

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
ASESORÍAS EMPRESARIALES A MIPYMES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
JAMUNDÍ “VALLEMPRENDE S.A.S”.**

**ANGIE MELISSA GONZALEZ VIVAS
DANIELA DONNEY SÁNCHEZ**

**SANTANDER DE QUILICHAO
UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2021**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
ASESORÍAS EMPRESARIALES A MIPYMES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
JAMUNDÍ “VALLEMPRENDE S.A.S”.**

ANGIE MELISSA GONZALEZ VIVAS

DANIELA DONNEY SÁNCHEZ

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

Director: UVENCER ALEXANDER GÓMEZ IMBACHÍ

**SANTANDER DE QUILICHAO
UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2021

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1. Descripción del problema	17
1.2. Formulación del problema	21
1.3. Sistematización del problema	22
2. OBJETIVOS	23
2.1. Objetivo general	23
2.2. Objetivos específicos	23
3. JUSTIFICACIÓN	24
4. METODOLOGÍA	26
4.1. Tipo de estudio, enfoque, métodos y técnicas	26
4.2. Muestreo	27
4.2.1. Marco del muestreo	28
4.2.2. Tamaño de la muestra	30
5. MARCO DE REFERENCIA	33
5.1. Marco teórico	33
5.1.1. La teoría de la creación de empresas	33
5.1.2. Perspectivas teóricas de los enfoques sobre la creación de empresas	34
5.1.3. Teoría del entrepreneurship	36
5.2. Marco conceptual	39
5.3. Estado del arte	42
6. ANÁLISIS DE ENTORNOS DEL SECTOR	45
6.1. Análisis del macro entorno	45
6.1.1. Entorno político	45
6.1.2. Entorno económico	48
6.1.3. Entorno socio – cultural	53
6.1.4. Entorno tecnológico	57

6.1.5.	Entorno ambiental	59
6.1.6.	Entorno geográfico	60
6.1.7.	Entorno legal	61
6.1.8.	Matriz de Evaluación del Factor Externo	66
6.2.	Análisis sectorial – micro entorno	67
6.2.1.	Diamante competitivo	67
6.2.2.	Cinco fuerzas competitivas de Porter	74
6.2.3.	Enfoque de la competitividad sistémica en el análisis del sector	79
7.	ESTUDIO DE MERCADO	86
7.1.	Análisis de la oferta.....	86
7.1.1.	Diagnóstico de la estructura actual del sector	86
7.1.2.	Matriz del perfil competitivo	92
7.1.3.	Benchmarking de empresas líderes en el mercado prestadoras del servicio de asesoría empresarial.....	97
7.2.	Análisis de la demanda.....	103
7.2.1.	Comportamiento de la demanda	103
7.2.2.	Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta	106
7.2.3.	Análisis de tablas cruzadas	116
7.3.	Plan de mercadeo.....	124
7.3.1.	Identificación y evaluación de los segmentos de mercado.....	124
7.3.2.	Tamaño del mercado objetivo	124
7.3.3.	Objetivos de marketing.....	125
7.3.4.	Mezcla de marketing	125
7.4.	Proyección de ventas (unidades y valores)	133
8.	ANÁLISIS TÉCNICO	136
8.1.	Ficha técnica del servicio	136
8.1.1.	Descripción del flujo de proceso de la asesoría	138
8.2.	Planta física y equipos	139
8.2.1.	Localización.....	139
8.2.2.	Distribución de planta.....	142
8.2.3.	Inversión en activos fijos	144
8.3.	Capacidad instalada	146
8.4.	Costos de mano de obra.....	148

8.5.	Política de cartera.....	149
8.6.	Plan de ventas mensual del primer año.....	149
9.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	150
9.1.	Direccionamiento estratégico.....	150
9.1.1.	Misión.....	150
9.1.2.	Visión	150
9.1.3.	Valores	150
9.1.4.	Objetivos de la empresa.....	151
9.1.5.	Políticas generales de vallemprende.....	151
9.2.	Estrategias generales	152
9.3.	Estructura organizacional	153
9.3.1.	Organigrama	153
9.3.2.	Manual de funciones	154
9.4.	ASPECTOS LEGALES	159
9.4.1.	Constitución legal	159
9.4.2.	Ventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada.....	160
9.4.3.	Procedimiento para la conformación de la sociedad	160
9.5.	Gastos administrativos.....	162
9.6.	Grupo emprendedor.....	163
9.6.1.	Conocimientos.....	163
	Experiencia certificada en el ámbito de la asesoría, capacitación y acompañamiento personalizado a microempresarios de la ciudad de Cali. ...	163
9.6.2.	Habilidades blandas del grupo emprendedor	174
10.	ANÁLISIS FINANCIERO	175
10.1.	Inversión en activos fijos e insumos	175
10.2.	Inversión en otros activos	177
10.3.	Depreciación de activos fijos	177
10.4.	Estado de costos y gastos.....	178
10.5.	Cálculo del precio de venta	179
10.6.	Presupuesto de inversión	179
10.7.	Amortización del crédito	180
10.8.	Análisis de costos.....	182
10.9.	Punto de equilibrio	182

10.10.	Estado de resultados	183
10.11.	Balance general.....	184
10.12.	Escenarios proyectados	187
10.12.1.	Estado del flujo de caja	187
10.12.2.	Valor Presente Neto	187
10.12.3.	Tasa Interna de Retorno	188
10.12.4.	Tiempo de recuperación de la inversión	188
11.	ANÁLISIS ECONÓMICO	189
12.	ANÁLISIS DE RIESGOS	191
	CONCLUSIONES	199
	RECOMENDACIONES	201
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	202
	LISTA DE ANEXOS	208

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Empresas registradas en la cámara de comercio de Cali por municipio 2018 vs 2017	18
Tabla 2.	Ficha técnica de la encuesta	31
Tabla 3.	Enfoques teóricos sobre el estudio de la función empresarial y la creación de empresas "entrepreneurship".....	34
Tabla 4.	Matriz de selección de variables del entorno político.....	48
Tabla 5.	Índice de precios al consumidor.	50
Tabla 6.	Matriz de selección de variables del entorno económico.....	52
Tabla 7.	Matriz de selección de variables del entorno social.....	56
Tabla 8.	Matriz de selección de variables del entorno tecnológico.....	58
Tabla 9.	Matriz de selección de variables del entorno ambiental.	60
Tabla 10.	Matriz de selección de variables del entorno geográfico.	61
Tabla 11.	Normatividad para promover el desarrollo de las Mipymes.	62
Tabla 12.	Matriz de selección de variables del entorno legal.	64
Tabla 13.	Diagnóstico Externo POAM.	65
Tabla 14.	Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	66
Tabla 15.	Síntesis del macro y micro entornos.	83

Tabla 16. Variación en la creación de unidades productivas por sector económico entre 2020/2019.....	88
Tabla 17. Ecosistema Regional de Emprendimiento Valle del Cauca.	91
Tabla 18. Matriz del perfil competitivo de empresas de la zona.	95
Tabla 19. Matriz del perfil competitivo de empresas líderes en la región.	100
Tabla 20. Cruce de Pregunta 20 y Pregunta 22	117
Tabla 21. Cruce de Pregunta 25 y Pregunta 22.	117
Tabla 22. Cruce de Clasificación del encuestado y Pregunta 22.....	118
Tabla 23. Cruce de Clasificación del encuestado y Pregunta 23.1.....	118
Tabla 24. Cruce de Pregunta 5 y Pregunta 15.5.	119
Tabla 25. Cruce de Pregunta 27 y Pregunta 22.	120
Tabla 26. Cruce de Pregunta 18 y Pregunta 21.	120
Tabla 27. Cruce de Pregunta 21 y Pregunta 22.	121
Tabla 28. Cruce de Pregunta 8 y Pregunta 22.	122
Tabla 29. Características de los servicios	125
Tabla 30. Descripción del servicio de asesoría especializada.....	126
Tabla 31. Descripción del servicio de asesoría temática.	127
Tabla 32. Tarifas de los servicios de asesoría.....	129
Tabla 33. Proyección de ventas año 1.	134
Tabla 34. Proyección anual de las ventas	135
Tabla 35. Inversión en equipos de cómputo y comunicación.	144
Tabla 36. Inversión en mobiliario y equipos de oficina.	145
Tabla 37. Inversión en insumos.....	145
Tabla 38. Cálculo de la capacidad instalada.	146
Tabla 39. Cálculo de costos de mano de obra.	148
Tabla 40. Plan de ventas.....	149
Tabla 41. Manual de funciones.....	154
Tabla 42. Gastos de personal.....	162
Tabla 43. Gastos de constitución legal.....	162
Tabla 44. Inversión en activos fijos e insumos.	175
Tabla 45. Inversión en otros activos.	177
Tabla 46. Depreciación de activos fijos.	177
Tabla 47. Estado de costos y gastos.....	178
Tabla 48. Cálculo del precio de venta.	179
Tabla 49. Obligación bancaria.	179
Tabla 50. Amortización del crédito.	180
Tabla 51. Análisis de costos.	182
Tabla 52. Punto de equilibrio.....	183
Tabla 53. Estado de resultados.....	183
Tabla 54. Balance general.....	184
Tabla 55. Proyección de flujo de caja - Escenario realista.	185

Tabla 56. Proyección de flujo de caja - Escenario optimista.....	186
Tabla 57. Condiciones del entorno.	191
Tabla 58. Riesgos de mercado.....	193
Tabla 59. Riesgos financieros.	195
Tabla 60. Matriz de Probabilidad e impacto.....	197

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Jamundí.	28
Figura 2. Ruta de sectores donde se ubican las principales actividades económicas del municipio de Jamundí.	29
Figura 3. Distribución de la población de Jamundí por sexo y edad.	55
Figura 4. Sistema nacional de entidades públicas para el fomento a las Mipymes.	63
Figura 5. Diamante competitivo de	73
Figura 6. Fuerzas competitivas	78
Figura 7. Modelo de la Competitividad Sistémica.	79
Figura 8. Dinamismo en la creación de empresas del subsector de actividades profesionales, científicas y técnicas.....	89
Figura 9. Nombre, logo y slogan	131
Figura 10. Página web de la empresa.....	132
Figura 11. Diagrama de flujo del proceso.....	136
Figura 12. Proceso operativo.	137
Figura 13. Localización.	140
Figura 14. Fotografías del sitio de localización.	141
Figura 15. Planta física.....	142
Figura 16. Organigrama.	153

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de emprendedores nuevos y nacientes en Colombia.	19
Gráfico 2. Percepción de las capacidades y miedo al fracaso de los emprendedores colombianos.....	20
Gráfico 3. Producto interno bruto - enfoque de la producción.....	51
Gráfico 4. Población étnica.	55

Gráfico 5. Comportamiento anual de los subsectores de servicios del mes de septiembre 2020 con respecto a septiembre de 2019.	87
Gráfico 6. Subsector de actividades profesionales, científicas y técnicas vs PIB.	89
Gráfico 7. Radar de comparación de empresas de la zona.	96
Gráfico 8. Radar de comparación de empresas líderes en la región.	101
Gráfico 9. Caracterización sociodemográfica.....	106
Gráfico 10. Caracterización de la actividad emprendedora.....	108
Gráfico 14. Demanda del servicio de asesorías empresariales.	110
Gráfico 15. Nivel de aceptación y disposición a pagar por el servicio de asesoría empresarial.	111
Gráfico 16. Áreas de la empresa en las que les gustaría recibir acompañamiento.	112
Gráfico 17. Atributos que buscan en una asesoría para fortalecer sus ideas de negocio o emprendimientos.	113
Gráfico 18. Caracterización de las unidades productivas que se encuentran en funcionamiento.....	114
Gráfico 19. Principales crisis que han vivido las empresas durante su funcionamiento.....	115

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta.	208
Anexo B. Gráficas descriptivas del estudio de mercado	213
Anexo C. Certificación de la experiencia del grupo emprendedor.....	216

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo primeramente a Dios, por darme la sabiduría, fortaleza y permitirme llegar hasta este momento tan anhelado de mi formación profesional.

Igualmente lo dedico a mi madre Efrosina Vivas y a mi padre Jersain Gonzalez por los valores que me han inculcado, por su ejemplo, dedicación y siempre dar lo mejor de sí para nuestro bienestar.

A mi hermana, que siempre ha permanecido junto a mí en buenos y malos momentos.

Y a mi familia en general, abuela, tíos (as), primos (as), por su gran apoyo incondicional, motivación, consejos y admiración durante este proceso de aprendizaje.

Angie Melissa Gonzalez Vivas

Dedico de todo corazón este trabajo de grado a mis padres y a mi hermana, porque sin ellos no lo habría logrado, a mi familia en general por el apoyo brindado durante todo mi proceso universitario.

Daniela Donney Sánchez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por guiarme, cuidarme y darme la fortaleza durante toda mi vida y durante este proceso académico, donde me ha permitido superar obstáculos y dificultades; y, al mismo tiempo recibir grandes frutos y bendiciones.

Agradezco a mis padres, hermana y familia en general por todas sus demostraciones de apoyo a nivel emocional y material, ya que siempre han sido un pilar fundamental para perseverar y cumplir mis metas en todos los ámbitos de mi vida.

A mis compañeros de curso con los cuales compartí una gran etapa y de los cuales aprendí el valor de la amistad y el compañerismo.

Al profesor Uvencer Alexander Gómez, director del trabajo de grado, por su valiosa guía, las enseñanzas y conocimientos transferidos durante cada una de las asesorías; y a la Universidad del Valle sede Norte del Cauca por darme la oportunidad de alcanzar un logro más y formarme profesionalmente como Administradora de Empresas.

Angie Melissa Gonzalez Vivas

En primer lugar, quiero agradecerle a Dios por todas las bendiciones que me brindó durante la carrera, gracias a él fui muy bendecida.

Agradecerles a mis padres Luis Hernán Donney y Sandra Sánchez por creer en mí, por apoyarme y darme la oportunidad de poder estudiar. A mi hermana Giselle Donney por siempre estar para mí, en los buenos y malos momentos.

Agradecerle a mi compañera de trabajo de grado Angie Melissa Gonzalez, por el apoyo y la comprensión durante todo el proceso vivido, no pude haber escogido mejor persona para haber trabajado.

Agradecerle a nuestro director Uvencer Alexander Gómez por su valioso apoyo y orientación para la elaboración del trabajo.

A los profesores por haberme brindado todos sus conocimientos, a mis compañeros con los que viví grandes experiencias y muchos de ellos se convirtieron en grandes amigos. A mi familia y amigos, porque todos fueron parte fundamental en mi proceso académico.

Daniela Donney Sánchez

RESUMEN EJECUTIVO

La economía de los países latinoamericanos es impulsada principalmente por las empresas que tienen un tamaño micro, pequeño y mediano, en América Latina el 99% de las empresas formales son de esta dimensión (Dini & Stumpo, 2018). En Colombia el 99,6% de las empresas creadas para el año 2019, corresponden a las microempresas y un 0,37% está conformado por la pequeña empresa (Confecámaras, 2019). Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por diferentes instituciones públicas y privadas para brindar apoyo a este tipo de empresas, aún persisten debilidades con la falta de entidades especializadas, la poca claridad en las políticas de apoyo y las actividades de poco alcance, que se desencadenan en problemas internos donde el empresario no logra tener las herramientas necesarias que le permitan sostener su emprendimiento a largo plazo, ya sea éste de alto impacto o de subsistencia, y a la vez, en problemas externos que afectan directamente la economía del país.

Con este proyecto se busca contribuir en el mejoramiento de las estrategias de apoyo al emprendimiento, para fortalecer las Mipymes en todos sus sectores económicos y dar acompañamiento a las personas que tengan una idea de negocio con la aspiración de ponerla en marcha, a través de la creación de una empresa prestadora de servicios de asesoría empresarial, con un acompañamiento personalizado y enfocado en las necesidades reales de cada cliente; ya sea, solucionar un problema específico que afecta el desempeño de su empresa, fortalecer sus capacidades y conocimientos empresariales, o generar contactos, alianzas y nuevos aprendizajes por medio de la interacción con otros actores del sector; involucrando en ello un equipo de trabajo comprometido y con experiencia gracias a la participación en programas de asesoramiento a microempresarios, en la formulación de sus modelos de negocio con el apoyo de instituciones como la Universidad del Valle y la Alcaldía de Santiago de Cali.

VallEmprende S.A.S se establecerá en el municipio de Jamundí, Valle del Cauca, con el fin de prestar servicios de asesoría empresarial. Estos servicios tienen tres objetivos fundamentales. Primero, transferir conocimientos a los empresarios y emprendedores de la región en ocho áreas específicas, tales como: finanzas, administración, gestión humana, marketing, gestión logística, servicio al cliente, legal y emprendimiento. Segundo, apoyar la creación de empresas por oportunidad, con el acompañamiento a personas que apenas tienen una idea de negocio. Y tercero, transformar las debilidades estructurales de las Mipymes, generando espacios colaborativos de formación y aprendizaje que les permita a los clientes tener herramientas y desarrollar habilidades empresariales para tomar decisiones apropiadas a futuro.

Palabras clave: Mipymes, idea de negocio, asesoría empresarial, creación de empresa, desarrollo económico.

ABSTRACT

The economy of Latin American countries is driven mainly by companies that have a micro, small and medium size, in Latin America 99% of formal companies are of this dimension (Dini & Stumpo, 2018). In Colombia, 99.6% of the companies created for the year 2019 correspond to microenterprises and 0.37% are made up of small companies (Confecámaras, 2019). However, despite the efforts made by different public and private institutions to provide support to these types of companies, there are still weaknesses in the lack of specialized entities, the lack of clarity in the support policies and the activities of little scope, which they are triggered by internal problems where the entrepreneur does not manage to have the necessary tools that allow him to sustain his business in the long term, be it high-impact or subsistence, and at the same time, in external problems that directly affect the country's economy.

This project seeks to contribute to the improvement of entrepreneurship support strategies, to strengthen MSMEs in all their economic sectors and provide support to people who have a business idea with the aspiration of starting it, through creation of a company that provides business consulting services, with personalized support focused on the real needs of each client; Either solve a specific problem that affects the performance of your company, strengthen your business skills and knowledge, or generate contacts, alliances and new learning through interaction with other actors in the sector; involving in this a committed and experienced work team thanks to the participation in advisory programs for microentrepreneurs, in the formulation of their business models with the support of institutions such as the Universidad del Valle and the Mayor's Office of Santiago de Cali.

VallEmprende S.A.S will be established in the municipality of Jamundí, Valle del Cauca, in order to provide business advisory services. These services have three fundamental objectives. First, transfer knowledge to businessmen and entrepreneurs in the region in eight specific areas, such as: finance, administration, human management, marketing, logistics management, customer service, legal and entrepreneurship. Second, to support the creation of companies by opportunity, with the accompaniment of people who barely have a business idea. And third, transform the structural weaknesses of MSMEs, generating collaborative training and learning spaces that allow clients to have tools and develop business skills to make appropriate decisions for the future.

Keywords: MSMEs, business idea, business consulting, business creation, economic development.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como fin el desarrollo de un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesorías empresariales a Mipymes del Sur del Valle del Cauca, ubicada en el municipio de Jamundí.

Teniendo en cuenta esto, el problema de investigación estuvo direccionado a conocer qué factores determinan la factibilidad en la creación de la empresa de asesorías; para lo cual, se plantearon cuatro objetivos específicos:

1. Realizar los análisis de los entornos, del sector y del mercado del servicio de asesorías empresariales a Mipymes del sur del Valle del Cauca.
2. Determinar la factibilidad técnica, administrativa y legal para el funcionamiento de una empresa de asesorías empresariales para Mipymes del sur del Valle del Cauca.
3. Estimar la evaluación financiera y los beneficios económicos del proyecto.
4. Analizar los riesgos asociados a la creación de una empresa de asesorías empresariales a Mipymes del sur del Valle del Cauca.

En el primer objetivo se desarrolló un análisis del macro y micro entorno, por medio de fuentes secundarias. En el macro entorno se analizó el entorno político, económico, socio-cultural, tecnológico, ambiental, geográfico y legal, donde finalmente se propuso una matriz en la que se identificaron las oportunidades y amenazas más relevantes con su respectiva ponderación y nivel de impacto. Por otro lado, el micro entorno, se abordó desde el modelo planteado por Michael Porter con las herramientas del diamante competitivo y las 5 fuerzas competitivas; así mismo, con el modelo de la competitividad sistémica, aplicando cada uno de los niveles que ésta comprende dentro del sector al que pertenece la empresa objeto de estudio. Del mismo modo, se llevó a cabo un estudio de mercado donde se hizo un análisis del comportamiento del sector de servicios, específicamente el subsector de las actividades profesionales, científicas y técnicas, en los últimos años. Para el análisis de la competencia se hizo uso de la herramienta Benchmarking, realizando la comparación con otras empresas existentes en el sector y con otras instituciones líderes en el mercado, prestadoras del servicio de consultoría y asesoría empresarial, determinando de esta forma algunas estrategias que requiere la futura empresa para ser competitiva y tener un posicionamiento.

Dentro del primer objetivo se realizó el análisis del comportamiento de la demanda, a través de fuentes primarias y secundarias. La técnica propuesta para la recolección de información fue una encuesta aplicada a diferentes empresas del municipio de Jamundí y otros municipios cercanos, como Cali, Yumbo y Candelaria, con un tipo de muestreo no probabilístico que no buscó hacer una generalización sobre todo el público objetivo. Este proyecto además de dirigirse a las Mipymes, también se centró en abarcar el público de las personas que tienen una idea de

negocio y sienten el deseo de emprender, con el fin de conocer sus percepciones y necesidades frente al emprendimiento y al servicio de asesoría empresarial.

El análisis de los entornos y del mercado permitió desarrollar un análisis técnico en el segundo objetivo, donde se definió la localización más adecuada para establecer la empresa, de acuerdo a los factores de cercanía a stakeholders, costos y facilidad de comunicación; igualmente, se realizó el diseño de la planta física en la cual se espera atender los clientes potenciales identificados en el estudio de mercado, el proceso operativo más eficiente para llevar a cabalidad cada una de las actividades de la empresa, los equipos e insumos necesarios para la prestación del servicio y la capacidad instalada de acuerdo al recurso humano disponible.

Así mismo, en el estudio administrativo se logró identificar la estructura más idónea, con características claras, flexibles y sencillas. Se propone un organigrama vertical y estructural donde se definen las funciones de cada cargo; la empresa se constituirá bajo una forma jurídica de Sociedad Simplificada por Acciones fundada por dos socias. Dentro del estudio administrativo se formuló una sistematización de la experiencia adquirida por el grupo emprendedor en el ámbito de la asesoría, capacitación y acompañamiento personalizado, tras participar en un programa de Fortalecimiento Empresarial ofrecido a los microempresarios de la ciudad de Cali, en el marco del convenio entre la Alcaldía de Santiago de Cali y la Facultad de Ciencias de Administración de la Universidad del Valle.

En el tercer objetivo se llevó a cabo el análisis financiero, en el cual se detalla el monto de las inversiones que se espera realizar para poner en marcha la empresa, con respecto a lo analizado previamente en el estudio técnico; el capital de trabajo, la estructura de costos de la empresa, el cálculo del precio de venta, el financiamiento de la inversión y las condiciones del crédito, el punto de equilibrio y los estados financieros. La evaluación del proyecto se trabajó en dos escenarios; un escenario realista, donde el flujo de caja es favorable a partir del segundo periodo, debido a que en este escenario no se logra alcanzar el 100% del punto de equilibrio, por ende, se evidencia un desbalance entre los ingresos y egresos para el primer año. En un escenario optimista, se obtiene un flujo de caja positivo desde el primer periodo donde se espera alcanzar la totalidad del punto de equilibrio. Sin embargo, en cuanto a los principales indicadores como el VPN, la TIR y el periodo de recuperación se obtuvo un resultado favorable en ambos escenarios.

Adicionalmente, en el estudio económico se hizo énfasis en analizar la contribución del proyecto a las variables económicas, como la generación de empleo, la contribución en materia fiscal y el impacto en el desarrollo de la actividad empresarial en la región.

Por último, en el cuarto objetivo se realizó un análisis de riesgos donde los 3 componentes analizados fueron: las condiciones del entorno, en el que se consideraron factores como los cambios macroeconómicos y cambios políticos del gobierno; el riesgo de mercado, con el análisis de factores asociados a los cambios

en el clima del sector empresarial, surgimiento de nuevos competidores y reducción en el número de clientes; y el riesgo financiero, relacionado con el posible incremento de los costos, demoras en el aporte de los socios o en la aprobación de créditos, incertidumbre en el rendimiento de la inversión y en los niveles mínimos de caja para operar.

Finalmente, una de las conclusiones más relevantes a resaltar es que gracias a los análisis realizados se observa un panorama positivo, por cuanto existe un mercado potencial y unas condiciones técnicas, legales, administrativas y económicas favorables que generan beneficios para los diferentes grupos interesados en el proyecto. El proyecto es factible y a la vez viable; sin embargo, el éxito en la ejecución del mismo dependerá en gran medida del nivel de eficacia con el que cuente la empresa para superar las debilidades y amenazas que se puedan presentar durante la realización de su actividad económica. Por otro lado, se recomienda presentar el proyecto ante entidades de apoyo al emprendimiento en Colombia, con el fin de conseguir aliados para acceder a diferentes recursos tangibles e intangibles que se conviertan en un aliciente para llevar a cabo el propósito de crear una empresa de asesorías empresariales en el municipio de Jamundí.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

La creación de nuevas empresas en el país cada día va en aumento, especialmente el establecimiento de micros y pequeñas empresas como una oportunidad para dar solución a la escasez de puestos de trabajo o a la dependencia económica y de ingresos de los individuos al ser empleados de una empresa.

En Colombia entre enero y diciembre de 2019 se crearon 309.463 unidades productivas, 2,1% más que en el mismo periodo de 2018, cuando se ubicaban en 303.027. Del total de unidades registradas, 75,7% corresponden a personas naturales y 24,3% a sociedades. La creación de sociedades aumentó 10,4% respecto a 2018 al pasar de 68.159 a 75.275. En tanto, las matrículas de personas naturales pasaron de 234.868 a 234.188, lo que representa una variación de -0,3%. En conjunto, las actividades económicas relacionadas con el sector servicios registraron los mayores incrementos en materia de creación de empresas con una variación del 3,4%, seguido del sector de industria 2,0% y comercio 1,5% [...] De acuerdo con el tamaño de la empresa medido por el valor de sus activos, se evidencia que el conjunto de nuevas unidades productivas está conformado principalmente por microempresas (99,6%), seguido por las pequeñas empresas (0,37%) y el restante se encuentra en las medianas y grandes empresas (0,03%) (Confecámaras, 2019, pág. 2).

Según los indicadores del balance económico y dinámica empresarial en la jurisdicción de la cámara de comercio de Cali en 2018, encargada de llevar a cabo el registro mercantil de algunos municipios del sur del Valle del Cauca, entre ellos, Cali, Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo, han demostrado una dinámica de crecimiento moderado en el año 2018, en comparación con el 2017.

El número de empresas (personas naturales y personas jurídicas) que renovaron su matrícula mercantil en la Cámara de Comercio de Cali ascendió a 75.994 en 2018, presentando un crecimiento de 1,9% frente a la cifra registrada en 2017. El número de empresas nuevas registradas durante 2018 fue 18.977, 9,2% más que en 2017. Como resultado, en la Cámara de Comercio de Cali el agregado de empresas que se matricularon y renovaron su matrícula mercantil fue 94.971 al finalizar 2018. El total de registros mercantiles cancelados en 2018 en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali fue de 6.636 y las sociedades (personas jurídicas) disueltas fueron 18. Asimismo, 1.364 sociedades se liquidaron en la Cámara de Comercio de Cali durante 2018 (Pérez, et al. 2019).

Tabla 1. Empresas registradas en la cámara de comercio de Cali por municipio 2018 vs 2017

Tabla 3.1. Empresas (número) registradas (matriculadas y renovada) en la Cámara de Comercio de Cali por municipio 2018 Vs. 2017

Municipio	2017	2018	Part. (%)	Var. (%)
Cali	84.551	86.925	91,5	2,8
Dagua	688	769	0,8	11,8
Jamundí	2.857	3.276	3,4	14,7
La Cumbre	195	225	0,2	15,4
Vijes	169	200	0,2	18,3
Yumbo	3.517	3.576	3,8	1,7
Total	91.977	94.971	100	3,3

Fuente: Registro Mercantil - Cálculos Cámara de Comercio de Cali

Fuente: (Pérez, et al. 2019, pág. 17)

Muchos de estos negocios surgen bien sea porque existe una necesidad en las personas que se están viendo afectados por situaciones externas como por ejemplo su bajo nivel de ingresos o se encuentran desempleados; también, porque se les presenta una oportunidad de llevar a cabo una idea de negocio.

El emprendimiento se puede clasificar en dos vertientes, de alto impacto, y aquel de subsistencia, el primero es el caso más paradigmático y a la vez a la que la mayoría de emprendedores quisiera lograr, en esta clasificación, el emprendimiento de alto impacto reinvierte los retornos de su creación en la consolidación de un capital sólido para posicionar la empresa, fomenta el empleo y crea la especialización de actividades [...] emprendimiento llamados "subsistencia"; corresponde a aquellos individuos que forman empresas luego de no poder ser absorbidos por el mercado laboral. En este caso, las personas que enfrentan una restricción de ingresos buscan alternativas para suavizar su presupuesto bajo diferentes modalidades, lo que se puede traducir en empleo informal, subcontratación, o creación de pequeños negocios... (Tibaduiza & Calderon, 2020, págs. 4-5)

Un claro ejemplo de lo anterior, es la situación que se vive actualmente con la crisis de la pandemia por el COVID - 19, donde un amplio porcentaje de la población se ha visto afectada por la pérdida de empleos.

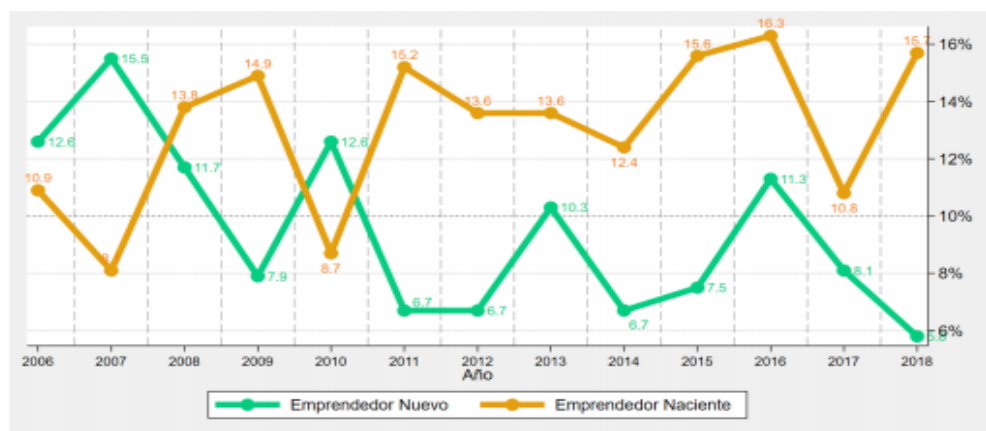
Debido al cierre o suspensión de actividades en muchas empresas, las personas se han visto en la necesidad de subsistir por medio de algunas ideas de negocio o generadoras de ingresos.

“Para el 2020, la tasa de desempleo fue de 15,9%, lo que representó un aumento de 5,4 puntos porcentuales frente al año 2019 (10,5%)” (DANE, 2021).

Sin embargo, a pesar de esta tendencia creciente en la generación de nuevas micros y pequeñas empresas, existe un problema puntual y es el alto porcentaje de ideas de negocio que no se ejecutan y aquellas Mipymes que se mantienen en la informalidad o no se sostienen en un largo plazo. Según Asobancaria (2018) “se estima que por cada 100 nuevas micro, pequeñas y medianas empresas, tan solo 43 mantienen su existencia un lustro después; y en Colombia, la probabilidad de fracaso de este segmento empresarial en los primeros 5 años de existencia asciende a 60% aproximadamente, una realidad compleja y retadora para todas estas unidades económicas”.

Gráfico 1. Evolución de emprendedores nuevos y nacientes en Colombia.

Evolución de emprendedores nuevos y nacientes en Colombia



Fuente: Datos GEM (2019), cálculos de los autores.

Fuente: (Tibaduiza & Calderon, 2020, pág. 8)

Por ejemplo, como se observa en el Gráfico 1, la tendencia de los emprendedores nacientes que son aquellos que ya han comprometido recursos para empezar una nueva idea de negocio, pero que no han llegado a pagar salarios por más de 3 meses, se encuentra hacia la alza, es decir, que son una mayor cantidad que los emprendedores nuevos, el cual son los que ya administran su propio negocio, llevan aproximadamente 42 meses de existencia y han llegado a pagar salarios por más de tres meses. Estas cifras en la gráfica dejan ver que aquellos emprendedores nacientes no logran pasar de esta etapa de nacimiento ni consolidar una nueva empresa, razón por la cual es más la cantidad de ellos que no llevan una continuidad en sus actividades y el número de empresas nuevas se ve reflejado hacia la baja.

Esta situación lleva a pensar e indagar cuáles son las causas que generan el problema de la informalidad e insostenibilidad a largo plazo en las Mipymes y la poca ejecución de las ideas de negocio.

Por un lado, la poca planeación y el desconocimiento de los procesos para que la idea de negocio sea posible, son algunas de las razones que llevan a que se de esa discontinuidad empresarial o a que aquellas micros y pequeñas empresas nuevas se mantengan en un estado de informalidad.

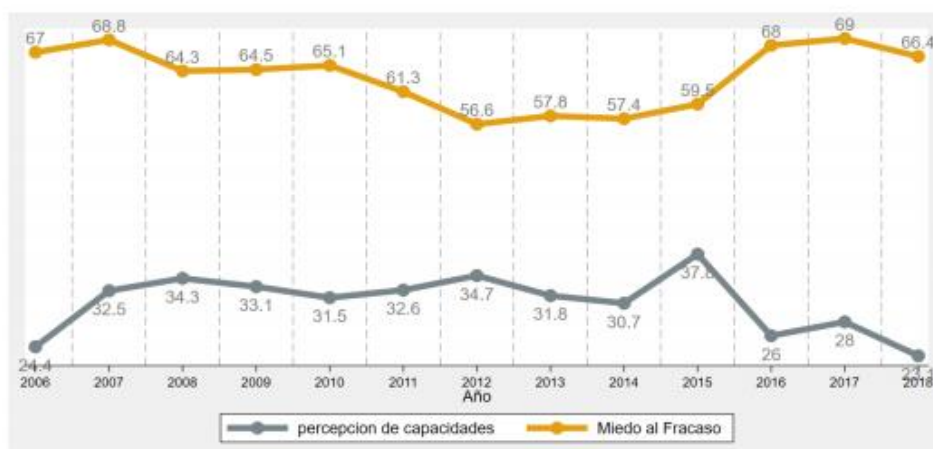
Para Tibaduiza y Calderón (2020), algunas de las causas de este abandono o discontinuidad empresarial pueden ser la baja rentabilidad, y esta se da principalmente por el desconocimiento del emprendedor para prever situaciones futuras (oportunidades o amenazas) e identificar claramente sus nichos de mercado.

Según estos autores, aunque muchas veces se suele pensar que la carga burocrática y tributaria es uno de los principales motivos por los cuales los emprendedores abandonan su idea de negocio o se mantienen en la informalidad, en sus estudios han demostrado que esta variable solo representa un 5% como causa del problema.

Otra de las causas que estos autores mencionan es el miedo al fracaso de las personas al momento de llevar a cabo su idea de negocio. Lo cual, para los emprendedores esto puede desencadenar en problemas financieros, decepción, desmotivación y falta de interés para iniciar una nueva empresa.

Gráfico 2. Percepción de las capacidades y miedo al fracaso de los emprendedores colombianos.

Percepción de las capacidades y miedo al fracaso de los emprendedores colombianos



Fuente: Datos GEM (2019), cálculos de los autores.

Fuente: (Tibaduiza & Calderon, 2020, pág. 7)

Por otra parte, se evidencian dificultades y debilidades estructurales en las Mipymes, que alimentan el problema de la baja sostenibilidad y la informalidad. Entre estas debilidades se pueden mencionar las siguientes: La restricción de recursos propios, el poco acceso a fuentes de financiación, el poco aprovechamiento de las economías de escala, el escaso acceso a una amplia base de recursos, la carencia de habilidades de gestión de los empleados, el poco acceso a personal con alto nivel educativo, el enfoque gerencial de corto plazo y poco desarrollo de habilidades internas, la debilidad en el flujo de la información y en la efectividad de la comunicación, las estrategias de mercadeo poco estructuradas, la escasa incorporación de la innovación en sus actividades, el poco acceso a conocimiento científico y la carencia de sistemas de aseguramiento de la calidad por falta de comprensión de los principios de gestión de la calidad y de tiempo de la dirección para impulsar estos procesos.

Resulta probable que al mantenerse las anteriores falencias mencionadas, se generen efectos secundarios, como la disminución en la tasa de la actividad emprendedora (TEA), afectando a la población que no cuenta con un empleo estable y que tienen bajas posibilidades de generar ingresos, de igual forma la tasa de desempleo en la región puede ir en aumento y esto repercute en el poco crecimiento del sector económico y en el escaso desarrollo local. Por otro lado, si las Mipymes e ideas de negocio no tienen una buena ejecución al seguir manteniéndose en la informalidad, se verán perjudicadas con problemas legales o comerciales y en no contar con la posibilidad de acceder a beneficios de financiación o credibilidad de diferentes grupos de interés.

