben establecerse a partir de las necesidades del servicio del consumidor final⁸⁶”. El canal de comercialización que ofrecerá la empresa es de tipo directo, porque todo contrato que la empresa realice requiere del contacto directo de la empresa con el cliente, en representación de los consultores o funcionarios, con los representantes de las empresas contratantes. Esta relación se mantendrá durante la duración del contrato con una doble intención la primera la de evitar la competencia desleal de parte de los consultores, y la segunda mayor control de calidad del servicio ofertado.

⁸⁵ DVOSKIN., Op. Cit. P.26.

⁸⁶ Ibid., p.303.

Figura 27. Canal de comercialización



Fuente: Stanton William J⁸⁷. / Adaptada por los autores de la investigación.

3. Producto: Se presenta un producto intangible que consta de un factor diferenciador, ya que se trata de un servicio consultoría especializada, con el cual se busca un acompañamiento integral al cliente mientras se desarrolla la consultoría contratada. Con factores diferenciadores que buscan una ventaja competitiva en el sector, estos factores son:

Compromiso por parte de la gerencia, uso de los recursos adecuados, equipos multidisciplinarios, y una mejora continua de parte de los consultores en busca de una optima calidad en el servicio y cumplimiento de los objetivos del servicio contratado. Se debe tener en cuenta que es una empresa nueva y por lo cual se deben crear estrategias o acciones a tomar para el lanzamiento de los productos, durante el crecimiento de la empresa y sus servicios y durante su madurez y posterior declive, por lo que se han diseñado las siguientes acciones o estrategias a seguir durante la vida del proyecto:

⁸⁷ STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. 13ª Ed. México: MC GRAW HILL. 2003, p.464.

Tabla 15. Etapas del ciclo de vida y acciones y estrategias a desarrollar

Ciclo de vida del producto o servicio	Acciones o estrategias a desarrollar
Introducción o etapa pionera	Penetración el mercado: se pretende llegar a los clientes potenciales mediante la oferta de un servicio especializado (acompañamiento permanente durante la duración del servicio) en la gestión empresarial, por medio de paquetes de servicios o servicios individuales. Uso de medios publicitarios más visitados por los microempresarios, como las páginas amarillas y el uso de la visita directa al cliente. Realización de un evento de inauguración, donde se invitan a los microempresarios por medio de cartas, entregadas directamente a ellos.
Crecimiento o etapa de aceptación del mercado.	Incentivar a los clientes a hacer uso de los servicios: mediante las visitas frecuentes y creando en ellos la necesidad de ser más competitivos en el mercado, en este aspecto se debe tener en cuenta la gestión que realice el director de la empresa de la mano de los consultores y la calidad del servicio prestado. Además de generar en el cliente el sentido de pertenecía hacia la ciudad, dado que las microempresas son el motor de la ciudad por la gran cantidad de estas existentes.
Madurez	Constante mejoramiento en los productos: establecer métodos y herramientas acordes a las necesidades de los clientes y en beneficios de estos, y en el aumento del mercado objetivo, manteniendo precios bajos y al alcance de los clientes.
Declinación	Brindar servicios adicionales a los clientes: después de hacer uso de indicadores de gestión que la empresa tendrá, buscando la fidelidad de los clientes, y una mayor cobertura en la ciudad. En este aspecto lo ideal es ofertar los servicios con tarifas preferenciales para los clientes reales.

Fuente: Stanton William J⁸⁸. / Adaptada por los autores de la investigación.

⁸⁸ Ibid. p.285.

4. Promoción de ventas y relaciones públicas: La empresa contará con un presupuesto anual destinado a evaluar o a hacer seguimiento a las estrategias propuestas. Para lograr posicionarse en el mercado de consultorías, con el manejo directo del director presentará un portafolio de servicios en las respectivas microempresas del municipio de Palmira.

Publicidad: en este aspecto luego de haber hecho la elección de los medios publicitarios a usar se han asignado de la siguiente manera, se hará uso de los medios interactivos como la página web y el hosting que ofrece el operador de internet y telefonía fija que se incluye al tomar estos dos servicios; también se publicará un aviso con la ubicación y de la oficina en la sección amarilla del directorio telefónico de la ciudad.

También se hará uso del correo directo, es decir el uso de cartas remitidas a manera personal a los propietarios de los establecimientos comerciales, que se tienen como mercado objetivo, para posteriormente realizarles una visita y ofertar el portafolio de servicios que tiene la compañía, así como para invitarlos a los eventos públicos a desarrollar la empresa consultora.

Para dar a conocer a la empresa se realizará un evento de inauguración, en el cual se invitarán a los microempresarios y a entidades privadas que se deseen vincular para dar a conocer el portafolio de servicios que tendrá la empresa. Otro medio a usar y tal vez el más eficaz es el uso de la fuente o social o más conocida como la publicidad de boca a boca, que para este caso se denomina relaciones públicas, en el cual se enviarán mensajes en la realización de eventos o en la participación que la empresa tenga en ruedas de negocios, conferencias sea como asistentes o participantes etc. estos medios publicitarios usados se medirán continuamente para determinar el cumplimiento o no con las estrategias del mix marketing. Mediante el uso de indicadores de gestión se medirá también la calidad en los servicios prestados a los clientes reales. Ver tabla 16. Costos estrategia publicitaria de la empresa consultora.

5. Determinación del Precio: Existen diferentes metodologías para la establecer los precios, la fijación de los precios de los servicios debe ser el resultado de un análisis de los diferentes aspectos que inciden en él, y con lo que están dispuestos a pagar los clientes potenciales, siempre y cuando se genere un margen de rentabilidad, una obtención de utilidades y establecer precios similares a los que pueda tener la competencia, una vez se conocen las anteriores variables se define el método de fijación de precios que para este caso en particular se han definido por el método de contribución de costos variables o marginales.

Tabla 16. Costos estrategia publicitaria de la empresa consultora.

COSTOS ESTRATEGIA PUBLICITARIA							
Medio Publicitario		Publicación * Año	Total Publicidad Año 1	Total Publicidad Año 2	Total Publicidad Año 3	Total Publicidad Año 4	Total Publicidad Año 5
REALIZACION DE EVENTOS							
Evento de Inauguración	1.500.000	1	1.500.000	0	0	0	0
Participación en activación de marca	500.000	2	1.000.000	1.500.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Catálogos de servicios	600	500	300.000	300.000	300.000	0	0
Gastos de representación	150.000	10	1.500.000	1.500.000	1.600.000	0	0
PAGINA WEB (DOMINIO Y HOSTING)							
Pagina básica, con dominio y hosting se incluye en los servicios de telefonía fija contratada por Año							
PUBLICACION EN DIRECTORIO TELEFONICO							
Páginas Amarillas Comerciales	350.000	1	350.000	350.000	380.000	400.000	420.000
CORREO DIRECTO							
Envío de cartas de presentación del portafolio de servicios acompañado de una visita del consultor o director de la oficina			400.000	400.000	400.000	0	0
Total Publicidad Anual			4.650.000	3.650.000	3.480.000	1.600.000	1.620.000

Fuente: BACA Urbina Gabriel. / Adaptada por los autores de la investigación.

Costos variables: están dados por los servicios prestados por el consultor por proyecto realizado, el consultor firmará un contrato por prestación de servicios por el cual recibe el pago de honorarios mensualmente en función de los servicios prestados con una bonificación mensual adicional por el cumplimiento de al menos 24 proyectos mensuales, o proporcional a los proyectos ejecutados, este contrato se hace entre el asesor y el representante legal de la empresa consultora, los honorarios dependerán del servicio contratado, que para este caso son los siguientes:

Modalidad tipo A: Cuando el servicio corresponda a una consultoría especializada empresarial, tendrá derecho a honorarios por proyecto del 45% del valor del contrato entre el cliente y la empresa de consultora.

Modalidad tipo B: cuando el servicio corresponda a un área específica de la empresa del cliente llamase área contable, área de mercadeo, área financiera, etc. el consultor recibirá honorarios por finalización del servicio del 40% del precio de venta del contrato entre el cliente y la empresa de Asesorías empresariales.

Tabla 17. Determinación de precios

Tipo de Servicio	Costos Variables	Margen de Contribución	Precio de Venta
Modalidad tipo A. Consultoría Especializada en gestión empresarial	\$ 90.000	55%	\$ 200.000
Modalidad tipo B. Consultoría en áreas específicas (Contabilidad y Finanzas, Mercadeo y Ventas y Gestión Empresarial).	\$ 80.000	60%	\$ 200.000

Fuente: Stanton William J⁸⁹. / Adaptada por los autores de la investigación.

⁸⁹ Ibid. p.391.

Tabla 18. Estrategias del Mix Marketing

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN
Plaza	Alquiler de local comercial de en el centro de la ciudad de 40mts. ² con facilidad de parqueadero y fácil acceso a transporte público; así como a la compra de insumos para la oficina.
Canal de comercialización	Canal directo entre empresa consultora y cliente y comunicación permanente por medio de medios interactivos, así como la evaluación constante del servicio y el mejoramiento continuo en los servicios.
De publicidad	Creación de un nombre y un logotipo empresarial: para efectos de crear una imagen visual y corporativa de la empresa. Presupuesto asignado para gastos publicitarios. Creación de página web y aparición en las páginas amarillas del directorio telefónico de la ciudad.
De captación de clientes	Teniendo en cuenta las condiciones y características de la empresa (empresa de servicios), la estrategia se basa en las visitas empresariales y en el manejo de cartas de invitación a los eventos que realice la empresa. Visitas por parte del director de la empresa o funcionario de la misma, para dar a conocer el portafolio de servicios que tiene la compañía.
Promocionales y de lanzamiento	El día de la inauguración se hará unas invitaciones a microempresarios previamente seleccionados ubicados en la zona urbana de la ciudad.
	Dar a conocer los servicios por medios de la entrega de catálogos de servicios, con información por parte de funcionarios de la compañía.
	Participar en eventos públicos empresariales (ruedas de negocio, conferencias de la Cámara de Comercio, Alcaldía municipal etc.).
ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN
De capacitación de Asesores	En caso de ser necesario los asesores de la empresa serán capacitados y actualizados continuamente, con el fin de mejorar el servicio.
De precios	Mantener los precios con lo que los clientes están dispuestos a pagar, haciendo uso optimo del talento humano que posee la empresa. Y el manejo eficiente de los tiempos de ejecución y entrega.
De servicio al cliente y retención de clientes	Respuesta oportuna a las necesidades del cliente.
	Cortesía con el cliente
	Entrega a tiempo de los servicios
	Servicio post-venta.

Fuente: DVOSKIN, Roberto⁹⁰ / Adaptada por los investigadores.

⁹⁰ DVOSKIN., Ob. Cit. P. 30.

6.7 PROYECCIONES DE VENTAS

Las ventas de la empresa se proyectaran a cinco años donde se harán unos aumentos a partir del segundo año y hasta el quinto del 20% anual. Este porcentaje se espera lograr llevando a cabo las estrategias de mercado establecidas en el actual proyecto y los objetivos que la compañía desea lograr al cabo de la terminación del proyecto, y teniendo en cuenta que las variaciones del mercado sean menores. Se maneja de esta manera con el fin de tener un panorama más cercano a las realidad estando acordes a la disminución de las microempresas y finalmente se debe tener en cuenta que las ventas de servicios tienen un comportamiento cíclico por lo que se espera mantener o fidelizar al cliente además de que no existen antecedentes que puedan soportar estas cifras. En la primera tabla se muestran las ventas mensuales estimadas por el primer año, las cuales serian el resultado de la aplicación de las estrategias del mix de marketing diseñado por la dirección de la empresa. El incremento en los precios de ventas será del 5% anual, a partir del segundo año.

En el primer año de servicio se llegará a 686 microempresas con los servicios ofertados allí se muestra que se espera llegar al 8% del mercado potencial y convertirlo en mercado real para la empresas. Toda esta información está basada en los resultados del cuestionario. En la segunda tabla se muestran las ventas anuales y los posibles ingresos que la empresa tendría si se dan las condiciones proyectadas y estimadas y partiendo de una hipótesis en el cual el mercado no genere cambios fuertes que obligue a trazar nuevas directrices.

Tabla 19. Proyección de ventas mensuales de la empresa.

INGRESOS POR SERVICIOS MENSUALES															
PROYECCION DE VENTAS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Ingresos Brutos	Costos Honorarios	Total Ingresos Netos
Tarifa por servicio de Consultoría Integral Empresarial	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	90.000	110.000
Cantidad de servicios Prestados	6	18	23	29	31	34	31	39	43	40	44	43	381		
INGRESOS POR CONSULTORIA INTEGRAL	1.200.000	3.600.000	4.600.000	5.800.000	6.200.000	6.800.000	6.200.000	7.800.000	8.600.000	8.000.000	8.800.000	8.600.000	76.200.000	34.290.000	41.910.000
Tarifa por servicio de consultoría en Área específica de la Microempresa	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	80.000	120.000
Cantidad de servicios Prestados	18	23	31	28	35	31	23	24	23	24	19	26	305		
INGRESOS POR SERVICIO DE CONSULTORIA EN AREA ESPECIFICA	3.600.000	4.600.000	6.200.000	5.600.000	7.000.000	6.200.000	4.600.000	4.800.000	4.600.000	4.800.000	3.800.000	5.200.000	61.000.000	24.400.000	36.600.000
TOTAL SERVICIOS	24	41	54	30	66	65	54	63	66	64	63	69	686		
TOTAL INGRESOS	4.800.000	8.200.000	10.800.000	11.400.000	13.200.000	13.000.000	10.800.000	12.600.000	13.200.000	12.800.000	12.600.000	13.800.000	137.200.000	58.690.000	78.510.000

Tabla 20. Proyección de ventas anuales de la empresa – con incremento del 20% anual.

INGRESOS POR SERVICIOS ANUALES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tarifa por servicio de Consultoría especializada Empresarial	200.000	210.000	220.500	231.525	243.101
Cantidad de servicios Prestados	381	457	549	658	790
Ingresos Por Consultoría Integral	76.200.000	95.970.000	121.054.500	152.343.450	192.049.790
Tarifa por servicio de consultoría en Área específica	200.000	210.000	220.500	231.525	243.101
Cantidad de servicios Prestados	305	366	439	527	632
Ingresos Por Servicio De Consultoría En Área Específica	61.000.000	76.860.000	96.799.500	122.013.675	153.639.832
TOTAL SERVICIOS	686	823	988	1.185	1.422
TOTAL INGRESOS	\$ 137.200.000	\$ 172.830.000	\$ 217.854.000	\$ 274.357.125	\$ 345.689.622

7. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico constituye la etapa en la cual se busca determinar si es posible físicamente poner en marcha o ejecución un proyecto tal como lo señala Baca, el estudio técnico es “el que pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea”⁹¹; es decir explica la posibilidad técnica de generar el servicio, a través de la determinación de la ingeniería del proyecto, tamaño óptimo de la empresa, estructura organizativa y marco legal o jurídico que se requiere para la correcta operación del proyecto.

7.1 TAMAÑO ÓPTIMO DEL PROYECTO

Capacidad Instalada: la oficina se diseña de tal manera que tiene la capacidad de trabajar durante 48 semanas de trabajo al año para cada consultor contratado. En un horario laboral de 8 horas diarias.

Capacidad utilizada: cada consultor está en capacidad de generar 24 servicios mensuales, en promedio un servicio por día laboral. Para una capacidad utilizada de 288 servicios por año para cada consultor.

Teniendo en cuenta que se proyecta que para el primer año se generen 686 servicios de consultoría, esto significa que 686 servicios para el primer año en promedio serían 57 servicios mensuales por lo cual se requieren de 2 consultores fijos para el primer año de operaciones. $(686 \text{ asesorías contratadas} * \text{año} / 12 \text{ meses} / 24 \text{ servicios por consultor} = 2 \text{ consultores mensuales})$.

7.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO

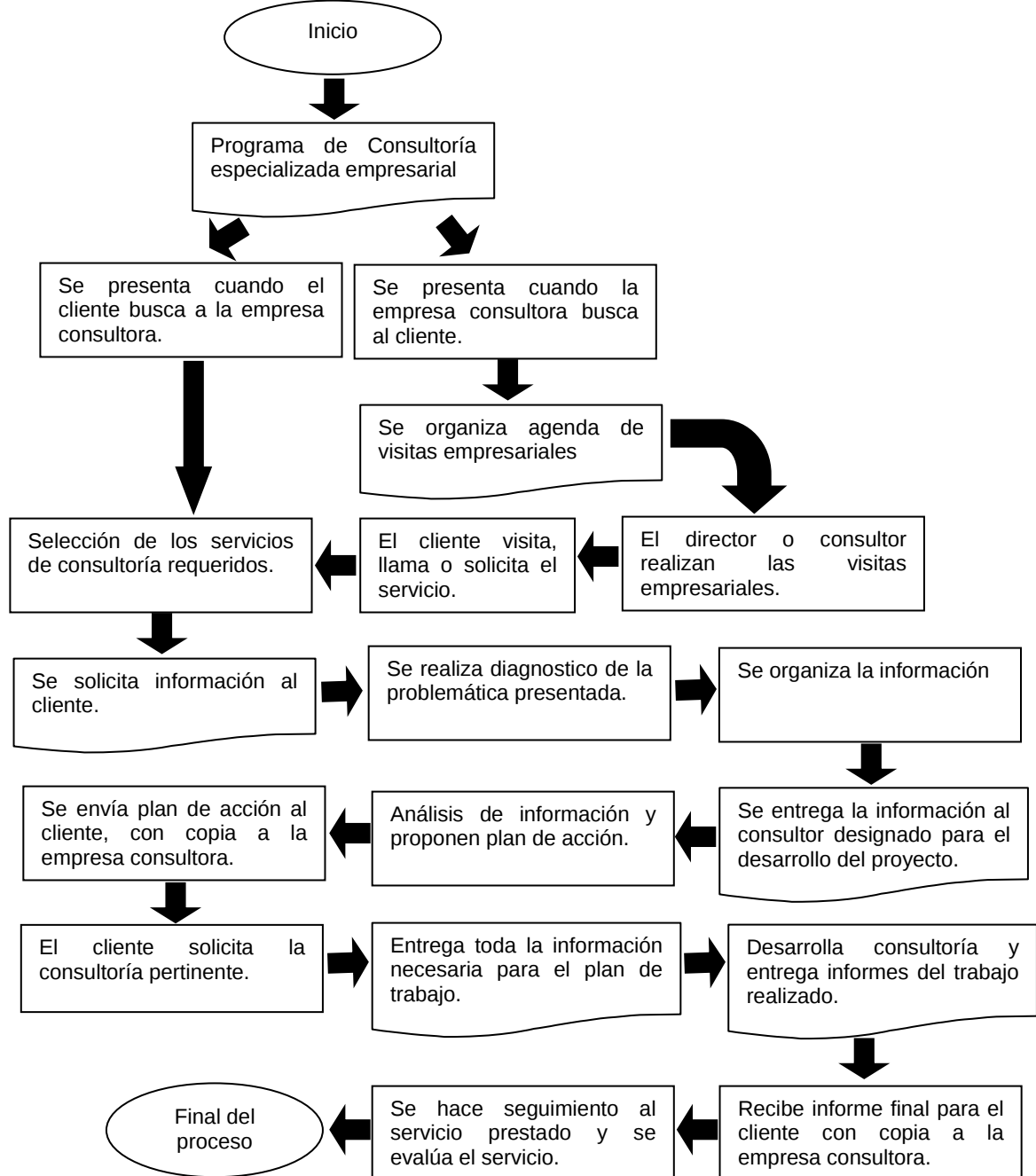
Sobre la ingeniería del proyecto, se considera que en ella están incluidos estudios tales como el análisis y la selección de los equipos necesarios, la distribución física de los equipos, así como la propuesta de la distribución general.

7.2.1 Proceso de prestación del servicio

A continuación en el siguiente flujograma de proceso se hace una descripción de las etapas para el proceso de prestación del servicio de consultoría que ofrece la empresa:

⁹¹ BACA., Op. Cit. P.86

Figura 28. Flujograma del proceso de prestación del Servicio



Fuente: BACA Urbina. Gabriel⁹² / Adaptada por los autores de la investigación.

⁹² BACA Urbina, Gabriel. Formulación y evaluación de proyectos informáticos. 5ª Ed. MEXICO: Editorial MC GRAW HILL. 2006, p.106.

Descripción del servicio de consultoría de la empresa.

Programa de Consultoría Especializada Empresarial: se puede presentar de dos maneras, la primera en la cual el cliente conoce y accede a visitar las empresa haciendo uso de los medios publicitarios ya explicados, y de manera propia conoce las instalaciones y los servicios que son ofertados mediante la atención de un funcionario de la empresa; y la segunda en la cual el director, consultor o funcionario de la empresa consultora visita al cliente y le presenta todo el portafolio de servicios.

Cuando el cliente decide tomar alguno de los servicios, un funcionario de la compañía realiza un diagnóstico preliminar del servicio con información previamente solicitada al cliente, la información es organizada para que posteriormente se designe un consultor empresarial, que a su vez recopilara mas información mediante una visita al cliente y propone un plan de acción y los objetivos que se desean cumplir. Este plan de acción es presentado al cliente con copia al director de la empresa consultora.