Teniendo en cuenta, el problema analizado, sus causas y posible pronóstico, se propone la formulación de un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesorías empresariales a Mipymes ubicada en el municipio de Jamundí, como una alternativa para aprovechar la oportunidad de las nuevas micros, pequeñas y medianas empresas que están entrando al mercado.

Además, la creación de esta empresa es una oportunidad relevante para reducir algunas de las falencias identificadas en el segmento propuesto, con la educación y pedagogía a través de la prestación de los servicios de asesorías en los temas más competentes para la empresa, como el desarrollo de habilidades gerenciales e internas, análisis de sus entornos, identificación de los nichos de mercado, la generación de estrategias de mercadeo estructuradas, la implementación de la innovación, la educación financiera, entre otras, que permitan aportar en la ejecución, formalidad y sostenibilidad a largo plazo de las ideas de negocio y de las Mipymes que están funcionando en el mercado.

1.2. Formulación del problema

¿Qué factores determinan la factibilidad para la creación de una empresa de asesorías empresariales a Mipymes, ubicada en el municipio de Jamundí?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Cómo influyen los factores del entorno macro ambiental y sectorial en la creación de una empresa de asesorías empresariales ubicada en el municipio de Jamundí, a Mipymes del sur del Valle del Cauca?
- ¿Cuál es la situación actual de la oferta y demanda del mercado de asesorías empresariales en el sur del Valle del Cauca?, ¿Cuál es la demanda potencial de la empresa prestadora del servicio de asesorías empresariales a Mipymes del sur del Valle del Cauca?
- ¿Qué condiciones técnicas requiere el proyecto para tener procesos, recursos y servicios que garanticen la viabilidad de la creación de la empresa de asesorías empresariales?
- ¿Cuál es el diseño de la estructura organizacional más adecuado para el funcionamiento de la empresa de asesorías empresariales?
- ¿Cuál es la rentabilidad esperada de la idea de negocio, teniendo en cuenta los costos implicados y los ingresos que se esperan obtener?
- ¿Cuáles son los riesgos asociados a la creación de una empresa de asesorías empresariales que puedan afectar negativamente el desarrollo de sus actividades?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Formular el estudio de factibilidad para determinar los factores que inciden en la creación de una empresa de asesorías empresariales a Mipymes, ubicada en el municipio de Jamundí.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar los análisis de los entornos, del sector y del mercado del servicio de asesorías empresariales a Mipymes.
- Determinar la factibilidad técnica, administrativa y legal para el funcionamiento de una empresa de asesorías empresariales para Mipymes.
- Estimar la evaluación financiera y los beneficios económicos del proyecto.
- Analizar los riesgos asociados a la creación de una empresa de asesorías empresariales a Mipymes.

3. JUSTIFICACIÓN

Según un estudio realizado por la CEPAL, sobre las Mipymes en América Latina, “el 99% de las empresas formales latinoamericanas son de este tamaño y el 61% del empleo formal es generado por estas” (Dini & Stumpo, 2018). Lo que demuestra la gran importancia de este tipo de empresas en la economía de los países.

De acuerdo al papel tan relevante que juegan las Mipymes en la economía de los diferentes países de la región, el estudio afirma que la mayoría de legislaciones nacionales reconocen el papel fundamental de este tipo de unidades productivas, lo cual las lleva a considerar las medidas pertinentes para brindar apoyo y acompañamiento a las empresas de menor tamaño con el fin de estimular la empresarialidad. Algunas de estas medidas están encaminadas hacia la parte tributaria o administrativa que le permita a estas empresas formalizarse a menor costo o de forma más expedita.

Aunque, existen instituciones públicas y privadas de apoyo que llevan a cabo programas de fomento para estimular el desarrollo de las Mipymes, aún persisten debilidades en las estrategias por parte de estas políticas de apoyo. Debilidades como: la falta de entidades públicas especializadas que logren desarrollar estrategias de largo plazo; la poca claridad de las metas y los objetivos de las políticas; y la fragmentación de la acción de apoyo en centenares de actividades de poco alcance. Estas son algunas de las falencias que limitan la capacidad de las instituciones de producir impactos visibles, y por ende, esto trae como consecuencia el aumento de las debilidades internas de los empresarios y emprendedores en términos de planeación y gestión, y la persistencia de una brecha de productividad de las Mipymes frente a las grandes empresas consolidadas en el mercado.

Igualmente en el estudio, se evidencia el aporte de numerosas instituciones de apoyo en países latinoamericanos, entre ellos Colombia, en el que de una u otra forma se han consolidado logros, innovaciones y avances en materia de competitividad, productividad y emprendimiento. Esto deriva en que el acompañamiento, capacitación y apoyo en esta área es de vital importancia para la creación y sostenimiento de las Mipymes, dado que parte de las empresas se enfocan en solucionar problemas del día a día y dejan de lado la planificación empresarial que es decisiva para mantenerse en el mercado.

De otra manera, se justifica crear una empresa de asesorías empresariales en el municipio de Jamundí, con el fin de aprovechar aquellos programas que buscan incentivar el emprendimiento y las Mipymes ubicadas en la región. El Plan de desarrollo municipal (2020) cuenta con un programa para promover la empleabilidad y el apoyo empresarial. Según este plan, la dinámica económica de Jamundí ha venido cambiando en los últimos años, y es necesario fomentar el crecimiento económico a través de la creación de oportunidades de empleo y de hacer crecer

sus empresas e ideas de negocio. Igualmente, el subprograma de apoyo empresarial, busca apoyar a los emprendimientos en diferentes etapas y a empresas consolidadas en Jamundí para fomentar el ecosistema empresarial. Por lo tanto, esto representa una oportunidad para la creación de esta empresa de asesorías en el municipio de Jamundí, que pueda contribuir a la empleabilidad para los ciudadanos y al apoyo en la sostenibilidad de los emprendimientos jamundinos.

Desde el ámbito institucional y académico, el desarrollo de este proyecto permite demostrar de forma práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera de administración de empresas y dar fe de que la educación juega un papel importante para incursionar en la creación de nuevas empresas, teniendo en cuenta las habilidades, conocimientos e ideas que adquieren quienes se forman en estas áreas administrativas; según el (GEM) “es positivo que el 52,4% de los emprendedores cuenten con educación superior, ya que esto significa un posible mayor uso del conocimiento en el emprendimiento” (Gómez-Núñez, et al. 2018, pág. 38).

Además, con este proyecto se espera ratificar el papel de la Universidad del Valle como impulsora del desarrollo integral de la región y la estimulación del emprendimiento en los estudiantes que hacen parte del Alma máter, ya que una de las líneas fundamentales que concibe la proyección social de la Universidad del Valle es el Emprendimiento. Por ejemplo, el programa institucional de emprendedores, fue creado por la Universidad el 12 de Diciembre de 2005 bajo la resolución No. 073, con la finalidad de fortalecer el potencial emprendedor de sus estudiantes, a través del desarrollo de habilidades para concebir, planear y poner en marcha nuevas organizaciones con o sin ánimo de lucro, de autogestión, colectivas o asociativas. Se posiciona como un espacio para la ideación, determinación, formulación y acompañamiento de un proceso de emprendimiento. El programa de proyección social y extensión de la Universidad del Valle, pretende el intercambio, aplicación y la integración, en forma dinámica y coordinada, del conocimiento científico, tecnológico, artístico y cultural que se produce en la Universidad, en relación con los entornos de las regiones en las que hace presencia.

Por último y no menos importante, la puesta en marcha de esta idea generará un impacto positivo para el desarrollo tanto social, cultural y económico del municipio de Jamundí y sus alrededores, ya que con la creación de esta empresa se pretende generar diferentes fuentes de empleo para la región e impulsar el desarrollo de la actividad empresarial. Y, a través del acompañamiento desde las asesorías empresariales dirigido a las micro, pequeñas, medianas empresas y a las personas que tengan una idea de negocio, se mitigaran las falencias mencionadas previamente de las diferentes instituciones que brindan apoyo dirigidas a fomentar el emprendimiento. Así mismo, se reduzcan las debilidades que más aquejan a este sector en su proceso empresarial, proporcionando un servicio integral que identifique y satisfaga sus necesidades reales.

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de estudio, enfoque, métodos y técnicas.

En el presente trabajo se desarrolló un tipo de investigación descriptiva (Méndez Álvarez, 2011). Donde las unidades investigadas fueron Mipymes tanto formales como informales ubicadas en la zona urbana y rural del municipio de Jamundí, y otros municipios cercanos como Cali, Candelaria y Yumbo, pertenecientes a todos los sectores económicos (manufactura, servicios, comercio y agrícola). Por otro lado, esta investigación estuvo dirigida hacia personas naturales con las siguientes características sociodemográficas: hombres y mujeres entre los 18 y 50 años de edad, pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3; que devenguen un nivel de ingresos mensuales en promedio entre \$1'000.000 y \$3'000.000; y que entre sus actitudes y aspiraciones tengan la intención de emprender una idea de negocio. Para la identificación de las unidades que se encuentran en el universo de investigación se acudió a técnicas específicas en la recolección de información como la observación y cuestionarios.

Por otro lado, también se utilizaron informes y documentos elaborados por otros investigadores, ya que, el propósito primordial era seleccionar y describir las características fundamentales del objeto de investigación, donde se identifican los comportamientos, preferencias y actitudes de las Mipymes y las personas con ideas de negocio para prestarles el servicio de asesoría empresarial que se desarrolla en este estudio de factibilidad.

La combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo permitió, por un lado, sistematizar los resultados de forma amplia y comparar dichos resultados de los dos públicos objetivos a los cuales se dirige la empresa, personas con ideas de negocio y aquellas Mipymes del sector que ya están en funcionamiento. Por otro lado, se complementó a mayor profundidad con el análisis de los datos cualitativos que ofrecen detalles y experiencias reales de las unidades investigadas. Con respecto a esto, se empleó la apropiación de información mixta para el desarrollo del trabajo, es decir, el uso de fuentes de información primaria y secundaria.

Los métodos de investigación y el procedimiento utilizado para lograr la adquisición, organización y sistematización de los conocimientos en cada uno de los estudios formulados, fue a través del método de la observación y el deductivo (Méndez Álvarez, 2011, pág. 237).

El estudio se inicia con el análisis de los entornos, para ello se utilizaron técnicas de recolección de datos tales como el análisis documental y las mallas de lectura, recurriendo a fuentes secundarias como: El banco mundial, Confecámaras, revista La República, el FMI, el DANE, Banco de la República de Colombia, OCDE,

Fundación WWB, el GEM, Terridata, MinTIC, Alcaldía de Jamundí, Minhacienda, entre otras fuentes.

Este análisis se hizo teniendo en cuenta las teorías propuestas por los autores Humberto Serna Gómez, Fred R. David, Benjamín Betancourt y Michael Porter, usando las metodologías del POAM y la matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades en el macro entorno; y las herramientas del diamante competitivo, las 5 fuerzas competitivas y el modelo de la competitividad sistémica para el análisis del micro entorno sectorial.

Seguidamente, se realizó el estudio de mercado, en el cual se utilizaron fuentes primarias con la aplicación de técnicas como la encuesta, que permitió aplicar formularios a los dos públicos objetivos al cual se dirige la investigación, para recolectar información en cuanto al estudio de mercado y medir de forma cuantitativa y numérica los resultados. También, se aplicó la técnica de observación participante, una técnica de tipo cualitativa, donde se estableció un contacto directo con un grupo de microempresarios de la ciudad de Cali que hacen parte de la realidad sobre la cual se investiga. Del mismo modo, fue aplicada la técnica de observación no participante, por medio de un trabajo de campo y recorrido de los sectores donde se encuentran las unidades productivas del municipio de Jamundí, con el propósito de observar y hacer un estimativo de la cantidad de micros y pequeñas empresas ubicadas en cada una de las zonas del municipio, el tipo de actividad económica y su comportamiento; en este caso se estima un aproximado de entre 1500 y 1800 unidades productivas en los sectores del municipio de Jamundí, en los cuales se observó una mayor afluencia de negocios.

4.2. Muestreo

El tipo de muestreo que se empleó para la investigación de mercado fue el no probabilístico (Méndez Álvarez, 2011, pág. 284), utilizando las técnicas de conveniencia y cuota, donde los elementos objeto de estudio fueron seleccionados teniendo en cuenta la facilidad de acceso a ellos y bajo el criterio de las investigadoras. Se seleccionaron los actores que por sus características se definen como el segmento de mercado.

Este tipo de muestreo se aplicó en la investigación dado que, en primer lugar, fue complejo acceder a una base de datos a través de una entidad como la cámara de comercio o la alcaldía municipal de Jamundí que facilitara con prontitud el acceso a la información actualizada de los empresarios establecidos en el municipio. También, es importante recalcar que el estudio de mercado se dirige tanto a negocios formales como informales y el registro de los datos de los últimos tiene un nivel de acceso más dificultoso que los primeros.

De igual manera, en cuanto a la aplicación del instrumento en el público objetivo de las personas que tienen una idea de negocio fue complejo obtener una base de

datos, teniendo en cuenta, las condiciones actuales de confidencialidad y privacidad de los datos personales que limitan el acceso a los mismos.

Por otro lado, la disponibilidad y la facilidad de localización tanto de los empresarios como de las personas con ideas de negocio y las medidas de autocuidado sanitario en el pico de la pandemia, fueron otros de los factores que limitaron la aplicación de un tipo de estudio homogéneo y con una muestra representativa que permitiera ser concluyente y definitiva.

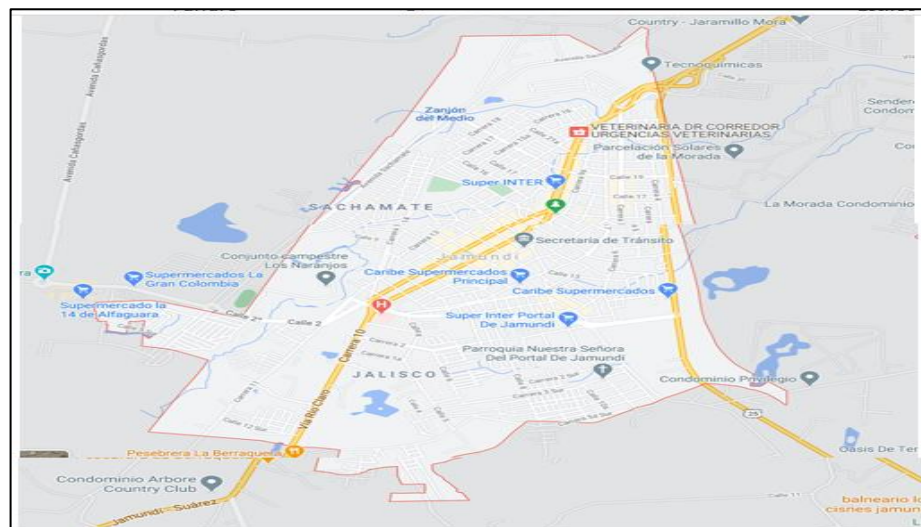
El propósito del estudio fue identificar, explorar y caracterizar los públicos objetivos al cual se dirige la investigación, empresarios de las Mipymes y personas con ideas de negocio en el municipio de Jamundí; dónde se encuentran ubicados, qué hacen, cómo es el comportamiento en cuanto al desarrollo de su actividad económica y, cuáles son sus necesidades y aspiraciones con respecto al emprendimiento y al servicio de asesoría empresarial.

4.2.1. Marco del muestreo

El procedimiento para identificar todos los elementos de la población fue el siguiente:

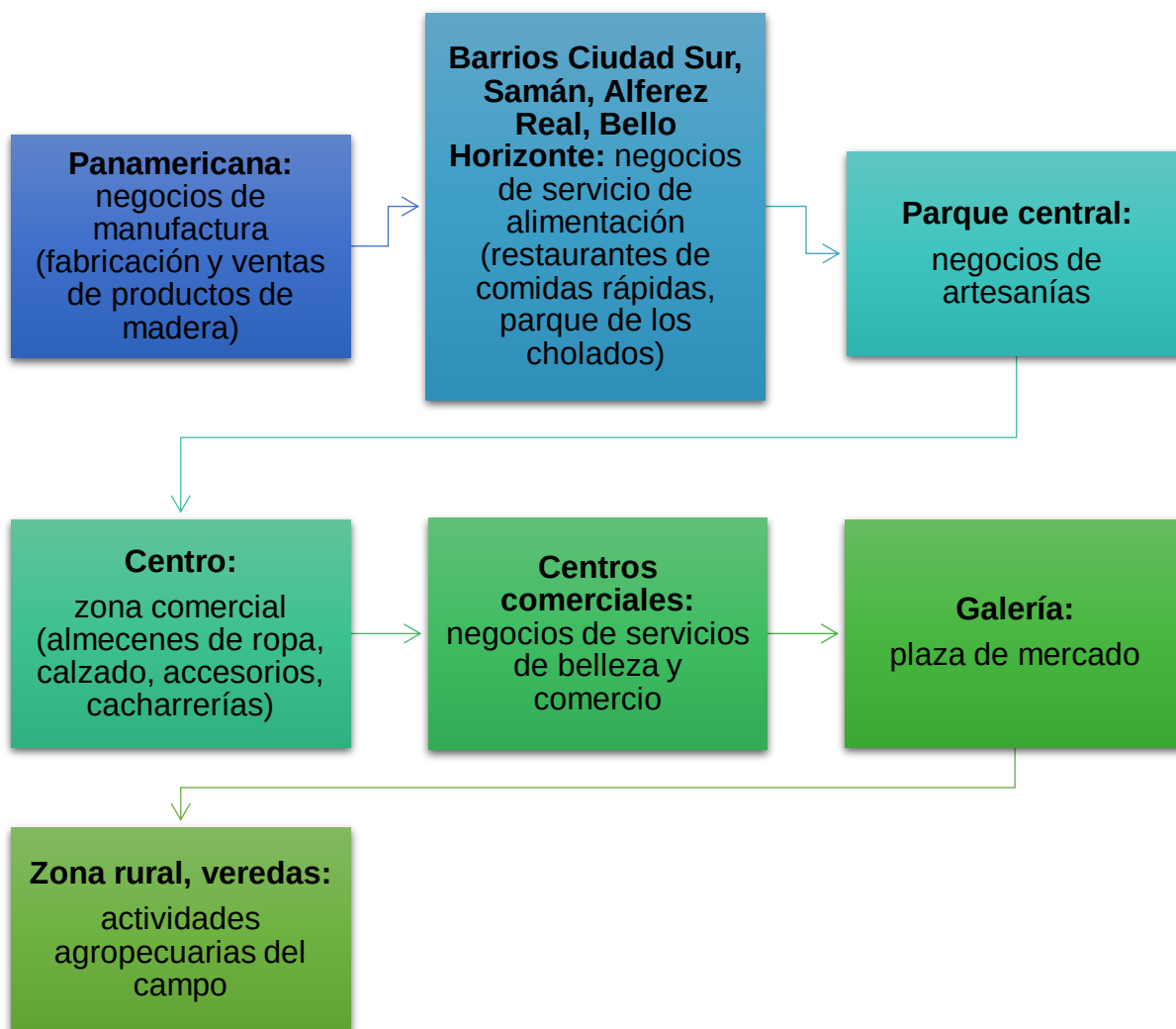
Se realizó un acercamiento al punto de atención de la cámara de comercio de Cali, ubicado en Jamundí, con el propósito de indagar si existía algún tipo de registro o base de datos sobre las empresas que hay en el municipio y su ubicación, y de igual manera, solicitar el permiso para acceder a la información. Igualmente, se llevó a cabo un trabajo en terreno, donde se realizó un recorrido y sondeo en el municipio por los sectores donde se encuentran ubicados los negocios de las diferentes actividades económicas, tanto formales como informales.

Figura 1. Mapa de Jamundí.



Fuente: (Google, s.f)

Figura 2. Ruta de sectores donde se ubican las principales actividades económicas del municipio de Jamundí.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se estableció un contacto directo con familiares y amigos, donde se indagó entre ellos su pretensión hacía el emprendimiento y la intención en desarrollar una iniciativa de negocio, teniendo en cuenta que estos actores cumplieran con las características de la población objeto de conocimiento que se pretendía abarcar y aplicar el instrumento de forma física y presencial.

Se recurrió a una de las instituciones que hacen parte del ecosistema regional de emprendimiento del Valle del Cauca y con la que cuenta el municipio de Jamundí, el (COEE) centro de orientación para el empleo y el emprendimiento, según el (Mapeo, ecosistemas regionales de emprendimiento en Colombia). Este centro en alianza con otro tipo de instituciones como la Alcaldía municipal de Jamundí y el SENA regional Valle, brindan una serie de cursos y capacitaciones en relación con los temas de empleo y emprendimiento a los cuales la comunidad jamundeña tiene acceso.

El propósito fue dirigirse a esta institución con el fin de conocer un poco de los cursos que ofrece, si actualmente se estaban brindando estos cursos, y tratar de indagar sobre las personas que han hecho uso de los mismos. Es posible que quien tome la decisión de inscribirse y participar en los cursos, talleres, capacitaciones, convocatorias, etc., en relación con el emprendimiento que ofrecen estas entidades, es porque cuentan con una idea de negocio y requieren acompañamiento para ponerlas en marcha. De igual manera, se indagó en la Alcaldía municipal sobre las diferentes convocatorias y programas que se llevan a cabo en alianzas con otras entidades para dar apoyo a las Mipymes e ideas de negocio.

4.2.2. Tamaño de la muestra

Se aplicó una muestra total de 210 encuestas, distribuidas de la siguiente manera:

150 encuestas: grupo objetivo o efectivo (población de las Mipymes, representadas en mayor medida por las microempresas). 60 encuestas: grupo de observación, y que constituye una población alternativa a la que ya tiene negocio establecido (personas con ideas de negocios).

Aunque, se recurrió al tipo de muestreo no probabilístico que justifican los anteriores valores seleccionados en la muestra, a criterio del presente trabajo si se consideró relevante trabajar con un nivel de confianza y un error estadístico en el tamaño muestral escogido.

Ya definidos los tipos como se presenta la información, se define ahora la muestra de la población con la cual se pretende realizar las encuestas que dan respuesta en parte a la aceptación posible por parte de los clientes. Ahora con el fin de estimar un resultado, se utilizarán fórmulas para calcular muestras para población finita, la cual es explicada por la autora (Perez, 2007, pág. 83).

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z P Q}$$

En donde:

P: población éxito = 50% = 0.5

Q: población fracaso = 50% = 0.5

N: total de población = 1500 microempresas establecidas en Jamundí (según el programa PROSPERA y la estimación en el recorrido de campo)

Z: número de confianza = 95% = 1.96

E: error: % = entre el 6% y el 6,5%

N: tamaño de la muestra obtenida: **210**

Tabla 2. Ficha técnica de la encuesta

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Diseño y realización de la encuesta	Proceso elaborado por las estudiantes Daniela Donney Sanchez y Angie Melissa Gonzalez Vivas, con la respectiva asesoría del tutor Uvencer Alexander Gómez Imbachí.
Unidad de muestreo	Microempresas formales e informales de todos los sectores económicos, ubicadas en el municipio de Jamundí, tanto de la zona urbana como rural y personas que tienen una idea de negocio. Asimismo, otros municipios cercanos como Cali, Yumbo y Candelaria pertenecientes al sur del Valle del Cauca.
Fecha	Del 23 de Septiembre al 16 de Octubre.
Tipo de muestreo	Muestreo no probabilístico (técnica de conveniencia y cuota).
Técnica de recolección de datos	Aplicación de encuesta a través de un cuestionario diseñado de forma física y online https://surveyheart.com/form/5f656ab5760c2356c394d599 .
Tamaño de la muestra	150 microempresas y 60 personas con ideas de negocio, para un total de 210 encuestas aplicadas.
Objetivo de la encuesta	Identificar, explorar, caracterizar y comparar los públicos objetivos al cual se dirige la investigación, empresarios de las Mipymes y personas con ideas de negocio en el municipio de Jamundí y otros municipios cercanos en el sur del Valle del Cauca. Dónde se encuentran ubicados, cómo es el comportamiento en cuanto al desarrollo de su actividad económica, necesidades y aspiraciones con respecto al emprendimiento.
Número de preguntas formuladas	29

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento y las observaciones realizadas, se procedió a emplear las teorías de autores como Naresh Malhotra y Philip Kotler, con el fin de interpretar y relacionar los resultados estadísticos con la influencia en el proyecto de creación de una empresa de asesorías; igualmente, establecer el plan de mercadeo y las estrategias de marketing para ofrecer el servicio.

Posteriormente, se realizaron los estudios técnico, administrativo y legal, en el cual se usaron las teorías sugeridas por los autores Rodrigo Varela, José María Veciana y Rafael Alcaraz Rodríguez, sobre la creación de empresa, la formulación del plan de negocio y los componentes a desarrollar en cada uno de estos estudios. Igualmente, se tuvo en cuenta la teoría planteada por el autor William Cohen, en su libro cómo ser un consultor exitoso, para establecer las estrategias y prácticas en la prestación del servicio.

En cuanto a la planeación estratégica se recurrió a los escritos de Fred R. David y Humberto Serna con el fin de definir algunos elementos estratégicos como la misión, visión, objetivos, estrategias, entre otros aspectos de la empresa.

Seguidamente, se utilizaron métodos de evaluación financiera a partir de dos escenarios proyectados (realista y optimista), con la proyección de ventas, inversión inicial del proyecto, estructura de costos, obligación bancaria, punto de equilibrio y estados financieros, que permitieron determinar la viabilidad del proyecto.

Por último, para el análisis de riesgos se hizo uso de la matriz de probabilidad e impacto, que es una herramienta que permite determinar la probabilidad de que los riesgos sucedan y el impacto que estos pueden causar en la ejecución del proyecto.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. Marco teórico

5.1.1. La teoría de la creación de empresas

Sobre la literatura de la creación de empresas, se halla una complejidad de autores que han dado sus conceptos y perspectivas gracias a diferentes estudios e investigaciones referentes al tema. Sin embargo, no ha sido posible llegar a un consenso teórico por la variedad de factores que influyen y que se deben analizar en este proceso de creación de empresas; pero, según García Ramos y otros autores (2007), se puede decir, que si existe un acuerdo con respecto a que la creación de empresas representa el motor de la economía de los países desarrollados y aquellos que están en vía de desarrollo

Según Alonso Nuez y Galve Górriz (2008) los principales factores que se deben considerar en este proceso de creación de empresas, no solo involucran los asuntos individuales en relación con el empresario, sino también factores sociales, económicos y estructurales que son determinantes en este evento. Por ejemplo, es importante analizar diferentes enfoques tales como: los individuos, el entorno, actividades emprendidas, estructura organizativa, estrategias, desarrollo y gestión empresarial; es decir, que todo este fenómeno de creación de empresas, gira en torno a un análisis de tres factores claves, compuesto por empresario, empresa y entorno.

Veciana Vergés (1999), logra agrupar cuatro enfoques teóricos principales sobre la creación de empresas y los tres niveles de análisis, relacionados con los factores claves anteriormente mencionados.

El autor divide estos enfoques de la siguiente manera: (1) económico, (2) psicológico, (3) socio-cultural o institucional y (4) gerencial, relativos a tres niveles de análisis: micro (nivel individual), meso (nivel de empresa) y macro (nivel global de economía).

Un enfoque económico: en el cual se recogen las diferentes teorías económicas que explican el fenómeno de la creación de empresas como resultado de la racionalidad económica a nivel de empresario, empresa o sistema económico; Un enfoque psicológico: donde se analiza la figura del empresario como persona, su perfil y las condiciones que caracterizan a los empresarios de éxito. Se centra principalmente en las características personales del empresario; Un enfoque socio-cultural y del entorno: enfatiza los factores sociales, políticos, familiares y en especial, la influencia del apoyo institucional en la decisión del emprendedor de crear su propia empresa; Un enfoque gerencial: recoge un conjunto de teorías que se desarrollan en el interior de la empresa ya establecida incidiendo sobre las características de la

misma y de su organización, no aplicándose por tanto al estudio de la fase anterior de creación de la empresa (Alonso Nuez & Galve Górriz, 2008, págs. 9-10).

5.1.2. Perspectivas teóricas de los enfoques sobre la creación de empresas

Tabla 3. Enfoques teóricos sobre el estudio de la función empresarial y la creación de empresas "entrepreneurship".

ENFOQUE	ENFOQUE ECONÓMICO	ENFOQUE PSICOLÓGICO	ENFOQUE SOCIOCULTURAL O INSTITUCIONAL	ENFOQUE GERENCIAL
NIVEL DE ANÁLISIS				
MICRO (Nivel individual)	*La función empresarial como cuarto factor de producción. *Teoría del beneficio del empresario.	*Teoría de los rasgos de personalidad. *Teoría psicodinámica de la personalidad del empresario.	*Teoría de la marginación. *Teoría del rol. *Teoría de redes.	*Teoría de la eficiencia - X de Leibenstein. *Teoría del comportamiento del empresario. *Modelos del proceso de la creación de empresas.
MESO (Nivel de empresa)	*Teoría de los costes de transacción.		*Teoría de redes. *Teoría de la incubadora. *Teoría evolucionista.	*Modelos del éxito de la nueva empresa. *Modelos de generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores ("Corporate Entrepreneurship").
MACRO (Nivel global de la economía)	*Teoría del desarrollo económico de Schumpeter.	*Teoría del empresario de Kirzner.	*Teoría del desarrollo económico de Weber. *Teoría del cambio social. *Teoría de la ecología poblacional. *Teoría institucional.	

Fuente: (Veciana Vergés, 1999)

El economista Schumpeter, es uno de los teóricos referentes al tema del desarrollo económico y a la visión de este factor en la función empresarial. Según Schumpeter, citado en Veciana (1999), la empresa será la realización de nuevas combinaciones de los medios de producción y los empresarios los encargados de dirigir esta combinación. Se refiere a los empresarios, tanto "independientes" como "dependientes", es decir, que estos no necesariamente tienen que ser solo los hombres de negocio, sino también aquellos empleados de compañías, que pierden su carácter de empresario tan pronto como han establecido su empresa o empiezan a dirigir el negocio de forma rutinaria.

Schumpeter (2002), expone **la teoría de la innovación**, para él, ésta desempeña un papel fundamental, especialmente en la labor del empresario. Schumpeter

definió este concepto como la formulación de una nueva función de producción. Esto incluye el caso de una nueva mercancía, así como los de una nueva forma de organización, tal como una fusión, de la apertura de nuevos mercados, etc.

El cambio tecnológico en la producción de mercancías que ya se encuentran en uso, la apertura de nuevos mercados o el hallazgo de nuevas fuentes de aprovisionamiento, la taylorización del trabajo, la mejor manipulación del material, la introducción de nuevas organizaciones económicas tales como los grandes almacenes - en pocas palabras, cualquier «forma de hacer las cosas de manera diferente» en la esfera de la vida económica -, son todos ejemplos de lo que entenderemos con el término innovación (Schumpeter, 2002, pág. 84).

Por otro lado, en cuanto al enfoque psicológico, se pone en manifiesto los principales rasgos psicológicos y motivacionales que tiene el empresario de éxito, en comparación con aquellos que no han tenido mayor éxito en su actividad empresarial (Veciana Vergés, 1999):

- Necesidad de independencia
- Motivación de logro, energía personal y desarrollo de iniciativa
- Control interno
- Espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos
- Persona insatisfecha o “marginada”
- Intuición, visión de futuro, obsesión y hombres de acción
- Tolerancia de la ambigüedad

La teoría motivacional de McClelland (1961), desarrollada en su libro *The Achieving Society*, formula los resultados de sus estudios sobre las motivaciones humanas, que generan un espíritu empresarial en el individuo y las relaciones de estas con el crecimiento económico.

El autor desarrolla su **teoría motivacional**, en la cual propone 3 tipos de necesidades por las que cualquier individuo se puede inclinar, estas son: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. A raíz de sus estudios expone algunos enunciados básicos sobre los rasgos psicológicos que caracterizan a los empresarios, concluyendo en última instancia, que la principal necesidad que estos buscan satisfacer es la del logro.

En Varela (2008), McClelland dice que el hombre de empresa no solo se ve motivado a obtener resultados monetarios, sino que éste cuenta con un componente motivacional más fuerte, el deseo de logro, busca siempre hacer un buen trabajo y llevar una secuencia lógica para resolver los problemas, mantienen una necesidad imperiosa de obtener una retroalimentación para saber qué tan bien están haciendo su actividad. Son personas que piensan constantemente en cómo progresar y en cómo inventar nuevas cosas para dar solución a los problemas del entorno. Estas

personas ven en el trabajo empresarial una oportunidad para usar su talento y satisfacerse. (págs. 172-178)

El estudio de la creación de empresas, no se debe abarcar únicamente desde los factores internos que intervienen en este proceso y que hacen alusión al empresario, sino también de aquellos factores externos, tanto positivos como negativos que inciden en él (Alonso Nuez & Galve Górriz, 2008).

Shapero, para darle más solidez a su teoría, se aleja del análisis del empresario en sí y aborda un sistema que él denomina *evento empresarial*, y hace de éste la variable dependiente y deja como independientes al individuo o grupo empresarial y a los factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales que afectan el proceso de formación de una empresa. (Varela, 2008, pág. 169)

Por último, se aborda un enfoque al cual se le ha dado relevancia recientemente, que hace referencia al proceso racional de decisión, donde los empresarios tienen como recursos principales el conocimiento y las técnicas para orientar la acción de dirigir las empresas.

Veciana (2005) en su libro *La creación de empresas un enfoque gerencial*, reconoce un modelo del proceso de creación de empresas, en el que pretende contribuir a que tanto los futuros nuevos empresarios como también aquellas personas que les dan apoyo a estos, desde diversas instituciones públicas y privadas conozcan mejor el proceso. El profesor Veciana presenta 7 componentes principales del proceso de creación de empresas: el perfil del empresario, la identificación y evaluación de oportunidades empresariales, las etapas a seguir para crear una empresa, el plan de empresa, las vías de financiación, las distintas formas jurídicas que puede adoptar la empresa y las ayudas disponibles en las distintas administraciones.

5.1.3. Teoría del entrepreneurship

Este ha sido un campo de estudio relativamente joven, pero que tiene su origen en el siglo XVIII y XIX en los escritos de algunos economistas clásicos. Los principales economistas que escriben sobre el tema son: Cantillon, Say, Von Thunen, Mill, Hermann, Von Mangoldt, Clark, Marshall, entre otros (Veciana Vergés, 1999).

Según Veciana (1999) los anglosajones utilizan el término “entrepreneurship”, que engloba los conceptos de empresario, función empresarial y creación de empresas, siendo este un término de difícil traducción en español. Se le han dado algunas definiciones como “empresarialidad”, “espíritu empresarial” o “empresarismo”, aunque algunos de estos términos fueron rechazados por no tener un uso habitual en los países de habla española.

Varela (2008) cita diferentes autores que acuñaron el término de empresario. Entre ellos se pueden mencionar a Richard Cantillon y Jean Baptiste Say, como dos economistas de origen irlandés – francés y, francés respectivamente.

Richard Cantillon, en 1755, establece las diferencias entre capitalista (inversionista) y empresario, al definirlo como “alguien que realiza actividades de empresa, con un nivel de incertidumbre, y que espera lograr utilidades de ello”. En 1803, Jean Baptiste Say formaliza la diferenciación de Cantillon entre el empresario y el capitalista, al afirmar: “Empresario es el agente que reúne y combina los medios de producción (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros) para constituir un ente productivo, y encuentra el valor recibido de los productos, la recuperación de capital que él emplea, de los gastos en que incurre y de la utilidad que busca...” (p.119)

El entrepreneurship se estructura de varias formas “a) identificando, evaluando y explotando oportunidades de negocios; b) creando nuevas empresas y/o renovando y dinamizando las existentes; y c) impulsando la economía – innovación, competencia, creación de empleo” (Cuervo, Ribeiro, & Roig, 2006).

Este afecta a todas las organizaciones, independientemente del tamaño, edad, carácter privado o público y objetivos. Es un elemento esencial para el progreso de la economía y que mejora el bienestar de la sociedad. Su importancia se ve reflejada en el amplio contenido temático en la prensa económica y en la literatura académica, la cual ha sido de gran interés para académicos, empresarios y gobiernos de todo el mundo.

Han sido varios los trabajos que se han desarrollado por diferentes actores, entre ellos economistas, propuestos a estudiar la teoría del entrepreneurship. Según Veciana (1999) el inicio, consolidación y explosión del programa de investigación científica en el campo de las ciencias empresariales, no surge como una propuesta de un nuevo enfoque de estudio o una nueva teoría, sino que más bien emerge del intercambio de información sobre los resultados de las investigaciones realizadas por un grupo de investigadores interesados por el estudio de un nuevo enfoque.

Por ende, se pueden destacar algunos artículos de revistas publicadas, como por ejemplo: *La revista Entrepreneurship: Theory and Practice* y *Journal of Innovation Economics & Management*.

The theory of the entrepreneur: from heroic to socialised entrepreneurship, una publicación de la revista *Journal of Innovation Economics & Management*. Da una mirada al papel del empresario y cómo este se ha convertido en un factor importante en la dinámica de la economía. “*In the context of this essay, we place ourselves in a mid-way position in considering the entrepreneur as the economic agent whose function is to introduce change into the economy, as a creator of imbalance, whilst underlining that his existence is itself born of a state of imbalance, of a pocket of*

ignorance of some kind...” (Boutillier & Uzunidis, 2014). De acuerdo con esto, y en concordancia con el pensamiento de otros autores como Schumpeter, el entrepreneur es un actor fundamental en la transformación de la economía, gracias a su constante innovación en productos, servicios, procesos, entre otros; capaz de romper los ciclos y estructuras establecidas en el mercado.