Si se aceptan las condiciones se procede a firmar el contrato para el inicio de la consultoría; una vez firmado el contrato con la respectiva microempresa se entrega al consultor, para dar inicio al proceso de consultoría.

El director entrega el documento con el diagnóstico preliminar al consultor y le hace saber las condiciones del contrato previamente firmado. Para que el asesor desarrolle el trabajo más pertinente al servicio solicitado por el cliente. El asesor asignado solicita información complementaria al cliente, cuando sea necesaria y se puede desplazar a las instalaciones del cliente si el proyecto así lo requiere.

La microempresa entrega la información al consultor designado, este formula y desarrolla su plan de trabajo, entregando una copia al director de la empresa consultora.

El cliente entrega la información al consultor para que este desarrolle su trabajo, luego se entrega informe final por el consultor al cliente con copia al director de la empresa consultora. Marcando así la finalización del proceso o servicio. El director de la compañía hace una retroalimentación con el cliente para conocer el nivel de satisfacción de este. Como parte del servicio post-venta y mejoramiento continuo.

7.2.2 Localización

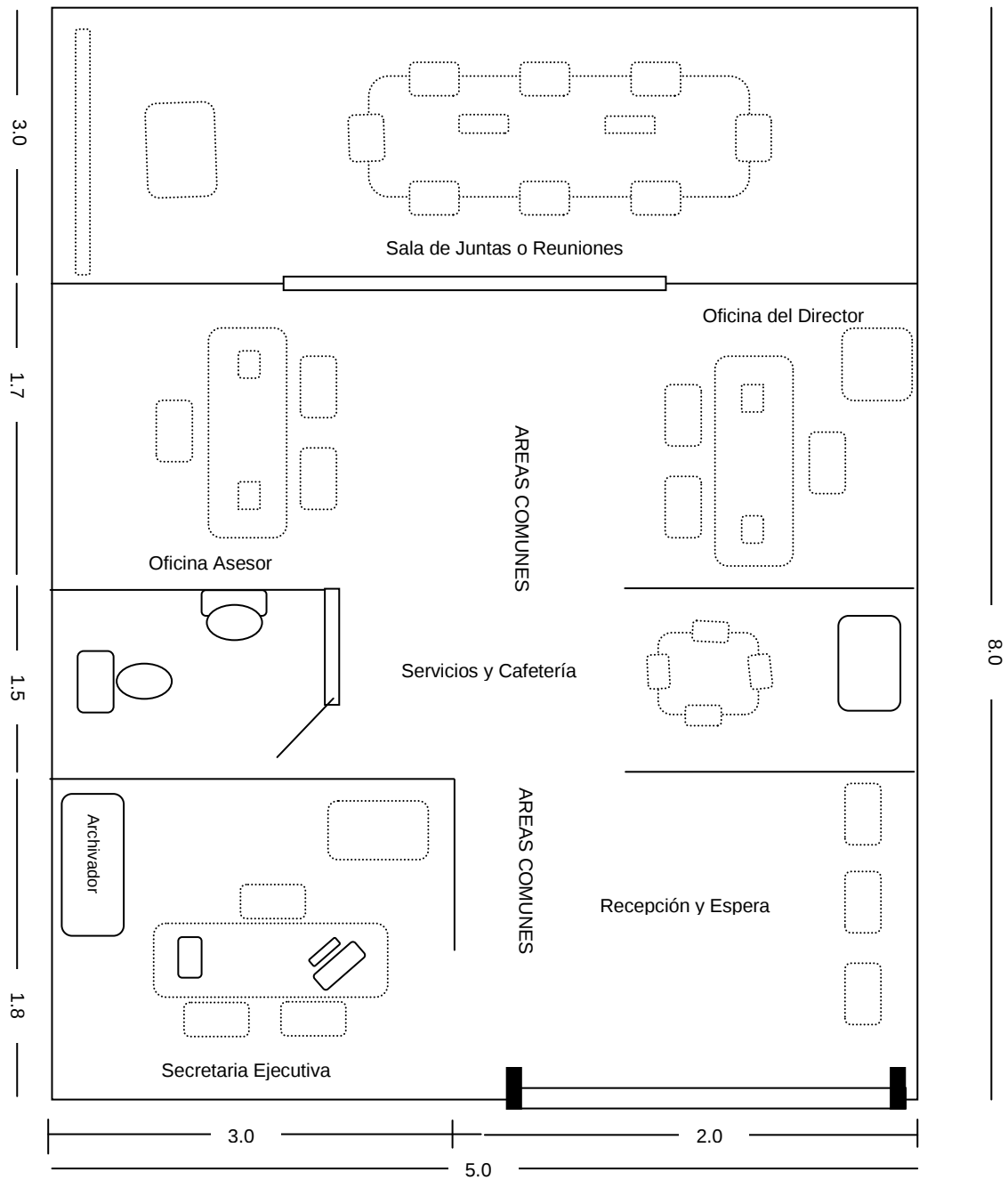
Se tomará en alquiler un local comercial ubicado en la Calle 28 con Carrera 30 Esquina en el centro de la ciudad de Palmira, que servirá de oficina para la atención y captación de clientes, este local contará con todos los servicios públicos básicos (agua, energía eléctrica, telefonía local, Internet).

Al estar ubicados en el centro de la ciudad se contará muy cerca con insumos y equipos que la empresa requiera, ya que se cuenta con papelerías, comercializadoras de equipos de oficina, equipos de cómputo y mantenimiento de los mismos.

7.2.3 Infraestructura física

La empresa necesita de recursos físicos para iniciar sus actividades, conforme a las consultas realizadas por personas que desempeñan funciones en oficinas de empresas de servicios se deducen los siguientes elementos importantes que debe tener la empresa para dar inicio a sus actividades. El establecimiento donde desarrollarán las actividades la empresa cuenta con las siguientes dimensiones, de cinco metros de frente por ocho de fondo; es decir con aproximadamente cuarenta (40) metros cuadrados, con base en esta información se hizo la siguiente distribución de la oficina, donde funcionará la empresa en caso de ser viable el proyecto.

Figura 29. Distribución de la planta física



Fuente: Distribución de la oficina desarrollada por los autores de la Investigación.

Tabla 21. Áreas del local

ZONA	AREA M ² .	ZONA	AREA M ² .
Recepción y espera	5.6	Servicios y cafetería	7.5
Secretaria ejecutiva	5.4	Oficina director y Asesor	6.8
Sala de Juntas	15.0	AREA TOTAL	40.3

Fuente: los autores

El local será tomado en alquiler, cuyo valor mensual es de cuatrocientos mil pesos (\$ 400. 000) con los servicios públicos de agua y energía. En cuanto a la adecuación del local se ha contemplado, y según cotización realizada en JOSE RIVEROS BOTERO DIVISIONES MODULARES ubicada en Cali-Valle del Cauca, para el buen funcionamiento de la oficina, se debe contar con un millón doscientos mil pesos (\$1.0000.000), con los cuales se van a hacer las divisiones para la recepción, la instalación del sistema eléctrico, y los puntos de red.

7.3 REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

Para el buen funcionamiento de la empresa se necesita un adecuado equipo, el cual se describe a continuación, las cotizaciones de los equipos de computo se realizaron en CITY-PC Ltda. Del centro comercial PASARELA ubicado en la ciudad de Cali, los planes corporativos de comunicación celular realizados en las oficinas principales de MOVISTAR ubicada en Palmira.

Tabla 22. Equipos de oficina requeridos

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
PC´s portátiles marca ACER de 14"	2	790.000	1.580.000
Computadores de mesa	1	699.900	699.900
Impresora Multifuncional Epson	1	399.900	399.900
Celulares planes postpago	2	137.900	275.800
Tablero en acrílico 1,20mt x 0,80mt	1	76.000	76.000
Video Beam Proyector Led Epson S12	1	349.000	349.000
		TOTAL	\$ 3.380.600

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

Se requerirán escritorios con archivadores, sillas, equipos para realizar capacitaciones, archivadores con gavetas, entre otros artículos descritos a continuación:

Tabla 23. Muebles de oficina requeridos

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Archivador metálico de 3 gavetas	2	320.000	640.000
Mesa para salón de trabajos	1	150.000	150.000
Silla oficina	17	35.000	595.000
Mesas plásticas para cafetería Rimax	1	40.000	40.000
Sillas plásticas Rimax	4	14.000	56.000
Sillas tipo recibo 3 puestos	1	220.000	220.000
		TOTAL	\$ 1.701.000

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

Los insumos de la lista a continuación son los iniciales, para el primer mes se compraran solo algunos, que son los que se pueden agotar, y dependiendo de la demanda que se produzca, se comprarían mas

Tabla. 24. Insumos consumo inicial requeridos

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
papel bond resma x 75grs.	10	6.500	65.000
Lapiceros	24	395	9.480
Lápices	24	250	6.000
Borradores	12	125	1.500
Cosedoras	2	10.000	20.000
Perforadoras	1	10.000	10.000
Ganchos de cosedora * cajas	3	5.000	15.000
Carpetas y/o legajadores	50	350	17.500
Memorias USB de 8GB.	2	14.000	28.000
Agenda de Apuntes	5	5.000	25.000
		TOTAL	\$ 197.480

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

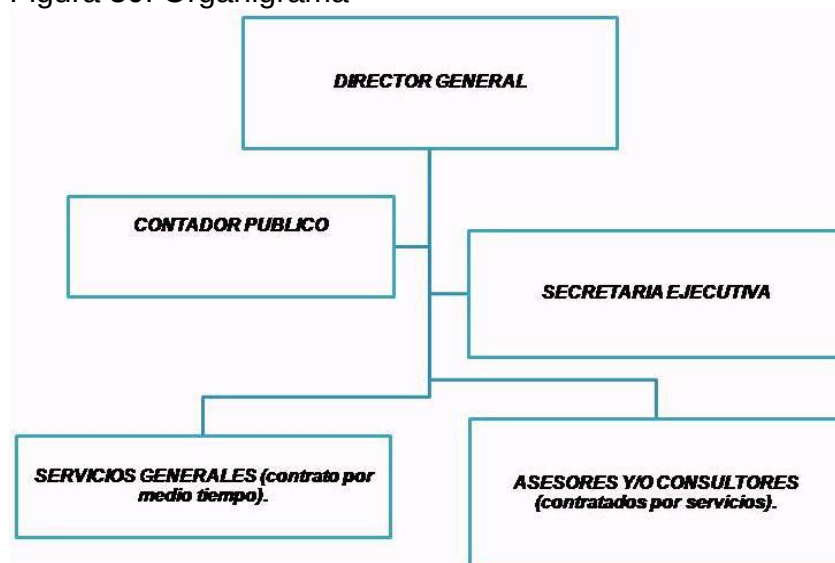
Tabla. 25. Gastos de administración

	VALOR MES	VALOR ANUAL
Arrendamientos	400.000	4.800.000
Agua	80.000	960.000
Energía	70.000	840.000
Teléfono e Internet	130.000	1.560.000
TOTAL	\$ 680.000	\$ 8.160.000

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 30. Organigrama



Fuente: Organigrama diseñado por los autores de la Investigación

La disponibilidad de la mano de obra. Para este caso se contará con una base de datos de diferentes profesionales en carreras Administrativas, Contables y de Derecho, en diferentes áreas que tengan la capacidad y la experiencia necesaria para atender las necesidades de las microempresas y para prestar las asesorías pertinentes en sus respectivas áreas, y sobre todo que sean capaces de plantear estrategias y planes de acción de acuerdo a las necesidades del cliente.