Writing Cases for 'Entrepreneurship Theory and Practice', es un artículo que presenta casos de estudio con un enfoque empresarial, sobre la creación, gestión y reorientación de un negocio. *“Spending time talking to entrepreneurs and witnessing the start-up process of the venture gives the case writer a better appreciation of the situation. The perspectives of entrepreneurs, the pressures they face, the related sub-issues they must contend with, and so on, tend to be better developed when some field research has been conducted...”* (Chrisman, 1995). La propuesta de este texto es interesante, ya que sirve de guía a empresarios, académicos y estudiantes para conocer más allá de la teoría, aquellas situaciones y problemas en la práctica que enfrenta el empresario en su proceso de creación de empresa y que se desarrollan de una mejor manera en el trabajo de campo.

Varela (2008) es uno de los autores que define el término “entrepreneurship”, como **espíritu empresarial**, incluyendo dentro de este un conjunto de valores culturales de comportamiento que caracterizan a las personas y culturas, que han liderado el desarrollo por medio de la creación de empresas. Algunas de estas características son: el deseo de superación, visión de futuro, habilidad innovadora, iniciativa, compromiso, responsabilidad, liderazgo, entre otras. Según el autor, el espíritu empresarial se encuentra inmerso en el fondo de todas las personas y es posible que este sea desarrollado por medio de un proceso educativo que le permita hacerlo su guía y su motor de progreso. “El espíritu empresarial desempeña un papel básico en todo proceso de desarrollo humano y social. Este espíritu sacó al ser humano de su estado primitivo y le proporcionó fuego y herramientas” (Varela, 2008, pág. 19).

Sobre la perspectiva empresarial, Ronstadt, citado por Varela (2008), plantea que el proceso empresarial, es entendido como un proceso dinámico que ocurre sobre diversos períodos, es decir que se da en diferentes tiempos y momentos, no es algo estático. Este proceso envuelve pensamientos y acciones, el cual son influenciados por varios eventos y no sólo por un golpe de suerte, que implica más que el simple inicio de una empresa, es más que un proyecto y que un empresario. El proceso empresarial, según lo expresa Ronstadt es un proceso donde el papel del empresario está en permanente modificación, ya que este debe enfrentarse a un entorno muy cambiante, en el que hay una gran variedad de empresas y empresarios que posiblemente estén desarrollando la misma actividad, además de diversos ambientes y situaciones. Por lo tanto, es importante que al momento de crear empresa se lleven a cabo una serie de etapas secuenciales, el cual se han planteado de forma teórica y que se convierten en valiosos conocimientos para los empresarios, donde permitan tomar las decisiones adecuadas de una forma racional.

5.2. Marco conceptual

Asesoría empresarial: Es una actividad perteneciente al sector cuaternario o de servicios de información cuya acción principal y profesional consiste en asesorar y dar consejo en diferentes ámbitos de la empresa (ya sea en el ámbito fiscal, laboral, contable, comercial, jurídico, etc.) a los clientes que, por diversas razones, soliciten tal servicio. “La asesoría consiste en orientar, aconsejar, sugerir acciones de carácter específico al elemento que dirige la organización. Los asesores actúan como consejeros de los directivos y del personal subordinando y en virtud de ello, no tienen autoridad directa sobre ningún miembro de los departamentos en los que hacen sus investigaciones” (Agulló López, 2015-2016, pág. 10)

Según Pérez Payrol, Baute Rosales y Maldonado (2017) la asesoría constituye una forma de organización de la preparación más ajustada a la práctica real y al contexto donde se desempeñe el directivo, ejecutada desde el puesto de trabajo; permite renovar la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje, debe ser intencionada, diferenciada, contextualizada y desarrollada, dirigida al aprender a saber hacer y a provocar cambios en los modos de actuación de los directivos.

Son un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se solicita, en la aplicación de las soluciones (Restrepo Pérez, 2018).

Consultoría empresarial: Según Agulló López (2015-2016) la consultoría es un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos; se lleva a cabo una recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones. Destaca la independencia y externalidad de la figura del consultor, quien no puede tomar decisiones directas en la empresa cliente. Se limita a aconsejar a los directivos para que tomen la solución más idónea para la resolución del problema en cuestión.

“Un consultor es, sencillamente, cualquier persona que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional o semiprofesional a cambio de una retribución” (Cohen, 2003).

Cohen, expresa que la consultoría empresarial comprende un espectro muy amplio de actividades, como: Gerencia general, manufactura, personal, marketing, finanzas y contabilidad, adquisiciones y compras, investigación y desarrollo, empaques, administración, operaciones internacionales, servicios especializados.

Otro de los autores que expresa su concepto de la consultoría desde el punto de vista de la investigación aplicada es Méndez Álvarez (2011), según el autor, la empresa encuentra alternativas de solución a problemas que la afectan y además recibe el conocimiento y know-how de una metodología de análisis e intervención a través de un *producto de consultoría* construido por el investigador como resultado de una línea de investigación y sus proyectos. Este *producto* se utiliza con el propósito de buscar la eficiencia en situaciones particulares involucradas en la consultoría, relativas a su dinámica, estrategia, procesos administrativos u otros.

Como menciona Restrepo (2018) tradicionalmente se utiliza los términos de consultoría y asesoría indistintamente, para describir los servicios subcontratados por las empresas con fines específicos. Sin embargo, existe una diferencia entre ambos conceptos. La “consultoría” se utiliza para temas específicos, mientras que, la “asesoría” se utiliza para temas más permanentes, a largo plazo.

Mipymes: Según la (Ley 590 de 2000), se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase **micro, pequeña, mediana** y gran empresa.

Las tres divisiones tienen que cumplir necesariamente con estos parámetros para ser reconocidas como Mipymes.

- **Microempresa:** Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **Pequeña Empresa:** Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **Mediana:** Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Plan de empresa: De acuerdo a Varela (2008) este es un documento que delinea el concepto esencial sobre el que una empresa se fundamentará y que describe la forma en que se materializará dicho concepto. En él se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Es una herramienta para exponer las metas y estrategias que los agentes internos de la empresa utilizarán, y para ayudar a desarrollar las relaciones con personas externas (inversionistas y otros) que podrían ayudar a la empresa a alcanzar sus metas.

Es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. 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 para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse.

El autor Varela (2008) propone una guía detallada para la elaboración de un plan de empresa, el cual abarca los siguientes análisis:

- **Análisis de mercado:** El objetivo central de este análisis es determinar la existencia real de clientes para los productos o servicios que se van a producir, la disposición de los clientes a pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas.
- **Análisis del sector y de la compañía:** Se trata de conocer muy bien qué está pasando y qué se espera que pase en el sector económico al cual se va a entrar.
- **Análisis técnico:** El objetivo central es determinar si es posible elaborar y vender el producto/servicio con la cantidad, calidad y costo requeridos.
- **Análisis administrativo:** El objetivo de este análisis es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de la empresa, las estructuras y estilos de dirección, políticas de administración de personal, entre otras.
- **Análisis ambiental, legal y social:** Este tiene como objetivos definir la posibilidad legal y social para que la empresa se establezca y opere; definir el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan.
- **Análisis de valores personales:** Este análisis busca determinar la adecuación de la posición personal del grupo empresarial en aspectos éticos, morales y de gusto personal.
- **Análisis económico:** Tiene como objetivo la determinación de las características económicas.
- **Análisis financiero:** El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes.
- **Análisis de riesgos e intangibles:** Su objetivo es identificar las variables y los factores que están sometidos a una probabilidad importante de cambio, y estimar la magnitud potencial de dichos cambios más las acciones correctivas que se podrían tomar en caso de darse esas variaciones.
- Finalmente se realiza evaluación integral del proyecto, el análisis de la sensibilidad y la evaluación global.

5.3. Estado del arte

De acuerdo a la investigación que se lleva a cabo en el presente trabajo de grado, se hace una revisión bibliográfica de las diferentes investigaciones que se han realizado a nivel nacional e internacional sobre el asesoramiento empresarial y la creación de este tipo de empresas.

Según Agulló (2017) en su investigación de trabajo de grado sobre el asesoramiento empresarial en España, señala que el número de empresas dedicadas al asesoramiento ha aumentado de forma continua desde el año 2011, donde en la comunidad valenciana el número de empresas asesoras aumentó en un 16,32% entre los años 2011 a 2015.

A pesar de la crisis económica que atraviesa España y su economía desde aproximadamente el 2008, el número de empresas asesoras en el periodo estudiado (2011 – 2015) no se ha visto afectado e incluso ha aumentado de forma continua, tanto en la comunidad Valenciana como en España. Ello puede deberse a un motivo: a pesar de que una crisis económica obliga a muchas empresas a reducir gastos y sobre todo, gastos de servicios externos, hay que considerar que este gasto supone la resolución de problemas en la empresa. La crisis tiene incidencia directa sobre la contabilidad de una empresa, sobre los impuestos de esta, sobre los contratos y el número de trabajadores, etc. Si una empresa no cuenta con personal interno que realice estas tareas o sepa asesorar en cuanto a estos temas, tendrá que recurrir a un servicio externo como la asesoría de empresas (pág.38).

Según la autora, el término de la asesoría hace referencia a la realización de trámites cuando el cliente no tiene el tiempo de hacerlo por sí mismo y a aconsejar al cliente en temas fiscales, laborales y contables, donde estos servicios no tienen que estar propiamente relacionados con la actividad de la empresa; mientras que, la consultoría está relacionada con la solución de problemas en las áreas principales y funcionales de una empresa. Sin embargo, en España muchas empresas de este sector se constituyen integrando en su nombre una referencia a los dos servicios.

De acuerdo a la revisión de investigaciones sobre el tema en cuestión, realizadas en algunos países latinoamericanos como Brasil, Perú y México se evidencia un común denominador en el uso indistinto de los conceptos de consultoría y asesoría para referirse al mismo servicio.

Por ejemplo, Crocco y Guttman (2005) expresan que la consultoría es “O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações” (pág.5). Es decir que, independientemente de que se trate de una consulta puntual o de un proceso de acompañamiento permanente y a largo plazo, en Brasil estos

servicios se agrupan dentro de la consultoría empresarial. De acuerdo a este artículo son tres los principales motivos por los que las empresas contratan los servicios de consultoría: necesidad de mayores conocimientos, falta de tiempo y su política empresarial. Un aspecto de relevancia encontrado en el artículo es la referenciación de la consultoría virtual como una de las formas de prestar el servicio en Brasil, donde el trabajo se puede realizar a distancia, ya sea a través de los medios telefónicos o correo electrónico, donde el cliente describe sus necesidades y el consultor emite una propuesta, dado el caso de generarse la contratación, las demás etapas del proceso (encuestas, diagnósticos, obras, implementaciones y resultados) se llevan a cabo a distancia.

Por otro lado, Andrade (2016) en su tesis de Máster en Dirección de Empresas, desarrolló un plan de negocio para una consultora de pequeñas y medianas empresas en el Perú, según el autor la propuesta de valor de la consultora, está enfocada a lo siguiente “brindar asesoría en gestión empresarial a las pequeñas empresas que necesiten «profesionalizarse» para continuar un crecimiento sostenido, potenciándolas integralmente y resolviendo sus problemas claves a través de soluciones e implementaciones precisas que se adapten a sus dificultades, realidad y presupuesto” (Andrade, 2016, pág.51). Como se observa en la propuesta el término de la consultoría se usa de manera indistinta de la asesoría. De acuerdo a la investigación, el sector de la consultoría en el Perú, particularmente en las provincias, aún no ha logrado un desarrollo importante, sobre todo en las empresas pequeñas y medianas. Y el principal limitante de esta situación es el desconocimiento de las pymes acerca del beneficio de una consultoría. Por el poco desarrollo del mercado, sobre todo en provincias, la mayoría de los empresarios aún continúan sin conocer la existencia y los beneficios de una empresa de consultoría, razón por la cual aún se evidencia como un servicio que no genera valor.

Pimentel, Bojado y Castellanos (2016) definen la consultoría empresarial como:

Un servicio prestado por una (s) persona (s) independiente (s) y calificada (s) en la identificación e investigación de los problemas relacionados con las políticas, organización, procedimientos y métodos de trabajo de una organización y la recomendación de los medios apropiados para su solución y la prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones [...] Se puede agrupar en dos tipos de consultoría: consultoría interna y externa. Por un lado, el consultor interno se encuentra contratado, como un empleado que labora dentro de la empresa tiempo completo y en condición indefinida. Por el otro lado, el consultor externo es un agente de cambio contratado por la empresa (págs. 9-10).

Uno de los aportes más importantes de Pimentel, Bojado y Castellanos, estudiantes del Tecnológico Nacional de México, en su proyecto es la propuesta de crear una página web, el cual es una herramienta de consultoría que le permite al usuario emprendedor elaborar su plan de negocio de forma sistemática, donde se guía al

usuario en las siguientes etapas: análisis y definición de la empresa, administración u organización interna de la empresa, estudios de mercado, estudios de ingeniería y un análisis completo en la parte de Economía y finanzas de donde mediante cálculos financieros podrá proyectar su empresa a un año. Todo esto con una explicación y ejemplificación clara con la que el emprendedor podrá ir completando la documentación de su plan de negocio. Esta es una propuesta valiosa e innovadora que le facilita a los emprendedores y empresarios planificar sus actividades empresariales de forma rápida y sencilla.

El autor Vásquez (2013) en su artículo sobre “asesoría y consultoría en emprendimiento” plantea una discusión sobre las diferencias existentes entre algunos conceptos que tienen relación con el acompañamiento a emprendedores y el tratamiento que se le debe dar a cada uno, entre ellos, la asesoría, consultoría, asistencia técnica, asesoría técnica, auditoría y mentoría. Un aspecto sobresaliente en este artículo es que el autor define los términos de consultoría y asesoría de forma contraria a como tradicionalmente se suelen usar en Colombia. Es decir, según el autor la asesoría en emprendimiento es cuando “el emprendedor pide opinión sobre un asunto, normalmente legal, administrativo, de mercadeo, ventas, técnico u otro, y el asesor le dice qué debería hacer sobre el tema consultado” (pág.10), en otras palabras, el asesor no presta un acompañamiento permanente sino que solo se limita a recomendar una solución al cliente sobre lo que debería hacer. Por otro lado, con respecto a la consultoría en emprendimiento, Vásquez dice que “para un emprendedor una consultoría es algo mucho más amplio, donde el emprendedor dice qué necesita o qué problema tiene en la formulación de su proyecto, de su plan de negocios, de su plan de mercadeo, y el consultor se encarga de solucionarlo” (pág.10). Algunos de los ejemplos que propone el autor sobre la aplicación de la consultoría en Colombia son los siguientes:

1. Una empresa petrolífera quiere explotar un pozo en Colombia, y la consultoría se encarga de conseguir todos los permisos, personas, material y demás.
2. Una empresa puede necesitar implementar un plan de mercadeo, y el consultor la orienta con un experto para que le facilite la implementación.

Romero (2013) desarrolló un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de acompañamiento en consultoría y asesorías a ideas emprendedores o planes de negocio en la ciudad de Tuluá – Valle del Cauca, con esta propuesta el autor busca generar una alternativa para dar respuesta al problema de la cancelación de microempresas que tienen una importante representación en la ciudad y un gran aporte a la generación de empleo, pero que de igual forma se han visto afectadas por la falta de acompañamiento en asistencia técnica y profesional para el apoyo de iniciativas empresariales. Según los resultados de esta investigación, crear la empresa es viable gracias al amplio mercado de pequeñas empresas o ideas de emprendimiento en Tuluá que requieren asesoría y apoyo para su buen funcionamiento y permanencia en el mercado.

6. ANÁLISIS DE ENTORNOS DEL SECTOR

Según Serna Gómez (2008) Las organizaciones son vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno, donde este le puede proveer oportunidades que favorezcan a la empresa o amenazas que podrían ser nocivas y destructivas para la organización, y que están fuera del control de la firma. En consecuencia, el factor determinante en el éxito o fracaso de las empresas, es su habilidad para identificar y enfrentar oportunamente los desafíos del cambio que se presentan en el medio externo.

El autor plantea una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, llamada el perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM). En esta se logra identificar cuáles son los factores de los que la empresa se puede beneficiar o por el contrario aquellos que la pueden afectar, y el nivel de impacto que pueden alcanzar.

El análisis de estos entornos, se divide en un macro entorno y un micro entorno sectorial, el primero consiste en un análisis de fuerzas y eventos presentes en factores políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL). Y, en el segundo se evalúan las principales fuerzas competitivas del sector o industria al cual pertenece la empresa basado en los métodos de Michael Porter y, de otras posturas como la competitividad sistémica.

The book Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Presents a comprehensive framework of analytical techniques to help a firm analyze its industry as a whole and predict the industry's future evolution, to understand its competitors and its own position, and to translate this analysis into a competitive strategy for a particular business. (Porter, 1980)

6.1. Análisis del macro entorno

6.1.1. Entorno político

La actual política del gobierno colombiano en su plan nacional de desarrollo, está fundamentada en 3 pilares esenciales que busca alcanzar la inclusión social y productiva, a través de la legalidad, el emprendimiento y la equidad. Según la Presidencia de la República de Colombia (2018), sobre el pilar de la legalidad, este busca integrar el matrimonio de seguridad y justicia para derrotar cualquier forma de criminalidad y que así esta sea el fundamento real de la construcción de paz, como lo ordena el artículo 22 de la carta política; con la desarticulación de diferentes organizaciones criminales, la disminución del porcentaje de cultivos ilícitos, el

fortalecimiento de la seguridad nacional, la protección a líderes sociales y comunidades que se han visto afectadas en gran medida por los actos violentos. Por otro lado, el emprendimiento, que busca potenciar el crecimiento económico con la consolidación de un tejido empresarial sólido, impulsando la formalización de emprendimientos de alto potencial, el aumento de acceso a financiamiento y la reducción de costos a empresas para temas de registro, laborales y tributarios.

Para el año 2016, bajo el mandato del expresidente Santos, en Colombia se implementó el acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera, que pone fin a más de 50 años de conflicto armado con las FARC, la guerrilla más grande del país. Buscando con este acuerdo, la verdad, justicia y reparación a las víctimas; contrarrestar el narcotráfico; mejores oportunidades para el campo; más participación y democracia (Cancillería de Colombia, 2016).

Colombia cuenta con una política de fomento a Mipymes como estrategia de desarrollo de todo el aparato productivo, que se enfoca en aumentar la competitividad de las empresas, abarcando temas regulatorios, normativos y el desarrollo de ecosistemas de apoyo para mejorar el entorno de este sector empresarial.

Los anteriores aspectos mencionados generan un ambiente favorable para la creación de empresas, teniendo en cuenta que la seguridad en los territorios y la disminución de los conflictos y actividades desarrolladas al margen de la ley, conlleva a tener una posición más atractiva para futuros inversionistas, ya sean nacionales o extranjeros; y permiten crear en el emprendedor una mayor confianza para desarrollar sus actividades productivas.

Según el Banco Mundial (2020), para diciembre del año 2019 cerca de 1,8 millones de migrantes venezolanos han llegado al país, teniendo en cuenta que Colombia asumió un papel de liderazgo en la adopción de una política de fronteras abiertas y la prestación de servicios a la población venezolana y colombiana retornada, en áreas como educación, salud, servicios de empleo y ayuda humanitaria. En la actualidad, en respuesta a la crisis del COVID-19, el gobierno se ha visto en la necesidad de implementar medidas de respuesta de emergencia temprana. Se declaró el estado de emergencia, cierre de fronteras del país e impuso una cuarentena o aislamiento preventivo obligatorio. Otras medidas incluyen aplazamientos en la recaudación tributaria en sectores seleccionados y aranceles más bajos para las importaciones estratégicas de salud.

El Grupo Banco Mundial ha comenzado a implementar un paquete de financiamiento de desembolso rápido por valor de USD 14 000 millones con el fin de fortalecer la respuesta ante la COVID-19 en los países en desarrollo y acortar los plazos de la recuperación. La respuesta inmediata incluye financiamiento, asesoramiento sobre políticas y asistencia técnica para ayudar a los países a enfrentar los impactos sanitarios y económicos de la pandemia. La Corporación

Financiera Internacional (IFC) proporcionará USD 8000 millones para ayudar a las empresas privadas afectadas por la pandemia y preservar el empleo. El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Asociación Internacional de Fomento (AIF) ofrecerán un monto inicial de USD 6000 millones para la respuesta sanitaria. A medida que los países necesiten un apoyo más amplio, el Grupo Banco Mundial implementará un paquete de hasta USD 160 000 millones durante un período de 15 meses a fin de proteger a los pobres y los sectores vulnerables, respaldar a las empresas e impulsar la recuperación económica. (Banco Mundial, 2020)

Según el decreto 749 del 28 de mayo de 2020, se han tomado medidas de reactivación de algunos sectores de la economía colombiana, entre ellos centros comerciales, museos, bibliotecas, comercio al por menor con un cierto porcentaje de aforo; laboratorios de investigación en universidades, servicios profesionales, servicios de peluquería y restaurantes con el establecimiento de diferentes medidas de prevención. Lo cual es oportuno, debido a que muchas de estas empresas requieren de un tipo de acompañamiento y asesoría para poder adoptar nuevas estrategias en su modelo de negocio y lograr recuperarse de los impactos negativos ocasionados por el cierre de sus establecimientos, por ejemplo, la disminución en sus ingresos, el recorte de personal, la baja productividad, etc.

En un análisis de Rodríguez Pinzón, se observan las medidas extraordinarias adoptadas frente a la crisis en Colombia. “El gobierno creó el Fondo de Mitigación de Emergencias, para la gestión extraordinaria de recursos. El fondo Nacional de Garantías y el Fondo para el Financiamiento del sector agrícola han habilitado recursos para avalar la disponibilidad de crédito para las Mipymes y para el sector agrario, con el fin de que los sectores más afectados por la crisis puedan contar con liquidez” (Rodríguez Pinzón, 2020). En Colombia la crisis sanitaria mundial llegó en un momento de inestabilidad sociopolítica, donde para los últimos meses del año 2019 y a comienzos del 2020, el país vivía un evento de protestas masivas contra el gobierno por las diferentes medidas económicas, ambientales y sociales que generan un descontento en la población. La gestión del gobierno frente a la crisis también ha generado una serie de controversias entre el gobierno central y los gobiernos locales, debido a los choques en las diferentes medidas tomadas para controlar la situación, no solo sanitaria, sino también social.

Tabla 4. Matriz de selección de variables del entorno político.

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Políticos									
Plan nacional de desarrollo dirigido hacia el fortalecimiento del emprendimiento.	X						X		
Construcción de paz.	X							X	
Política de fomento a Mipymes.	X						X		
Gestión del gobierno de emergencia temprana.	X							X	
Inestabilidad sociopolítica.				X			X		
Incremento de la responsabilidad pública de los políticos.		X							X
Descoordinación entre el gobierno central y los gobiernos locales.				X				X	

Fuente: Elaboración propia.

Es evidente que un plan nacional de desarrollo dirigido hacia el fortalecimiento del emprendimiento, la política de fomento a Mipymes, el proceso de construcción de paz en la nación, son oportunidades importantes que favorecen e incentivan la creación de nuevas empresas y el sostenimiento de las ya existentes, lo cual le permite a la empresa de asesorías abarcar un mercado más amplio y aprovechar esas políticas para que la empresa pueda acceder a beneficios como, el acceso a financiación, formación del capital humano, beneficios tributarios, acceso a nuevas tecnologías de información y comunicación, entre otros. Por otro lado, la inestabilidad sociopolítica que se vive hoy en día y la falta de coordinación entre el gobierno central y los gobiernos locales, representan una amenaza con impactos alto y medio respectivamente, dado que son factores que afectan negativamente la creación de empresas y el sostenimiento de las mismas a largo plazo, teniendo en cuenta que el gremio empresarial es uno de los que usualmente se ve afectado en cuanto a las medidas de política laboral, comercial, industrial, entre otras, impuestas por los gobiernos nacional y local.

6.1.2. Entorno económico

Con respecto a las fases del ciclo económico: auge, crisis, recesión, depresión y recuperación. En la actualidad, tanto a nivel global, como a nivel nacional, la economía se encuentra en una fase de crisis, donde hay una contracción en los negocios, en los ingresos, la productividad, el empleo reducido y precios bajos, motivo de la pandemia que ha afectado en gran medida el desarrollo económico de los países, entre ellos Colombia. “La pandemia de covid-19 está gestando una recesión a la que el Fondo Monetario Internacional (FMI) ya le ha puesto nombre:

"El Gran Confinamiento", y ahora que parece haber consenso en que va a ser la mayor crisis económica desde la Gran Depresión de 1929" (Gozzer, 2020).

Según Confecámaras, en Colombia, "el 96% de las empresas tuvieron una caída en sus ventas (el 75% registró una disminución superior al 50%); el 82% de las empresas formales podrían subsistir solo entre uno y dos meses con sus propios recursos" (La República, 2020).

"Entre enero y junio de 2020 se crearon 131.848 unidades productivas, 26,3% menos que en el mismo periodo de 2019, cuando se ubicaban en 178.844. Del total de unidades registradas, 74,9% corresponden a personas naturales y 25,1% a sociedades" (Confecámaras, 2020).

"Las actividades económicas relacionadas con el sector servicios registraron las mayores caídas en materia de creación de empresas con una variación negativa del -29,6%" (Confecámaras, 2020).

Evidentemente, todas estas situaciones repercuten de manera negativa en la creación de una empresa de asesorías empresariales, debido a que el funcionamiento de la misma depende de la demanda y el requerimiento de esas nuevas unidades productivas que se crean y de aquellas que ya están en funcionamiento, específicamente de las Mipymes. Por otro lado, la disminución en sus ingresos afecta en gran medida la capacidad para acceder a un servicio de asesoramiento que les permita mejorar las condiciones de sus negocios y subsanar otros problemas que se desencadenan a raíz de la crisis, como lo es el desempleo.

Según el Banco Mundial, Colombia tiene un historial de gestión macroeconómica y fiscal prudente, y a pesar de las desaceleraciones económicas ha mantenido su calificación de grado de inversión desde 2013. Después de desacelerarse a 1.4% en 2017, el crecimiento económico se aceleró a 3.3% en 2019, impulsado por un sólido consumo privado y mayor inversión. El crecimiento estaba encaminado a acelerarse aún más en 2020, pero con la pandemia de COVID-19 se espera que se afecte significativamente el consumo privado y la inversión (Banco Mundial, 2020).

En materia de la economía colombiana el directorio ejecutivo del Fondo Monetario Internacional expresa lo siguiente:

Pese a los vientos en contra en la región y de los choques globales, la economía colombiana se mantuvo resiliente en 2019 gracias a marcos de políticas muy sólidos y políticas públicas bien ejecutadas. La inmigración desde Venezuela, la inversión pública y privada, las remesas entrantes, unos salarios reales más altos y el aumento de la oferta de crédito al consumo respaldaron una fuerte demanda interna y elevaron el crecimiento económico al 3.3 por ciento en 2019. A pesar de la volatilidad del tipo de cambio y los choques temporales de inflación, las expectativas inflacionarias se mantuvieron bien ancladas y la política monetaria acomodaticia fue apropiadamente mantenida. Por otro lado, un ajuste fiscal gradual, consistente con la regla fiscal, continuó proporcionando un apoyo fiscal adecuado. Sin embargo, al estancarse las exportaciones y con un crecimiento impulsado por la demanda, el déficit de la cuenta corriente se amplió al 4,3 por ciento, aumentando las

vulnerabilidades externas incluso antes de que el COVID-19 y el choque petrolero golpearan en 2020. Con las interrupciones a la actividad económica asociadas con la pandemia de Covid-19 y dados los bajos precios del petróleo, se proyecta que el PIB real se contraiga un 2.4 por ciento en 2020, la primera recesión en Colombia desde 1999. Si bien, se espera que las necesidades de financiamiento externo aumenten, estas deberían continuar siendo financiadas por una IED relativamente estable y diversificada. A medida que la pandemia del Covid-19 disminuya y las condiciones externas mejoren, se prevé que el crecimiento se recupere en 2021 y permanezca alrededor del 3½ por ciento a mediano plazo, respaldado por los impulsores del crecimiento de la demanda interna de 2019—incluido el impulso de los flujos migratorios (FMI, 2020).

Según los datos estadísticos del (DANE, 2021) Para el 2020, la tasa de desempleo fue de 15,9%, lo que representó un aumento de 5,4 puntos porcentuales frente al año 2019 (10,5%).

El comportamiento mensual del IPC total en enero de 2021 (0,41%) se explicó principalmente por la variación mensual de las divisiones Alimentos y bebidas no alcohólicas y Transporte.

Tabla 5. Índice de precios al consumidor.

En enero de 2021 la variación mensual del IPC fue 0,41%

(IPC) Índice de precios al consumidor
Variación anual y mensual - Total nacional - 2020 - 2021 (enero)

IPC	Enero			
	Variación Mensual		Variación anual	
	2021	2020	2021	2020
IPC total	0,41	0,42	1,60	3,62

Fuente: DANE

Fuente: (DANE, 2021)

Aunque, se puede resaltar que una inflación baja, como la que se presenta actualmente, es un indicador de estabilidad macroeconómica que incentiva la inversión, porque permite que las personas y las empresas tomen las decisiones de inversión con mayor confianza y seguridad, ya sea por ejemplo para crear y

constituir una empresa, donde son menos los recursos productivos que se deben destinar para ello. Es importante tener en cuenta que existe un alto grado de incertidumbre frente a la estabilidad de una inflación baja y que las condiciones por las cuales se ha dado esta situación se ve reflejado en otros problemas como el aumento del desempleo y un menor crecimiento del PIB.

“En abril del 2020 la inflación se ubicó en 3,5%, el promedio de los indicadores de inflación básica en 2,9% y las expectativas de inflación continuaron reduciéndose como reflejo de una demanda agregada débil, del deterioro del empleo y de la presencia de excesos de capacidad productiva” (Banco de la República de Colombia, 2020).

Gráfico 3. Producto interno bruto - enfoque de la producción.



Fuente: (DANE, 2021)

En el primer trimestre de 2020, el Producto Interno Bruto, en su serie original, creció 1,1% respecto al mismo periodo de 2019. Las actividades económicas que más contribuyeron a la dinámica del valor agregado son:

- Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca: creció 6,8% (contribuyó con 0,5 puntos porcentuales a la variación anual).
- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales: creció 3,4% (contribuyó con 0,5 puntos porcentuales a la variación anual).
- Actividades inmobiliarias: creció 2,6 % (contribuyó con 0,3 puntos porcentuales a la variación anual) (DANE, 2020).

Para el segundo semestre del 2020, según el Banco de la República, “la ausencia de una vacuna para el Covid-19, la probabilidad de nuevas olas de contagio y las recomendaciones de distanciamiento social, así como la quiebra de empresas, hacen prever que la recuperación económica sea lenta e incierta”.

“El entorno de baja inflación observada y esperada, de excesos de capacidad productiva y de deterioro importante del mercado laboral sugiere que los bancos centrales mantendrán amplios niveles de liquidez y tasas de interés bajas en lo que resta del año y en 2021” (Banco de la República, 2020)

Tabla 6. Matriz de selección de variables del entorno económico.

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Disminución de la actividad económica.				X			X		
Política económica dirigida hacia el crecimiento.		X					X		
PIB.				X			X		
Desempleo.				X				X	
Inflación (IPC).		X						X	

Fuente: Elaboración propia.

La caída en materia de creación de nuevas empresas que repercute directamente en la disminución de la actividad económica del país; las variables relacionadas con la disminución del PIB y el aumento del desempleo son una fuerte amenaza para el funcionamiento de la empresa de asesoría empresarial, donde se ha evidenciado cómo muchas unidades productivas han tenido que cerrar o parar sus actividades y otras se han visto afectadas en la disminución de los ingresos, recorte de personal, baja productividad, entre otros, lo cual limita la capacidad de acceso a los servicios. Aunque el desempleo es una amenaza alta, su impacto se ha clasificado como medio, porque aquellas personas que se han visto afectadas por la pérdida de sus empleos, han buscado otras ideas generadoras de ingresos como independientes, que se pueden convertir en potenciales ideas de negocio a las cuales brindarles acompañamiento y asesoría. La baja inflación en los últimos periodos y la política económica dirigida hacia el crecimiento son factores de oportunidad importantes que han ayudado a tener un proceso de reactivación económica para los diferentes sectores de la población, entre ellos las Mipymes.

6.1.3. Entorno socio – cultural

La crisis sanitaria mundial, desencadenó una afectación que ha generado diferentes cambios en la sociedad y a los cuales esta ha tenido que adaptarse, estos cambios de tipo laboral, familiar, de consumo, entre otros, que de cierta manera ha tocado a algunos sectores de la población en mayor medida, y por los cuales los países se han visto en la necesidad de tomar acciones con el fin de garantizar el bienestar social.

Como mencionan Pinilla, Ramírez y Gonzalez (2020), con la pandemia del COVID-19, las medidas que han demostrado una mayor efectividad son el aislamiento obligatorio de la población que pueda mitigar el contagio entre las personas, lo cual esta medida ha llevado a que en un gran número de países decidieran cerrar diferentes establecimientos, entre ellos instituciones de educación como colegios y universidades, establecimientos comerciales y empresas de diferentes sectores, que ha hecho moverse a la población hacia una educación virtual, teletrabajo y la reducción de la movilidad por un largo periodo de tiempo. Sin embargo, aunque estas estrategias son efectivas para reducir la tasa de contagio, tienen consecuencias sociales y especialmente en lugares donde las condiciones socioeconómicas de los ciudadanos son una de las principales barreras para poder adquirir bienes y servicios de consumo.

En el caso de Colombia, es importante recalcar que un alto porcentaje de los hogares pobres depende de la participación de los adultos en el mercado laboral informal. De hecho, más de 70% de la población vive en un hogar donde al menos una persona en edad productiva no está afiliado al sistema pensional, aspecto que puede estar asociado a ser un trabajador informal (Pinilla, Ramírez Varela, & González, 2020).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020), Colombia es uno de los países que ocupa las últimas posiciones en muchos indicadores de bienestar, tales como ingresos, desigualdad social, conocimientos de sus estudiantes o tasa de homicidios, pero sus habitantes se declaran entre los más felices. En el informe presentado por la OCDE se muestra que la brecha salarial entre géneros es más alta que el promedio presentado, el cual es del 12,9 %, mientras en el país es de 7,7 %. En términos de empleo de los individuos de entre 25 y 64 años, mientras hace tres años Colombia estaba cerca de las cifras de participación en el mercado laboral de estas personas en los países de la OCDE, estos resultados presentan una variación significativa: 76,5 % en la OCDE y 74,9 % en Colombia, lo que evidencia el deterioro que ha tenido la tasa de desempleo en nuestro país. “Un tema que merece especial atención y que ocasiona que no se avance son las largas jornadas laborales, donde el porcentaje promedio de empleados que trabajan más de 50 horas por semana en países de la OCDE es de

7%, y en Colombia esa cifra casi se cuadruplica: 25,9%, indica el análisis” (Actualícese, 2020).

En cuanto a la cultura emprendedora, la Fundación WWB Colombia (2018) dice que en Colombia se está superando cada vez más el miedo a emprender, gracias a la disposición de aceptar el riesgo a fracasar y a empezar nuevamente. Adicionalmente, los emprendedores saben cómo obtener los recursos económicos necesarios para iniciar su emprendimiento, un aspecto que derriba la creencia de que la falta de dinero es el mayor obstáculo de los emprendedores al momento de crear su negocio. En Colombia y en Latinoamérica la innovación se fortalece cada vez más. De acuerdo con el Índice Global de Innovación 2017, nuestro país ocupó el puesto 65, luego de ser el 90, en el top 100 mundial.

Según el GEM (2018), existen ciertos valores sociales que constituyen las actitudes hacia el emprendimiento. Como la percepción del estatus social, el reconocimiento en los medios de comunicación y la idea del emprendimiento como opción de carrera deseable. En Colombia estos elementos, especialmente el último, se ha convertido en una alternativa de carrera profesional valiosa, donde aproximadamente según estudios del GEM, entre el 67% y 72% de la población lo perciben de esta manera. Estos valores representan una oportunidad para la creación de la empresa, ya que en la medida que la cultura emprendedora sea más sólida, no solo permite acceder a un mercado más amplio para ofrecer los servicios de asesoría empresarial, sino que también genera un impacto importante en el desarrollo económico y social del país.

Según los datos estadísticos de Terridata, Colombia cuenta con una población de 50'372,424 de habitantes, distribuidos por sexo de la siguiente manera: (48,8%) población masculina y (51,2%) población femenina.

El municipio de Jamundí donde se pretende establecer la empresa de asesorías empresariales tiene un total poblacional de 161.147 habitantes, un (48,5%) perteneciente al sexo masculino, y un (51,5%) del sexo femenino.

Jamundí cuenta con una densidad poblacional de 277,19 Hab/km². El 77,8% de la población es urbana y el 22,2% restante pertenece a la población rural.

Figura 3. Distribución de la población de Jamundí por sexo y edad.