El organigrama de este proyecto está estructurado mediante la jerarquía y se describen las funciones de cada área con el fin de confirmar totalmente las

características de la estructura relacionada para cada caso; posteriormente se hace una breve descripción de los cargos que son recomendables para iniciar una Empresa de asesoría y consultoría microempresarial.

Director general: tiene la última palabra en cuanto a la aceptación de nuevos proyectos, toma de decisiones estratégicas en torno a la Empresa de consultoría como son presupuestos y análisis de la misma, llevar a cabo relaciones publicas con Instituciones, Empresas privadas y del sector público, será encargado de realizar las respectivas auditorias a cada proyecto, así como ser el veedor de la correcta utilización de los recursos disponibles para el cumplimiento del proyecto que el asesor tiene en funcionamiento, maneja la imagen pública de la compañía. Esta persona cumplirá con estudios profesionales en administración de Empresas y/o Contaduría y especializaciones en áreas de gestión empresarial.

Contador Publico: profesional en contaduría publica con tarjeta profesional vigente será el encargado de realizar los cobros y la recaudación cuando se lo requiera a los clientes de los dineros pagados por estos; a su vez será el encargado de llevar la contabilidad de la empresa, y de realizar los pagos a los consultores en su momento preciso.

Secretaria ejecutiva: tiene como función principal controlar y apoyar el manejo de las comunicaciones internas y externas de la organización, ser el enlace más directo entre el director general y consultores, además de tener al tanto al gerente general sobre sus reuniones, visitas y operaciones financieras que realice la empresa.

Consultores: son profesionales contratados por prestación de servicios en las áreas de Contaduría Pública, Administración de Empresas especialista en el área de mercadeo, los consultores se encargarán del manejo adecuado de cada proyecto consultoría que sea contratado por la empresa. Además se encargarán del manejo de la imagen de la empresa, su logística, su manejo contable, y el manejo legal, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Tabla 26. Gastos Nomina Administrativa Fija

Cargo	Básico Mensual	Deducciones Seguridad Social	Auxilio Transp. Mes	Total Deveng.	Aportes Sistema de Seguridad Social	Aportes Parafiscales	Prestaciones Sociales	ARP	Total/ Mes
					20,50%	9,00%	21,83%	0,522%	
Director General	1.200.000	96.000	70.500	1.174.500	246.000	108.000	256.393	6.131	1.791.024
Contador Publico	900.000	72.000	70.500	898.500	184.500	81.000	196.143	4.690	1.364.833
Secretaria Ejecutiva	589.500	47.160	70.500	612.840	120.848	53.055	133.783	3.199	923.724
Servicios Generales de 1/2 tiempo	294.750	23.580	35.250	306.420	60.424	26.528	66.891	1.600	461.862
Totales	2.984.250	238.740	246.750	2.992.260	611.771	268.583	653.210	15.620	4.541.444

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

Tabla 27. Gastos Nomina Consultores Empresariales

Año del proyecto	Cargo	Cantidad consultores requeridos * Mes	Bonificación Mensual	Bonificación Anual	Resumen
1	Consultor	2	600.000	14.400.000	No se genera aportes Parafiscales, ni aportes al Sistema de Seguridad Social
2	Consultor	2	622.500	14.940.000	No se genera aportes Parafiscales, ni aportes al Sistema de Seguridad Social
3	Consultor	3	645.000	23.220.000	No se genera aportes Parafiscales, ni aportes al Sistema de Seguridad Social
4	Consultor	4	668.000	32.064.000	No se genera aportes Parafiscales, ni aportes al Sistema de Seguridad Social
5	Consultor	5	692.000	41.520.000	No se genera aportes Parafiscales, ni aportes al Sistema de Seguridad Social

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

7.5 ESTRUCTURA LEGAL

Una variable para definir el funcionamiento de la empresa, es la legalización y constitución, ya que estos procesos además de ser una obligación sirven como punto de apoyo para determinar el tipo de actividad económica y empresarial al que se deberá encaminar la nueva empresa esta información nos servirá como punto de partida para identificar los beneficios que puede otorgar el Gobierno, así como las condiciones en las cuales se llevara a cabo las actividades y las obligaciones y la forma en que debe responder la empresa ante cualquier eventualidad.

La sociedad tendrá como objeto social ser consultora empresarial para microempresarios de todos los sectores económicos que existen en la ciudad y que tienen necesidades en distintas áreas de su gestión como empresas y que su actividad sea considerada lícita en el territorio nacional para la prestación de estos servicios tanto en sus actividades principales como en actividades secundarias del cliente.

El portafolio de servicios ofertado está dirigido a mejorar y fortalecer las áreas con insuficiencias que presenta el cliente con un método integral de servicios y un acompañamiento permanente al microempresario durante el desarrollo del proyecto o servicio.

La nueva empresa de consultoría se constituirá como una sociedad por acciones simplificada de naturaleza comercial que se denominara bajo el nombre de “CONSULTORIAS EMPRESARIALES PALMIRA S.A.S.” con domicilio en el municipio de Palmira, Valle del Cauca, regida por la Ley 1258 del 5 de Diciembre de 2008.y en las disposiciones legales y comerciales

Para formalizar la empresa es importante consultar en los centros de atención empresarial CAE, el nombre comercial de la empresa para evitar homonomías de

empresas en el país y que la empresa sea la única con ese nombre, la consulta de marca el cual consta e verificar que el conjunto de características y signos del logo o letras no estén registrados ante la superintendencia de Industria y Comercio, la consulta de la actividad comercial la cual clasifica la empresa que para este caso se le asigna el código CIIU K741400 el cual corresponde a “actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión”, se debe tener en cuenta esta información ya que es requerido al momento de realizar la inscripción en la cámara de comercio y finalmente consultar el uso de suelo donde se debe constatar que la ubicación del establecimiento abierto al público puede desarrollar su actividad en la dirección elegida dando cumplimiento al Plan de Ordenamiento Territorial POT.

Requisitos para constitución:

Pre inscripción en el RUT para la asignación del NIT: se realiza via pagina web del la DIAN o del portal web de la Cámara de Comercio de Palmira.

Realizar matricula mercantil en la Cámara de Comercio de Palmira: se debe adquirir el formulario de inscripción en la Cámara de Comercio de Palmira. Con la inscripción obtiene la inscripción en Industria y Comercio para posteriores pagos del impuesto, notificación en planeación municipal, secretaria de salud, bomberos para visita de control y vigilancia, notificación en apoyo al consumidor y control al espacio público de la secretaría de gobierno para verificación del cumplimiento de las normas.

Realizar escritura pública o documento privado: artículo 5° Ley 128 de 2008, donde contenga como mínimo la siguiente información: nombre, documento de identidad, domicilio, razón social seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada o S.A.S.” domicilio principal, termino de duración de la sociedad, enunciación de actividades principales, capital suscrito y pagado, prohibiciones de negociar acciones y forma de administración.

Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades: para fines tributarios.

Obligaciones laborales: para garantizar la seguridad de los empleados se debe hacer la inscripción en una Entidad Promotora de Salud EPS, Administradora de Riesgos Profesionales ARP, Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías AFP, Caja de Compensación Familiar, además de cumplir con las prestaciones sociales que tuviere lugar.

Tabla 28. Gastos de constitución

DESCRIPCION	VALOR
Matricula Mercantil	183.000
Inscripción en el registro mercantil	5.000
Estampilla uso de suelo - Bomberos	7.000
Fumigación del Local	30.000
Concepto Sanitario	40.000
Libros Contables	60.000
Gastos notariales	115.000
Formularios de Inscripción	9.000
TOTAL	449.000

Fuente: Datos entregados por la Cámara de Comercio de Palmira / Bomberos Voluntarios de Palmira / Saneamiento / Superintendencia de Industria y Comercio de Palmira. Adaptación los autores de la Investigación.

Finalmente se concluye el estudio técnico para la investigación, ahora se continua con el estudio económico y financiero.

8. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

En este capítulo se evalúa la rentabilidad del proyecto o la puesta en marcha de la Empresa de asesoría y consultoría para microempresas, además de la factibilidad de llevarse a cabo con los recursos financieros programados. Incluye un plan financiero para el periodo de inversión y el análisis financiero del proyecto, a fin de determinar el plazo de amortización de la deuda y conocer si es económicamente viable.

8.1 INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

8.1.1 Inversión

Inversión fija: representada por la cantidad de dinero que se requiere para la adquisición de los activos fijos simboliza todos los activos tangibles adquiridos con la intención de emplearlos en forma permanente para la prestación del servicio, que se utilizaran en la administración, la contribución de estos activos a la generación de ingresos se reconoce en los resultados del ejercicio mediante la depreciación de su valor histórico ajustado.

Tabla 29. Activos fijos

CONCEPTO	VALOR
Equipos de Comunicación y Computación	3.380.600
Muebles y Enseres	1.701.000
TOTAL	5.081.600

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

Inversión diferida: Corresponde a rubros como adecuaciones y remodelaciones, publicidad y lanzamiento, entre otros.

Tabla 30. Inversión diferida

DIFERIDOS	VALOR BIENES
Gastos legales de Constitución	449.000
Gastos Preoperativos o de Instalación	1.000.000
Publicidad * Año	4.650.000
TOTAL	6.099.000

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

Inversiones de capital de trabajo: representado por el capital de giro distinto a la inversión de activos fijos y diferidos con que contará para que empiece a funcionar el proyecto.

Tabla 31. Inversiones de capital de trabajo

CONCEPTO	VALOR
2 meses de Insumos	394.960
2 Meses de Sueldos + Factor Prestacional	9.082.887
2 Meses de Gastos de la Oficina	1.360.000
TOTAL	10.837.847

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

Tabla 32. Total depreciación anual

CONCEPTO	VALOR	VIDA UTIL	DEPRECIACION ANUAL
Equipos de Com. y Computación	3.380.600	5	676.120
Muebles y Enseres	1.701.000	10	170.100
TOTAL DEPRECIACION ANUAL	5.081.600		846.220

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

Tabla 33. Total amortizaciones diferidas

CONCEPTO	VALOR	VIDA UTIL	AMORTIZACION ANUAL
Gastos legales de Constitución	449.000	5	89.800
Gastos de Instalación	1.000.000	5	200.000
Gastos publicitarios	4.650.000	5	930.000
	TOTAL		1.219.800

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

Tabla 34. Inversiones totales

CONCEPTO	VALOR
Activo Fijo Tangible	5.081.600
Activo fijo Intangible	6.099.000
Capital de Trabajo	10.837.847
TOTAL	22.018.447

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

8.1.2 Financiación

Cuando se habla de financiamiento, es necesario mostrar cómo funciona y cómo se aplica en el estado de resultados, pues modifica los flujos netos de efectivo. En esta forma se selecciona un plan de financiamiento, el más complicado, y se muestra su cálculo, tanto en la forma de pagar intereses como el pago de capital.

Para el inicio de operación se parte del supuesto que se obtendrá un crédito correspondiente al 70% del total de la inversión inicial por un valor de \$ 15.412.913 El préstamo será a 5 años, (se define este periodo con base en la depreciación de los equipos de oficina y equipos de computo) con una tasa de interés del 27.98% la cual es la tasa máxima fijada por la superintendencia financiera para el periodo comprendido entre 1 de Julio de 2013 y 30 de Septiembre de 2013. La siguiente tabla muestra la proyección de la deuda. El excedente corresponde al aporte de los socios de la empresa por valor de \$ 6.605.341, en la siguiente tabla se muestran las posibles fuentes de financiación.

Tabla 35. Fuentes de Financiación

ENTIDAD	CONCEPTO GENERAL
Cooperativas financieras y de ahorro y crédito	Gracias al aval que el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas –Fogacoopda a los créditos otorgados por las cooperativas hacia el sector empresarial, el cual desembolsa hasta 50% del valor total del capital requerido.
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFANDI	A través de Finamérica que es la única entidad vigilada por la Superintendencia Bancaria, especializada en microcrédito para microempresas en Palmira.
FUNDACIÓN COOMEVA	Su objetivo fundamental es promover la creación, fortalecimiento y expansión de las empresas orientando los esfuerzos hacia la sostenibilidad de unidades productivas e innovadoras.
BANCOLDEX – Banca De Segundo Piso.	El Banco es una sociedad anónima de economía mixta, vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, considerado el Banco para el Desarrollo Empresarial y el Comercio Exterior. El Gobierno Nacional es su mayor accionista. La entidad opera en Colombia como un banco de redescuento, ofreciendo productos y servicios financieros tanto a las empresas relacionadas con el comercio exterior colombiano como a aquellas dedicadas al mercado nacional.
Banca de Primer Piso - Bancos Financieros	Instituciones financieras que tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.
Fuentes De Cofinanciación	Son recursos con destinación específica para estimular el desarrollo de proyectos en campos prioritarios de la actividad productiva, aplicados por medio de convocatorias, los cuales ayudan en una determinada proporción al objetivo del proyecto, mientras que los demás recursos provienen de la contrapartida del beneficiario que en algunos casos se acepta, una parte esté representada en dinero y otra en especie.
Fondo Emprender	es una cuenta adscrita al SENA, implementada por el Gobierno Nacional con el objetivo de facilitar la creación de empresas, que surjan a partir de la asociación de aprendices, practicantes y profesionales recién egresados, con la entrega de recursos financieros (capital semilla). Este Fondo brinda a los jóvenes la oportunidad de realizar el montaje de su propia empresa, al facilitar el acceso a la financiación, generando empleo y bienestar socioeconómico.

Fuente: Diseñada por los autores de la Investigación.

Tabla 36. Plan de pagos de la deuda

VALOR PRESTAMO	\$ 15.412.913			
TASA	27,98%			
AÑO	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO
1	6.084.838	4.312.533	1.772.305	13.640.608
2	6.084.838	3.816.642	2.268.196	11.372.412
3	6.084.838	3.182.001	2.902.838	8.469.574
4	6.084.838	2.369.787	3.715.051	4.754.523
5	6.084.838	1.330.315	4.754.523	0
TOTAL	30.424.192	15.011.278	15.412.913	38.237.117

Fuente: BACA Urbina, Gabriel / Banco de la República de Colombia / Adaptada por autores de la Investigación.

8.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Su cálculo se estima con base al precio de la asesoría y el número de asesorías proyectado por servicio.

Tabla 37. Presupuesto de ingresos

PRODUCTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Por Consultoría Especializada Empresarial	76.200.000	95.970.000	121.054.500	152.343.450	192.049.988
Ingresos Por Consultoría en áreas específicas del cliente	61.000.000	76.860.000	96.799.500	122.013.675	153.639.990
TOTAL INGRESOS	137.200.000	172.830.000	217.854.000	274.357.125	345.689.978

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

8.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS

Tabla 38. Presupuesto de egresos

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Administrativos / Nomina						
Arrendamiento del local	400.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Bonificación de Consultores		14.400.000	14.940.000	23.220.000	32.064.000	41.520.000
Salarios	2.992.260	35.907.120	37.189.004	38.516.652	39.891.696	41.315.830
Agua	80.000	960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
Energía Eléctrica	70.000	840.000	882.000	926.100	972.405	1.021.025
Aportes Parafiscales	268.583	0	3.338.051	864.305	447.580	347.669
Prestaciones Sociales	653.210	7.838.524	8.118.360	8.408.185	8.708.357	9.019.246
Teléfono e Internet	130.000	1.560.000	1.638.000	1.719.900	1.805.895	1.896.190
Depreciación/Amortización		2.066.020	2.066.020	2.066.020	2.066.020	2.066.020
Aportes Sistema de Seguridad Social	611.771	7.341.255	7.603.338	7.874.777	8.155.907	8.447.072
Aportes ARP	15.620	187.435	194.127	201.057	208.235	215.669
Gastos Administrativos / Nomina	5.221.444	75.900.374	78.438.848	89.655.395	100.231.415	111.815.606
Costos Variables						
Costo Asesor o Consultor empresarial		58.690.000	73.930.500	93.194.325	117.360.023	147.878.490
Total Costos Variables		58.690.000	73.930.500	93.194.325	117.360.023	147.878.490
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		134.590.354	152.369.348	182.849.720	217.591.437	259.694.097

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

Los salarios para el año 2013 se establecen de acuerdo a las asignaciones salariales en promedio en Colombia⁹³. El incremento se hace de acuerdo a las variaciones del IPC hasta el año 2017⁹⁴. El porcentaje que se proyecta para los

⁹³ OBSERVATORIO LABORAL PARA LA EDUCACION. Presentación con los Resultados del Observatorio Laboral para la Educación 2001-2009. FORO DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS Y NECESIDADES DEL SECTOR PRODUCTIVO 2010 . [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-238140.html>.

⁹⁴ DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y ESTRATEGIAS GRUPO BANCOLOMBIA. Proyecciones Macroeconómicas 2011-2017. Informe de Proyecciones Macroeconómicas. Cap.9, p5. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet en

insumos y servicios públicos es del 5% anual; los aportes parafiscales se harán de acuerdo a los beneficios otorgados por la Ley 1429 de 2010 mencionado en el marco legal de esta investigación.

8.3.1 Costos variables

Los costos variables están dados por los honorarios pagados a los consultores, que prestaran sus servicios en cada contrato realizado con los microempresarios. (De acuerdo a las proyecciones de ventas).

Tabla 39. Costos variables

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Asesor o Consultor empresarial	58.690.000	73.930.500	93.194.325	117.360.023	147.878.490
Total Costos Variables	58.690.000	73.930.500	93.194.325	117.360.023	147.878.490

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

8.3.2 Costos fijos

Estos costos están dados por el talento humano fijo y las bonificaciones a los consultores de la empresa, el pago de sus prestaciones sociales, aportes al sistema de seguridad social, servicios públicos etc.

Tabla 40. Costos fijos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos del proyecto	75.900.354	78.438.848	89.655.395	100.231.415	111.815.606
Total Costos Fijos	75.900.354	78.438.848	89.655.395	100.231.415	111.815.606

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

8.4 FLUJO DE CAJA

<http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/sid/24026/20110100609145721.pdf>.

Tabla 41. Flujo de caja anual

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS DE EFECTIVO					
Dinero líquido disponible	10.837.847	67.808.841	152.367.756	265.713.839	417.525.867
Valor de las ventas de contado	137.200.000	172.830.000	217.854.000	274.357.125	345.689.978
Total ingreso bruto anual	148.037.847	240.638.841	370.221.756	540.070.964	763.215.845
SALIDAS DE EFECTIVO					
Pago de nómina	35.907.120	37.189.004	38.516.652	39.891.696	41.315.830
Bonificación de Consultores	14.400.000	14.940.000	23.220.000	32.064.000	41.520.000
Pago de aportes a la seguridad social	7.838.524	8.118.360	8.408.185	8.708.357	9.019.246
Pago de aportes parafiscales	0	0	864.305	447.580	347.669
Pago de prestaciones sociales	7.838.524	8.118.360	8.408.185	8.708.357	9.019.246
Pagos de servicios públicos	3.360.000	3.528.000	3.704.400	3.889.620	4.084.101
Pagos de arrendamientos del local	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Pagos de obligaciones financieras	6.084.838	6.084.838	6.084.838	6.084.838	6.084.838
Pagos de impuestos	0	5.492.523	10.501.352	17.950.647	27.939.637
Pagos de ARP	187.435	194.127	201.057	208.235	215.669
Total Salidas de efectivo	80.229.007	88.271.085	104.507.917	122.545.096	144.130.566
Dinero líquido disponible al final del periodo	67.808.841	152.367.756	265.713.839	417.525.867	619.085.279

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

8.5 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 42. Estado de resultados proyectado

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR SERVICIOS	137.200.000	172.830.000	217.854.000	274.357.125	345.689.978
(-) Costo del Servicio - comisión consultor	58.690.000	73.930.500	93.194.325	117.360.023	147.878.490
UTILIDAD BRUTA	78.510.000	98.899.500	124.659.675	156.997.103	197.811.487
(-) Gastos Operacionales					
Gastos Administrativos / Nomina	75.900.354	78.438.848	89.655.395	100.231.415	111.815.606
UTILIDAD OPERACIONAL	2.609.646	20.460.652	35.004.280	56.765.688	85.995.881
(-) Gastos Financieros- interés de financiamiento	4.312.533	3.816.642	3.182.001	2.369.787	1.330.315
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-1.702.888	16.644.010	31.822.279	54.395.901	84.665.565
(-) Impuesto de Renta 33%	0	0	2.625.338	8.975.324	20.954.727
UTILIDAD NETA	0	16.644.010	29.196.941	45.420.577	63.710.838
(-) Reserva Legal 10%	0	1.664.401	2.919.694	4.542.058	6.371.084
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0	14.979.609	26.277.247	40.878.520	57.339.754

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

El impuesto de renta es el equivalente al 33% de la utilidad neta; sin embargo según la Ley 1429 de 2010, existe una progresividad en el pago de este impuesto.