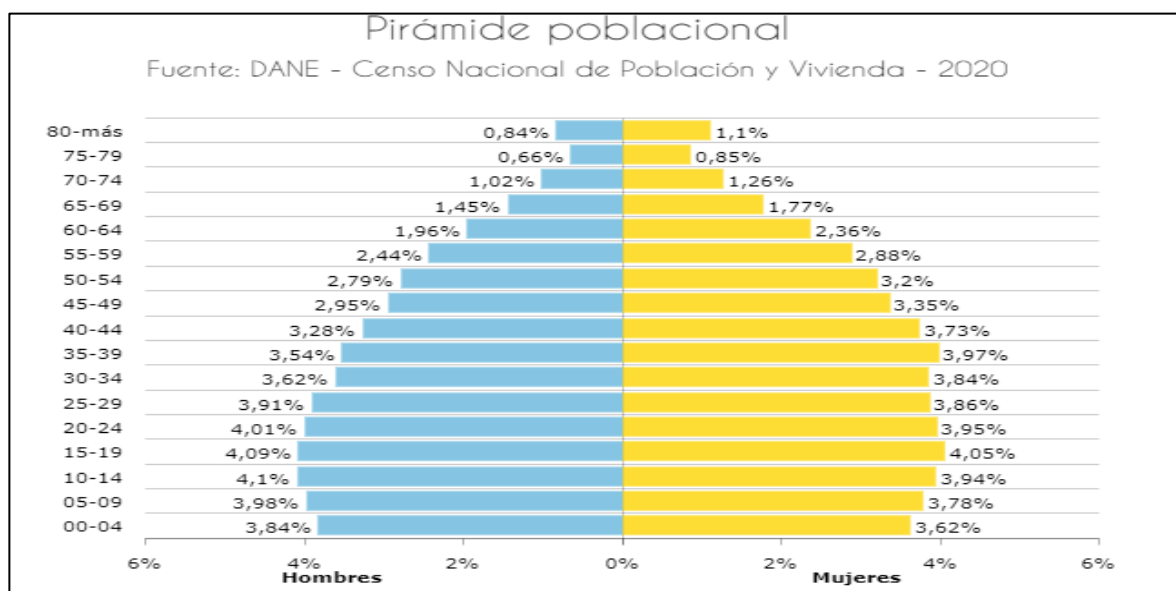
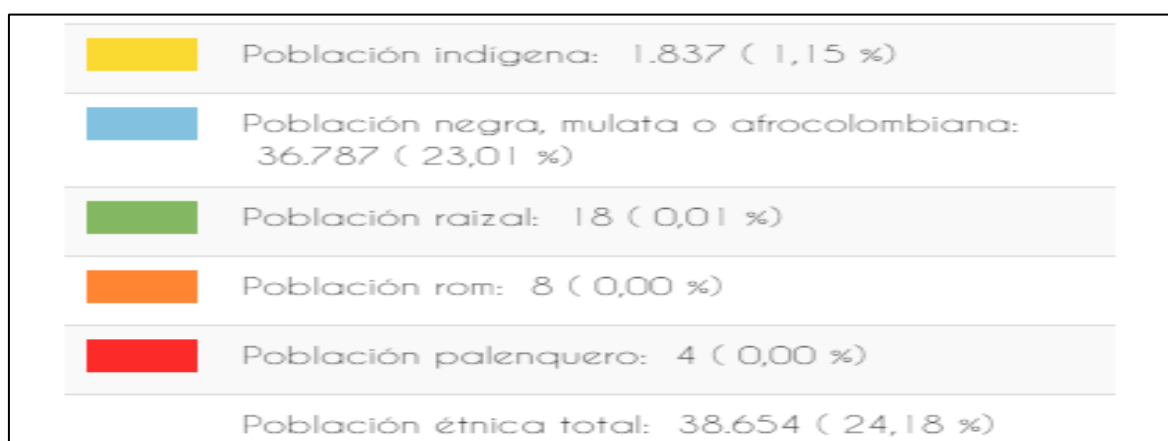


Gráfico 4. Población étnica.



Fuente: (Terridata, s,f)

Existe en el municipio de Jamundí una población rural y suburbana que tradicionalmente están dedicadas a la producción agropecuaria con sus naturales cambios en cuando a variedades, razas y adopción de nuevas tecnologías, comercialización, manejo pos cosecha y transformación, estas características especiales que se han conservado con los cambios relacionados son las que han permitido a través del tiempo garantizar que Jamundí sea un municipio viable con una alta participación en su socio economía local especialmente el sector agropecuario (Bolaños Gutierrez & Daza Cajas, 2012-2015).

El porcentaje del valor agregado por actividades económicas en Jamundí, está determinado en mayor medida por las actividades terciarias con un 68,47%, frente a un 18,83% y un 12,70% de las actividades secundarias y primarias respectivamente.

El municipio tiene una cobertura neta en educación total de un 91,87%; donde la cobertura de la educación primaria es de un 85,87%, la educación secundaria un 82,53% y por último la educación media un 45,1% (Terridata, s,f).

Las variables sociodemográficas mencionadas anteriormente, como el total poblacional a nivel nacional y local, la distribución poblacional por área (urbana y rural), por sexo, etnia y edad, la cobertura en cada uno de los niveles de educación, la actividad laboral, etc., son variables importantes que permiten segmentar la población en grupos homogéneos para definir el mercado objetivo al cual se dirige la empresa y tener una mejor precisión sobre sus características.

Por otro lado, en cuanto a los cambios en el hábito de adquisición de bienes y servicios de los consumidores, la crisis actual ha provocado nuevos comportamientos.

Los mayores cambios en el consumo, de acuerdo con el Índice EY del Futuro del Consumidor, corresponden al segmento de **Recorta en gastos**. Estos consumidores — la mayoría mayores de 45 años — han tenido un alto impacto en su empleo. El trabajo de un cuarto del sector fue suspendido, ya sea de manera temporal o permanente. El 78% ha disminuido su frecuencia de compras, y el 64% compra únicamente lo indispensable (Lozano Meade, 2020)

Tabla 7. Matriz de selección de variables del entorno social.

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Sociales									
Crisis sanitaria mundial.				X			X		
Aislamiento obligatorio de la población.					X			X	
Mercado laboral informal.		X					X		
Indicadores de bienestar.				X			X		
Cultura emprendedora.	X						X		
Distribución de la población.		X							X
Cobertura en educación.		X						X	
Cambios en la conducta de consumo.					X		X		

Fuente: Elaboración propia.

La crisis sanitaria mundial es una fuerte amenaza con un impacto alto, ya que esta situación ha generado muchos cambios tanto positivos como negativos en la sociedad. Para la creación de la empresa de asesorías es una amenaza, como se indicó anteriormente en el entorno económico, la mayoría de las variables amenazantes que se evidencian en dicho entorno se han ocasionado a raíz de la pandemia, lo cual ha generado una contracción en los negocios, ingresos, productividad y empleo, afectando la creación de nuevas empresas y el sostenimiento de las ya existentes. El aislamiento obligatorio de la población y los cambios en la conducta de consumo son una amenaza media, porque debido a las medidas de cierre de algunos establecimientos y restricciones de movilidad, ha hecho que las personas tengan que buscar otras alternativas de compra y las empresas ofrecer otros medios de venta para ofrecer los productos y servicios, como por ejemplo los domicilios, el comercio electrónico o las ventas online. Sin embargo, no es una situación que afecte en gran medida a la empresa de asesorías, ya que una de las estrategias de promoción y distribución del servicio es a través de los medios virtuales. El mercado laboral informal y la cultura emprendedora son dos de las oportunidades más relevantes encontradas en este entorno socio-cultural, debido a que esto le permite a la empresa de asesorías atender a un mercado potencial objetivo más amplio, como lo son aquellos negocios informales que requieren asesoría para formalizar sus procesos y acompañar a personas que apenas quieren iniciar sus emprendimientos.

6.1.4. Entorno tecnológico

En la actualidad existen muchos avances tecnológicos que permiten a las empresas ser más productivas y tener una mayor competitividad, no solo en cuanto al uso de herramientas de software y hardware, sino también en la incorporación de personal especializado y la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos.

Hoy en día, con los cambios sufridos por la pandemia se ha vuelto mucho más indispensable el manejo de todas las herramientas tecnológicas que permita llevar a cabo diferentes actividades tanto a nivel personal como empresarial. Por ejemplo, una modalidad de trabajo que se ha tenido que implementar a raíz de la situación es el **teletrabajo**, según la Ley 1221 de 2008 el teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de información y comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa.

Según Montes Cadavid (2019) la brecha digital en Colombia aún es muy grande, donde se reveló que el 50% de los hogares en Colombia no cuentan con conexión a internet y 38% de las personas no usa la red de redes.

Sin embargo, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2018) se ha propuesto llevar internet de calidad a todos los rincones del país, por

medio de un Proyecto de Ley de Modernización, que busca incrementar las inversiones en el sector TIC y lograr conectar a la otra mitad de Colombia que aún no tiene Internet.

Por otro lado, es importante estar al tanto de las tendencias que el entorno tecnológico plantea, en relación a los procesos de negocios de manera electrónica.

El E-Commerce es uno de los eslabones más importantes dentro de la Economía Digital. Consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. Hoy el 75% de las Mipymes en Colombia y la mayoría de los hogares están conectados a Internet, lo que permite que se hagan negocios online en todo momento, desde la comodidad de la casa y a un solo clic. (MinTic, 2017)

Tabla 8. Matriz de selección de variables del entorno tecnológico.

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tecnológicos									
Nuevas herramientas tecnológicas.	X						X		
Personal especializado.	X						X		
Acceso a nuevos conocimientos.	X						X		
Brecha en el acceso digital.				X				X	
Nuevas modalidades de trabajo (Teletrabajo).		X						X	
Ley de modernización en el sector TIC.	X						X		
Tendencia a la implementación de negocios electrónicos.	X						X		

Fuente: Elaboración propia.

Se han encontrado en este entorno una cantidad importante de oportunidades en relación con el impacto que genera en la creación y desarrollo de la empresa de asesorías empresariales. El acceso a herramientas tecnológicas dura y blanda, las nuevas modalidades de trabajo y nuevos procesos de negocio de manera electrónica, adoptados gracias a estas herramientas, facilitan el desarrollo de las actividades, máxime en este caso donde se habla de la prestación de un servicio profesional que requiere de conocimientos especializados. Además, el uso de la tecnología influye positivamente en la parte técnica u operativa de la empresa, con el desarrollo de algunas etapas del proceso de forma virtual, reduciendo de esta manera tiempos de desplazamiento y recursos. Sin embargo, la brecha en el acceso digital es una fuerte amenaza, teniendo en cuenta que una de las características de

los segmentos a los cuales se dirige la empresa son personas y negocios ubicados en los estratos 1 y 2, localizados en las zonas rurales y microempresas informales, donde estos son algunos de los sectores con mayor dificultad para lograr acceder a herramientas tecnológicas y por ende a las asesorías de forma virtual.

6.1.5. Entorno ambiental

Según el programa agropecuario del municipio de Jamundí período 2012 – 2015, Jamundí es uno de los municipios con la mejor oferta ambiental e hídrica del Departamento del Valle del Cauca; sin embargo, en los últimos años ha aumentado el deterioro de los recursos naturales renovables y del ambiente, ocasionado por las actividades de minería, explotación agropecuaria, expansión urbanística y crecimiento demográfico. El municipio posee un área total de 57.700 hectáreas, de las cuales 14.630 son planas y 43.070 cordilleras. De estas últimas 14.588 pertenecen al Parque Nacional Los Farallones, que es fuente de las tres cuencas principales: Río Jamundí, Río Claro y Río Timba; y, que a su vez son tributarias del Río Cauca. Ellas no solo abastecen a una población aproximada de 110.000 habitantes en el municipio, pues también abastecen aproximadamente a 18.000 hectáreas en uso agropecuario en la zona plana, y a una población flotante de 1.000 personas por semana.

En el Municipio de Jamundí, existen tres sistemas hidrográficos de importancia como son el Río Jamundí, Claro y Timba los dos primeros nacen en el Parque Nacional Natural Farallones de Cali, y generan una red de tributarios importantes por su cobertura y significancia Ambiental. El Municipio de Jamundí posee un gran potencial de recursos hídricos, lo cual le ha permitido ser considerado como una importante fuente de abasto para la ciudad de Cali. La cantidad y calidad de los caudales del Río Timba, Claro y Jamundí, han permitido fomentar la recreación dominical para las poblaciones circunvecinas, generando una actividad económica importante de tipo local, planteando la necesidad de zonificar un área como de uso recreacional. En los últimos años el municipio ha presentado una tendencia a la baja en la comercialización y el mercado de tierras, destacando fenómenos importantes en la conservación de la pequeña y mediana parcela por parte de los agricultores, en donde los predios con extensiones considerables, les han sido cedidos en calidad de arrendamiento a los ingenios azucareros (Bolaños Gutierrez & Daza Cajas, 2012-2015).

Tabla 9. Matriz de selección de variables del entorno ambiental.

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ambientales									
Oferta ambiental e hídrica.	X								X
Deterioro de recursos naturales del ambiente.				X				X	
Sistemas hidrográficos.		X							X
Tendencia baja de comercialización y mercado de tierras.					X				X

Fuente: Elaboración propia.

Las variables como la oferta ambiental, hídrica, recursos naturales, mercado de tierras, etc., representan un impacto medio y bajo, debido a que estas afectan de una manera indirecta a la empresa de asesoría empresarial. Es decir, que estas variables pueden tener una influencia directa en el mercado y en los posibles clientes a los cuales se dirige la empresa, ya sea por ejemplo Mipymes del sector agroindustrial, manufacturero, comercial, entre otros; y, como efecto secundario, la empresa que se pretende crear en este proyecto se podría ver afectada por los impactos ya sean positivos o negativos de su segmento de mercado.

6.1.6. Entorno geográfico

El Municipio de Jamundí, con un área de 577 Km², está ubicado al sur del Departamento del Valle del Cauca, en la margen izquierda del río Cauca y entre la Cordillera Occidental y el Parque Nacional Natural Los Farallones.

Limita oficialmente con:

Norte: Municipio de Santiago de Cali.

Sur: Departamento del Cauca (Municipios de Buenos aires y Santander de Quilichao).

Oriente: Departamento del Cauca (Municipios de Puerto Tejada y Villarrica).

Occidente: Municipio de Buenaventura (Parque Nacional Natural Los Farallones).

Las vías de acceso terrestre al municipio son: Vía Panamericana, Vía Cañasgordas; Vía al Norte del Cauca por Timba Valle que comunica con los Municipios de Buenos Aires, Santander de Quilichao y Suárez en el Cauca. Y la vía de acceso fluvial es el balsaje por el río Cauca (Alcaldía de Jamundí, s,f)

Los factores de ubicación y vías de acceso son importantes para el funcionamiento de la empresa y la afectan directamente, ya que es necesario que la empresa se encuentre ubicada en un lugar estratégico, donde sea factible la accesibilidad a los diferentes municipios del sur del Valle del Cauca, teniendo en cuenta que es la delimitación espacial del sector que se pretende abarcar.

Tabla 10. Matriz de selección de variables del entorno geográfico.

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Geográficos									
Ubicación.		X					X		
Vías de acceso.		X					X		

Fuente: Elaboración propia.

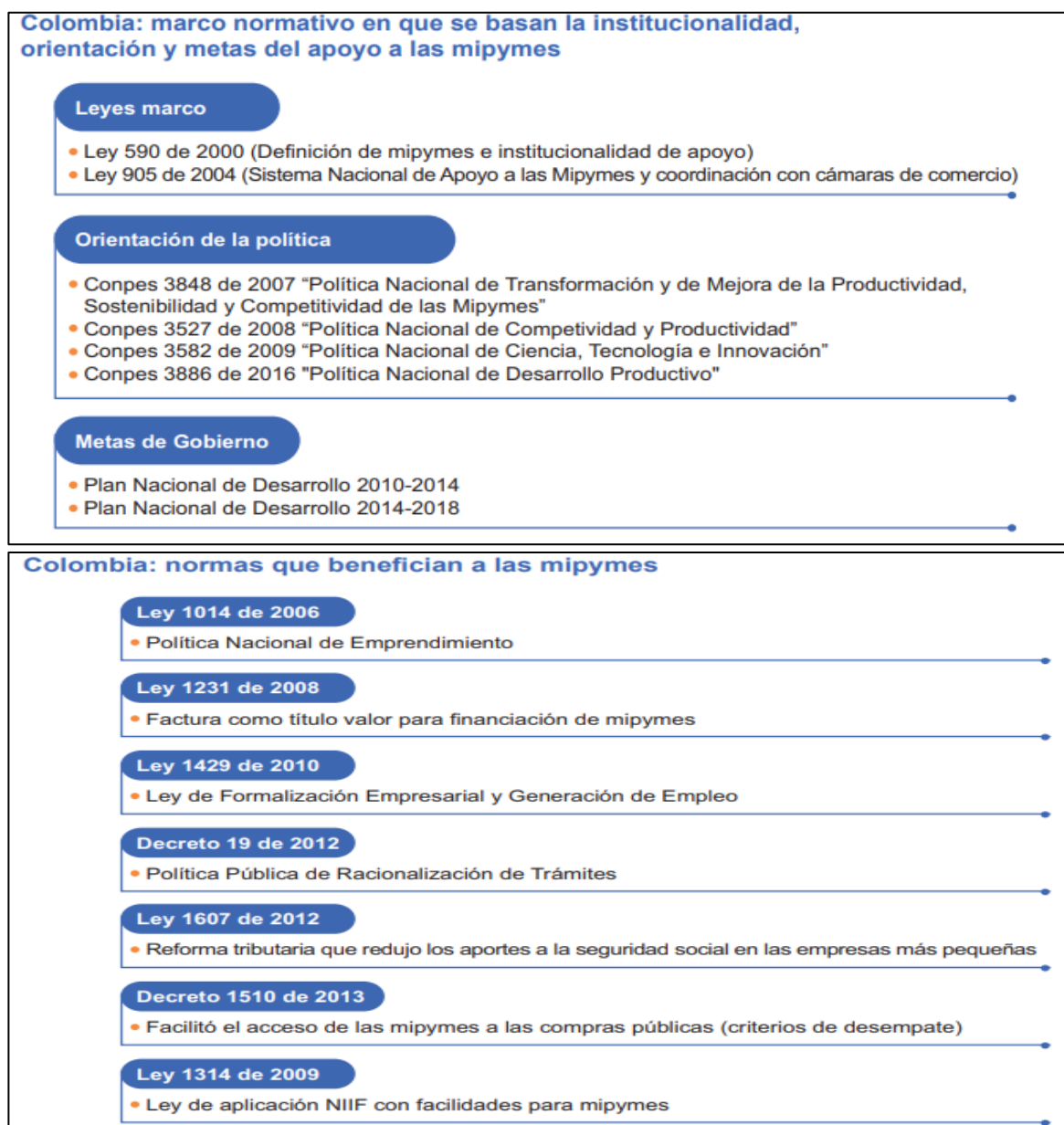
Para este caso, ambos factores del entorno geográfico representan una oportunidad con un alto impacto para el funcionamiento de la empresa y la afectan directamente, ya que es necesario que la empresa se encuentre ubicada en un lugar estratégico, donde sea factible la accesibilidad a los diferentes municipios del sur del Valle del Cauca, teniendo en cuenta que es la delimitación espacial del sector que se pretende abarcar inicialmente. La ubicación del municipio es una oportunidad para hacer llegar el servicio a Mipymes y personas con iniciativas de negocio ubicadas por ejemplo, en la ciudad de Cali, Yumbo, Candelaria, Palmira, entre otros, e incluso implementar una estrategia de crecimiento, con el desarrollo de nuevos mercados en otros territorios cercanos como el norte del Cauca (Santander de Quilichao, Puerto Tejada, Villa Rica, caloto, Guachené, etc.). Igualmente, es factible esta ubicación gracias a las vías de acceso que conectan al municipio de Jamundí con los demás municipios mencionados.

6.1.7. Entorno legal

En Colombia se han establecido temas normativos, regulatorios y el desarrollo de ecosistemas de apoyo para mejorar el entorno de las Mipymes y promover el desarrollo de estas.

A continuación, se indica la normatividad concerniente al sector de las Mipymes y el emprendimiento en Colombia:

Tabla 11. Normatividad para promover el desarrollo de las Mipymes.



Fuente: (Gómez Restrepo & Borda Esquivel, 2018, pág. 239)

Las leyes marco que se evidencian en la anterior gráfica tienen su fundamento en la constitución política de 1991, que en su artículo 333 reconoce a las empresas como base del desarrollo y compromete al Estado a realizar esfuerzos para estimularlas. Entre los objetivos de la Ley 590 del 2000 está estimular la creación, funcionamiento de Mipymes urbanas y rurales, promover la formación del capital humano, la asistencia al desarrollo tecnológico, el acceso al mercado financiero,

contribuir al desarrollo de alianzas entre entidades públicas y privadas de apoyo a las Mipymes. Por otro lado, está la Ley 905, conocida como la “Ley de Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”.

Los documentos CONPES mencionados en la orientación de la política de fomento empresarial hacen referencia al aumento de la competitividad, productividad, emprendimiento y la innovación.

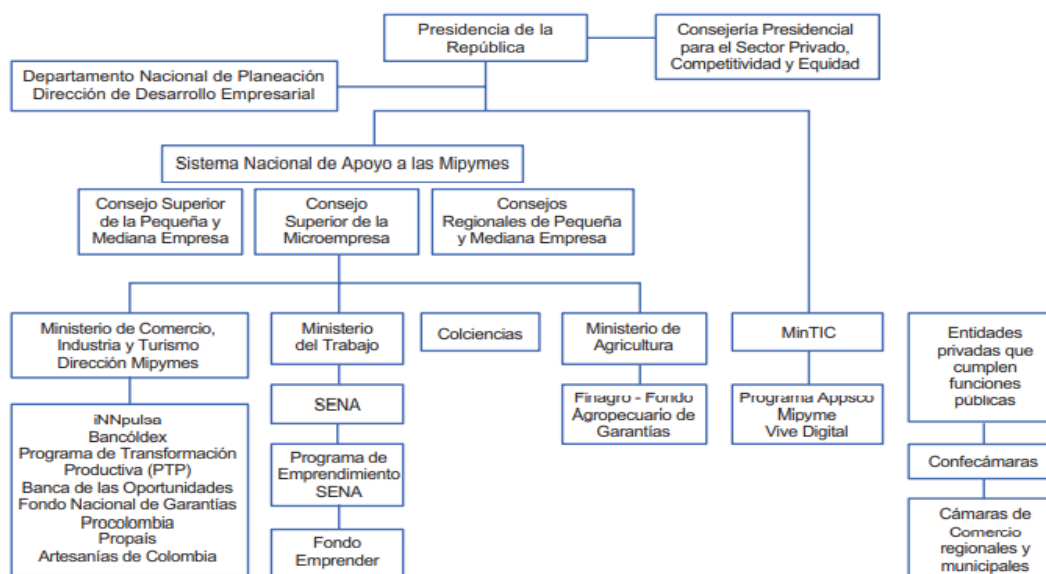
El Plan Nacional de Desarrollo de Colombia para el periodo 2018 – 2022, cuenta con un conjunto de metas para el gobierno, entre ellos un “pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad” que pretende disminuir las barreras del emprendimiento en Colombia que frenan su formalización y crecimiento, como la costosa carga regulatoria y la falta de acceso al financiamiento.

En cuanto a las normas que benefician a las Mipymes, el gobierno colombiano ha implementado varias normas que siguen con los objetivos de las políticas previamente descritas. Estas estrategias giran alrededor de temas de emprendimiento, acceso al financiamiento, promoción de la formalización, reducción de la tributación y acceso a las compras públicas.

Colombia posee un sistema de fomento a las Mipymes, constituido por diferentes entidades que tienen instrumentos de apoyo a estas empresas, regidas por el Decreto 724 de 2016 y el Decreto 1500 de 2012.

Figura 4. Sistema nacional de entidades públicas para el fomento a las Mipymes.

Colombia: el sistema de entidades públicas para el fomento a las mipymes



Fuente: (Gómez Restrepo & Borda Esquivel, 2018, pág. 246)

Tabla 12. Matriz de selección de variables del entorno legal.

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Legales									
Leyes marco.	X						X		
Orientación de la política (CONPES).	X						X		
Metas de gobierno.	X						X		
Normas que benefician a las Mipymes.	X						X		
Falta de credibilidad en algunas entidades públicas.				X			X		

Fuente: Elaboración propia.

Las leyes marco para promover el desarrollo de las Mipymes y las normas que benefician a las mismas, son una oportunidad con un alto impacto para la creación y el sostenimiento de la empresa de asesorías, ya que en primer lugar estas leyes benefician a la empresa con el acceso a diferentes recursos financieros, tecnológicos y humanos, a partir de los programas gubernamentales, además, es una oportunidad para llevar a cabo las estrategias de alianzas con entidades públicas para prestar el servicio y así contribuir en el apoyo y fortalecimiento de las Mipymes e ideas de negocio de la región. Por otro lado, estos factores incentivan la creación de nuevos emprendimientos lo cual representa la posibilidad de abarcar un mercado potencial más grande. La orientación del Consejo Nacional de Política económica y social, y las metas del gobierno nacional en relación con el fomento del emprendimiento, la innovación, la productividad, la competitividad y la formalización, también son una oportunidad importante con un alto impacto que refleja el apoyo a los emprendedores y empresarios de Colombia, lo cual alimenta el espíritu emprendedor y el deseo de capacitarse a través de las asesorías con profesionales para fortalecer y sostener sus proyectos. Finalmente, el factor amenazante encontrado con un alto impacto en el entorno legal, es la poca credibilidad y confianza que generan algunas instituciones públicas en el cumplimiento de aquellas leyes, políticas y metas propuestas para el sector del emprendimiento, el cual hace que las personas se sientan inseguras y con temores de emprender al no tener un respaldo infalible por parte del gobierno y las entidades públicas.

Tabla 13. Diagnóstico Externo POAM.

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Políticos									
Plan nacional de desarrollo dirigido hacia el fortalecimiento del emprendimiento.	X						X		
Construcción de paz.	X							X	
Política de fomento a Mipymes.	X						X		
Gestión del gobierno de emergencia temprana.	X							X	
Inestabilidad sociopolítica.				X			X		
Incremento de la responsabilidad pública de los políticos.		X							X
Descoordinación entre el gobierno central y los gobiernos locales.				X				X	
Económicos									
Disminución de la actividad económica.				X			X		
Política económica dirigida hacia el crecimiento.		X					X		
PIB.				X			X		
Desempleo.				X				X	
Inflación (IPC).		X						X	
Sociales									
Crisis sanitaria mundial.				X			X		
Aislamiento obligatorio de la población.					X			X	
Mercado laboral informal.		X					X		
Indicadores de bienestar.				X			X		
Cultura emprendedora.	X						X		
Distribución de la población.		X							X
Cobertura en educación.		X						X	
Cambios en la conducta de consumo.					X		X		
Tecnológicos									
Nuevas herramientas tecnológicas.	X						X		
Personal especializado.	X						X		
Acceso a nuevos conocimientos.	X						X		
Brecha en el acceso digital.				X				X	
Nuevas modalidades de trabajo (Teletrabajo).		X						X	
Ley de modernización en el sector TIC.	X						X		
Tendencia a la implementación de negocios electrónicos.	X						X		
Ambientales									
Oferta ambiental e hídrica.	X								X
Deterioro de recursos naturales del ambiente.				X				X	
Sistemas hidrográficos.		X							X
Tendencia baja de comercialización y mercado de tierras.					X				X
Geográficos									
Ubicación.		X					X		
Vías de acceso.		X					X		
Legales									
Leyes marco.	X						X		
Orientación de la política (CONPES).	X						X		
Metas de gobierno.	X						X		
Normas que benefician a las Mipymes.	X						X		
Falta de credibilidad en algunas entidades públicas.				X			X		

Fuente: Elaboración propia.

6.1.8. Matriz de Evaluación del Factor Externo

Según David (2003) la matriz EFE permite desarrollar un resumen de cada uno de los factores analizados previamente, para evaluar las oportunidades y amenazas que más afectan a la organización, asignando a cada una de estas un valor que indica la importancia relativa de dicho factor y una clasificación para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias de la empresa a dicho factor.

Por último, esto permite obtener un valor ponderado total para concluir si las estrategias actuales de la empresa responden de buena manera a las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores externos EFE.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Escala de medición del valor: (0.0) sin importancia a (1.0) muy importante			
Escala de medición de la clasificación: 4 respuesta excelente - 3 respuesta que está por encima del promedio			
2 respuesta de nivel promedio - 1 respuesta que es deficiente			
Oportunidades			
1. Plan nacional de desarrollo dirigido hacia el fortalecimiento del emprendimiento.	0,07	4	0,28
2. Política económica dirigida hacia el crecimiento.	0,07	3	0,21
3. Cultura emprendedora.	0,08	4	0,32
4. Tendencia a la implementación de negocios electrónicos.	0,05	3	0,15
5. Ubicación y vías de acceso.	0,06	3	0,18
6. Normas que benefician a las Mipymes.	0,07	3	0,21
7. Ley de modernización en el sector TIC.	0,04	3	0,12
8. Gestión del gobierno de emergencia temprana.	0,07	2	0,14
Amenazas			
1. Inestabilidad sociopolítica.	0,05	2	0,1
2. Disminución de la actividad económica.	0,07	3	0,21
3. Desempleo.	0,06	3	0,18
4. Crisis sanitaria mundial.	0,08	1	0,08
5. Brecha en el acceso digital.	0,04	1	0,04
6. Deterioro de recursos naturales del ambiente.	0,05	3	0,15
7. Falta de credibilidad en algunas entidades públicas.	0,06	1	0,06
8. Bajo crecimiento del indicador de bienestar macroeconómico PIB	0,08	3	0,24
TOTAL	1		2,67

Fuente: Elaboración propia.

El valor ponderado de las oportunidades es igual a 1.61 y el valor ponderado de las amenazas es igual a 1.06, según estos resultados los esfuerzos de las estrategias para aprovechar las oportunidades tienen un mayor peso que permiten reducir los efectos adversos y responder eficazmente en el sector en el cual se desenvolverá. El puntaje de valor total 2,67 indica que la empresa se encuentra por encima del promedio en sus esfuerzos por emplear estrategias eficaces que aprovechen las oportunidades y reduzcan los efectos desfavorables de las amenazas. Este resultado se compara frente al valor ponderado más alto posible para una empresa que es de 4,0, el más bajo posible que es de 1 y el valor total promedio que es de 2,5.

6.2. Análisis sectorial – micro entorno

El análisis sectorial, consiste en “centrar la atención en el ambiente competitivo al cual se enfrenta la organización, incluidas las características del sector del cual hace parte y que permitan estructurar su estrategia competitiva” (Betancourt Guerrero, 2014). Es decir, que la competencia se convierte en un factor fundamental que la organización debe analizar y evaluar: su comportamiento, estrategias, cambios, habilidades, entre otros; con el fin de tener una ventaja competitiva que le permita aprovechar las oportunidades del entorno y adaptarse a las amenazas de una mejor manera en comparación a los competidores del sector en el cual la empresa se desenvuelve.

El libro Análisis sectorial y competitividad del profesor Benjamín Betancourt, está dividido en una serie de capítulos, entre ellos se estudian las herramientas para analizar el ambiente competitivo y la estructura del sector: **el diamante competitivo y las 5 fuerzas competitivas**, diseñadas por Michael Porter.

Según indica Betancourt (2014), estas herramientas le sirven al analista para conocer cómo es el ambiente competitivo que genera el sector al que pertenece la empresa. En este caso, la forma como la región Sur vallecaucana y el municipio de Jamundí contribuyen y estimulan la creación de la empresa de asesorías empresariales y su sostenimiento a través de ventajas estratégicas.

6.2.1. Diamante competitivo

Está compuesto por cuatro atributos generales de una nación o región que, en forma individual o como sistema constituyen el “diamante” de la productividad regional. Estos atributos son:

1. Las condiciones de los factores.
2. Las condiciones de la demanda.

3. Las empresas relacionadas y de apoyo.
4. La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.

Por fuera del diamante, se encuentra el papel del gobierno en la ventaja competitiva.

6.2.1.1. Las condiciones de los factores

Factores productivos naturales o básicos: Son fuente de la ventaja comparativa.

El municipio de Jamundí se encuentra ubicado al sur del Departamento del Valle del Cauca, en la margen izquierda del río Cauca y entre la Cordillera Occidental y el Parque Nacional Natural Los Farallones. Ubicación que es favorable para la prestación del servicio a los municipios vecinos ubicados en el sur del Valle del Cauca y que cuentan con una amplia conformación de empresas productivas, como por ejemplo el municipio de Yumbo (capital industrial de Colombia), donde se encuentran numerosas empresas, especialmente de papel, química y de cemento y la producción agroindustrial que circunda a las ciudades de Palmira, Tuluá, Buga, Cartago y Zarzal.

Jamundí es uno de los municipios con la mejor oferta ambiental e hídrica del Departamento del Valle del Cauca, existen tres sistemas hidrográficos de importancia como son el Río Jamundí, Claro y Timba los dos primeros nacen en el Parque Nacional Natural Farallones de Cali, y generan una red de tributarios importantes por su cobertura y significancia ambiental. El Municipio de Jamundí posee un gran potencial de recursos hídricos, lo cual le ha permitido ser considerado como una importante fuente de abasto para la ciudad de Cali.

El Valle del Cauca tiene la mejor red vial del país, al contar con el mayor número de kilómetros de autopistas del país destacándose la autopista Cali - Palmira - Cerrito - Guacarí - Buga; la llamada doble calzada Buga, Tuluá, La Paila (considerado el tramo más moderno de autopista en Colombia); la autopista La Paila - Zarzal - Cartago - Cerritos - Pereira (Risaralda); la Autopista Cali - Yumbo; Cali - Jamundí - Santander de Quilichao (Cauca); y la Autopista Buga - Loboguerrero - Buenaventura (En construcción). Y, cuenta con muchas de sus vías secundarias y terciarias en buen estado.

En cuanto a las vías de acceso, Jamundí en el ámbito urbano cuenta con una malla vial local, en su mayoría pavimentada que sirve de ejes que articula los diferentes sectores del municipio; la cual a su vez se articula con el sistema vial intermunicipal: Al norte, las vías que conectan al municipio con la ciudad de Cali, la cual corresponde a la vía Cañas gordas y a la vía Cali-Jamundí, siendo esta última a su vez enlace con la zona sur del país conectando con la vía Panamericana y los municipios de la zona norte del Cauca; así mismo, en sentido al Cauca se cuenta con la vía Jamundí-Timba, la cual conecta por el sector occidental el municipio con el norte del Cauca con los municipios de Timba, Buenos aires y Suarez.

Actualmente, el sistema vial del municipio se encuentra fragmentado, con deterioro de la malla vial en puntos estratégicos, señalización vertical y demarcación vial críticas y con obras inconclusas.

Sobre la mano de obra disponible no especializada y semiespecializada, se constituye en mayor medida por la población de la zona rural para atender los distintos sistemas de producción. Es de singular importancia la participación de la familia campesina en especial la mujer y los niños en las diferentes labores del campo.

Factores productivos avanzados: Son la fuente de la ventaja competitiva.

Para el 2018, según datos estadísticos de Terridata (s,f), Jamundí cuenta con una cobertura de acueducto de 95,1%; el Valle del Cauca tiene una cobertura de 95,4% y a nivel nacional hay una cobertura total de 86,4%. En cuanto al alcantarillado a nivel municipal, departamental y nacional, hay una cobertura de 87,4%, 90,9% y 76,6% respectivamente.

La Secretaría de Educación Municipal de Jamundí cuenta con quince (15) Instituciones educativas oficiales, que ofrecen educación formal y atienden a la población estudiantil del municipio en los niveles de Pre-escolar, básica y Media. El municipio tiene una cobertura neta en educación total de un 91,87%; donde la cobertura de la educación primaria es de un 85,87%, la educación secundaria un 82,53% y por último la educación media un 45,1%. Jamundí tiene una penetración de banda ancha de un 23,3% según MinTIC.

En cuanto al servicio de transporte, el Transporte intermunicipal Jamundí-Cali es prestado por las empresas de transporte Transur y Montebello, así mismo, estando las rutas que conectan el norte del Departamento del Cauca con Cali. En la vía Jamundí-Timba se cuenta con el servicio de la Empresa Transur que cubre la ruta hasta Buenos Aires y Suárez. Por otro lado, en el ámbito urbano se cuenta con un transporte urbano prestado por las empresas Montebello y COOTRANSUNIDOS por medio de busetas de servicio colectivo, los cuales tienen cobertura mediante rutas sobre la zona urbana; en cuanto a la zona rural el transporte es prestado, por la empresa Transur y COOTRANSUNIDOS mediante buses y busetas las cuales tiene rutas hacia las cabeceras de los corregimientos. Además, del transporte informal prestado por las motos taxis, tanto en la zona urbana como también rural del municipio. El transporte interveredal es un factor de riesgo por lo poco e inadecuado, como es el uso de carros reformados sin tecnología calculada, que son abusados en carga y que sin brindar seguridad a los usuarios han causado accidentes con gran número de víctimas.

La educación profesional es escasa en el municipio, debido a la poca y casi nula oferta de instituciones de educación superior que permita la alta especialización del factor humano. Los habitantes del municipio que deciden continuar con su proceso educativo superior, usualmente se desplazan a ciudades vecinas como Cali o

Santander de Quilichao que presentan una mayor oferta de este tipo de instituciones de educación.

6.2.1.2. Las condiciones de la demanda

La demanda es “los deseos de un producto específico respaldado por la capacidad de pago” (Kotler & Lane Keller, 2012). Es decir, la cantidad de bienes o servicios por el cual un sector económico siente la necesidad y el deseo de adquirir, pero solo puede acceder a ellos según su disposición y capacidad para pagarlos.

El sector económico de las Mipymes del Sur del Valle del Cauca es quien demanda los servicios de asesoría de la empresa. En Colombia estas Mipymes se caracterizan por ser las que generan una mayor fuente de empleo.

Sin embargo, según estudios previos, de cada 10 pymes que se crean, después de 5 años solo logran sobrevivir 5 de ellas, mientras que de las microempresas solo sobreviven 3. Por otro lado, en cuanto a la informalidad, es un fenómeno que se concentra mucho más en las microempresas y la probabilidad de estas ser formales es directamente proporcional al aumento de su tamaño y su antigüedad.