8.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo del punto de equilibrio (P.E.), se tomaron en cuenta los costos fijos, variables y los ingresos por los servicios de la Empresa. Las formulas usadas para determinar este punto de equilibrio son:

P.E. en \$ = (costos fijos / 1-(costos variables / Ingresos))

P.E. en % = (costos fijos / (Ingresos – costos variable))

Tabla 43. Punto de equilibrio con incremento del 3.57% y con financiamiento

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos	75.900.354	78.438.848	89.655.395	100.231.415	111.815.606
Costos Variables	58.690.000	73.930.500	93.194.325	117.360.023	147.878.490
Ingresos por servicios	137.200.000	172.830.000	217.854.000	274.357.125	345.689.978
Punto de Equilibrio \$	132.639.519	137.074.365	156.680.871	175.157.390	195.405.914
Punto de Equilibrio %	96,7%	79,3%	71,9%	63,8%	56,5%

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

La empresa alcanza un punto de equilibrio cuando genere ingresos operacionales correspondiente a \$132.639.519, para el primer año de operaciones, lo cual tiene

un nivel de operacional del 96.7% de su capacidad utilizada, también se puede observar que año tras año la capacidad utilizada disminuye hasta alcanzar un punto de equilibrio del 56.5%, ya que en este año los ingresos son mayores a los gastos operacionales. Cubriendo los gastos de funcionamiento de la misma y generando a partir de ahí una utilidad o beneficios mayores para los inversionistas.

8.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 44. Balance general proyectado

CUENTAS	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Caja y Bancos	6.605.534	67.808.841	157.860.279	279.082.376	439.869.728	648.414.049
Total Activo Corriente	6.605.534	67.808.841	157.860.279	279.082.376	439.869.728	648.414.049
Propiedad Planta y Equipo						
Muebles y Enseres	-	1.701.000	1.701.000	1.701.000	1.701.000	1.701.000
Equipos de Computación	-	3.380.600	3.380.600	3.380.600	3.380.600	3.380.600
Depreciación Acumulada	-	(846.220)	(846.220)	(846.220)	(846.220)	(846.220)
Total Propiedad Planta y Equipo	-	4.235.380	4.235.380	4.235.380	4.235.380	4.235.380
Intangibles	-	6.099.000	6.099.000	6.099.000	6.099.000	6.099.000
Amortización	-	(1.219.800)	(1.219.800)	(1.219.800)	(1.219.800)	(1.219.800)
Total Activos No Corrientes	-	9.114.580	9.114.580	9.114.580	9.114.580	9.114.580
TOTAL ACTIVO	6.605.534	76.923.421	166.974.859	288.196.956	448.984.308	657.528.629
PASIVO						
Cuentas por pagar	-	66.350.381	141.410.172	247.354.268	385.474.098	563.396.983
Retefuente por Honorarios 10%	-	2.195.200	2.765.280	3.485.664	4.389.714	5.531.040
Impuesto de Renta y Complementarios	-	-	-	2.625.338	8.975.324	20.954.727
Total Pasivo Corriente	-	68.545.581	144.175.452	253.465.270	398.839.136	589.882.750
Pasivo No Corriente						
Obligaciones Financieras L/P	-	1.772.305	2.268.196	2.902.838	3.715.051	4.754.523
Total Pasivo No Corriente	-	1.772.305	2.268.196	2.902.838	3.715.051	4.754.523
TOTAL PASIVO	0	70.317.886	146.443.648	256.368.108	402.554.187	594.637.273
PATRIMONIO						
Aporte Social	6.605.534	6.605.534	5.551.602	5.551.602	5.551.602	5.551.602
Utilidad del Ejercicio	-	-	14.979.609	26.277.247	40.878.520	57.339.754
TOTAL PATRIMONIO	6.605.534	6.605.534	20.531.211	31.828.849	46.430.122	62.891.356
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	6.605.534	76.923.420	166.974.859	288.196.956	448.984.309	657.528.629

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

8.8 ANÁLISIS FINANCIERO

Tabla 45. Indicadores Financieros

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
Razón Corriente	0,99	1,09	1,10	1,10	1,10
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento	91,41%	87,70%	88,96%	89,66%	90,44%
Pasivos L.P. / Patrimonio	0,27	0,11	0,09	0,08	0,08
Concentración Endeudamiento A C/P.	97,5%	98,5%	98,9%	99,1%	99,2%
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
Rentabilidad Bruta	57,2%	57,2%	57,2%	57,2%	57,2%
Rentabilidad Operacional	0,0%	9,6%	13,4%	16,6%	18,4%
Rentabilidad del Activo Total	0,0%	10,0%	10,1%	10,1%	9,7%
INDICADORES DE ACTIVIDAD					
Rotación del Activo Total	1,78	1,04	0,76	0,61	0,53
Rotación de Capital de Trabajo	-186,2	12,6	8,5	6,7	5,9

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

Como se analiza en el indicador de razón corriente para el primer año de operaciones se detalla que hay poca capacidad de la empresa para responder por sus obligaciones; sin embargo en los posteriores años los valores generados son positivos y mayores a 1, con lo se puede inferir que la empresa tendrá como responder con sus obligaciones a corto plazo durante la vigencia del proyecto.

En el indicador de endeudamiento el grado de apalancamiento de la empresa, para este caso se puede observar que la participación por parte de los acreedores es alta, por lo que la empresa está en bastante riesgo. La concentración del endeudamiento también es alta ya que la mayoría de estos son a corto plazo, lo anterior demuestra que se debe realizar una revisión en los pasivos de la empresa y buscar la manera de disminuirlos.

Los indicadores de rentabilidad bruta muestra la alta capacidad que tiene la empresa en la generación de utilidades antes de los gastos administrativos y de nomina, en el caso del indicador de utilidad operacional el negocio es lucrativo a partir del segundo año que genera utilidades para los socios. De igual manera la capacidad de los activos de generar utilidades es relativamente baja.

La rotación de los activos es demasiado baja por lo cual se debe buscar la manera de que estos activos tengan mayor rotación, sin embargo los resultados son positivos. En cuanto a la productividad del capital de trabajo también es baja por

lo cual se debe buscar la manera de aumentar las ventas con el fin de mejorar esta cifra.

8.9 ANÁLISIS ECONÓMICO

En este punto, si no han existido contratiempos, se sabe que existe un mercado potencial atractivo una localización óptima, se ha calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto y aunque se conocen las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se ha demostrado que la inversión propuesta es económicamente rentable⁹⁵. Lo cual es lo que se va a demostrar mediante el siguiente método de análisis:

Valor Presente Neto (VPN): es la ganancia equivalente en pesos de hoy, generado por el proyecto por encima de las tasa de rentabilidad esperada.

Tasa Rentabilidad Esperada (TRE): De acuerdo a promedios sectoriales en Colombia según información de la Superintendencia Financiera de Colombia, la mayoría de inversionistas están alrededor del 20% y 35% efectivo anual como tasa de interés esperada; para el estudio en desarrollo se tomara la menor tasa de rentabilidad esperada, es decir la del 20%, obteniendo el siguiente VPN:

Tabla 46. Cálculo del valor presente neto con financiamiento

FLUJO DE FONDOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	V.S.
Flujo de Fondos Neto	-22.018.447	2.609.646	20.460.652	35.004.280	56.765.688	85.995.881	850.500
Tasa de descuento	20%						
VPN / VNA	77.407.893						

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

Con una tasa de rentabilidad esperada del 20% y con valor de salvamento para los muebles y enseres por los cinco años de vida útil por depreciarse al final del proyecto por valor de \$ 850.500, que se suma al VPN de la anterior tabla; y con los flujos netos de efectivo que aparecen en la anterior tabla obtenemos un **VPN Final por \$ 77.407.893** este dato nos demuestra que el proyecto es **VIABLE**.

Tasa Interna de Rendimiento (TIR): es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Al igual que la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

⁹⁵ BACA., Ob. Cit. P.212.

Tabla 45. Calculo tasa interna de rendimiento (TIR) con financiamiento

FLUJO DE FONDOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	V.S.
Flujo de Fondos Neto	-22.018.447	2.609.646	20.460.652	35.004.280	56.765.688	86.846.381	850.500
TIR	84%						

Fuente: BACA Urbina, Gabriel. / Adaptada por autores de la Investigación.

La tabla muestra los flujos netos de efectivo del estado de resultados para los cinco primeros años del proyecto, con valor de salvamento por los muebles y enseres por valor de \$850.500; al aplicar la ecuación matemática se obtiene como resultado una tasa interna de retorno positiva del 84%, por lo cual se concluye que el proyecto es **RENTABLE**.

8.10 IMPACTO DEL PROYECTO

Impacto social: la creación de una empresa de consultorías empresariales, teniendo como característica diferenciadora que el servicio se brinde de manera especializada con acompañamiento permanente al cliente en la solución de sus dificultades, con bajos precios, permitirá el fortalecimiento de las microempresas del municipio de Palmira.

Además se debe tener en cuenta que el proyecto generara ingresos fiscales al gobierno Colombiano, los cuales son utilizados por este en sus políticas de bienestar social. Lo que puede beneficiar a la ciudad indirectamente.

Dentro del impacto social generado por el proyecto se debe apreciar la relación de los precios que existen en el mercado con los que se están ofertando en este proyecto, ya que pueden ser sacrificados ciertos recursos con el fin de mantener estos precios. Entre ellos el más afectado es el recurso humano.

Impacto económico: con el fortalecimiento y la mayor permanencia de las microempresas en el mercado se está aportando a que la generación de empleo en la ciudad pueda conservar o disminuir su índice. Generando con esto la satisfacción de las necesidades de los habitantes y sus familias y contribuyendo al aumento del consumo en otros sectores económicos de la ciudad.