Sobre lo mencionado, es necesario inferir que el sector económico demandante del servicio de asesorías empresariales presenta ciertas deficiencias en su desempeño, y para las cuales se deben crear estrategias que contribuyan a su mejoramiento.

Para el presente caso la empresa a crear se enfrenta a un mercado industrial, es decir, empresas que venden bienes o servicios a otras empresas. Según Kotler y Keller (2012) este tipo de compradores se caracterizan por ser profesionales, estar bien informados y tener la habilidad para evaluar ofertas competitivas. Por consiguiente, es importante generar valor en los clientes y proporcionar un servicio que verdaderamente vaya acorde con sus necesidades y deseos.

6.2.1.3. Empresas relacionadas y de apoyo

En el Valle del Cauca, la gobernación departamental se puede ver como una institución de apoyo para el sector de las Mipymes, donde uno de sus objetivos es brindar un acompañamiento para las ideas de negocio, las Mipymes que recién están siendo creadas y aquellas que ya llevan un largo tiempo en funcionamiento, por medio de alianzas con otras instituciones y el desarrollo de proyectos con el fin de promover y fortalecer sus ideas y emprendimientos.

Por ejemplo, esta institución ha creado alianzas con fundaciones como WWB y fundación compartir, para asesorar, acompañar y capacitar los emprendimientos de la región, contribuyendo de esta forma al crecimiento de la productividad y

competitividad de las Mipymes. Y, es importante recalcar que estos proyectos van dirigidos a los diferentes municipios del Valle del Cauca.

Por lo tanto, la Alcaldía municipal de Jamundí, también es otro actor importante que participa de estas alianzas para brindar acompañamiento y apoyo a los ciudadanos, entre ellos jóvenes, mujeres, personas de la zona rural, población indígena, afrodescendiente, campesina, etc., que necesitan de la integración a estos proyectos y ser beneficiarios de los mismos por su situación socioeconómica vulnerable. La Cámara de Comercio de Cali, es otra entidad de apoyo que pretende contribuir al crecimiento y la productividad de las microempresas con el lanzamiento de diferentes proyectos para fortalecer la red de apoyo de las instituciones relacionadas con el trabajo y desarrollo de estas unidades productivas. Por ejemplo: ONG'S, gremios, organizaciones de economía solidaria, confederaciones de empresarios, organizaciones solidarias de desarrollo, emprendimientos solidarios, sociedades comerciales, consorcios u otras formas de colaboración empresarial, con el fin de fortalecer el crecimiento del ecosistema regional.

6.2.1.4. La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector

En el municipio de Jamundí, según el Directorio de empresas del DANE (2020) hay 48 empresas registradas pertenecientes al sector de actividades de consultoría de gestión. En la región no se evidencia un tipo de estructura monopolística ni de oligopolio donde una/s pocas empresas tengan el poder en el sector, por el contrario, se observa un sector de libre competencia donde las fuerzas del mercado son las que determinan la oferta y la demanda del servicio.

Algunas de estas empresas prestan acompañamiento y asesorías de diferente índole, como jurídicas, contables, financieras, tributaria, sistemas informáticos, recursos humanos, ya sea a personas jurídicas o naturales. En la mayoría de los casos, las empresas de este sector se ven más enfocadas en ofrecer un acompañamiento en asuntos complejos y especializados como los mencionados anteriormente, en los cuales hay una amplia oferta y de igual forma también existe una demanda de estos servicios, ya que son necesarios para el correcto funcionamiento de las empresas.

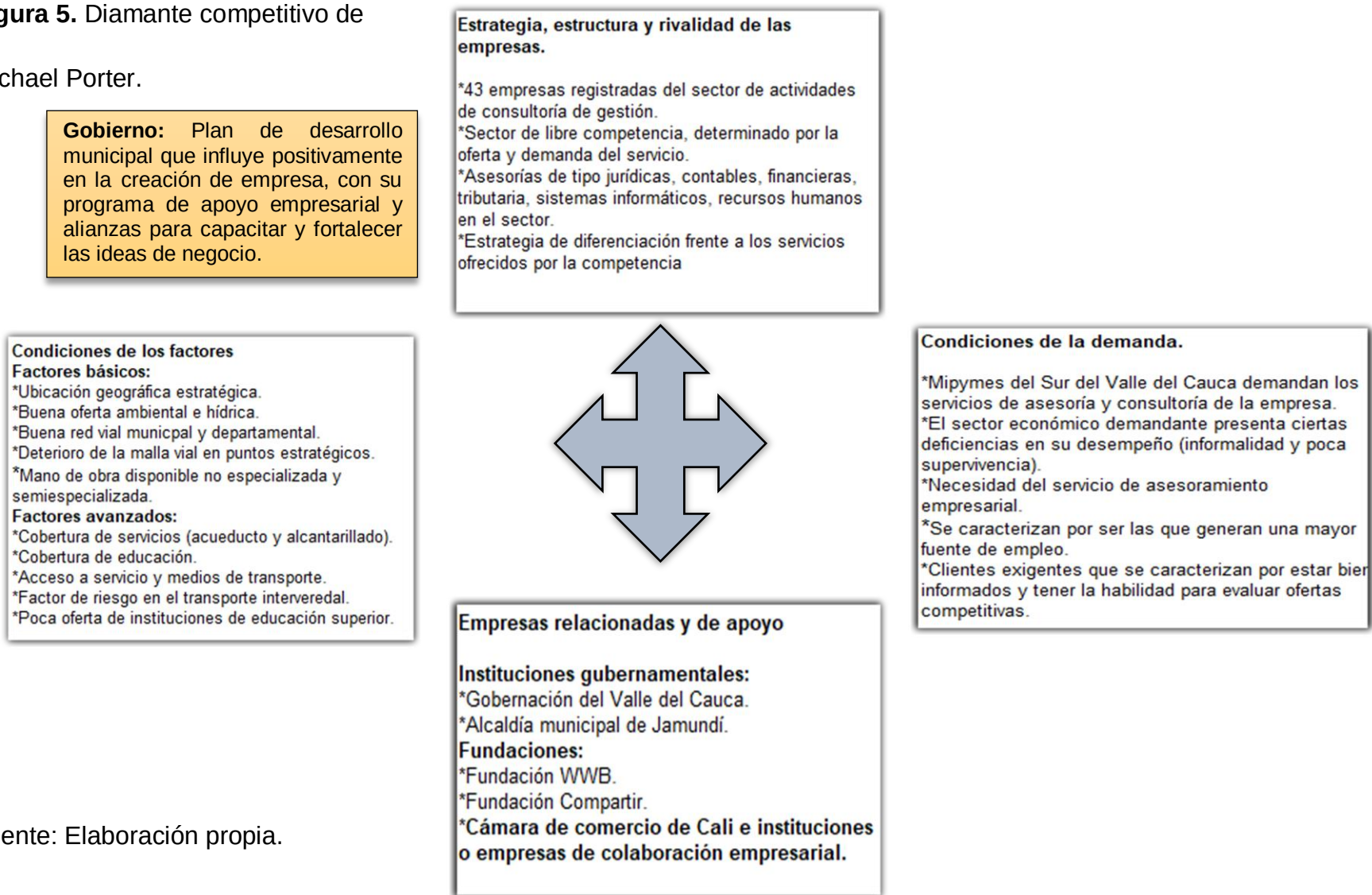
Mientras tanto, la futura empresa de asesoría empresarial a Mipymes se diferencia de las otras empresas del municipio, porque esta busca brindar asesorías desde temas que pueden parecer muy básicos pero que resultan indispensables para los pequeños emprendedores. Estos servicios están relacionados con la orientación hacia la planeación estratégica, ayudar a establecer un plan que le permita al emprendedor tener claros sus objetivos a largo plazo, a desarrollar un plan de empresa que le sirva de herramienta para formular y evaluar su idea de negocio, y al acompañamiento en asuntos esenciales como el manejo de las herramientas tecnológicas básicas para aplicarlas a sus negocios, entre otros aspectos que

cualquier micro, pequeña o mediana empresa debe conocer en su proceso empresarial.

6.2.1.5. El papel del gobierno

La Alcaldía municipal de Jamundí cuenta actualmente con una política gubernamental en su plan de desarrollo municipal que influye positivamente en la creación de empresa, con su programa de apoyo empresarial y las diferentes alianzas que viene realizando con otras instituciones como el SENA, cámara de comercio y la gobernación del Valle del Cauca para capacitar y fortalecer las ideas de negocio de los diferentes sectores.

Figura 5. Diamante competitivo de Michael Porter.



Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Cinco fuerzas competitivas de Porter

El análisis de las fuerzas competitivas permite describir la estructura de un sector. Le sirve a la empresa para definir la mejor estrategia y, de esta forma posicionarse con el fin de hacerse menos vulnerable al ataque competitivo. El modelo de las 5 fuerzas de competencia es:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los compradores.

6.2.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras

El sector de los servicios, es aquel que comprende el sector general en el que se desenvuelve la empresa y según el informe de Confecámaras sobre la dinámica de creación de empresas en Colombia (2020), el sector servicios tuvo en decrecimiento de -29,6%, este fue el sector que representó la menor cantidad de nuevas empresas creadas. Por otro lado, las actividades profesionales, científicas y técnicas en las cuales se desarrolla todo lo relacionado con la consultoría y asesoramiento en temas empresariales también presentó una disminución de -28,2% en la cantidad de unidades productivas creadas de este sector.

Según estos datos, se puede inferir que el sector viene teniendo una tendencia decreciente lo que conlleva a que la rivalidad entre las empresas que quedan en el mercado sea menos agresiva, sin embargo, en las condiciones en las que se encuentra actualmente la economía las empresas del sector deben crear estrategias que les permita atraer una mayor cantidad de consumidores.

Competencia directa: son las empresas de consultoría y asesoría empresarial ubicadas en el municipio de Jamundí, de acuerdo a los datos hay 48 empresas registradas que realizan este tipo de actividades como: Amitabha Asesorías Empresariales S.A.S, Logística y Asesoría Prosperar Empresarial S.A.S, Asesorías Henry Cortes S.A.S, Asesorías y Consultorías Integrales del Valle S.A.S, entre otras. También existe otro tipo de competencia indirecta, como la cámara de comercio de Cali, la alcaldía municipal de Jamundí y la Gobernación del Valle del Cauca que en alianza con otras organizaciones como fundaciones o universidades brindan capacitaciones y acompañamiento a los empresarios para fortalecer sus ideas de negocios.

Diversificación de servicios: en este sector se puede ver una diversidad de servicios que requieren las Mipymes y que se pretenden satisfacer por parte de las empresas

de asesorías, hay una amplia oferta del servicio de asesoramiento contable, jurídico, legal, financiero, tributario, administrativo, en cuanto a temas de planeación estratégica, marketing, recursos humanos, producción, entre otros.

6.2.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores

Barreras de tipo técnico: La barrera de entrada técnica de nuevos competidores en el sector del servicio de asesoría empresarial es alta, debido a la necesidad de tener un conocimiento especializado en todas las áreas de la organización y contar con una amplia experiencia en el tema. Además, es importante que el recurso humano cuente con la certificación de sus conocimientos para generar confianza y seguridad a sus clientes. Por ejemplo, en Colombia existe el Instituto Colombiano de Consultores Empresariales ICCE que busca fomentar la excelencia y la integridad en el gremio de la consultoría empresarial. Este es un instituto autorizado para otorgar la certificación CMC (Consultor Empresarial Certificado) donde se requieren de ciertos requisitos para acceder a él, como la educación, experiencia, compromiso, competencia, etc. Teniendo en cuenta que quien ejerce esta labor debe seguir normas y estándares de calidad y ética profesional en la prestación de dicho servicio.

Nivel de inversión requerido: Se requiere de una inversión media, ya que se necesita de un recurso humano cualificado, especializado y que sean profesionales idóneos, que en realidad se encuentre capacitado para satisfacer las necesidades y brindar algún tipo de solución eficiente a los problemas del sector al cual se le ofrece el servicio. Sin embargo, no se requieren otros tipos de recursos costosos como equipos o maquinaria que incrementen el nivel de inversión.

Acceso a la información: Hay un fácil acceso a la información, dado a que hoy en día el uso de las TIC's ha tenido un mayor crecimiento que permite acceder a una cantidad de recursos, herramientas y software para llevar a cabo una amplia transmisión de datos e información.

6.2.2.3. Desarrollo potencial de servicios sustitutos

Se puede identificar que el servicio de consultoría y asesoría empresarial no cuenta con el desarrollo potencial de servicios sustitutos directamente, es decir, que es difícil hablar de otro tipo de servicio que brinde acompañamiento y seguimiento a las Mipymes o personas con una idea de negocio. En contraste, a otro tipo de sectores como el manufacturero o industrial que cuentan con una mayor posibilidad de productos que reemplacen o sustituyan los ya existentes.

Sin embargo, la sustitución se puede ver en la forma como se presta dicho servicio o las diferentes modalidades que se ven hoy en día para brindar apoyo, tanto a las

personas que apenas desean iniciar un emprendimiento, como a las empresas que ya están en funcionamiento y requieren de ciertos conocimientos en diferentes áreas de la organización.

Tutoriales virtuales en relación a temas de emprendimiento: Esta es una modalidad que permite prestar el servicio de consultoría de una manera asincrónica, donde se recibe un tipo de orientación a problemas o situaciones puntuales.

Cursos, talleres y seminarios en una modalidad virtual: actualmente diversas instituciones, entre ellas universidades, instituciones gubernamentales, bancos, etc., brindan este tipo de servicios, en el cual se puede incluir tanto la consultoría como la asesoría, ya que esta modalidad va más allá de solo brindar acompañamiento en temas puntuales, donde hay una comunicación sincrónica en la cual hay una transmisión directa de las necesidades y problemas que presenta el empresario y las soluciones que le brinda el asesor o tutor de este tipo de cursos virtuales en relación a temas empresariales.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante decir que el avance en tecnología y el uso de diferentes medios de comunicación en la actualidad, ha conllevado a una renovación en la forma de prestar los servicios de consultoría y asesoría; donde ya no se hace necesario únicamente establecer una relación presencial y física para resolver los problemas que presente la empresa o brindar acompañamiento. Las herramientas tecnológicas hoy, permiten ofrecer los servicios de manera virtual y remota.

6.2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Uno de los proveedores con los que cuenta la empresa de asesoría empresarial son los profesionales en áreas contable, derecho, industrial, tecnológico, etc., de quienes se requieren consultas en temas específicos para prestar el servicio. El municipio de Jamundí no tiene una amplia concentración de este tipo de proveedores debido a la escasez de instituciones de educación que formen profesionales en las áreas ya mencionadas. Por lo tanto, los pocos proveedores que ofrecen estos servicios en el sector pueden ejercer una alta influencia en las condiciones del suministro de los conocimientos.

Existen costos al cambio de proveedores, ya que se pueden tener pérdidas tanto económicas como de clientes, al no contar con profesionales lo suficientemente capacitados y preparados que brinden una información confiable.

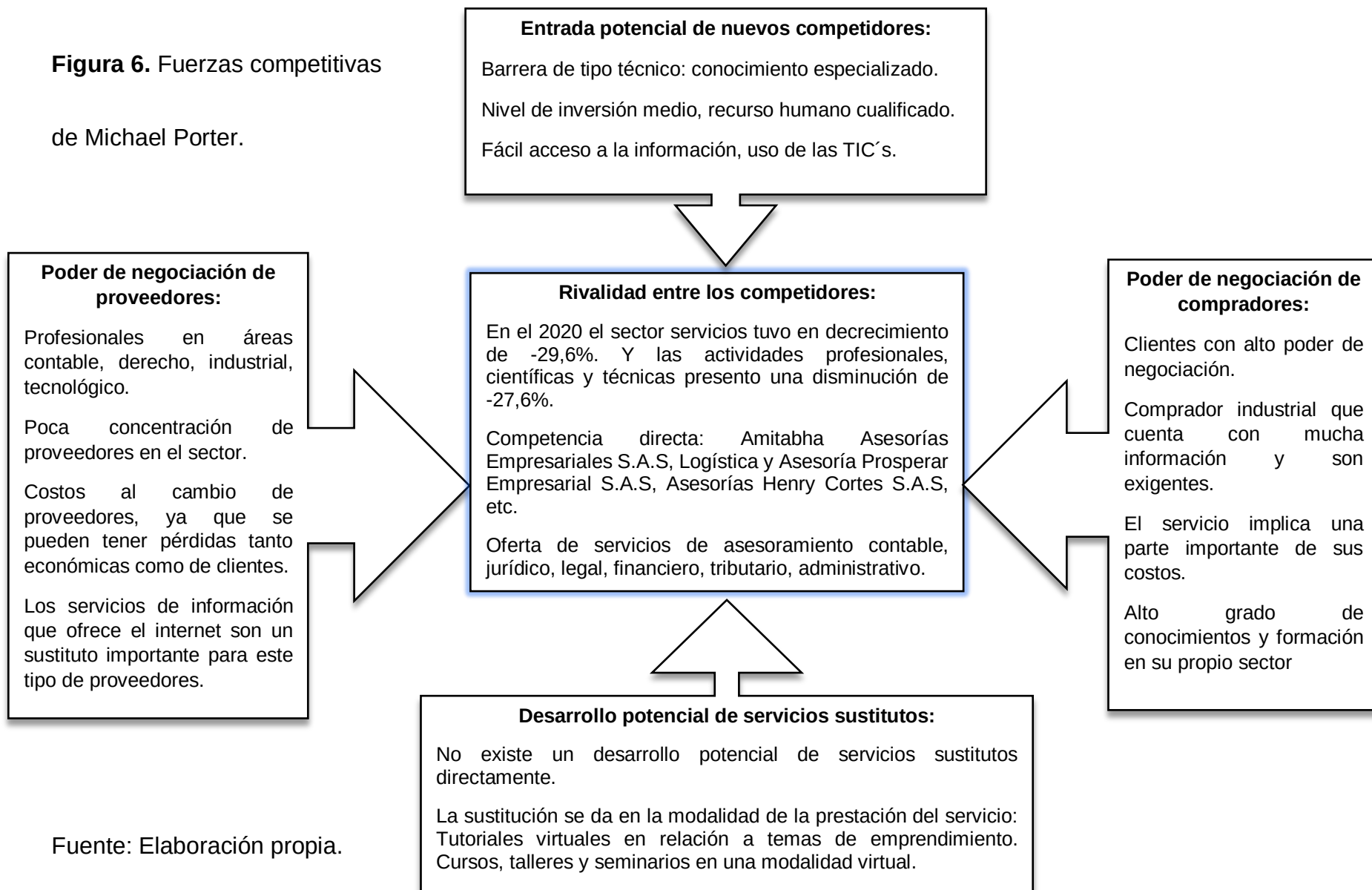
En el caso de que el sector de las asesorías empresariales no genere una mayor rentabilidad, es decir que no exista una demanda viable que acceda a los servicios, los profesionales cuentan con un alto poder de negociación, dado que pueden ejercer mayor presión en cuanto a los precios y a las condiciones de la prestación de sus servicios. Sin embargo, los servicios de información que ofrece el internet y

otras fuentes de información secundarias, son un sustituto importante para este tipo de proveedores, gracias a la amplia información a la cual se puede acceder y adoptar en temas contables, legales, tributarios, laborales etc., que le permiten al capital humano de la empresa capacitarse y auto proveerse de conocimientos según las necesidades de las personas y empresas que requieren el servicio.

6.2.2.5. Poder de negociación de los compradores

Las Mipymes, uno de los segmentos de compradores al cual se dirige la empresa tienen un alto poder de negociación respecto a algunos criterios como el precio y la calidad del servicio. Ya que, el servicio de asesorías empresariales se enfrenta a un tipo de comprador industrial que cuenta con mucha información y son exigentes en cuanto a los beneficios que esperan obtener por la contraprestación de dicho servicio. Para el otro segmento de compradores, que son aquellas personas que tienen una idea de negocio y están en una etapa temprana de iniciación del emprendimiento, este servicio implica una parte importante de sus costos, es decir, que no acceden fácilmente al servicio, al saber que se comprometen recursos que podrían invertir en otra actividad de su emprendimiento que le genere mayor beneficio en un menor periodo de tiempo. Por lo tanto, para que el poder de negociación con el que cuentan los compradores del servicio de asesoría empresarial no afecte a la empresa, se hace importante contar con personas capacitadas, dotadas de conocimiento y con experiencia, en la cual el comprador perciba un beneficio y un servicio de buena calidad que en realidad logre satisfacer sus necesidades. También, es trascendental ofrecer un servicio diferenciado y con una fuerte propuesta de valor que motive al segundo segmento de compradores a asesorarse en el desarrollo de los emprendimientos. Ya que, generalmente los emprendedores tienen un alto grado de conocimientos y formación en su propio sector, pero poseen mayores lagunas en áreas de gestión empresarial.

Figura 6. Fuerzas competitivas
de Michael Porter.

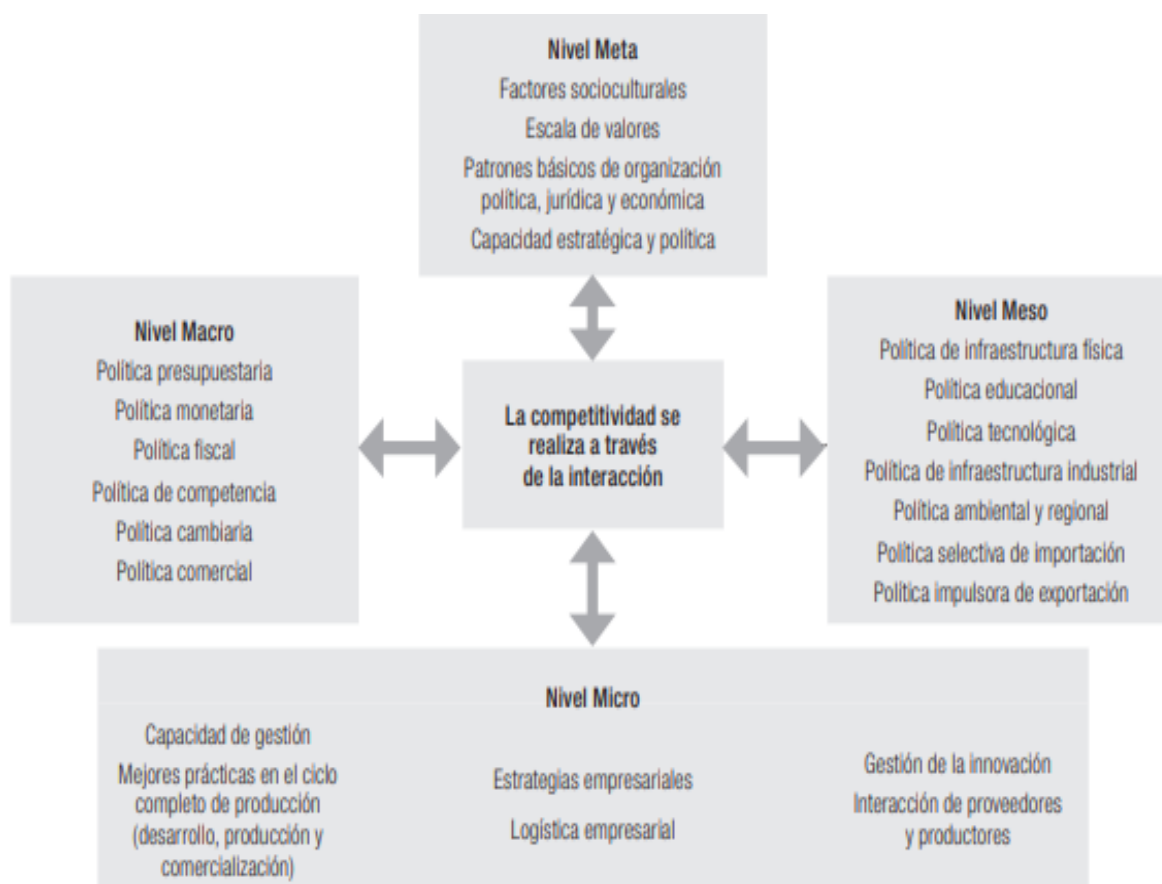


Fuente: Elaboración propia.

6.2.3. Enfoque de la competitividad sistémica en el análisis del sector

Previamente, en el análisis del micro entorno se llevó a cabo un estudio sectorial enfocado en el modelo de Porter sobre las fuerzas competitivas. Sin embargo, es importante estudiar el sector desde un enfoque de la competitividad sistémica, teniendo en cuenta que uno de los propósitos del proyecto es impactar en cierta medida el desarrollo local y regional de aquellas Mipymes e ideas de negocio que requieren un apoyo y acompañamiento en sus diferentes áreas y, del mismo modo, crear alianzas estratégicas con otras entidades del sector con el fin de generar una competencia cooperativa y contribuir de una manera más efectiva al fortalecimiento de estas unidades productivas.

Figura 7. Modelo de la Competitividad Sistémica.



Fuente: (Morales Rubiano & Castellanos Domínguez, 2007)

El concepto de competitividad sistémica constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo. Hay dos elementos que diferencian este concepto de otros dirigidos a identificar los factores de la competitividad industrial: el primero es la distinción entre cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro); el segundo es la vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996)

Nivel micro: “Se trata de una mirada al concepto de competitividad sistémica y la manera en que éste puede explicar procesos de fortalecimiento y crecimiento de las Mipymes de un territorio, teniendo en cuenta los diversos factores entre los que se destacan la innovación, investigación y desarrollo” (Gómez & Betancourt, 2012, pág. 186). Está comprobado que el tejido empresarial en Colombia está constituido en su mayoría por las micro, pequeñas y medianas empresas que dinamizan la economía del país. De acuerdo a estudios realizados por Franco y Urbano (2019), se ha identificado una cantidad de debilidades estructurales en este sector empresarial que les impide enfrentarse a los retos de su entorno. La restricción de recursos propios, el poco acceso a fuentes de financiación, el poco aprovechamiento de las economías de escala, el escaso acceso a una amplia base de recursos, la carencia de habilidades de gestión de los empleados, el poco acceso a personal con alto nivel educativo, el enfoque gerencial de corto plazo y poco desarrollo de habilidades internas, la debilidad en el flujo de la información y en la efectividad de la comunicación, las estrategias de mercadeo poco estructuradas, la escasa incorporación de la innovación en sus actividades, el poco acceso a conocimiento científico y la carencia de sistemas de aseguramiento de la calidad por falta de comprensión de los principios de gestión de la calidad y de tiempo de la dirección para impulsar estos procesos, entre otras debilidades; explican en gran medida el alto porcentaje de unidades productivas que no logran sostenerse a largo plazo y la reducción de su potencial competitivo en los mercados. Según estos estudios y dada la evidencia empírica encontrada tras la observación participante de las experiencias de los microempresarios y la investigación cuantitativa, el poco acceso al crédito, la falta de recursos económicos y la poca financiación para el fortalecimiento de estas empresas, sigue siendo uno de los principales obstáculos que enfrentan en su desarrollo.

Nivel macro: Aunque, se han hecho esfuerzos para apoyar el sector empresarial y responder a las debilidades estructurales de la pequeña empresa, teniendo como principal objetivo la generación de empleo para dinamizar la economía y el sostenimiento de las mismas. Con el alto grado de incertidumbre sobre los indicadores macroeconómicos, la inversión en los sectores económicos actualmente es menor, dado que el presupuesto de la nación se ha visto en la obligación de reorientar los recursos públicos hacia gastos no previstos inicialmente y atender otros sectores de mayor relevancia hoy por hoy, como lo es el sector de la salud.

Según pronósticos de diferentes organismos como el FMI, para inicios del año 2020 se tenían muchas expectativas de afianzamiento y consolidación, tanto en la economía mundial como también a nivel nacional. Dado que en el 2019 la economía venía en un crecimiento potencial, para el caso de Colombia en ese año creció un 3,3%, el mejor registro desde el año 2014. Sin embargo, es claro que los sucesos actuales han ocasionado un impacto profundo en la economía a nivel mundial. En Colombia se ha revisado el pronóstico de crecimiento del PIB en 2020, donde de un 3,7% inicial pasa a un -5,5%. Las medidas de confinamiento no solo restringen las posibilidades de producción, al generar presiones sobre la oferta de bienes y servicios, sino que también reducen la demanda agregada, ya que los hogares quedan limitados en su capacidad de consumir. El resultado es una reducción de ingresos de todos los agentes económicos. “En neto, se espera que la contracción de 5,5% esté acompañada por una inflación de 2,4%, inferior en 1,4 puntos porcentuales respecto a la de 2019, lo cual posiblemente permitirá ampliar el espacio para una política monetaria contra cíclica” (MinHacienda, 2020). La situación del mercado laboral en el país, es otro factor de gran relevancia que ha generado una crisis en el sector empresarial donde se han registrado tasas de desempleo históricas, para el 2020 se registró una tasa de 15,9% provocando una disminución en los ingresos de los individuos y una menor productividad para las Mipymes.

La aparición de factores externos e imprevisibles que el gobierno ha tenido que enfrentar con los recursos disponibles ha modificado por completo el panorama económico y fiscal esperado para los próximos años. En estas circunstancias, el gobierno requerirá en el corto plazo ampliar su margen de maniobra fiscal con el fin de poner en marcha políticas públicas contra cíclicas.

En materia de política fiscal, se busca fortalecer los instrumentos fiscales con el fin de salvaguardar la estabilidad macroeconómica del país, minimizando la elusión y evasión de impuestos y la eliminación de algunas exenciones tributarias. En el corto plazo se descarta la posibilidad de presentar una nueva reforma tributaria, dado que la coyuntura actual no favorece un debate sensato sobre el actual sistema tributario del país.

Esto, es una evidencia de cómo los factores externos ya sean ambientales, sociales, políticos, entre otros, sobre los cuales no se puede tener control alguno, inciden en gran medida, no solo en el comportamiento de las grandes empresas de los países desarrollados, sino, que afectan especialmente el desarrollo local y regional con el fuerte impacto sobre las pequeñas empresas, que en Colombia son las que tienen una mayor representación y dinamizan la economía.

Según Hernández (2001), la competitividad sistémica se caracteriza y distingue, por reconocer que un desarrollo industrial exitoso no se logra meramente a través de una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también por la existencia de medidas específicas

del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas (nivel meso).

En este nivel meso de la competitividad se incluye el apoyo a los esfuerzos de las empresas. Formado por las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, por el entorno y las instituciones (institutos tecnológicos, centros de formación y capacitación profesional, instituciones financieras especializadas, instituciones de fomento, cámaras empresariales) (Hernández, 2001, pág. 16).

Nivel meso: Es el nivel donde entran a operar todas las entidades gubernamentales y las instituciones que hacen parte de los ecosistemas regionales de emprendimiento que se señalan posteriormente en este documento. Para crear estrategias que permitan fortalecer el sector empresarial y contrarrestar de alguna forma las debilidades internas del sector y las amenazas del entorno. Por ejemplo, entre las acciones de política fiscal que se han establecido para proteger el aparato productivo dada la coyuntura actual, es la asignación de recursos a programas para apoyar el pago de nómina a Mipymes, trabajadores independientes, capital de trabajo de Mipymes y microfinancieras. Con esto la nación busca apalancar la apertura de líneas de crédito con el sector financiero fortaleciendo la capacidad de apalancamiento del Fondo Nacional de Garantías. Sin embargo, estos esfuerzos han sido insuficientes y es un malestar que manifiestan muchos emprendedores, debido a la desarticulación de estos actores.

Aunque se tienen programas orientados al apoyo de los proyectos de las Pyme, se dificulta su operacionalidad, se duplican esfuerzos, recursos y, finalmente, se frustran las aspiraciones del pequeño empresario y los resultados de cada institución no son los esperados comparados con los objetivos inicialmente propuestos (Morales Rubiano & Castellanos Domínguez, 2007, pág. 121).

Aquí, radica la importancia de crear redes empresariales y encadenamientos productivos para contribuir al desarrollo local, donde se establezcan principios de cooperación, colaboración, integración y participación de los actores económicos, en el cual se puedan obtener beneficios individuales y aumentar los niveles de competitividad. A pesar de que en Colombia ya existen diferentes gremios empresariales, entre ellos ACOPI, ANDI, FENALCO, ACODRÉS, ANATO, COTELCO, entre otros. Todavía es necesario que los pequeños emprendedores que recién están empezando su proceso de creación de empresas con recursos limitados y en medio de la informalidad, puedan unirse mediante actividades relacionadas compartiendo sus recursos y capacidades para alcanzar propósitos en común sin dejar a un lado su independencia y autonomía.

Nivel meta: Cabe mencionar que, frente al último nivel el país presenta muchas deficiencias tanto en los factores socioculturales, la escala de valores, los patrones básicos de organización y la capacidad estratégica política. Debido a que aún se evidencian altos niveles de inseguridad y violencia en los diferentes sectores; comportamientos de corrupción y prácticas deshonestas; elusión y evasión de impuestos; desviación de recursos públicos; una estructura burocrática en la que los procesos se hacen engorrosos y poco eficientes; carencias en las competencias y habilidades de la gerencia nacional, entre otros. Sin embargo, en el estudio de la actividad emprendedora, según el GEM (2018) existe una cultura emprendedora cada vez más sólida y, aunque son grandes las barreras que enfrentan estos nuevos emprendimientos; desde la aplicación del enfoque de la competitividad sistémica en este proyecto, se pretende fortalecer la capacidad de gestión de los empresarios y emprendedores por medio de los servicios de asesoría en las diversas áreas empresariales; ofrecer capacitación para mejorar sus estrategias empresariales, ciclo de producción, logística; y, contribuir con los servicios de la empresa para promover la interacción y articulación con otros actores económicos.

Tabla 15. Síntesis del macro y micro entornos.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
Análisis del macro entorno	Plan nacional de desarrollo dirigido hacía el fortalecimiento del emprendimiento.	Inestabilidad sociopolítica.
	Política económica dirigida hacía el crecimiento.	Disminución de la actividad económica.
	Cultura emprendedora.	Desempleo.
	Tendencia a la implementación de negocios electrónicos.	Crisis sanitaria mundial.
	Ubicación y vías de acceso.	Brecha en el acceso digital.
	Normas que benefician a las Mipymes.	Deterioro de recursos naturales del ambiente.
	Ley de modernización en el sector TIC.	Falta de credibilidad en algunas entidades públicas.
	Gestión del gobierno de emergencia temprana.	Bajo crecimiento del indicador de bienestar macroeconómico PIB.

Análisis del micro entorno	Amplia capacidad de mercado, dado el tejido empresarial que está compuesto en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas que dinamizan la economía del país.	Debilidades estructurales en el sector empresarial, como la restricción de recursos propios y el poco acceso a fuentes de financiación.
	Poca rivalidad entre las empresas del sector.	Vulnerabilidad ante los competidores líderes en la región.
	Fácil acceso a la información con el uso de las TIC'S.	Desventaja frente a competidores con más experiencia.
	Cientes potenciales generados durante experiencias previas laborales por parte de los socios y trabajadores.	Aumento del poder negociador del cliente.
	Adaptación a nuevas tecnologías y modalidades de trabajo.	Poca oferta de factor humano especializado en el municipio.
	Necesidad de acompañamiento a las Mipymes para su formalización y fortalecimiento.	Visión conservadora de empresarios y emprendedores para invertir en los servicios de asesoría y consultoría empresarial.
	Creación de redes empresariales y encadenamientos productivos.	Pérdidas económicas y de clientes al cambio de proveedor.

Fuente: Elaboración propia.

El macro entorno ofrece un ambiente favorable y factible para la creación de la empresa de asesorías empresariales, ya que las oportunidades representan un mayor peso en este análisis en comparación con las amenazas, donde existen las posibilidades y condiciones políticas, legales, culturales, tecnológicas y geográficas en su mayoría, para ingresar al sector específico que también se visualiza atractivo para el desarrollo de la empresa y atender las necesidades de las Mipymes y personas que tienen una idea de negocio, el cual son una importante oportunidad gracias a la amplitud del tejido empresarial compuesto en mayor medida por las micro y pequeñas empresas, y a la poca rivalidad entre la competencia. Se observa entre el macro entorno (mercado) y el micro entorno (sector) una afinidad que generan expectativas positivas para la creación de la empresa de asesorías, ya que a nivel global se han establecido políticas, legislaciones y beneficios que apoyan y

promueven el emprendimiento y el fortalecimiento de las Mipymes, y a nivel sectorial también existen instituciones y programas de apoyo con las cuales se pueden establecer alianzas para lograr un objetivo en común de apoyar en la ejecución, sostenimiento y formalización de las Mipymes e ideas de negocio, logrando así generar un sector más competitivo en la región donde se establecerá la empresa de asesorías.

7. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es uno de los principales objetivos a desarrollar en la investigación, teniendo en cuenta que de los resultados obtenidos en este dependen otros análisis y proyecciones futuras.

Según Varela (2008), el objetivo central de este estudio es determinar algunos aspectos como, la existencia real de clientes con pedido para el servicio que se va a ofrecer, la disposición de los clientes a pagar el precio del servicio, la determinación de la cantidad demandada para elaborar una proyección de ventas, entre otros.

Este estudio para determinar el mercado representativo de una empresa de asesoría empresarial, ubicada en el municipio de Jamundí, no pretende ser concluyente ni definitivo, tal como se justificó en los aspectos metodológicos del trabajo. Es un estudio aproximativo y exploratorio que no intenta generalizar las características de todos los empresarios y aquellos que tienen ideas de negocio, por lo tanto, se aplicó un tipo de muestreo no probabilístico a juicio de las investigadoras.