9. CONCLUSIONES

La creación de una Empresa de consultoría para microempresas en Palmira dedicada al fortalecimiento empresarial es factible debido a que:

Después de consultar información secundaria con respecto a las necesidades de las empresas en la ciudad y una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se evidenció que existe un mercado potencial, con diversas necesidades referentes a la búsqueda por parte de éstas a hacer uso de los servicios de consultoría empresarial, pero que cumplan con la calidad en el servicio, costos bajos y cumplimiento en los objetivos del servicio contratado. En cuanto a la demanda en los servicios de consultoría, los encuestados respondieron que las áreas de sus empresas que necesitan ser atendidas con mayor frecuencia son tres: área comercial y ventas, área de contabilidad y finanzas y áreas de tipo administrativo.

De la anterior conclusión se dio paso al cumplimiento del segundo objetivo específico el cual hace referencia al tipo de servicio ofertado por lo cual se debe penetrar en el mercado potencial con un servicio diferenciador. En el desarrollo de este estudio se encontró que existen diversas maneras de crear modelos de empresa de consultoría para microempresas, pero el que más impacto puede generar, es el modelo de acompañamiento permanente especializado en el desarrollo de gestión empresarial, este servicio se presta realizando una consultoría en el menor tiempo posible, con bajos costos y con personal que tenga las competencias necesarios para brindar un cumplimiento en los objetivos y metas propuestas, lo que hará que el cliente cuente con una segunda opinión respecto a toma de decisiones, cambios en procesos que desee mejorar o simplemente el fortalecimiento de un área de la empresa del cliente. Además los clientes tendrán el servicio tradicional el cual tienen como objetivo entregar un plan de acción y/o estrategias a usar al cliente con respecto a una sola área o a un solo problema que el cliente tenga. Y lo más importante manejar tarifas económicas acordes al perfil de los clientes del mercado objetivo.

En cuanto a la demanda potencial, después de haber realizado el cuestionario, el potencial del mercado en cifras es del 74%. Donde de 61 microempresarios encuestados, 45 de están dispuestas a contratar los servicios ofertados. De igual manera se proponen estrategias de penetración en el mercado y de sostenimiento en el estudio de mercado, estrategias que están basadas en calidad en el servicio, cumplimiento de objetivos y bajos costos.

En cuanto a los requerimientos técnicos y administrativos el proyecto necesita una inversión de \$ 22.018.447, de los cuales se distribuye de la siguiente manera, teniendo en cuenta que la inversión se haría una sola vez En cuanto a implementos necesarios o activos fijos por un valor de \$ 5.081.600, la otra parte de la inversión es para los pagos de salarios, prestaciones sociales, alquiler de

local comercial, servicios públicos, gastos de oficina, y la campaña publicitaria de la empresa por valor de \$ 16.936.847.

El proyecto de la creación de una empresa dedicada a las prestación de servicios de consultoría empresarial para los microempresarios de Palmira, dará resultados positivos si se cumplen la proyecciones establecidas en este estudio, además de la investigación que se hizo como se puede observar en el flujo de caja, donde se muestran los flujos de efectivo para los cinco años de duración del proyecto, brindando un valor final en el quinto año de \$ 648.414.049, además la tasa interna de retorno es del 84% siendo esta una tasa positiva para la empresa. En cuanto al valor presente neto fue de \$ 77.407.893 la cual es muy conveniente, con una tasa mínima del retorno de la inversión del 20%. Tasa que está por encima de la banca, lo que genera mayor atractivo para posibles inversionistas de capital en el negocio. Y así en la evaluación de viabilidad del negocio se puede beneficiar a los inversionistas, por brindar nuevos empleos, clientes que estarán fortaleciendo sus empresas mediante el servicio. Todo lo anterior se observa en el capítulo de evaluación económica y en el impacto del proyecto, dando como resultado un proyecto viable.

10. RECOMENDACIONES

Después de conocer los resultados arrojados por el estudio y realizar las conclusiones pertinentes se recomienda:

Llevar a cabo la puesta en marcha del proyecto, debido al potencial de demanda y a la insatisfacción de los consumidores con el servicio que actualmente se presta por otras empresas o consultores independientes, sumado al índice de rendimiento que posee este proyecto. A su vez que se fomenta el empleo en la ciudad.

En vista de los resultados obtenidos por el estudio de mercado, en un futuro la empresa debe buscar fuentes de financiación y de inversión con el objetivo de obtener un apalancamiento financiero y propender un sostenimiento en el tiempo mayor al promedio nacional para las nuevas empresas.

Por otra parte, se recomienda mantener y cultivar desde un principio un excelente servicio de atención personalizada que garantice dinamismo en la respuesta a los microempresarios y agilidad en el desarrollo de los proyectos que estos contraten, así como también, costos bajos, mantener un estricto control de calidad en todos los proyectos para fomentar la satisfacción integral del cliente.

Asimismo, a medida que incremente el potencial de clientes, se debe generar un plan de acción o estrategias acordes con la coyuntura del momento, que promuevan a una Empresa de consultoría para microempresas a ser más competitiva en la región del suroccidente Colombiano.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE ESPINOSA, Angélica. Emprendimiento, [en línea]. Bogotá, 12 de Junio de 2010. [Consultado el 10 de febrero de 2013]. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html>.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI. Secretaria de Cultura y Turismo. [en línea]. [Consultado el 10 de febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=227>.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PALMIRA. Anuario estadístico Palmira 2011. [en línea]. [Consultado el 10 de febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.fundacionprogresamos.org.co/anuario-estadistico-2010/Palmira%202011/02/0201.pdf>.

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. 3 Ed. México: Editorial Mc Graw Hill, 1998. P.454.

BACA Urbina, Gabriel. Formulación y evaluación de proyectos informáticos. 5ª Ed. MEXICO: Editorial MC GRAW HILL. 2006, p.503.

CAIRO RODRÍGUEZ, Vladimir. Formulación y evaluación de proyectos. México: Ed. México Limusa, 2011, p.454.

CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Anuario estadístico Palmira Valle del Cauca 2010. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: www.fundacionprogresamos.org.co/anuario-estadistico-2010/Palmira%202010/archivos/anuario/usuario.htm.

CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Censo Empresarial Palmira Valle del Cauca 2011. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://issuu.com/jprometeo/docs/publicacion_censo_palmira-2011?mode=window&pageNumber=1.

CAMARA DE COMERCIO TUMACO. [En línea]. [Consultado el 29 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.cctumaco.org/index.php/conceptos-bcos-topmenu-82/mercantil/renovacion/113-que-son-las-camaras-de-comercio.html>.

CERVANTES MUÑOZ, María Angélica. Factores claves de éxito en microempresas del municipio de Palmira Valle del Cauca con más de cinco años de creación. Manizales, 2011, 67 h. Trabajo de Grado. Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet:

http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/investigacion/file.php/38/ARCHIVOS_2010/extos/guia_Bibliografia.PDF.

COLOMBIA INCLUYENTE. El Trabajo en Desarrollo Empresarial. [en línea]. [Consultado el 10 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.colombiaincluyente.org/verart.php?id=74>.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Censo Económico 1990-2005. [en línea]. [Consultado el 10 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=aGltR-nsPrU%3d&tabid=809>. .

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION DNP. Formación Empresarial en la Microempresa [en línea]. [Consultado el 10 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.fhcm.org.ar/art/Formaci%F3n%20microempresas%20en%20Colombia%20-%20SEDECOM.pdf.p.3>.

DELGADO WIESNER, Cecilia. Caracterización de la microempresa de punta. Bogotá, 2007, 37 h. Informe Final. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Ciencias Sociales. [en línea]. [Consultado el 10 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.microempresas.com.co/newPortal/archivos/observatorio/caracterizacion.pdf>.

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y ESTRATEGIAS GRUPO BANCOLOMBIA. Proyecciones Macroeconómicas 2011-2017. Informe de Proyecciones Macroeconómicas. Cap.9, p5. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet en <http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/sid/24026/20110100609145721.pdf>.

DVOSKIN, Roberto. Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia. 1ª Ed. Buenos Aires: GRANICA. 2004, p.448.

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA. Gestión de Calidad en Microempresas y Pequeñas Empresas [en línea]. [Consultado el 10 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.uamerica.edu.co/index.php?id=125>.

GALINDO RUIZ, Carlos Julio. Manual para la creación de empresas. 2ª Ed. Bogotá: Editorial Ecoe. 2006. P.204.

GUILTINAN Joseph y GORDON W. Paul. Administración de marketing: estrategias y programación. 5ª Ed. Editorial Mc Graw-Hill, 1995, p. 576.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 2ª Ed. México: Mc Graw-Hill. 2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC, 2008.

KOTLER, Philip. Fundamentos de marketing. 6ª Ed.. México: CECSA. 2002.

MACROECONOMIA. Unidad Económica. [En línea]. [Consultado el 28 de Abril de 2013]. Disponible en Internet: <http://macroeconomia-2010.blogspot.com/p/unidad-economica.html>

MINISTERIO DEL TRABAJO COLOMBIA. Programa Nacional de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos en el Ámbito regional y Local 2011. [en línea]. [Consultado el 10 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc.../157-palmira.html.p.21.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/U/UNIDAD_ECONOMICA.htm

MINISTERIO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES- MINTIC. Boletín trimestral de las TIC, correspondiente al cuarto periodo (4T) de 2012.

NOVADAYS. Empresas Consultoras [en línea]. [Consultado el 30 de Abril de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.novadays.es/index.php/es/20100701143/empresas-consultoras.html>

OBSERVATORIO LABORAL PARA LA EDUCACION. Presentación con los Resultados del Observatorio Laboral para la Educación 2001-2009. FORO DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS Y NECESIDADES DEL SECTOR PRODUCTIVO 2010 . [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-238140.html>.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Informe de resultados Fondo emprender boletín trimestral n. 1. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://emprendimiento.sena.edu.co/downloads/Boletin%20Fondo%20Emprender%201.pdf>.

SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1429 del 29 de Diciembre de 2010 [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley_1429_2010.html

SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1258 del 5 de Diciembre de 2008 [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1258_2008.html

SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 905 de Agosto 02 de 2004 [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html

SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 590 del 10 de Julio de 2000 [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html

SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 2150 de 1995. [en línea]. [Consultado el 09 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/1995/decreto_2150_1995.html.

STANTON, William J; ETZEL, Michael J; WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing. 8ª Ed. México: Editorial MCGRAW HILL, 1988.

STANTON, William J; ETZEL, Michael J; WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing. 13ª Ed. México: Editorial MC GRAW HILL. 2003, p.764.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial, 2ª ed. Bogotá DC: Editorial Educación de Colombia Ltda., 2001, p. 382.

ZABALA Salazar, Hernando. Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás Formas Asociativas y Solidarias. 1ª Ed. Colombia: Editorial EDUCC, 2005. P.128.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario dirigido a microempresarios de la ciudad de Palmira.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA DIRIGIDA A MICROEMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE PALMIRA

Con el presente cuestionario se pretende conocer la viabilidad para la creación de una empresa de Asesorías y/o Consultorías Empresariales para microempresas en la ciudad de Palmira.

Es de carácter anónimo, es decir; que no tiene que suministrar información que permita su identificación, con el propósito que pueda suministrar información confiable y veraz.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA: _____

ACTUALMENTE TIENE VIGENTE SU REGISTRO MERCANTIL: SI__ NO__

Con cuantos empleados fijos cuenta actualmente su empresa?. Marque con una X.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1. ¿Ha tenido dificultades en el manejo de su microempresa?

Si ____ No ____

2. Si a la fecha le ofrecieran un portafolio de servicios de una empresa de asesoría y consultoría empresarial ¿Lo contrataría?.

Si ____ No ____

Desearia contar con una consultoría para evitar y/o solucionar las dificultades que se presentan en su empresa?

Si ____ No ____

3. Ha contratado en algún momento los servicios de asesores y/o consultores, para la solución de las dificultades presentadas en el manejo de empresa?
Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta 6.

Si ____ No ____

4. Cuáles son los motivos por los cuales no ha contratado los servicios de asesores y/o consultores profesionales?.

5. ¿Quiénes han sido sus asesores?

Entidades gubernamentales ____

Empresas privadas ____

Profesionales independientes ____

6. ¿En que area de su empresa recibio la asesoria y/o Consultoria?. Marque con una X.

Financiera	Mercadeo y ventas	Contable y Tributaria	Talento Humano	Producción

7. De los siguientes ítems, ¿Cuál considera importante para usted, al momento de contratar un servicio de asesoría y/o consultoría?

Reconocimiento en el mercado ____

Calidad en el servicio ____

Portafolio de servicios (áreas de asesoría) ____

Recomendación ____

Cumplimiento de objetivos ____

Precio ____

8. ¿Qué inconvenientes se la han presentado al momento de contar con asesoría y/o consultorías?.

Improvisación en los servicios ofertados	
Ineficiencia.	
Falta de recursos económicos.	
Incumplimiento	
No se han logrado resultados tangibles	

9. ¿Cómo califica su experiencia con el servicio de asesoría y/o consultoría recibido?.

Excelente___ Bueno___ Regular___ Malo___

10.Cuál es el nombre de la empresa que le brindo la Asesoría?:

11.¿ Qué Empresas de asesoría y consultoría empresarial ubicadas en el municipio conoce?.

12.¿Considera que las empresas de asesoría y /o consultoría son importantes para el desarrollo o formación de las microempresas de la ciudad?.

Muy importante	
Importante	
Poco importante.	
Nada importante.	
No responde	

13. Que medios publicitarios consulta para obtener información sobre los servicios de asesoría y/o consultoría?.

Internet	
Televisión	
Radio	
Prensa	
Directorio telefónico	

14. Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoría y/o consultoría para su empresa, donde se le ofrezca una visita semanal del asesor durante un día completo y con la alternativa de consulta en cualquier momento vía telefónica o presencial en caso de ser necesario durante horario hábil?.valor mensual.

\$200.000	\$250.000	\$300.000	\$350.000	\$400.000	\$450.000 o mas
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------------

15. En un corto plazo ¿qué área(s) de su empresa podría recibir los servicios de la nueva empresa?.

Comercial y/o ventas	
Financiera	
Contable	
Talento Humano	
Investigación y desarrollo	
Asesoría Legal	

Gracias por su tiempo y veraz respuesta.

**Anexo 2. Empresas de asesorías y consultoría en Palmira registrados en la
Cámara de Comercio de Palmira.**

	RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD
1	CHAVEZ SARMIENTO EDWINS	CONSULTORIA DE GESTION
2	SILVIA QUINTERO MARTHA CECILIA MACESIQ	CONSULTORIA DE GESTION
3	KLEINAGEL PETER KLAUSS	CONSULTORIA DE GESTION
4	REPRESENTACIONES STEIMANN S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
5	GUZMAN VENACHI GLORIA PATRICIA	CONSULTORIA DE GESTION
6	PATIÑO PAREDES MARY	CONSULTORIA DE GESTION
7	GESTION Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	CONSULTORIA DE GESTION
8	GESTION Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS	CONSULTORIA DE GESTION
9	PONCE PORTILLA BERTHA FANNY	CONSULTORIA DE GESTION
10	FINANZAS E INTERVENTORIAS Ltda.	CONSULTORIA DE GESTION
11	ASIES GROUP S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
12	MARIN SARRIA EVELIN VANESSA	CONSULTORIA DE GESTION
13	POSADA LONDOÑO JOSE JESUS JJ.	CONSULTORIA DE GESTION
14	JAAO S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
15	MILAN GARCIA ALBA CENEYDA	CONSULTORIA DE GESTION
16	CENTRO DE ASISTENCIAS TECNICAS EMPRESARIALES	CONSULTORIA DE GESTION
17	SERVISURCO S.A.	CONSULTORIA DE GESTION
18	TERMOVALLE GP LLC SUCURSAL DE COLOMBIA	CONSULTORIA DE GESTION
19	ATENCION EMPRESARIAL INTEGRAL S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
20	RODRIGUEZ EUSSE ELIANA ANDREA	CONSULTORIA DE GESTION
21	POTES SATIZABAL CARLOS ANDRES	CONSULTORIA DE GESTION
22	MANUELITA CORPORATIVA S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
23	IQA INGENIERIA QUIMICA Y AMBIENTAL S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
24	GEA INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
25	CERTIAMBIENTAL S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
26	APOYO SOLIDARIO S.A.	CONSULTORIA DE GESTION
27	SERVICES CONSULTORES S.A.	CONSULTORIA DE GESTION
28	ORGANIZACIÓN COLOMBIANA DE INTEGRACION	CONSULTORIA DE GESTION
29	ADMINISTRACION LIDERAZGO Y SOLUCIONES	CONSULTORIA DE GESTION
30	LOPEZ CERVANTES S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
31	SUSOPORTE S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
32	INTERSALUD DEL VALLE S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
33	MULTIPAGAS E.U.	CONSULTORIA DE GESTION
34	HIGH QUALITY CONTROL Ltda.	CONSULTORIA DE GESTION
35	GRUPO DE APOYO EMPRESARIAL S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
36	PERFILES DINAMICOS EST S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION

	RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD
37	HERRERA CEBALLOS DERIAN FABIAN	CONSULTORIA DE GESTION
38	ACOSTA GUALTERO RUBEN DARIO	CONSULTORIA DE GESTION
39	C Y O SOLUCIONES INTELIGENTES Ltda.	CONSULTORIA DE GESTION
40	TLC TODO EN LOGISTICA CALIFICADA S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
41	DESARROLLO Y SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
42	CERON BENAVIDES MARIA DEL CARMEN	CONSULTORIA DE GESTION
43	VARGAS MONEDERO JORGE ANDRES	CONSULTORIA DE GESTION
44	GESTION DE ENRGIA SOLAR S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
45	ASESORIA Y SOPORTE AMM S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
46	CM CONSULTORIAS Y SERVICIOS INTEGRALES Ltda.	CONSULTORIA DE GESTION
47	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
48	QUINTERO LOPEZ MARITZA	CONSULTORIA DE GESTION
49	OSORIO GARCIA CARMEN JULIA	CONSULTORIA DE GESTION
50	ESPARZA BLANDO DIEGO	CONSULTORIA DE GESTION
51	LOPEZ ORTIZ ALVARO	CONSULTORIA DE GESTION
52	MONDRAGON MORALES MARITZA	CONSULTORIA DE GESTION
53	LEYDI YOANNA MOLINA S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
54	RUIZ BLANDO EDMUNDO	CONSULTORIA DE GESTION
55	CENTRO DINAMICO DE SOLUCIONES	CONSULTORIA DE GESTION
56	SOLUCIONES INTEGRALES DE FORMACION S.A.S.	CONSULTORIA DE GESTION
57	ROZO RUIZ GUSTAVO ADOLFO	CONSULTORIA DE GESTION
58	ASESORIAS MORA RENE	CONSULTORIA DE GESTION
59	RAMIREZ GARCIA CLARA ISABEL	DE CONTABILIDAD
60	CONSULTORIAS EMPRESARIALES Y REVISORIAS	DE CONTABILIDAD
61	LUIS ALBERTO GONZALES R. CONTADORES ASOCIADOS	DE CONTABILIDAD
62	TAX ADVISER OSPINA Y ASOCIADOS S.A.S.	DE CONTABILIDAD
63	ADOLFO LEON ALZATE C. CONTADORES S.A.S.	DE CONTABILIDAD
64	TABARES CASTRO ANA MILENA	DE CONTABILIDAD
65	CARDENAS FERNANDEZ SILVIO	DE CONTABILIDAD
66	J Y J AUDITORES ASOCIADOS Ltda.	DE CONTABILIDAD
67	CONSULTORES Y ASESORES TBJ Ltda.	DE CONTABILIDAD
68	LUIS M CONSULTORES ASOCIADOS S.A.S.	DE CONTABILIDAD
69	AGRICOLA CONTABLE CONSULTORES S.A.S.	DE CONTABILIDAD
70	ASESORAMOS OTUSOURCING EMPRESARIAL	DE CONTABILIDAD
71	RESTREPO GONZALEZ LILIANA	DE CONTABILIDAD
72	SILVA GONZALES GLORIA AMPARO	DE CONTABILIDAD
73	VILLA MONTANO CARLOS HUMBERTO	DE CONTABILIDAD

	RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD
74	SERVICIOS UNIDOS INTEGRALES DE COLOMBIA	JURIDICAS
75	MIGUEL HUGO ABADIA Y ASESORES E.U.	JURIDICAS
76	NUNEZ CHAVEZ GLORIA ESTHER	JURIDICAS
77	QUINTERO GRANADA ALBA LUCIA	JURIDICAS
78	APARICIO RENGIFO REYNALDO	JURIDICAS
79	MQRA SOLUCIONES JURIDICAS INTELIGENTES	JURIDICAS
80	CALLE FORERO JOSE ANTONIO	JURIDICAS
81	GRUPO INTEGRAL DE PROFESIONALES	JURIDICAS
82	SERVICIO JURIDICO ESPECIALIZADO AVS E.U.	JURIDICAS
83	TORRES LENIS ROOSEVELT	JURIDICAS
84	ORTEGA AMERICO	JURIDICAS
85	CONSULTORIA COLOMBIANA S.A.S	DE ADMINISTRACION

Fuente: Cámara de Comercio de Palmira- Datos suministrados el 28 de Febrero 2013