7.1. Análisis de la oferta

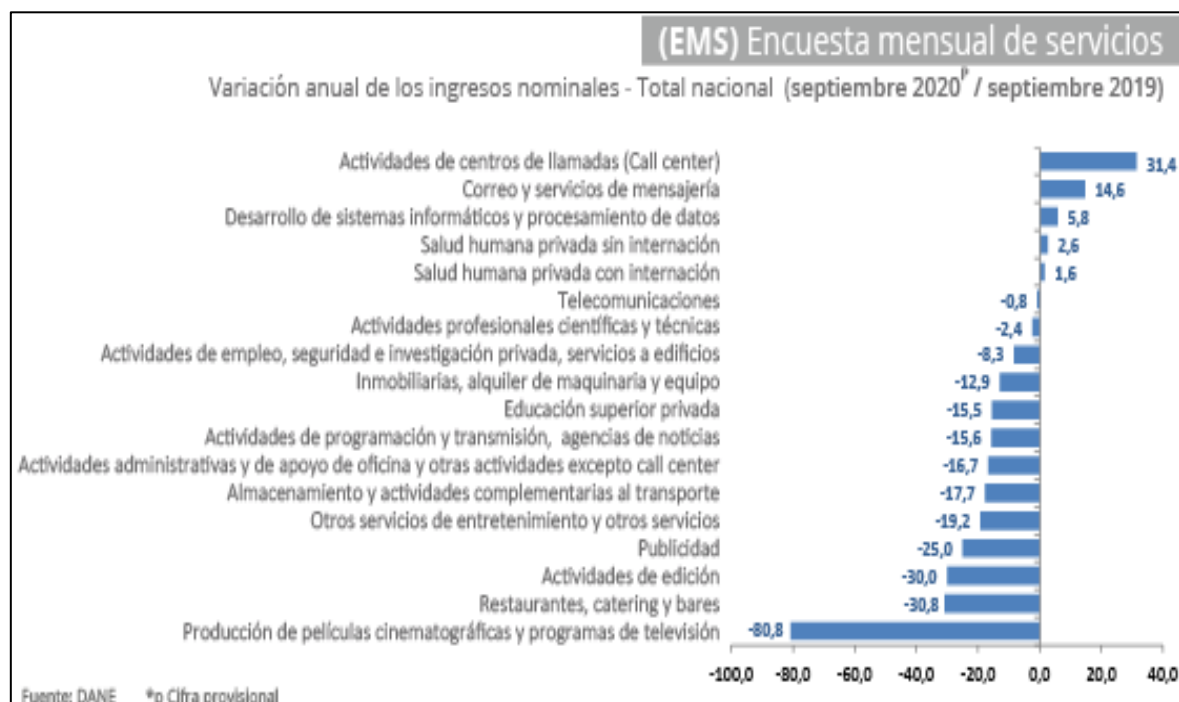
7.1.1. Diagnóstico de la estructura actual del sector

El sector servicios, también conocido como sector terciario, es uno de los tres grandes sectores en los que se dividen las actividades económicas. Se puede definir como un sector que no produce bienes materiales, sino que provee a la población servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Es un sector muy variado que engloba una amplia gama de actividades.

En Colombia son dieciocho los subsectores que se incluyen dentro del sector servicios, los cuales se muestran en el gráfico 5.

Según el DANE, en septiembre de 2020, cinco de los dieciocho subsectores de servicios presentaron variación positiva en los ingresos totales, en comparación con septiembre de 2019. Estos subsectores fueron: Actividades de centros de llamadas, correo y servicios de mensajería, desarrollos de sistemas informáticos y procesamiento de datos, salud humana privada sin internación y salud humana privada con internación.

Gráfico 5. Comportamiento anual de los subsectores de servicios del mes de septiembre 2020 con respecto a septiembre de 2019.



Fuente: (DANE, 2020)

Para el año 2019, el sector tuvo un buen comportamiento, ya que “las actividades económicas relacionadas con el sector servicios registraron los mayores incrementos en materia de creación de empresas con una variación del 3,4%, seguido del sector de industria 2,0% y comercio 1,5%” (Confecámaras, 2019).

Sin embargo, para el primer semestre del año 2020, “las actividades económicas relacionadas con el sector servicios registraron las mayores caídas en materia de creación de empresas con una variación negativa del -29,6%, seguido del sector de construcción con -28,3%, industria -28,2% y comercio -21,8%” (Confecámaras, 2020)

Esto evidencia que en los últimos años el sector servicios en Colombia ha tenido un comportamiento variable y con cierto grado de inestabilidad asociado principalmente a la desaceleración del total de la economía.

Tabla 16. Variación en la creación de unidades productivas por sector económico entre 2020/2019.

Tabla 1. Unidades productivas por sector económico Ene-Jun 2020/19				
Sector Agregado	2019	2020	Variación, %	Contribución
Servicios	79,675	56,056	-29.6	-13.2
Comercio	67,365	52,695	-21.8	-8.2
Industria	17,228	12,371	-28.2	-2.7
Construcción	7,436	5,330	-28.3	-1.2
Resto	3,973	3,030	-23.7	-0.5
Agricultura	2,542	1,998	-21.4	-0.3
Extracción	625	368	-41.1	-0.1
Total	178,844	131,848	-26.3	-26.3
Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social.				

Fuente: (Confecámaras, 2020, pág. 5)

El sector de los servicios es una de las actividades económicas que explican la menor cantidad de nuevas empresas creadas.

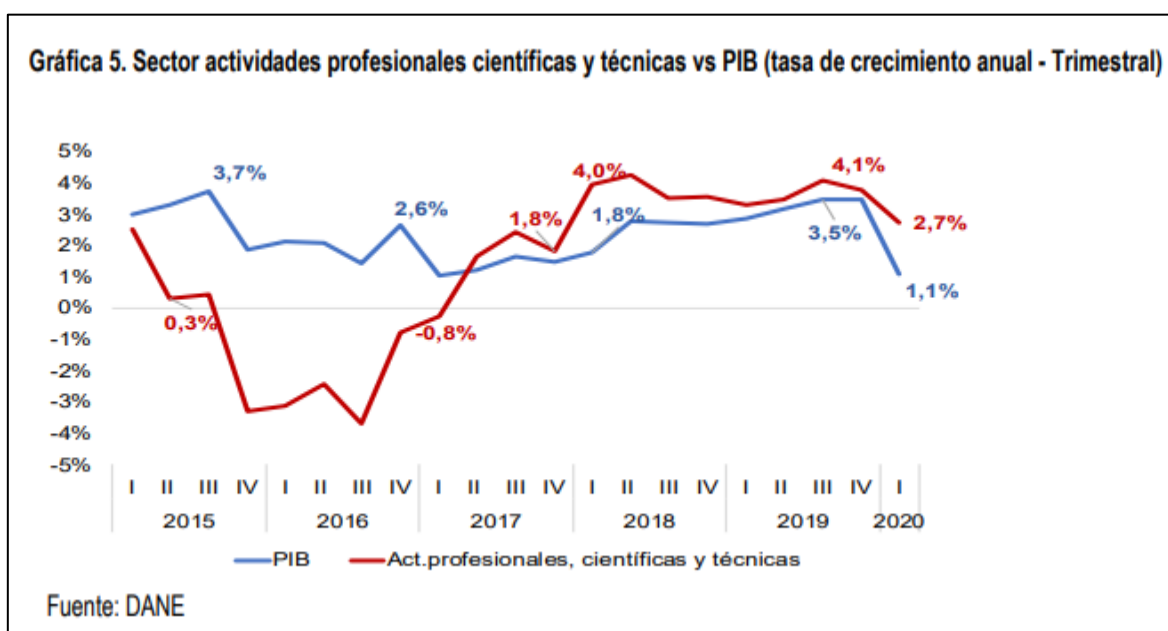
Según la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas, el subsector al cual pertenece la empresa en estudio, de asesoría empresarial, está inmerso dentro del grupo de actividades profesionales, científicas y técnicas especializadas, y entre ellas se abarcan las actividades de administración empresarial y actividades de consultoría de gestión. Estas actividades comprenden lo siguiente:

La prestación de asesoría y asistencia a empresas y otras organizaciones en temas de gestión empresarial, tales como la planeación estratégica y organizacional; planeación financiera y presupuestal; formulación de objetivos y políticas de comercialización; políticas, prácticas y planificación de recursos humanos; planeación de la producción. Abarca también la supervisión y gestión de otras unidades de la misma compañía o empresa, es decir, las actividades de oficinas principales (DANE, s,f).

En cuanto al comportamiento de este subsector para el año 2019, las actividades profesionales y científicas presentaron un “crecimiento anual de 3,7% frente al mismo periodo del 2018, manteniéndose en un crecimiento sostenido desde el 2017. En los últimos 5 años, el sector observó un crecimiento promedio anual de 1,3%, un nivel inferior al promedio del PIB para el mismo periodo de 2,4%” (Enterritorio, 2020, pág. 8). Esto evidencia que a medida que el PIB se fue recuperando, las actividades profesionales también lo hicieron.

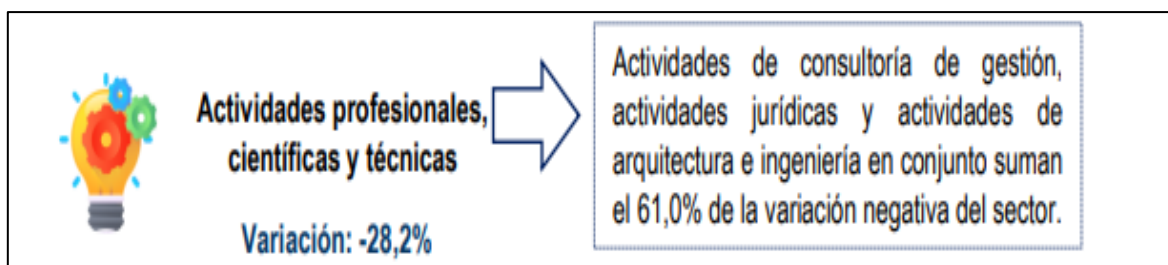
En el primer trimestre del 2020, según Enterritorio (2020) las actividades profesionales, científicas y técnicas; y las actividades de servicios administrativos y de apoyo creció 2,7% respecto al mismo periodo de 2019. Aunque, el subsector de las actividades profesionales y científicas presentó una disminución en el primer trimestre de 2020 al pasar de 4,1% a 2,7% entre el cuarto trimestre del 2019 y el primer trimestre del 2020, la caída es menos pronunciada que lo observado en el PIB total, como se observa en la siguiente gráfica.

Gráfico 6. Subsector de actividades profesionales, científicas y técnicas vs PIB.



Fuente: (Enterritorio, 2020, pág. 10)

Figura 8. Dinamismo en la creación de empresas del subsector de actividades profesionales, científicas y técnicas.



Fuente: (Confecámaras, 2020, pág. 12)

Ecosistemas Regionales de Emprendimiento de la Región Sur – Occidente de Colombia.

En Colombia se han identificado y caracterizado las principales instituciones que hacen parte de los Ecosistemas Regionales de Emprendimiento (ERE) y que se encuentran directamente relacionadas con el apoyo y el acompañamiento a los emprendimientos de la región Sur – Occidente y demás regiones del país.

Los Ecosistemas Regionales de Emprendimiento están estructurados en 5 categorías de agrupación de diferentes instituciones. Estas agrupaciones son las siguientes:

Plataforma regional de emprendimiento: se encuentran aquellas instituciones (con sus respectivos planes, programas, fondos, etc.) que responden y se alinean a la política pública de promoción y fortalecimiento del emprendimiento en Colombia.

Instituciones de apoyo académico: principales instituciones universitarias, así como centros técnicos y tecnológicos que sean estructurales en los determinados ERE.

Instituciones de apoyo financiero: principales fondos de capital de riesgo, Redes de Ángeles Inversionistas y actores de la banca privada que interactúan de manera activa en los ecosistemas.

Sector económico y productivo: principales clústeres territoriales afines al emprendimiento, y las empresas clave a nivel de ciudad y región.

Otras organizaciones: todas aquellas instituciones transversales en el apoyo diferenciado del emprendimiento y, las instituciones internacionales que inciden estratégicamente en algunos ERE.

“iNNpulsa Colombia, como la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, enfocada en la promoción del emprendimiento, la innovación y la productividad, se proyecta como eje articulador del ecosistema nacional de emprendimiento y como institución clave dentro de las plataformas regionales de emprendimiento” (iNNpulsa, s,f, pág. 14).

Para el caso de la región Sur – Occidente de Colombia, el ecosistema regional de emprendimiento está compuesto por dos nodos. El primero de ellos son algunas ciudades del departamento del Valle del Cauca, tales como Cali, Palmira, Yumbo y Jamundí, por otro lado, Popayán que también hace parte de este nodo. El segundo nodo de esta región corresponde a la ciudad de Pasto.

En cuanto al primer nodo, ecosistemas regionales de emprendimiento del Valle del Cauca se destacan y categorizan diferentes instituciones que dinamizan el

ecosistema, así como las alianzas y estrategias implementadas en los planes de desarrollo que han presentado iniciativas a fin de consolidar estos ecosistemas.

Teniendo en cuenta las anteriores categorías de instituciones que hacen parte de los ERE, para el caso de la región sur occidente se encuentran las siguientes:

Tabla 17. Ecosistema Regional de Emprendimiento Valle del Cauca.

PLATAFORMA REGIONAL	1. Innpulsa Colombia	7. Cámara de Comercio de Tulua
	2. Cámara de Comercio de Cali	8. Cámara de Comercio de Buga
	3. Gobernación del Valle del Cauca	9. Cámara de Comercio de Sevilla
	4. Secretaría de Participación y Desarrollo Social - Alcaldía de Cali	10. Cámara de Comercio de Popayan
	5. Cámara de Comercio de Palmira	11. Alcaldía de Popayan
	6. Cámara de Comercio de Cartago	12. Gobernación del Cauca
INSTITUCIONES DE APOYO ACADÉMICO	1. Servicio Nacional de Aprendizaje	11. Universidad Cooperativa de Colombia
	2. Universidad Icesi	12. Universidad Antonio Nariño
	3. Universidad de San Buenaventura	13. Universidad José Antonio Camacho
	4. Universidad del Valle	14. Colegio Mayor del Cauca
	5. Universidad Santiago de Cali	15. Fundación Centro Colombiano de Estudios Profesionales
	6. Fundación Universitaria de Popayan	16. Institución Universitaria Tecnológica de Comfacaucá
	7. Universidad Pontificia Javeriana	17. Universidad Nacional Abierta y a Distancia
	8. Universidad del Cauca	18. Corporación Universidad Autónoma del Valle del Cauca
	9. Universidad Católica	19. Instituto Técnico Nacional de Comercio
	10. Universidad Autónoma de Occidente	
INSTITUCIONES DE APOYO FINANCIERO	1. Bancoldex	5. Fundación Goodyear
	2. Banca de Oportunidades	6. Fondo de garantías CONFE
	3. Fundación Compartir	7. Colempresas
	4. Fundación Carvajal	
OTRAS ORGANIZACIONES	1. Centro regional de productividad e innovación del Cauca	7. Comfenalco
	2. Fundación Panamericana para el desarrollo	8. Centro Nacional de Productividad
	3. Comfandi	9. Procolombia
	4. Incubarfuturo	10. Caja de compensación familiar
	5. Fundación Progresamos	11. Fundación Coomeva
	6. Asocámaras	12. Federación Nacional de Comerciantes
SECTOR ECONÓMICO Y PRODUCTIVO	1. Parquesoft	
	2. Iniciativa de Clúster Bioenergía	
	3. Iniciativa de Clúster Macro Snacks	
	4. Iniciativa de Clúster Proteína Blanca	
	5. Iniciativa de Clúster Excelencia Clínica	
	6. Iniciativa de Clúster Belleza y cuidado personal	

Fuente: (iNNpulsa, s,f, pág. 219)

Como se observa en la anterior tabla, el ecosistema regional de emprendimiento del Valle del Cauca, se encuentra conformado por diferentes instituciones públicas y privadas, entre las cuales se destacan las cámaras de comercio; instituciones académicas, entre ellas institutos técnicos y universidades; cajas de compensación

como Comfandi y Coomeva; fundaciones que apoyan el financiamiento a las ideas emprendedoras y entidades públicas como lo son la Alcaldía de Cali y Gobernación del Valle del Cauca. Además, las iniciativas de clúster que impulsan el crecimiento de las empresas de la región.

Para el caso del municipio de Jamundí, sector donde se lleva a cabo el estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoría empresarial, se ha identificado que este cuenta con dos instituciones vinculadas al ecosistema regional de emprendimiento.

En lo que respecta a Jamundí, su vinculación al ERE se efectúa a partir de dos referentes institucionales centrales: la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca (COMFANDI), y el Centro de Orientación para el Empleo y el Emprendimiento (COEE), inaugurado en 2014 (Comfandi, 2014). El COEE, hace parte de las estrategias formuladas por la red Cemprende, siendo ésta resultado del flujo de relaciones público-privadas que desde el documento de coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior CONPES 3616 de 2009, “Lineamientos de la Política de Generación de Ingresos para la Población en Situación de Pobreza Extrema y/o Desplazamiento”, canalizaron los esfuerzos a fin de potenciar la capacidad productiva, y la consolidación de oportunidades ante ideas emprendedoras en el marco del Desarrollo Económico Incluyente a nivel territorial (iNNpulsa, s.f, pág. 231).

El COEE era administrado por la Alcaldía municipal de Jamundí y los cursos que en él se proveían estaban a cargo del SENA. Sin embargo, el trabajo de campo realizado por parte de las investigadoras permitió obtener información de fuentes primarias (Oficina de desarrollo social, Alcaldía de Jamundí) con respecto a la inexistencia actual del Centro de Orientación para el empleo y el emprendimiento.

En la actualidad, según estas fuentes, la Alcaldía municipal pretende ofrecer un programa denominado PROSPERA, el cual es un programa liderado por la Cámara de Comercio de Cali que busca brindar acompañamiento, asesoría y formación para aquellas personas que tengan una idea de negocio para desarrollar, quienes ya tengan un negocio existente, aquellos que buscan colaboradores para su empresa y quienes requieren asesorías de tipo jurídica.

7.1.2. Matriz del perfil competitivo

“La MPC identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio” (David, 2003, pág. 112).

En el presente análisis del perfil de la competencia se busca comparar o realizar un benchmarking. Según Betancourt “el benchmarking es, tanto un método, como proceso de gestión estratégica que consiste en analizar la competencia o compararnos con las mejores empresas en su clase para mejorar las prácticas y operaciones empresariales” (Betancourt Guerrero, 2020). Una comparación de la empresa en estudio con las diferentes empresas rivales que se encuentran en la zona de Jamundí y líderes en el sector de la asesoría empresarial de la región vallecaucana, con el fin de observar las debilidades y los vacíos existentes en la oferta de servicios de este sector, de igual manera, sus fortalezas que les han permitido posicionarse en el mercado y de este modo crear estrategias y ventajas competitivas.

Descripción de las empresas comparadas.

Romero Asesores y Consultores S.A.S: Es una empresa que, según información secundaria atiende en el municipio de Jamundí y otros municipios de Colombia desde su sede principal en Bogotá. Cuenta con 17 años de experiencia en el área y ofrece servicios de asesoramiento financiero, fiscal, jurídico y económico a empresas y particulares. Las principales debilidades encontradas en esta empresa fueron el reconocimiento y aceptación en el mercado y el nivel de diferenciación, teniendo en cuenta la poca referenciación de la empresa en el municipio por parte de los microempresarios que fueron encuestados y su poca presencia en los medios de comunicación. Por otro lado, no se observa entre su misión y oferta de servicios una propuesta de valor diferenciada a la existente en el mercado; entre las debilidades menores están su portafolio de servicios y, el acompañamiento personalizado; sus principales fortalezas son la infraestructura, porque aunque tiene su sede principal en la capital colombiana atiende a través de sucursales en diferentes municipios del país; también, la definición de la tarifa del servicio, ya que el valor de los honorarios es definido teniendo en cuenta el volumen de trabajo a realizar, el lugar de trabajo, horario y las necesidades y recursos provistos por el cliente; su otra fortaleza es el tiempo de experiencia. Por último, el nivel de especialización, los recursos y la ubicación representan fortalezas menores. Para este caso la empresa obtuvo una puntuación de 2.54, siendo este el menor puntaje de todas las empresas analizadas. (Ver Tabla 18)

ABIB Asesorías Jurídicas y administración de empresas: Es una empresa ubicada en el municipio de Jamundí, con su oficina en el Edificio Guayabales. Esta empresa ofrece servicios de asesoría jurídica, demandas judiciales, sistema de gestión y seguridad en el trabajo, afiliación y manejo de la seguridad social; con asistencia en todas las áreas legales: laboral, pensión, seguridad social, comercial, salud ocupacional, entre otras. Cuenta aproximadamente con 12 años de experiencia ofreciendo sus servicios en el sector. Las principales fortalezas encontradas en esta empresa son el nivel de especialización y conocimientos, el tiempo de experiencia y su ubicación. Dado que, la empresa tiene un equipo de profesionales interdisciplinario, especialmente abogados que se desempeñan en áreas legales de las organizaciones. Además, goza de una ubicación muy cercana

al centro del municipio y en el que hay gran cantidad de actividades económicas a su alrededor.

Los factores de recursos, infraestructura, acompañamiento personalizado se calificaron como fortalezas menores, es decir que la empresa posee un recurso humano importante y capacitado para orientar, asesorar y asistir permanentemente en los procesos legales que las empresas requieran. Su principal debilidad encontrada, es el poco reconocimiento y aceptación en el mercado, como en el caso de la anterior empresa, hay una escasa referenciación y presencia en los medios de comunicación sobre su operación. Finalmente, las debilidades menores son su portafolio de servicios, nivel de diferenciación y definición en la tarifa del servicio. Aunque la empresa abarca una amplia cantidad de servicios en el estudio y resolución de problemas legales para las empresas, hay ausencia de otros servicios que abarquen las demás áreas organizacionales y que se diferencien del resto de la competencia. La empresa analizada obtuvo una puntuación de 2.83, estando por encima de dos de las empresas que se observaron. (Ver Tabla 18)

José Ricardo Solano Rodríguez: Es Consultor empresarial y de emprendimiento con capacidades para la creación de empresas, direccionamiento estratégico, diseño de programas administrativos, planes de marketing, administración de la venta, entre otros temas empresariales. Actualmente, se desempeña como docente de la Universidad del Valle, de igual manera, hizo parte del programa de fortalecimiento empresarial para los microempresarios de las comunas y corregimientos de la ciudad de Cali en el 2020, prestando sus servicios profesionales de asesoría y acompañamiento a los mismos. Así mismo, es el fundador de la empresa Mindup Consulting, ubicada en la ciudad de Cali. Las principales fortalezas identificadas para este caso son las siguientes: Reconocimiento y aceptación en el mercado, nivel de especialización y conocimientos, tiempo de experiencia, recursos, infraestructura, nivel de diferenciación, acompañamiento personalizado. Todos estos factores son reconocidos como fortalezas, porque es un profesional con una amplia experiencia como docente de diferentes universidades e instituciones educativas del país, como asesor y consultor empresarial, ya sea de forma independiente y a través de diferentes instituciones reconocidas en el mercado como lo es Fondo Emprender y la Universidad del Valle. Por otro lado, Mindup Consulting ofrece acompañamiento para construir proyectos de vida a través de los emprendimientos empresariales con herramientas sencillas, es una organización consultora que por medio de las neurociencias facilita el desarrollo productivo de las empresas despertando conciencia, lo cual esto representa la propuesta diferenciadora que ofrecen. Y, entre sus servicios tienen el coaching comercial, entrenamiento directivo y la consultoría en planeación del marketing.

Las fortalezas menores encontradas son la ubicación y definición de la tarifa del servicio. Por último, el portafolio de servicios es el factor que representa una debilidad menor de la empresa. El puntaje obtenido para este caso es de 3.56,

siendo la empresa con mayor número de fortalezas entre todas las estudiadas. (Ver Tabla 18)

La siguiente tabla muestra el análisis comparativo realizado con tres empresas del sector de las asesorías empresariales de la zona que prestan servicios similares a los cuales la empresa en estudio “VallEmprende” pretende ofrecer e identificar aquellos elementos diferenciadores.

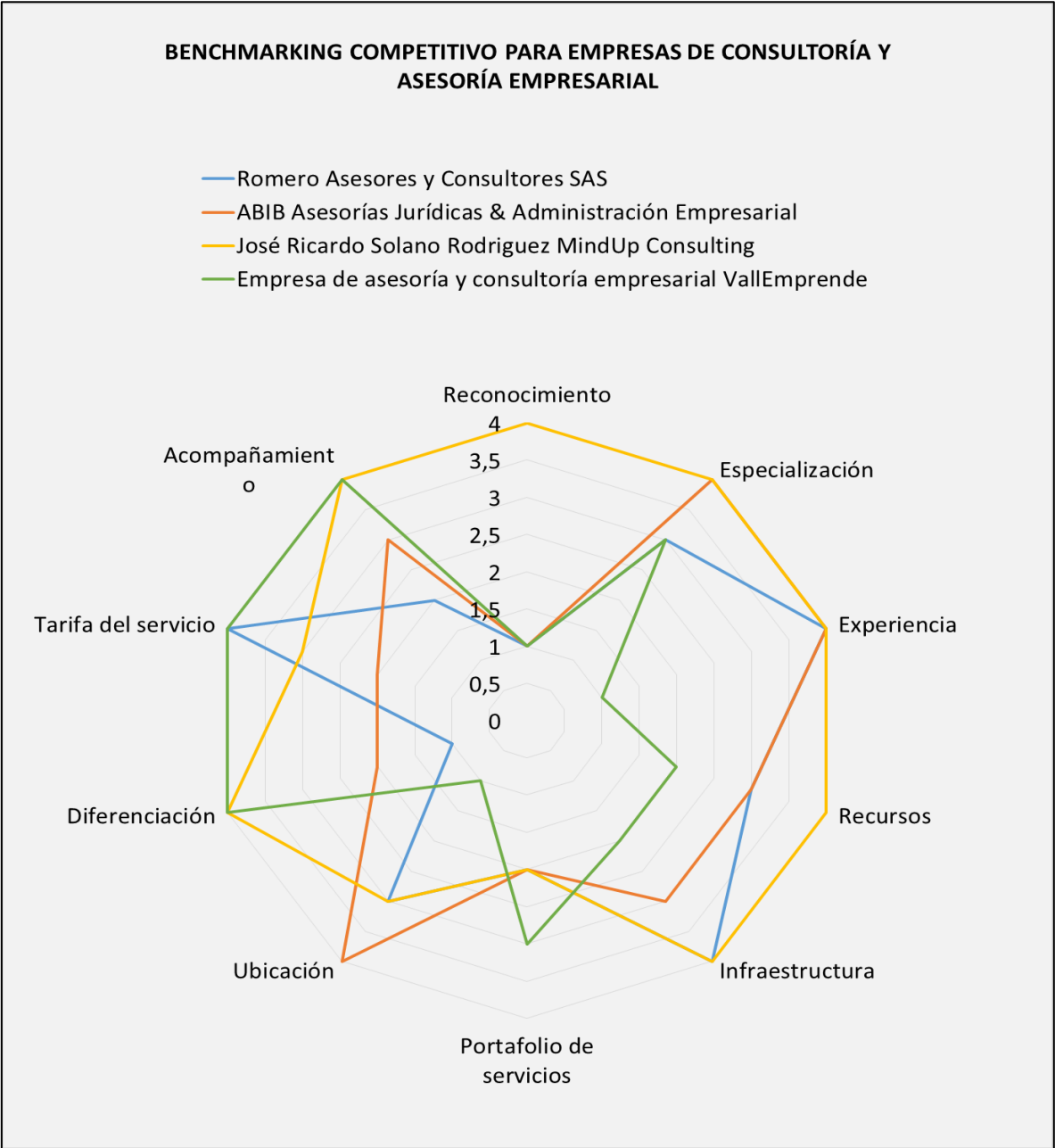
Tabla 18. Matriz del perfil competitivo de empresas de la zona.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
Factores Importantes para el éxito	VALOR	Romero Asesores y Consultores SAS		ABIB Asesorías Jurídicas & Administración Empresarial		José Ricardo Solano Rodríguez MindUp Consulting		Empresa de asesoría y consultoría empresarial VallEmprende	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Escala de medición del valor		(0.0) Sin importancia				(1.0) Muy importante			
Escala de medición de la clasificación		4: Fortaleza principal		3: Fortaleza menor		2: Debilidad menor		1: Debilidad principal	
Reconocimiento y aceptación en el mercado	0,09	1	0,09	1	0,09	4	0,36	1	0,09
Nivel de especialización y conocimientos	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Tiempo de experiencia	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	1	0,12
Recursos	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16	2	0,08
Infraestructura	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	2	0,08
Portafolio de servicios	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28	3	0,42
Ubicación	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	1	0,08
Nivel de diferenciación	0,12	1	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48
Definición de la tarifa del servicio	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Acompañamiento personalizado	0,14	2	0,28	3	0,42	4	0,56	4	0,56
TOTAL	1		2,54		2,83		3,56		2,68

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de resultados

Gráfico 7. Radar de comparación de empresas de la zona.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior representa un radar de comparación, en el cual se han tomado los factores clave ubicados en cada uno de los vértices de la figura con el fin de observar el perfil de cada una de las empresas analizadas. En comparación con las empresas de la competencia, la empresa de asesoría empresarial VallEmprende que se está desarrollando en este estudio de factibilidad, debe crear estrategias en los factores como ubicación, reconocimiento y experiencia, con el fin de mejorar y tener un mayor nivel de competitividad en el mercado. Es necesario dentro del estudio técnico analizar una localización estratégica en la cual sea factible ubicar la empresa para su visibilidad en el mercado y estar cercana a aliados clave externos como las entidades gubernamentales, redes empresariales, clientes, entre otros. Teniendo en cuenta que las tres empresas competidoras son fuertes en el factor de la experiencia y su nivel de especialización, y, para el caso de la empresa en estudio estos factores representan una debilidad y una fortaleza de nivel menor respectivamente, es importante crear estrategias de inteligencia competitiva, esto es “un proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias generales de negocios de la competencia con el propósito de lograr los objetivos propios de una empresa” (David, 2003, pág. 94). Es decir, desarrollar la capacidad de aprender del trayecto que han vivido estas empresas y sus conocimientos que aporten al logro de los objetivos de VallEmprende.

Por otro lado, los factores de diferenciación, acompañamiento, tarifa del servicio y portafolio de servicios, que hacen parte de la propuesta de valor de VallEmprende son fortalezas en las cuales se planea tener un desempeño efectivo y una ventaja competitiva frente a empresas como Romero Consultores y Asesores S.A.S y ABIB Asesorías Jurídicas & Administración Empresarial, que muestran debilidades en algunos de estos factores mencionados.

7.1.3. Benchmarking de empresas líderes en el mercado prestadoras del servicio de asesoría empresarial.

Con base en la investigación de mercados realizada, se identificó que el 72% de la población tiene conocimiento sobre algunas entidades líderes y reconocidas en el mercado que prestan el servicio de asesoría empresarial. Por ende, se lleva a cabo un análisis comparativo entre ellas, con el fin de identificar tanto sus fortalezas como debilidades, asimismo, aprender de sus mejores prácticas y operaciones empresariales.

Descripción de las empresas a comparar

SENA: El Servicio Nacional de Aprendizaje es una entidad pública, que ofrece formación gratuita a millones de colombianos en diferentes programas técnicos, tecnológicos y complementarios que ayudan a fortalecer las actividades productivas

de las empresas y de la industria para una mejor competitividad. Esta entidad está facultada por el Estado para la inversión en infraestructura con el fin de mejorar el desarrollo social. El Sena cuenta con un amplio portafolio de servicios, tanto para el fortalecimiento de las Mipymes, Pymes y emprendedores, incluso de los sectores rurales. Entre estos servicios o programas se pueden mencionar los siguientes:

- **Fortalecimiento Pymes:** Es un programa que busca brindar un mayor soporte a las medianas y pequeñas empresas, con un equipo de profesionales orientados hacia los diferentes sectores económicos y sociales. Esto se realiza a través de diferentes asesorías en las áreas financiera, pensamiento estratégico y de mercados.
- **Sea Emprendedor SENA:** El Sena cuenta con una plataforma virtual del Fondo Emprender, donde su objetivo es financiar iniciativas empresariales a través del acceso a capital semilla y beneficiar a los ciudadanos colombianos que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial.
- **SENA Emprende Rural:** Es un programa que busca promover la generación de ingresos para la población rural, a través de acciones de formación para el emprendimiento y la empleabilidad rural. Este programa cuenta con una cobertura del 100% del territorio nacional, brindando formación a personas del sector rural.

La Entidad tiene cobertura a lo largo y ancho del país, a través de 117 Centros de Desarrollo Empresarial e innumerables estrategias que permiten llegar a los sitios más alejados de la geografía colombiana: aulas móviles, desplazamiento directo de instructores o formación bajo la modalidad virtual que permite a cualquier colombiano adelantar su proceso de formación sin salir de su casa.

Cámara de Comercio de Cali: Es una entidad privada de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro que cumple la función jurídica de llevar el registro mercantil, en el cual se matriculan las empresas existentes en la ciudad de Cali y en los municipios de Dagua, **Jamundí**, La Cumbre, Vijes y Yumbo. La cámara de comercio cuenta con su Centro de Crecimiento Empresarial que ofrece servicios especializados para recibir asesoría y acompañamiento de acuerdo a las necesidades de las empresas, estas asesorías pueden estar enfocadas a las áreas temáticas de modelo de negocio, estrategia comercial, gestión de costos, transformación digital, mentalidad digital, financiamiento inteligente y atención en diferentes temas de interés para las empresas.

De acuerdo con un balance realizado por Confecámaras (2020), a lo largo de la pandemia por la Covid-19, las Cámaras de Comercio del país han adelantado más de 200 acciones y programas de reactivación para apoyar a los empresarios, especialmente micros, pequeños y medianos, en la mitigación de los impactos económicos de la crisis. Solo en capacitaciones han apoyado a más de 360 mil empresarios y emprendedores a nivel nacional en temas clave para su funcionamiento, reactivación o generación de nuevas oportunidades de negocio.

Para el caso de la Cámara de Comercio de Cali se han creado diferentes programas como Valle Impacta, Ruta Micros para el Fortalecimiento, CrecER, CREEce, Empréndelo, Prospera, entre otros.

Actualmente, la Alcaldía del municipio de Jamundí ha establecido un convenio con la Cámara de Comercio de Cali, convirtiéndose en aliados estratégicos para implementar el programa gratuito Prospera Centro de Desarrollo Empresarial. El propósito de este programa es la reactivación económica para las microempresas del municipio de Jamundí, tanto formales como informales y ofrecer una ruta enfocada en el fortalecimiento empresarial de la población de la zona urbana del municipio, a través de la caracterización de 1500 microempresas y el acompañamiento a través de herramientas útiles (talleres, asesorías, capacitaciones) para la reactivación de 180 microempresas. Este programa cuenta con un equipo de asesores empresariales y especializados que brindan acompañamiento personalizado.

Universidad del Valle: Es una institución de educación superior pública, ubicada en el Valle del Cauca con sedes en diferentes municipios del departamento. El Programa de Extensión y Proyección Social de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad, se encarga de desarrollar actividades que contribuyan en la transferencia de conocimientos para satisfacer las necesidades de la sociedad en general. Este programa cuenta con un portafolio de servicios amplio, entre los cuales se encuentra la asesoría y consultoría empresarial, donde pequeños, medianos y grandes empresarios pueden ser atendidos y recibir asesoría por expertos en diferentes ejes temáticos y hallar soluciones a problemas específicos de Estrategia Organizacional, Logística y Gestión de Operaciones, Gestión del Talento Humano, Marketing Estratégico, Contabilidad y Finanzas, Internacionalización y Gestión Pública.

Por otro lado, la universidad también cuenta con un Programa Institucional de Emprendedores creado en el año 2005, que busca fortalecer el potencial emprendedor de estudiantes y de la comunidad en general para desarrollar habilidades que permitan poner en marcha nuevas empresas. Este acompañamiento es realizado a través de talleres, webinars, conferencias, cursos y asesorías personalizadas con profesionales de manera gratuita.

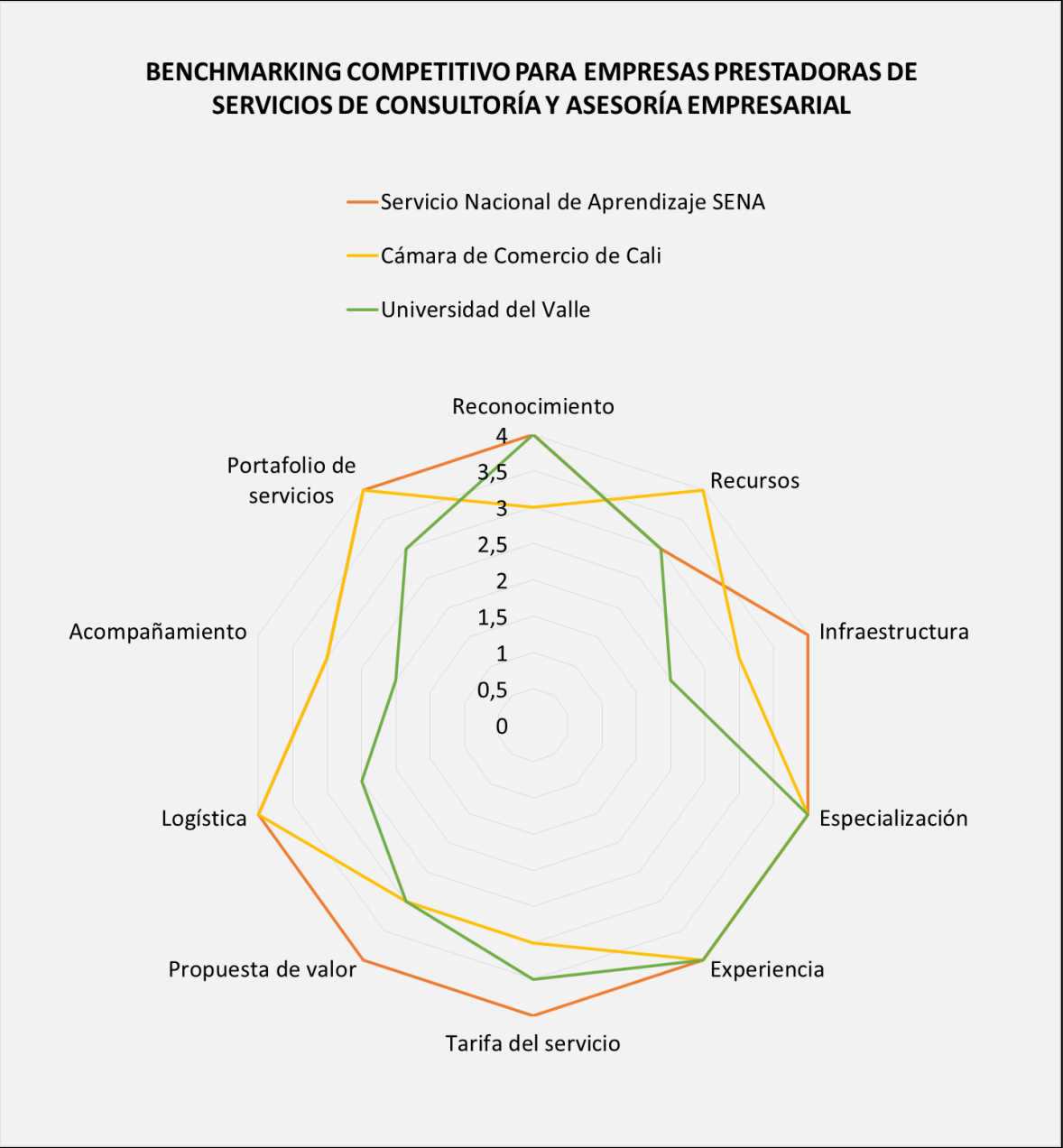
Tabla 19. Matriz del perfil competitivo de empresas líderes en la región.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores importantes para el éxito	Valor	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA		Cámara de Comercio de Cali		Universidad del Valle	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Escala de medición del valor	(0.0) Sin importancia				(1.0) Muy importante		
Escala de medición de la clasificación	4: Fortaleza principal		3: Fortaleza menor		2: Debilidad menor		1: Debilidad principal
Reconocimiento y aceptación en el mercado	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,44
Recursos	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Infraestructura	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18
Nivel de especialización	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Experiencia	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Tarifa del servicio	0,09	4	0,36	3	0,27	3,5	0,32
Propuesta de valor diferenciadora	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Logística	0,08	4	0,32	4	0,32	2,5	0,20
Acompañamiento personalizado	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Portafolio de servicios	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
TOTAL	1		3,82		3,51		3,18

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de resultados

Gráfico 8. Radar de comparación de empresas líderes en la región.



Fuente: Elaboración propia.

La observación y análisis de las tres empresas permite inferir que el SENA es una entidad que se ha posicionado en el mercado en la prestación de estos servicios de asesoría empresarial para el fortalecimiento de las unidades productivas del país, y en comparación con la cámara de comercio de Cali y la Universidad del Valle, el Sena demuestra una mayor cantidad de fortalezas en los factores clave de éxito que se tomaron para este ejercicio.

Reconocimiento y aceptación en el mercado: El Sena y la Universidad del Valle al ser instituciones públicas que ofrecen servicios de educación de excelente calidad les ha permitido tener un gran reconocimiento por parte de la población colombiana y una buena percepción de las mismas gracias a las oportunidades que brindan a la comunidad.

Recursos: La cámara de comercio al ser una entidad privada que recauda los recursos económicos de los empresarios y estos recursos son invertidos a través de servicios para los mismos, por ejemplo en programas de asesoría en la creación de empresas y formalización; se puede decir que cuentan con una mayor cantidad de recursos en comparación con el Sena y la Universidad del Valle que sus recursos son públicos y que no deben ser invertidos únicamente en servicios empresariales, sino también en educación.

Infraestructura: Este factor representa una alta fortaleza en el Sena, debido a que es una institución que tiene cobertura a nivel nacional a través de aproximadamente 117 centros de formación, la modalidad virtual, su cobertura por extensión donde ofertan sus programas en otras instituciones de educación y diferentes convenios que tiene con otras entidades. Para la Universidad del Valle este factor representa una debilidad, ya que en comparación con el Sena o la Cámara de comercio, esta solo cuenta con instalaciones y servicios en algunos municipios del Valle del Cauca.

Nivel de especialización: Este factor es una fortaleza alta en los tres casos, teniendo en cuenta que son instituciones caracterizadas por su alto nivel de profesionalismo y de un recurso humano especializado en las diferentes áreas.

Experiencia: El Sena, la Cámara de Comercio de Cali y la Universidad del Valle son reconocidas por la larga trayectoria que llevan prestando sus servicios, tienen un amplio conocimiento de los sectores en los cuales se desenvuelven lo cual les ha permitido ofrecer servicios que satisfagan las necesidades del mercado.

Tarifa del servicio: Este factor es una ventaja que poseen la Universidad del Valle y el Sena, teniendo en cuenta que al ser instituciones públicas la mayoría de sus servicios son gratuitos. Mientras que algunos servicios de la cámara de comercio tienen un costo dependiendo de las necesidades de la empresa.

Propuesta de valor diferenciadora: El Sena tiene un componente diferenciador que es percibido por los clientes, y, es la oportunidad de que los empresarios o aquellos que tengan una iniciativa de negocio puedan acceder a financiación por medio de capital semilla, y de esta manera logren consolidar su actividad

económica. Otro elemento diferenciador de esta entidad es la inclusión de diferentes actores, por ejemplo la comunidad rural, víctimas de la violencia o los jóvenes.

Logística: El Sena y la Cámara de Comercio gracias a su buena infraestructura tienen una mayor capacidad logística para lograr que sus servicios estén al alcance de un gran porcentaje de la población, con los diferentes programas ofertados en su **portafolio de servicios** y los medios o canales de atención, ya sean presenciales o virtuales.

Acompañamiento personalizado: Aunque la cámara de comercio, el Sena y la Universidad del Valle a través de los programas que ofrecen, tienen un espacio para dar asesoría a los emprendedores y empresarios, no son tan fuertes en este factor dado que la mayoría del acompañamiento se realiza a través de cursos, talleres o capacitaciones grupales. Este factor es uno de los diferenciadores de la empresa en estudio VallEmprende, el cual pretende ofrecer un servicio personalizado según las necesidades de cada cliente. Igualmente, hay factores importantes de los cuales aprender como su logística, infraestructura, propuesta de valor, tipos de servicios, tarifas de los servicios, entre otros, para ser competitivos en el mercado.

7.2. Análisis de la demanda

7.2.1. Comportamiento de la demanda

Según diferentes artículos publicados por la revista Semana (2014) sobre el comportamiento del sector de servicios de consultoría y asesoría en Colombia. El aumento por la demanda de estos servicios es un indicio y refleja las necesidades de crecimiento y mejora de las empresas, donde existen muchas empresas del exterior que tienen interés por entrar al mercado colombiano y empresas locales que buscan ampliar sus fronteras. Debido a que estas empresas sienten la necesidad de respaldarse en más conocimientos para penetrar nuevos mercados, abrir nuevas líneas de negocio, crear nuevos emprendimientos y adaptarse a los cambios.

Las necesidades de asesoría de las empresas en Colombia generan retos para las consultoras. Algunos comienzan a mostrar en el país un aumento en la demanda ligeramente inferior al crecimiento registrado por la oferta. De hecho, aunque el mercado de consultoría en Colombia ofrece muchas posibilidades y potencial a mediano plazo, todavía hay un mercado cerrado y difícil. Las razones que explican este comportamiento en el mercado, según Ramos (2014) son las siguientes:

Primero, porque las empresas tienen, en su mayoría, una visión muy conservadora de lo que es la inversión en estos servicios. Segundo, porque el mercado es todavía pequeño y altamente fragmentado; es decir, las empresas de consultoría están

apareciendo en gran número, pero los clientes son todavía un pequeño porcentaje. Y por último, porque son reactivas en la utilización de estos servicios: o lo hacen por moda o presión de la competencia, o lo hacen en situaciones extremas y no planificadas. Por otro lado, Maldonado (2014) dice que la demanda de estos servicios ha venido creciendo gradualmente, principalmente en las grandes empresas del país que han tenido ciertos cambios de mentalidad empresarial, ya que han entendido que para competir tanto local como internacionalmente requieren complementar sus capacidades internas, con capacidades externas.

Sin embargo, en cuanto a la postura planteada por Ramos, este comportamiento conservador y reactivo frente a los servicios de consultoría empresarial es más común en las micro y pequeñas empresas.

De acuerdo a la encuesta de desempeño empresarial presentada por ACOPI (2020), donde participan empresas de diferentes departamentos, entre ellos el Valle del Cauca, se obtuvieron resultados en relación a varios indicadores analizados, como capital humano, comercio exterior, empleo, inversión, productividad y ventas de las Mipymes. Al observar el indicador de la inversión, se puede ver que la mayoría de recursos invertidos fueron destinados hacia la adquisición de nuevas tecnologías, bioseguridad, infraestructura y maquinaria, no hay un componente relacionado con la inversión en servicios profesionales y especializados de consultoría para fortalecer sus unidades productivas.

Sólo el 7,3% de las empresas encuestadas manifestó haber realizado alguna inversión. El 47,1% de los empresarios Mipymes que realizaron inversión durante el segundo trimestre de 2020, aseveraron que estos recursos fueron inferiores a las inversiones realizadas durante el mismo período de 2019, mientras que el 29,4% manifestó que mantuvo el mismo monto con respecto al mismo período del año anterior y el 23,5% afirmó que aumentó. Los recursos invertidos fueron destinados principalmente a la adquisición de nuevas tecnologías y procesos de innovación (20,8%), Bioseguridad (16,7%), Nueva infraestructura (16,7%) y Nueva maquinaria y equipos (12,5%), entre otros.

El COVID-19 ha obligado a muchas empresas a entrar de manera acelerada a una transformación tecnológica, lo cual ha llevado a que el 89,9% de las Mipymes encuestadas este usando herramientas tecnológicas para reforzar su actividad productiva en el proceso de reactivación económica durante el mes de junio, cifra que es 10 pp superior a la reportada durante el mes de mayo. Siendo el área de ventas y mercadotecnia donde más se han utilizado (44,4%), operativa (18,5%), administrativa (17,5%), logística (16,3%) (ACOPI, 2020).

El uso e inversión en la tecnología y la digitalización en la actualidad representan una oportunidad para el desarrollo del sector, ya que, las Mipymes necesitan contar con servicios de asesoría para la innovación disruptiva de esta nueva era. Sin embargo, se han evidenciado fuertes amenazas que afectan este sector, una de ellas es que la consultoría es sensible a los ciclos económicos, y una posible desaceleración del aparato productivo del país o de algunos sectores frenaría

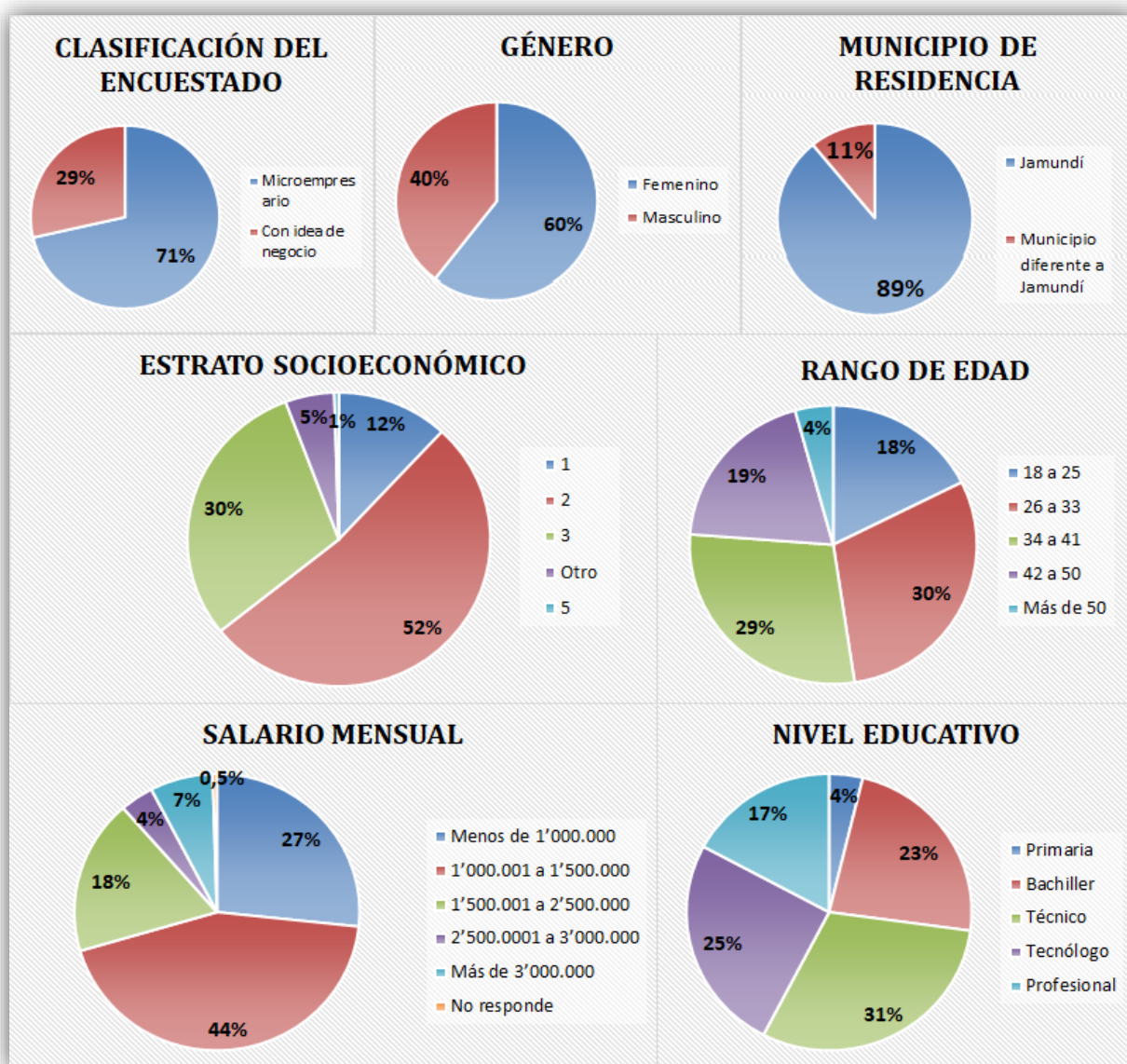
proyectos en temas que no son esenciales para la continuidad operativa de las empresas.

Aunque el mercado de consultoría en Colombia está hoy muy desarrollado, no llega obviamente a tener el tamaño de otros como el europeo o el estadounidense. No obstante, el país es uno de los líderes indiscutibles en América Latina, y que registra mayor potencial. “Nosotros hemos crecido en los últimos 5 años más de 20%, y este desarrollo será mayor para 2014 con la incorporación de Booz&Company, la consultora de estrategia más antigua del mundo”, asegura Gustavo F. (2014)

Los clientes hoy en día buscan soluciones especializadas y cada vez más complejas que acompañen la asesoría tradicional de impuestos y auditoría. Las personas ya no se conforman con la receta masificada u otras metodologías importadas, sino que prefieren consultores especializados, que tengan la capacidad de mirar de cerca la organización, rescatar sus procesos más valiosos y determinar las necesidades específicas. Que se involucre en los programas de asesoría a las personas, tanto los dueños de las empresas como los colaboradores para que los resultados del proceso sean más efectivos y exitosos.

7.2.2. Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta

Gráfico 9. Caracterización sociodemográfica.



Fuente: Elaboración propia.

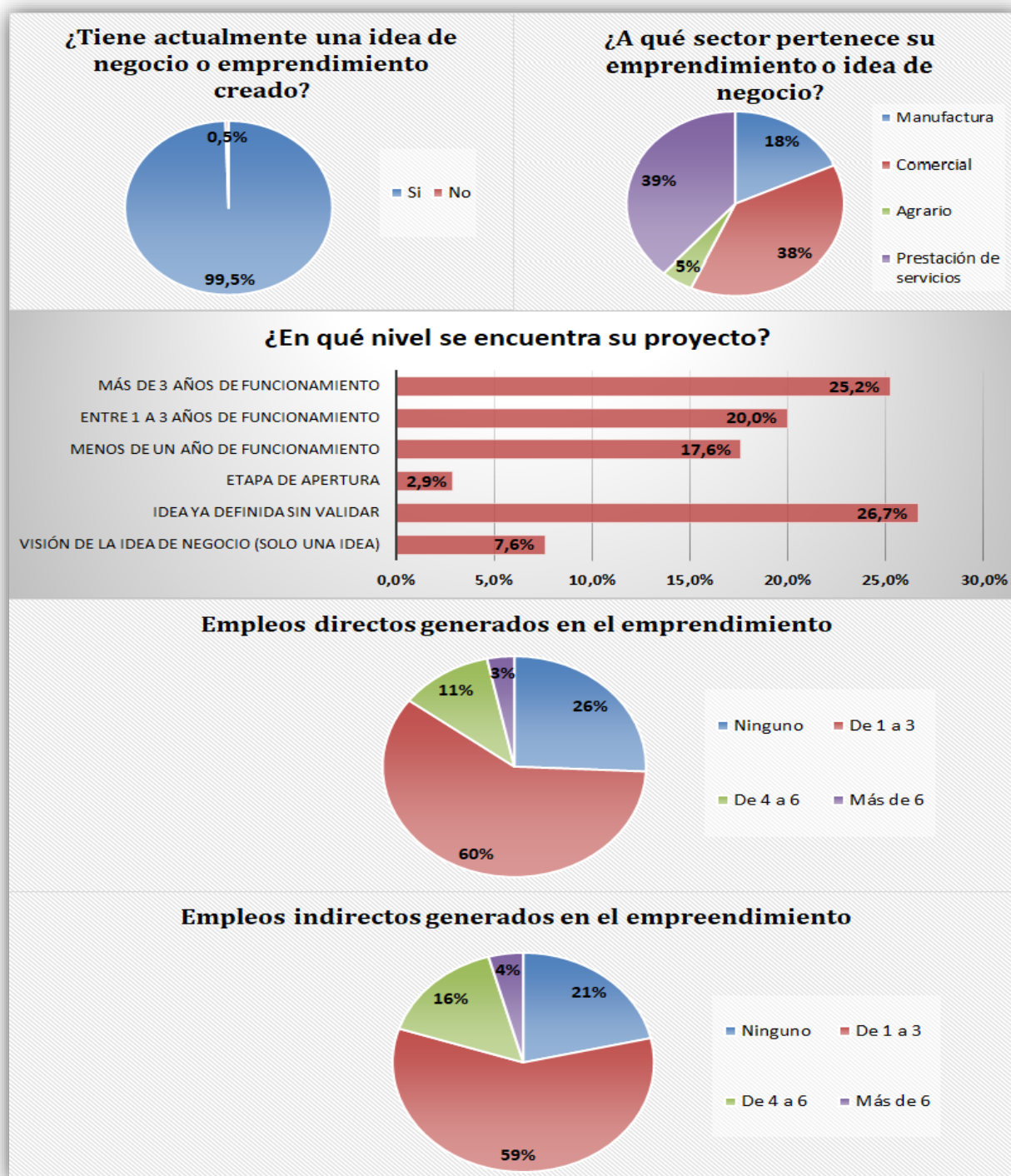
En la gráfica anterior se muestra el perfil del encuestado, donde el 71% corresponde a microempresarios y el 29% a personas con ideas de negocio, de los cuales el 60% pertenece al género femenino y el otro 40% hace parte del género masculino. También, se resalta que el 89% de los encuestados reside en el municipio de Jamundí, tanto de la zona urbana como rural, y el 11% restante reside en otros municipios cercanos como Cali, Candelaria y Yumbo; Un 52% de los encuestados pertenece al estrato socioeconómico 2, el 30% al estrato 3, el 12% hace parte del estrato 1, y el 6% restante manifiesta pertenecer a otro estrato diferente a los ya mencionados, como lo es el 4 y 5. Los rangos de edad que mayor porcentaje tuvieron es de 26 - 33 años y 34 – 41 años, con un 30% y 29% respectivamente; un 19% corresponde al rango de edad entre los 42 – 50 años; el 18% se encuentra entre los 18 – 25 años y finalmente el 4% dice tener más de 50 años. Por otro lado, el 44% de los encuestados devengan en promedio entre \$1'000.001 – \$1'500.000 mensualmente, el 27% de ellos devenga menos de \$1'000.000, el 18% ganan entre \$1'500.001 - \$2'000.000, el 7% dice que devenga más de \$3'000.000 mensuales, un 4% gana entre \$2'500.001 y 3'000.000 y el 0,5%, es decir, una persona se mostró apática a dar información sobre su salario. Por último, la siguiente variable sociodemográfica que se tuvo en cuenta para la investigación es el nivel educativo, donde el 31% cuenta con un nivel de estudio técnico, el 25% es tecnólogo, el 23% son bachilleres, el 17% es profesional y solo un 4% estudiaron hasta la primaria.

De acuerdo a los resultados sociodemográficos y a la relación con la segmentación de la empresa, se puede inferir que hay un mercado potencial en cuanto a la variable del estrato socioeconómico, ya que el 82% de los encuestados se encuentra entre el estrato 2 y 3 que hacen parte del rango de la segmentación al cual se dirige la empresa. Igualmente, para la variable del salario que devengan mensualmente los encuestados, se encontró que más de la mitad, es decir un 62% cuenta con un nivel de ingresos entre \$1'000.000 y \$2'500.000 que le puede permitir acceder a alguno de los servicios de asesoría.

Sin embargo, se puede observar que el porcentaje de las personas que devengan entre \$2'500.000 y \$3'000.000 que también está dentro del rango de la segmentación, es muy bajo (4%); y por otro lado, hay un porcentaje relevante (27%) de personas que devengan menos de \$1'000.000, esta situación puede afectar negativamente la demanda por el servicio, debido a la falta de recursos en algunas personas para pagar por una asesoría.

En cuanto a la edad, el género y el lugar de residencia, se observa que hay correspondencia entre los resultados del estudio y la segmentación de la empresa; ya que el 96% está en un rango entre los 18 a 50 años, donde la mayoría son personas relativamente joven y con deseos de emprender o que ya tienen sus emprendimientos creados, se tuvo acceso tanto a población masculina como femenina, y la mayoría de los encuestados residen en el municipio de Jamundí, donde se estableció la delimitación para llevar a cabo el trabajo de campo.

Gráfico 10. Caracterización de la actividad emprendedora.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se observa el perfil de los emprendimientos, según los datos observados, el 99,5% de los encuestados manifiesta que **sí** cuenta con una idea de negocio o emprendimiento ya creado, el otro 0,5%, es decir una persona, respondió que no cuenta con idea de negocio o emprendimiento.

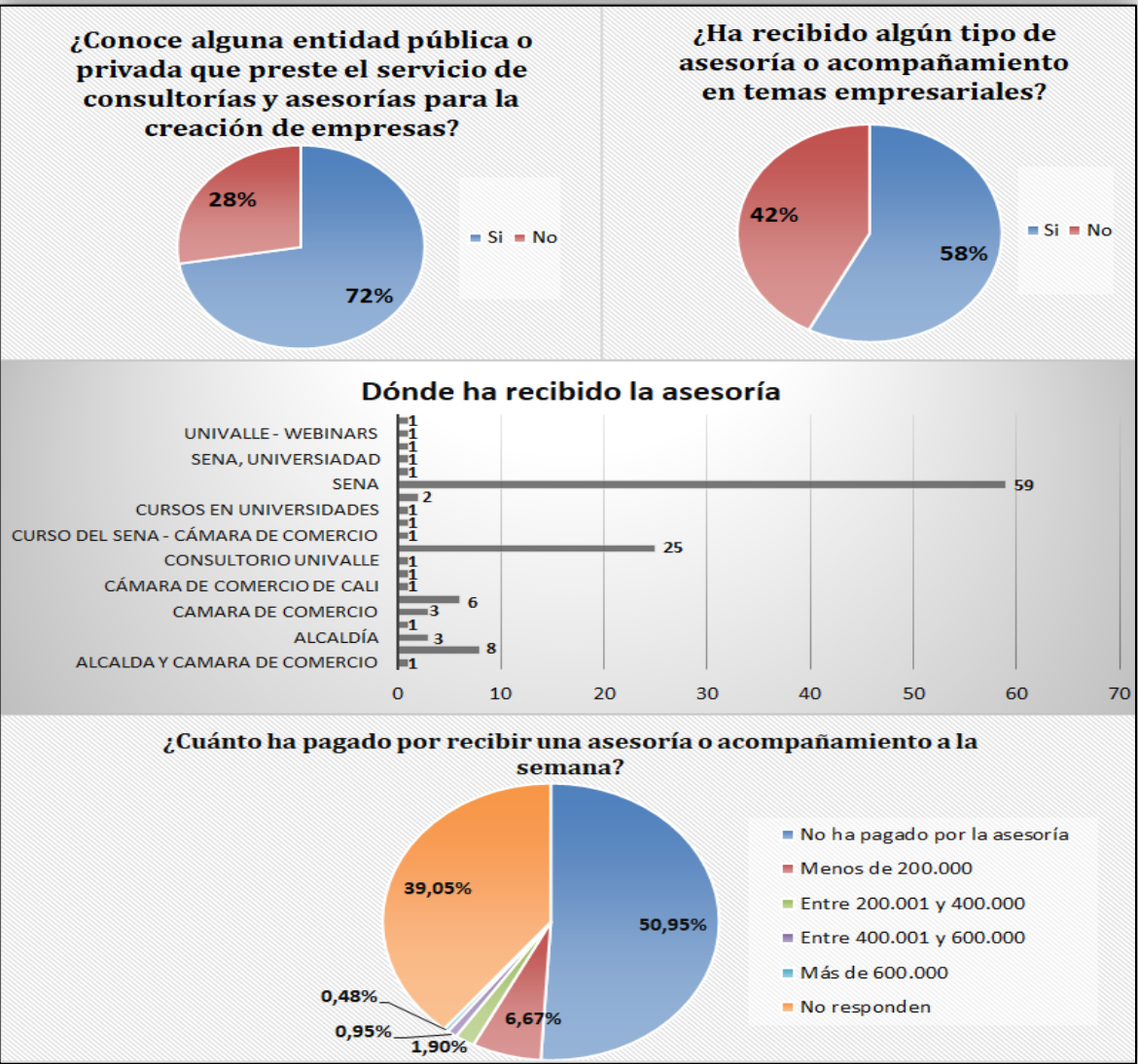
De acuerdo al nivel del proyecto, el segmento de los que apenas cuentan con una idea de negocio se clasifican en los niveles de: Visión de la idea de negocio (solo una idea) e idea ya definida sin validar, lo cual estos representan un 34.3% de la población encuestada. Por otro lado, el segmento de las Mipymes que ya se encuentran en funcionamiento, están clasificados entre los niveles de: etapa de apertura, menos de un año de funcionamiento, entre 1 a 3 años de funcionamiento y más de 3 años de funcionamiento, donde estos representan el 65.7% de la población encuestada.

Por otro lado, se observa que los sectores de servicios y comercio son un mercado potencial en el municipio de Jamundí, donde estos en conjunto representan el 77% de la población encuestada. Es un mercado importante al cual atender y prestar los servicios de asesoría.

Con respecto a los datos obtenidos en la cantidad de empleos que generan las empresas establecidas y aquellos que esperan generar los que tienen una idea de negocio, se puede estimar que el tamaño de las empresas clientes a las cuales se les prestará la asesoría en su mayoría son micro, dado que el 71% genera entre 1 y 6 empleos directos, y un 75% se generan de forma indirecta. Además, un 26% dice que no genera ningún empleo directo y un 21% no genera empleos indirectos, es decir que el dueño del negocio es el único encargado de desarrollar todas las actividades que posiblemente son de poca complejidad o el empresario no está teniendo en cuenta la necesidad de contar con un recurso humano que le apoye en sus actividades y que le permita desarrollar una división y especialización de las tareas.

Esta situación muestra que los encuestados hacen parte del nicho de la empresa de asesorías, ya que se está hablando mayoritariamente de microempresas, con una cantidad de trabajadores no superior a 10. Por otro lado, es una oportunidad importante para que desde las asesorías se pueda fortalecer en el crecimiento y formalización laboral de estas empresas, al momento de realizar la integración de su nuevo personal.

Gráfico 11. Demanda del servicio de asesorías empresariales.

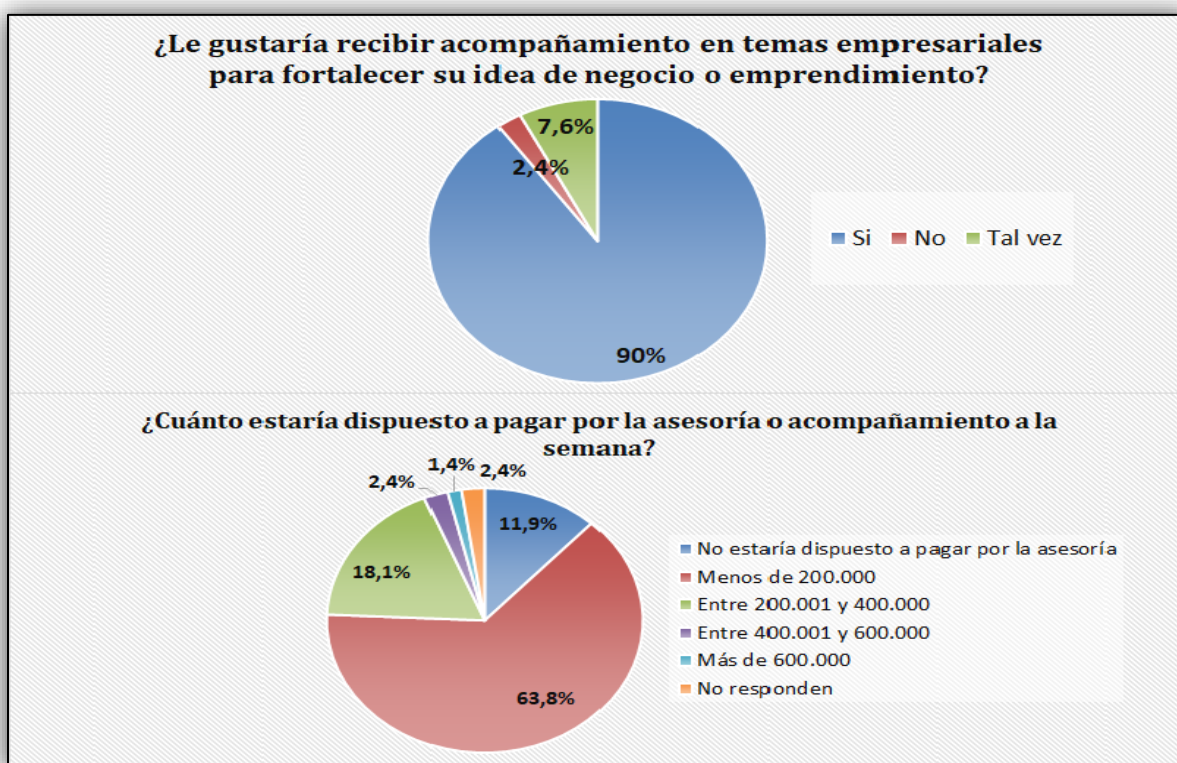


Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior evidencia la demanda que han tenido previamente los sujetos encuestados de los servicios de asesoría en temas empresariales, el 72% de ellos expresó que sí conoce alguna entidad que presta este tipo de servicios, donde se pudo observar que las más mencionadas fueron las siguientes: SENA, Fondo Emprender, Cámara de Comercio, Alcaldía, Universidad del Valle, Banco Santander y La CEPAL; el 28% restante dice que no tiene conocimiento de ninguna entidad prestadora de dichos servicios. De aquellos que respondieron que, si conocen alguna entidad, el 58% de ellos dice que, si ha recibido algún tipo de asesoría o acompañamiento en temas empresariales. Como se observa en la gráfica, la

entidad en la que la mayoría de personas ha recibido el acompañamiento ha sido el SENA a través de diferentes cursos o talleres que esta entidad programa para capacitar y formar a los emprendedores. En relación a lo anterior, el 50,95% de los encuestados no ha pagado por recibir las asesorías o acompañamiento para sus empresas o ideas de negocio, este alto porcentaje es una desventaja para la empresa VallEmprende, ya que uno de los factores contra el cual competir con instituciones como el SENA es la gratuidad en algunos de sus servicios y programas, donde muchas personas prefieren recibir una asesoría gratis que pagar por la misma, máxime cuando se trata del segmento de aquellos que solo tienen la idea y no tienen los recursos suficientes para invertir en este tipo de servicios.

Gráfico 12. Nivel de aceptación y disposición a pagar por el servicio de asesoría empresarial.

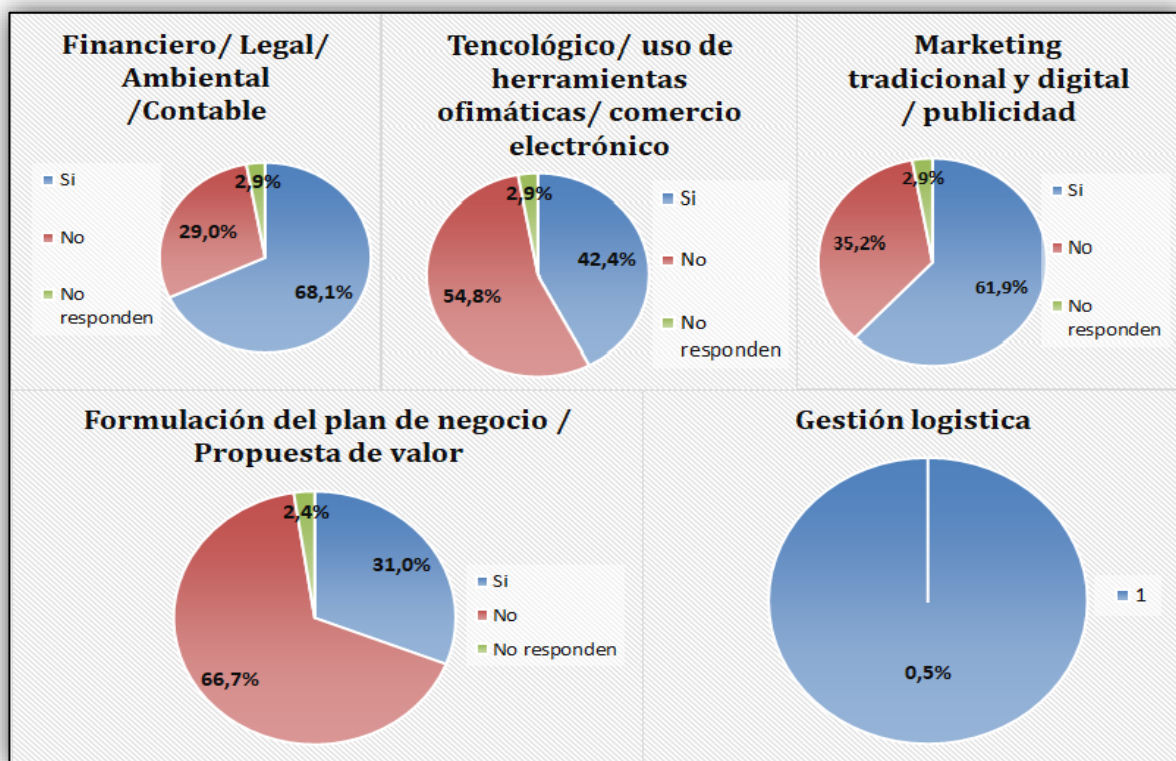


Fuente: Elaboración propia

Por medio de la anterior gráfica, se puede evidenciar el nivel de aceptación del servicio de asesoría por parte de los encuestados y su disposición a pagar. Por un lado, el 90% de los encuestados dice que si le gustaría recibir acompañamiento en temas empresariales para fortalecer sus ideas de negocio o emprendimientos; un 7,6% dice que tal vez le gustaría recibirlo; y un 2,4% expreso que no le gustaría ser acompañado o asesorado en temas empresariales. Estas cifras son un indicador

importante que muestran la factibilidad y la necesidad que tienen las Mipymes de asesorarse en temas empresariales para fortalecerse. Y, de ese 97,6% que dicen que si o tal vez recibirían el acompañamiento hay una población del 63,8% que esta propensa a pagar alrededor de \$200.000 semanales por la asesoría, donde de alguna manera se posibilita la ejecución del negocio con este porcentaje de disposición. Teniendo en cuenta esto se debe crear una estrategia de precios acorde a la capacidad adquisitiva de los clientes y que sea viable económicamente para la empresa.

Gráfico 13. Áreas de la empresa en las que les gustaría recibir acompañamiento.

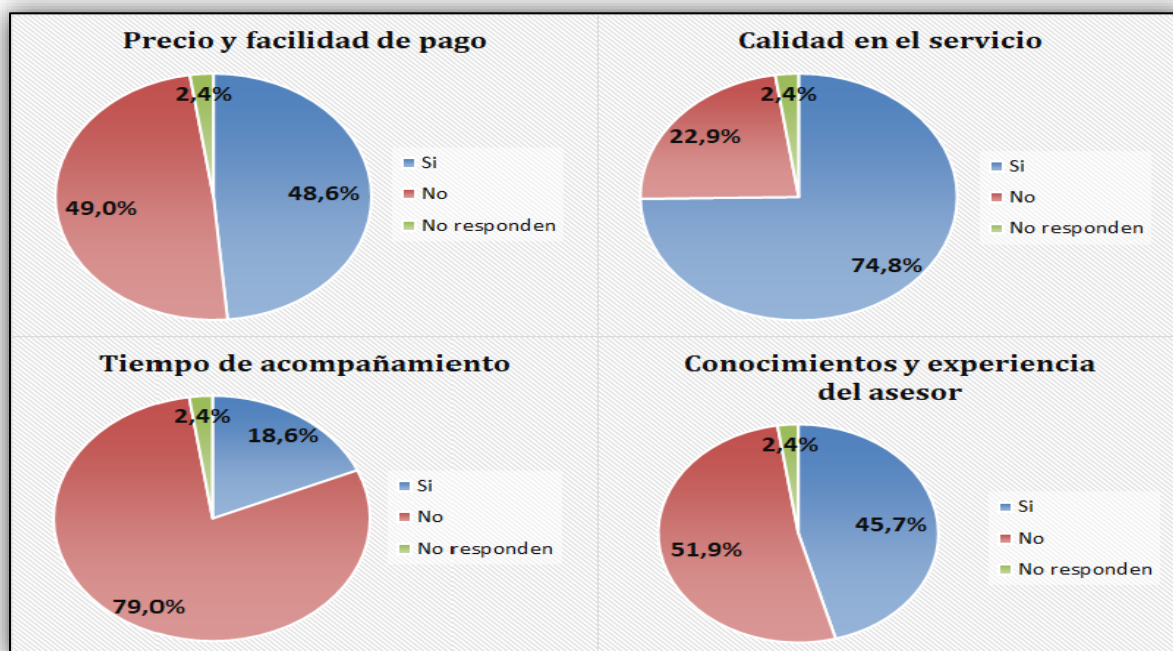


Fuente: Elaboración propia

En está gráfica se puede evidenciar las áreas en las que les gustaría recibir asesoría o acompañamiento a los encuestados, los principales grupos de áreas por las que se inclinaron fueron las siguientes: financiero, legal, ambiental, contable con un 68,1%; y, marketing tradicional, digital, publicidad con 61,9%. Por otro lado, del grupo de áreas tecnológico, uso de herramientas ofimáticas, comercio electrónico, un 42,4% dijo que si le gustaría ser acompañado en esas áreas; en el área de formulación del plan de negocio y propuesta de valor, solo un 31,0% escogió la opción. Finalmente, 1 persona correspondiente al 0,5% de los encuestados, indicó que le gustaría recibir acompañamiento en otra área como lo es la gestión logística. Estos resultados son relevantes para el proyecto, gracias a que permiten establecer

el portafolio de servicios y hacer un mayor énfasis en las áreas financiera y de marketing donde se requiere un mayor acompañamiento según los encuestados.

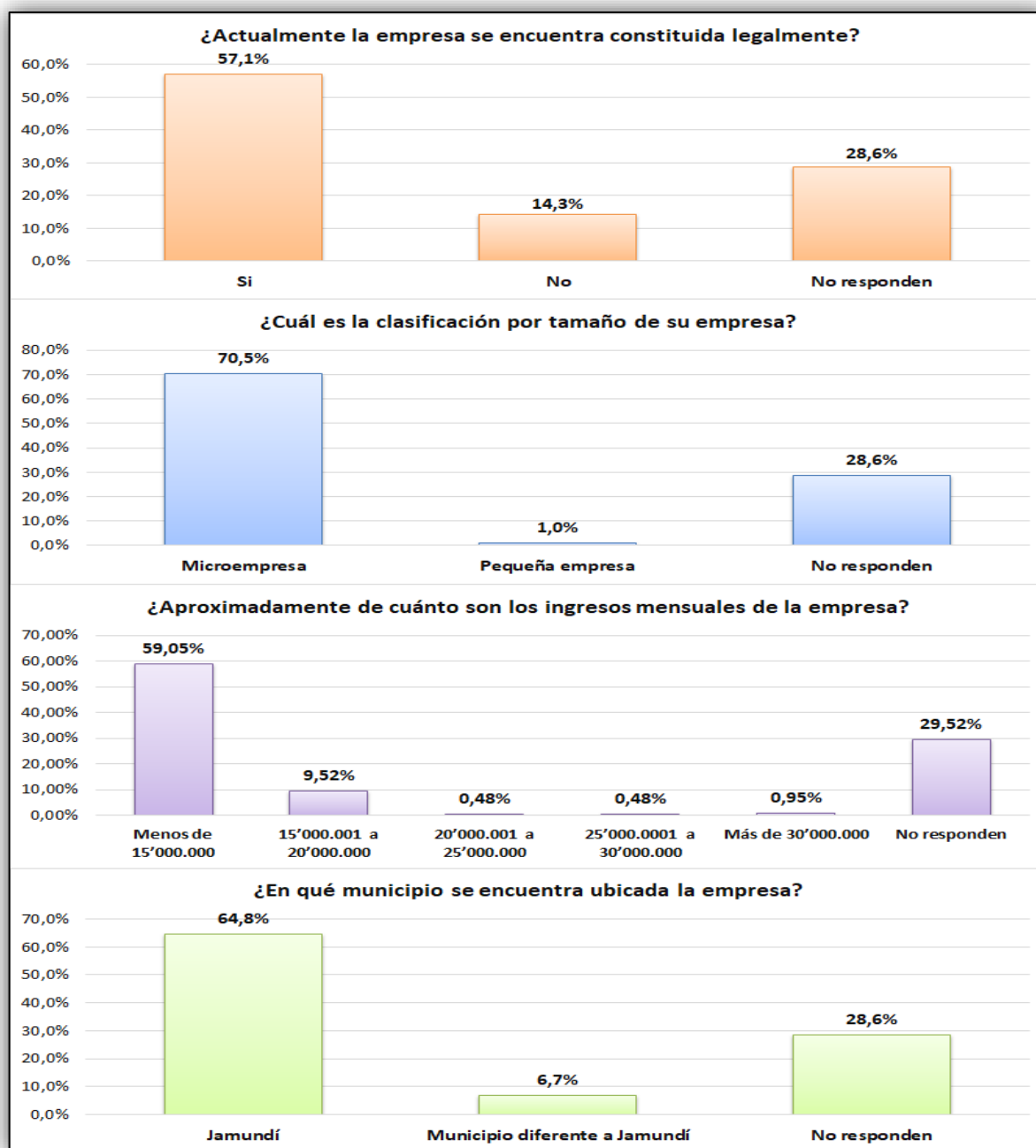
Gráfico 14. Atributos que buscan en una asesoría para fortalecer sus ideas de negocio o emprendimientos.



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica refleja los atributos o beneficios que buscan los encuestados al momento de recibir una asesoría para fortalecer sus ideas de negocio o emprendimientos. Se observa que el mayor atributo que requieren estos individuos es la calidad en el servicio, con un 74,8% que seleccionó la opción; seguidamente un 48,6% se inclinó por el atributo del precio y facilidad de pago; los conocimientos y experiencia del asesor fue el atributo que se estableció en un tercer lugar con un 45,7% de la población encuestada que lo eligió; finalmente, el atributo del tiempo de acompañamiento fue el menos tenido en cuenta con solo un 18,6% que lo seleccionó. Con respecto a estos resultados, es importante dejar en claro que dentro de las políticas de la empresa debe existir un excelente servicio al cliente, donde se atiendan sus requerimientos con responsabilidad y ética, ofreciendo igualmente un trato respetuoso y dedicado, donde el cliente perciba esto como un verdadero atributo de la empresa. Asimismo, como se expresó anteriormente es importante generar una estrategia de precios que vaya acorde con la capacidad de pago y que le dé la facilidad a los clientes de acceder a los servicios.

Gráfico 15. Caracterización de las unidades productivas que se encuentran en funcionamiento.

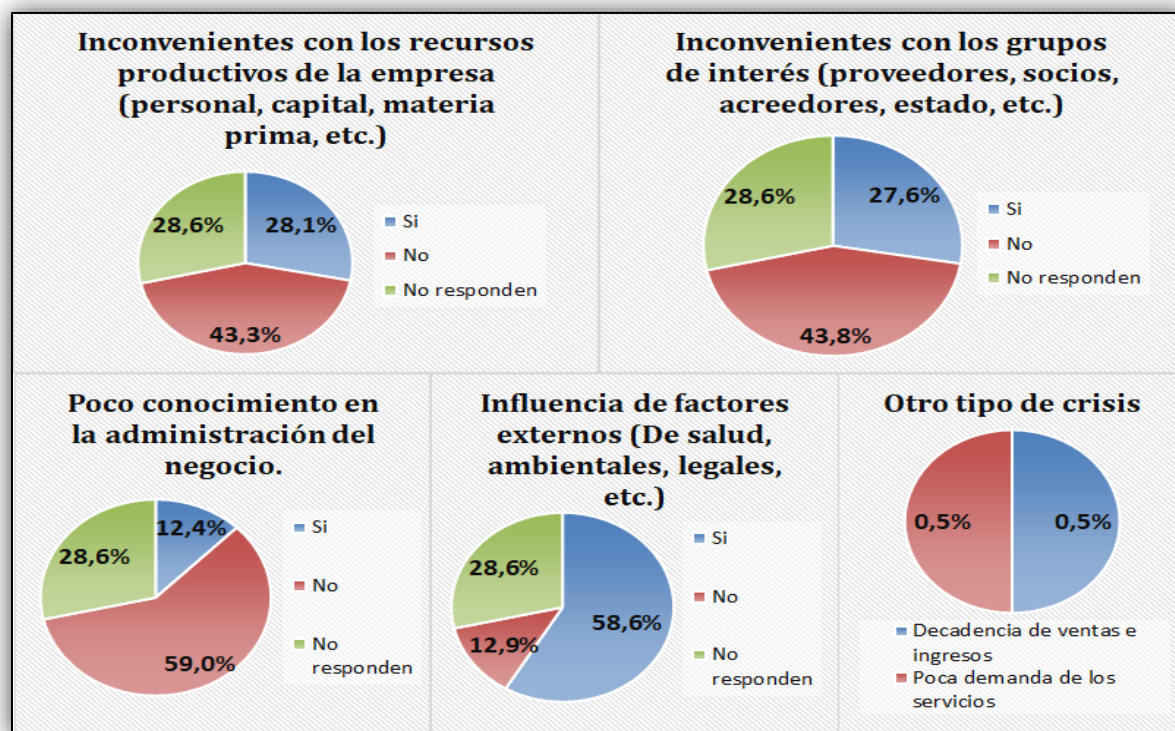


Fuente: Elaboración propia

En la anterior gráfica se muestra la caracterización de las 150 unidades productivas que fueron encuestadas. Se pretendía saber si estas empresas se encuentran legalmente constituidas o si estaban ejerciendo sus actividades de manera informal,

un 57,1% respondió que sí están constituidas de forma legal y un 14,3% no lo está; es importante aclarar que el 28,6% que no dio respuesta a las preguntas, corresponde al porcentaje del público objetivo que solo tiene una idea de negocio y no se requería que este grupo de encuestados respondieran dicha sección de preguntas. Por otro lado, en cuanto a la clasificación por tamaño de las empresas, la gran mayoría son micros con un 70,5% y solo un 1% que dice tener una clasificación de pequeña empresa. En cuanto a los ingresos mensuales de las empresas, un 59,05% dice que los ingresos son de menos de \$15'000.000; un 9,52% tiene ingresos mensuales entre \$15'000.001 y \$20'000.000; un 1,91% dice que los ingresos mensuales de la empresa están en un rango de \$20'000.000 a \$30'000.000, y se presentó el caso de una persona que se mostró apática a dar información sobre los ingresos mensuales de la empresa. Por último, sobre la ubicación de estas unidades productivas, el 64,8% se encuentran ubicadas en el municipio de Jamundí y un 6,7% están ubicadas en otros municipios cercanos, como Cali, Candelaria y Yumbo. Las cifras resultantes en este apartado, reafirman que las microempresas son un segmento potencial y a pesar de que el estudio se realizó en el municipio de Jamundí, también hay oportunidad de mercado en otros municipios cercanos, lo cual es favorable para el crecimiento y expansión de la empresa en un mediano y largo plazo.

Gráfico 16. Principales crisis que han vivido las empresas durante su funcionamiento.



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se evidencia cuáles han sido las principales crisis vivenciadas por las empresas encuestadas durante su funcionamiento. Se puede ver que más de la mitad de los encuestados expresó que la influencia de factores externos (de salud, ambientales, legales, etc.) ha sido la crisis más evidente con un 58,6% que la seleccionó, donde la mayoría de los comentarios de los encuestados decía que las condiciones sanitarias actuales a causa de la pandemia del COVID – 19, es lo que ha provocado la crisis, este dato es relevante para la planeación de la empresa y el análisis de los riesgos, ya que así como es un factor que ha afectado a las empresas que ya están en el mercado, también puede afectar la puesta en marcha de la empresa de asesorías; los inconvenientes con los recursos productivos de la empresa (personal, capital, materia prima, etc.) es el segundo factor que ha ocasionado las crisis en estas empresas, con un 28,1% que lo seleccionó; un 27,6% dice tener crisis por inconvenientes con los grupos de interés (proveedores, socios, acreedores, estado, etc.); y un 12,4% ha vivido crisis en su empresa por el poco conocimiento en la administración de sus negocios, lo cual representa una oportunidad para ofrecer el servicio a este porcentaje de personas y propiciar el conocimiento administrativo a través de las asesorías. Un 1% de los encuestados, es decir dos personas mencionaron otro tipo de crisis como la decadencia de las ventas e ingresos y la poca demanda de los servicios.

7.2.3. Análisis de tablas cruzadas

La tabulación cruzada es “Una técnica estadística que describe dos o más variables de manera simultánea, y que produce tablas que reflejan la distribución conjunta de dos o más variables con un número limitado de categorías o valores distintivos” (Malhotra, 2008). El programa estadístico utilizado para el desarrollo de este estudio es el SPSS.

Para la investigación se han planteado preguntas adicionales, con el fin de analizar y entender la manera en que una variable se puede relacionar con otra variable. Se utilizó la prueba Chi-cuadrado, la regla de decisión de manera general para rechazar o no rechazar H_0 (Hipótesis nula), es si el p valor (nivel marginal de significancia) es menor al nivel de significancia (0,05). Por lo tanto, se rechaza, si el p valor es menor a 0,05 (alfa o nivel de significancia). Las hipótesis con las que se trabaja son las siguientes:

H_0 La hipótesis nula: Las variables son independientes (no hay relación estadística)

H_a La hipótesis alterna: Hay dependencia entre las dos variables.

De las personas que ya han recibido una asesoría o acompañamiento en temas empresariales y, que estarían dispuestos a recibir este servicio, ¿Cuánto han pagado antes por una asesoría a la semana y cuánto estarían dispuestos a pagar

ahora? ¿La cantidad de dinero que han pagado anteriormente los encuestados por una asesoría se relaciona con la disponibilidad a pagar actual?

Tabla 20. Cruce de Pregunta 20 y Pregunta 22

		¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la asesoría o acompañamiento a la semana?					Total
		No estaría dispuesto a pagar por la asesoría	Menos de 200.000	Entre 200.001 y 400.000	Entre 400.001 y 600.000	Más de 600.000	
¿Cuánto ha pagado por recibir una asesoría o acompañamiento a la semana?	No ha pagado por la asesoría	8	83	14	0	1	106
	Menos de 200.000	1	3	9	1	0	14
	Entre 200.001 y 400.000	0	0	4	0	0	4
	Entre 400.001 y 600.000	0	0	0	1	1	2
	Más de 600.000	0	1	0	0	0	1
Total		9	87	27	2	2	127

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	103,159 ^a	16	0,000

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 20, el valor de la prueba Chi-cuadrado es (103,159) con un p valor (nivel marginal de significancia) asociado de 0,00. Hay evidencia empírica para concluir que se rechaza H₀, lo que significa que las variables analizadas son dependientes (o que se presentan una relación estadística). Es coherente este resultado, y es importante para el estudio de mercado, ya que la disposición a pagar en la actualidad está relacionada con lo que pagó en el pasado, es decir, se mantiene una consistencia en la decisión por parte del público encuestado.

¿Cuánto estarían dispuestas a pagar las empresas que están constituidas legalmente por una asesoría? ¿Cuánto pagarían aquellas que trabajan en la informalidad? ¿La constitución legal de la empresa está relacionada con la disponibilidad a pagar de ellas?

Tabla 21. Cruce de Pregunta 25 y Pregunta 22.

		¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la asesoría o acompañamiento a la semana?					Total
		No estaría dispuesto a pagar por la asesoría	Menos de 200.000	Entre 200.001 y 400.000	Entre 400.001 y 600.000	Más de 600.000	
¿Actualmente la empresa se encuentra constituida legalmente?	Si	7	77	26	4	1	115
	No	7	18	4	0	1	30
Total		14	95	30	4	2	145

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,585 ^a	4	0,032

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 21, la hipótesis nula se rechaza, dado que el valor marginal de significancia asociado es de 0,032, lo cual quiere decir que hay dependencia entre las variables de constitución legal de la empresa y del valor que están dispuestas a pagar dependiendo de si es una empresa constituida legalmente o no. Por ejemplo, aquellas empresas constituidas legalmente tienen una mayor disposición a pagar (115), que aquellas empresas informales, esto permite concluir que el grupo de las Mipymes formales son las que representan el mercado potencial para acceder a los servicios de asesoría; Pero, aunque las empresas informales estén limitadas en su capacidad de pago también requieren ser asesoradas.

¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los microempresarios por una asesoría? ¿Cuánto pagarían aquellos que solo tienen una idea de negocio? ¿La clasificación de los encuestados (microempresarios y personas con idea de negocio) se relaciona con la disponibilidad a pagar de cada uno?

Tabla 22. Cruce de Clasificación del encuestado y Pregunta 22.

		¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la asesoría o acompañamiento a la semana?					Total
		No estaría dispuesto a pagar por la asesoría	Menos de 200.000	Entre 200.001 y 400.000	Entre 400.001 y 600.000	Más de 600.000	
Clasificación del encuestado	Microempresario	14	95	30	4	2	145
	Con idea de negocio	11	39	8	1	1	60
Total		25	134	38	5	3	205
		Valor			df		Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson		4,093 ^a			4		0,394

Fuente: Elaboración propia

Para este caso, con un nivel de significancia del 0,394 la hipótesis nula no se rechaza, es decir que no hay dependencia entre el tipo de encuestado y su disposición a pagar por la asesoría semanal. Con respecto a los resultados de esta relación se infiere que el valor típico que está dispuesto a pagar los actores, independientemente de si son microempresarios o personas con ideas de negocio es menor a \$200.000 semanales.

¿En qué áreas de la empresa le gustaría recibir acompañamiento a los que ya tienen sus emprendimientos funcionando? ¿En qué áreas les gustaría recibir acompañamiento a quienes solo tienen una idea de negocio? ¿La clasificación de los encuestados se relaciona con el área en la que les gustaría recibir el acompañamiento?

Tabla 23. Cruce de Clasificación del encuestado y Pregunta 23.1.

		¿En qué áreas de la empresa le gustaría recibir acompañamiento? Financiero / legal / ambiental / contable		Total
		Si	No	
Clasificación del encuestado	Microempresario	108	36	144
	Con idea de negocio	35	25	60
Total		143	61	204

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,613 ^a	1	0,018

Fuente: Elaboración propia

Aquí, encontramos una dependencia entre las variables, ya que el valor de la significación asintótica de 0,018 es muy cercano a 0. Lo cual evidencia que dependiendo del actor encuestado así mismo es su necesidad por recibir el acompañamiento en el área (financiero, legal, ambiental y contable). Este resultado es coherente con el estudio, ya que fueron más la cantidad de microempresarios encuestados (144) en comparación con las personas que tienen una idea de negocio (60). Por ende, son más la cantidad del grupo de microempresarios que se inclinaron por esta área.

¿El nivel educativo de los encuestados tiene alguna relación con la importancia de tener formación académica y conocimientos para crear empresas?

Tabla 24. Cruce de Pregunta 5 y Pregunta 15.5.

		Formación académica y conocimientos		Total
		Si	No	
¿Cuál es su nivel educativo?	Primaria	0	8	8
	Bachiller	2	47	49
	Técnico	5	59	64
	Tecnólogo	6	47	53
	Profesional	4	32	36
Total		17	193	210
		Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson		2,954 ^a	4	0,566

Fuente: Elaboración propia

Dado que el valor del Chi - cuadrado es de 2,954 y su nivel de significancia es de 0,566 la hipótesis nula no se rechaza. Es decir, que las variables del nivel educativo de los encuestados y la importancia de la formación académica y conocimientos para crear empresas son independientes y no tienen relación entre sí.

Dada la evidencia empírica encontrada hasta el momento, se deduce para este caso, que la creencia de la importancia en la formación académica y conocimientos para poner en marcha las ideas de negocio, son independientes del nivel educativo de cada encuestado.

Según el nivel de ingresos mensuales de las empresas ¿Cuánto estarían dispuestas a pagar por una asesoría a la semana? ¿Hay relación entre el nivel de ingresos mensuales de la empresa y la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar por una asesoría semanal?

Tabla 25. Cruce de Pregunta 27 y Pregunta 22.

		¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la asesoría o acompañamiento a la semana?					Total
		No estaría dispuesto a pagar por la asesoría	Menos de 200.000	Entre 200.001 y 400.000	Entre 400.001 y 600.000	Más de 600.000	
¿Aproximadamente de cuánto son los ingresos mensuales de la empresa?	Menos de 15'000.000	13	83	20	3	1	120
	15'000.001 a 20'000.000	0	10	9	0	0	19
	20'000.001 a 25'000.000	0	1	0	0	0	1
	25'000.0001 a 30'000.000	0	0	1	0	0	1
	Más de 30'000.000	0	0	0	1	1	2
Total		13	94	30	4	2	143
		Valor		df		Significación asintótica (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson		67,232 ^a		16		0,000	

Fuente: Elaboración propia

El valor de la prueba Chi-cuadrado es (67,232) con un nivel de significancia de 0,000. Hay evidencia empírica para concluir que se rechaza la hipótesis nula, lo que significa que las variables en este caso son dependientes. Este resultado es importante para el estudio de mercado, ya que se puede deducir que dependiendo de los ingresos mensuales percibidos por la empresa, así mismo es el valor que está dispuestos a pagar por el servicio. Por ejemplo, en el caso de aquellas empresas que perciben ingresos mensuales menores a \$15'000.000 su disponibilidad a pagar esta principalmente entre los \$200.000 y \$400.000. Mientras que las dos empresas que tienen ingresos de más de \$3'000.000 están dispuestos a pagar entre \$400.000 y \$600.000. Esto lleva a concluir que el mercado potencial está en aquellas microempresas con ingresos alrededor de los \$15'000.000 y con una disposición de pago por las asesorías de \$200.000 semanales aproximadamente.

De las personas que han recibido o no asesoría en temas empresariales anteriormente ¿Les gustaría o no recibir acompañamiento para fortalecer sus ideas de negocio o emprendimientos? ¿Existe alguna relación entre las personas que ya han recibido asesoría y aquellas que les gustaría recibir?

Tabla 26. Cruce de Pregunta 18 y Pregunta 21.

		¿Le gustaría recibir acompañamiento en temas empresariales para fortalecer su idea de negocio o emprendimiento?			Total
		Si	No	Tal vez	
¿Ha recibido algún tipo de asesoría o acompañamiento en temas empresariales?	Si	113	1	7	121
	No	76	4	9	89
Total		189	5	16	210

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,522 ^a	2	0,104

Fuente: Elaboración propia

Dada la evidencia empírica encontrada, con un nivel de significancia de 0,104 mayor a un Alfa de 0,05 se deduce para este caso que la hipótesis nula no debe ser rechazada y no hay dependencia entre las variables. Dado que independientemente de si los encuestados han recibido o no asesorías en temas empresariales en el pasado, actualmente si sienten la necesidad y están dispuestos a acceder a estos servicios, donde 189 de los 210 encuestados si les gustaría recibir una asesoría y es un número significativo que se convierte en el mercado efectivo para la empresa.

Según la etapa en la que se encuentra cada proyecto (emprendimiento creado o idea de negocio), ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar según su etapa? ¿La etapa en la que se encuentra cada proyecto se relaciona con la disponibilidad a pagar de cada uno?

Tabla 27. Cruce de Pregunta 21 y Pregunta 22.

		¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la asesoría o acompañamiento a la semana?					Total
		No estaría dispuesto a pagar por la asesoría	Menos de 200.000	Entre 200.001 y 400.000	Entre 400.001 y 600.000	Más de 600.000	
Si usted actualmente cuenta con una idea de negocio o emprendimiento ya creado, responda en qué nivel se encuentra su proyecto	Visión de la idea de negocio (solo una idea)	4	10	1	0	1	16
	Idea ya definida sin validar	7	41	7	1	0	56
	Etapa de apertura	0	3	2	0	1	6
	Menos de un año de funcionamiento	4	30	3	0	0	37
	Entre 1 a 3 años de funcionamiento	4	23	13	0	0	40
	Más de 3 años de funcionamiento	6	27	12	4	1	50
Total		25	134	38	5	3	205
		Valor		df		Significación asintótica (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson		39,809 ^a		20		0,005	

Fuente: Elaboración propia

Aquí, hay una dependencia entre las variables, ya que el valor de la significación de 0,005 es muy cercano a 0. Lo cual evidencia la relación existente entre la etapa en la cual se encuentra el proyecto de los encuestados y el valor que están dispuestos a pagar por una asesoría en temas empresariales a la semana. Este resultado es importante para el estudio de mercado, ya que se puede deducir que dependiendo de la etapa en la que se encuentren los proyectos, así mismo es el valor que está dispuesto a pagar por el servicio. De acuerdo a los resultados de esta tabla se puede confirmar la conclusión de que el valor que la mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar es de \$200.000 semanales o menos. Por ejemplo en este caso

los que tienen una idea ya definida sin validar y los que se encuentran en el rango de menos de 1 año de funcionamiento y más de 3 años de funcionamiento son los que tienen una mayor disposición a pagar dicho valor.

¿Cuánto estarían dispuestos a pagar aquellas personas que dijeron que sí o tal vez les gustaría recibir acompañamiento en temas empresariales? ¿La aceptación a recibir el acompañamiento se relaciona con la disponibilidad a pagar de los encuestados?

Tabla 28. Cruce de Pregunta 8 y Pregunta 22.

		¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la asesoría o acompañamiento a la semana?					Total
		No estaría dispuesto a pagar por la asesoría	Menos de 200.000	Entre 200.001 y 400.000	Entre 400.001 y 600.000	Más de 600.000	
¿Le gustaría recibir acompañamiento en temas empresariales para fortalecer su idea de negocio o emprendimiento?	Si	13	130	38	5	3	189
	Tal vez	12	4	0	0	0	16
Total		25	134	38	5	3	205
			Valor	df		Significación asintótica (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson			64,352 ^a	4		0,000	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el nivel de significancia de la anterior gráfica de 0,000 se observa que sí hay dependencia entre las variables, por ende, se puede decir que, la disposición a recibir el servicio de acompañamiento en temas empresariales para fortalecer las ideas de negocio y emprendimientos se relaciona con la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar por el mismo. En este caso la hipótesis nula es rechazada, y se toma en cuenta la hipótesis alternativa donde los parámetros no son independientes.

A partir de los estudios realizados en este capítulo se puede concluir que hay un mercado factible y dispuesto a recibir los servicios de asesoría empresarial. Sin embargo, hay retos importantes a los cuales se debe enfrentar la empresa “VallEmprende”, con respecto a la demanda y oferta de los servicios de asesoría.

En cuanto a la oferta se observa en la región del Sur del Valle del Cauca un amplio ecosistema de instituciones, como universidades, bancos, cámaras de comercio, alcaldías, fundaciones, entre otros, que brindan acompañamiento a los diferentes emprendimientos y Mipymes de la región; uno de los mayores retos que la empresa de asesorías “VallEmprende” tiene que enfrentar es el posicionamiento de sus servicios y el reconocimiento de la misma frente a estas empresas que son una poderosa competencia, debido a que ya están posicionadas en el mercado y que tienen la posibilidad de ofrecer servicios gratuitos para el beneficio de la comunidad

empresarial, lo cual hace que tengan una cuota de mercado más grande. En este contexto se piensa ofrecer un servicio donde su propuesta de valor es que además de abarcar el segmento de las Mipymes ya establecidas, también poder impactar al segmento de las personas que tienen una idea de negocio y que apenas están iniciando el proceso de crear su emprendimiento, con asesorías personalizadas desde los aspectos más básicos que todo emprendedor debe conocer para el desarrollo de su idea de negocio, hasta temas más complejos que enfrentan las Mipymes que llevan tiempo en el mercado.

Por otro lado, estas instituciones representan una oportunidad, que permiten en un futuro crear alianzas, donde la empresa “VallEmprende” pueda abrirse paso en el mercado y ofrecer sus servicios a través de entidades como la Alcaldía municipal, la Universidad del Valle o el Sena, y a los cuales la demanda tenga mayor facilidad de acceso con asesorías de bajo costo, que actualmente es uno de los atributos que más buscan los clientes, teniendo en cuenta el análisis de la demanda.

En cuanto a la demanda se puede concluir que hay una alta disposición y necesidad de recibir los servicios de asesoría que fortalezcan sus ideas y emprendimientos, lo cual demuestra la factibilidad de llevar a cabo el proyecto; sin embargo, en este contexto el reto más importante que se debe enfrentar es la limitada disposición a pagar e invertir recursos económicos por este tipo de servicios.

De acuerdo al análisis del comportamiento de la demanda, se observó que aún hay resistencia y que las empresas invierten en estos servicios en situaciones extremas, donde no hay un hábito frecuente de consumo de asesorías empresariales, independientemente de si tienen o no un problema organizacional complejo.

La investigación de mercados realizada a partir de las encuestas reafirmó este comportamiento, ya que aunque hay un número representativo de Mipymes y personas dispuestas a recibir el servicio (189) que representan el mercado potencial de la empresa, también se observó que la mayoría de estas (134) no están dispuestas a pagar más de \$200.000 semanales por una asesoría. Esta situación puede afectar negativamente la rentabilidad de la empresa, ya que en promedio el valor de 1 hora de asesoría en el mercado por profesionales especializados se encuentra entre los \$100.000 y \$200.000 (valor de referencia de las asesorías de la CCC y de un consultor especializado del programa SIEMPRE).

Por lo tanto, el precio de las asesorías además de estar basado en los costos de la empresa y en el valor de referencia del mercado, también se debe establecer conforme a la disposición de pago que arrojó la información de esta investigación de mercados, y con ello determinar si el proyecto es financieramente viable y rentable.

7.3. Plan de mercadeo

7.3.1. Identificación y evaluación de los segmentos de mercado

Teniendo en cuenta que la investigación de mercados estuvo dirigida a dos grupos clasificados entre Mipymes y personas con ideas de negocio, la empresa tiene como propósito abarcar estos dos segmentos de clientes a los cuales ofrecer los servicios de asesoría empresarial. Estos grupos de clientes comparten un conjunto similar de necesidades y deseos, sin embargo, presentan características diferentes que se definen a continuación:

Mipymes: Está conformado por el grupo de micros, pequeñas y medianas empresas ubicadas en el municipio de Jamundí, de todos los sectores económicos: Manufactura, servicios, comercial y agrario. Tanto formales como informales.

Segmentación demográfica de las personas con ideas de negocio:

- **Género:** Hombres y Mujeres.
- **Edad:** Personas entre 18 y 50 años de edad.
- **Estrato socioeconómico:** Pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3.
- **Ingresos:** Que devenguen un nivel de ingresos mensuales en promedio entre \$1'000.000 y \$3'000.000.
- **Lugar de residencia:** Municipio de Jamundí.

La característica en común que representa a estos segmentos y por lo cual dan uso al servicio que se pretende ofrecer, es la necesidad de ampliar sus conocimientos en asuntos empresariales, ya sea para encontrar soluciones a problemas o debilidades que suelen presentarse en las diferentes áreas funcionales de las Mipymes y sus principales actividades. Y, por otro lado, el segmento de clientes que busca capacitarse y fortalecer sus habilidades emprendedoras para poner en marcha las ideas de negocio con un acompañamiento personalizado.

7.3.2. Tamaño del mercado objetivo

A partir de la conclusión en el estudio de mercado realizado, el mercado objetivo estará enfocado hacia las Mipymes y personas que tengan una idea de negocio para ponerla en marcha de los diferentes sectores económicos, ubicados en el municipio de Jamundí.

En cuanto a las Mipymes, el tamaño del mercado objetivo son aproximadamente 1800 microempresas ubicadas en Jamundí de todos los sectores, tanto formales como informales, según el sondeo realizado en el trabajo de campo y la caracterización empresarial que propone realizar el programa prospera de la cámara de comercio para el fortalecimiento de las microempresas en el municipio.

Teniendo en cuenta que se concluyó que el mercado potencial en el corto plazo para la empresa de asesorías son los 189 actores (microempresarios y personas con ideas de negocio) que mostraron su disposición a recibir el servicio. Se estima que el tamaño del mercado con el que cuenta VallEmprende con respecto a la cantidad de Mipymes y personas con ideas de negocio (1800) en el municipio de Jamundí, es de un 11% aproximadamente, dentro de un escenario optimista. Con una disposición de pago alrededor de los \$200.000 semanales.

Por otro lado, con base a la segmentación demográfica, el municipio cuenta con una población total de 167.147 habitantes, de los cuales un 58.14% se encuentra en un rango de edad de 18 a 50 años y pertenecen al género masculino y femenino. La definición de la cantidad de clientes potenciales para el segmento de las personas que tienen una idea de negocio es muy relativa, ya que depende de la iniciativa y disposición real de la persona a poner en marcha una idea de negocio y de su capacidad económica para pagar el servicio.

7.3.3. Objetivos de marketing

1. Lanzar al mercado un servicio que satisfaga las expectativas de los clientes.
2. Dar a conocer la empresa entre el público objetivo.
3. Lograr atraer nuevos clientes para llegar al mercado meta.
4. Incrementar la cuota de mercado.
5. Fidelizar los clientes y lograr que estos se mantengan en nuestra empresa.
6. Aumentar los ingresos por la prestación de los servicios.
7. Tener una buena rentabilidad en el mercado en el cual se va a operar.

7.3.4. Mezcla de marketing

7.3.4.1. Descripción del servicio

Los servicios presentan características y atributos muy diferentes a los productos o bienes tangibles, el cual los hace tener una condición especial y muy particular. Estas características son las siguientes:

Tabla 29. Características de los servicios

Intangibilidad	•No pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de la compra.
Inseparabilidad	•Si un empleado presta el servicio, entonces el empleado forma parte del servicio. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio. La interacción asesor - cliente.
Variabilidad	•Su calidad puede variar mucho dependiendo de quién presta el servicio, además de cuándo, dónde y cómo lo hace.
Imperdurabilidad	•Los servicios no pueden almacenarse para uso o venta posteriores.

Fuente: (Garzón Sánchez, 2020)

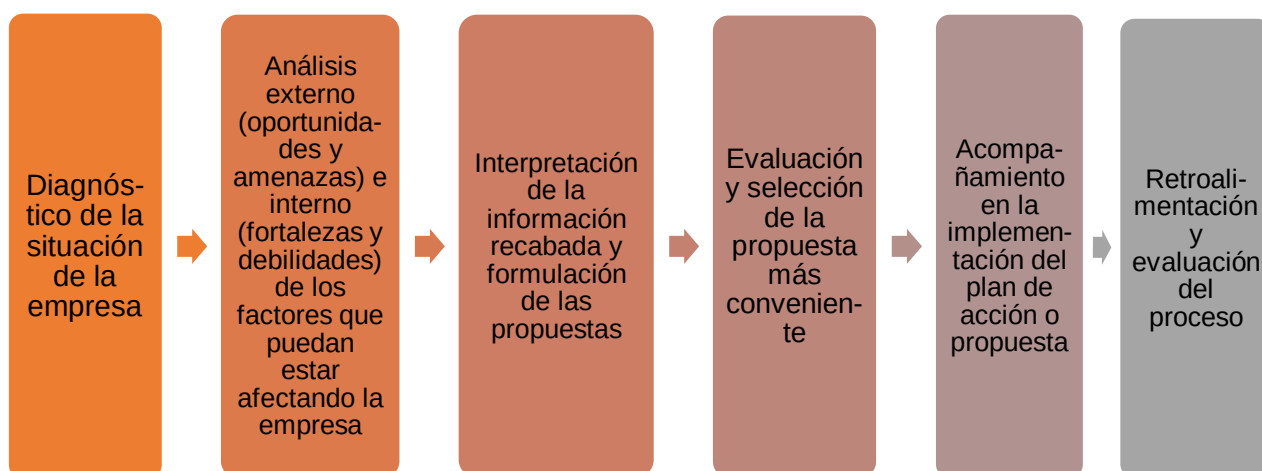
La empresa pretende abarcar ocho áreas de desempeño en la cual prestar los servicios de asesoría empresarial:

1. Financiera y contable.
2. Legal (derecho empresarial, comercial y laboral).
3. Administrativa y planeación estratégica.
4. Desarrollo organizacional y gestión humana.
5. Marketing estratégico y marketing digital.
6. Gestión logística.
7. Comercial y servicio al cliente.
8. Emprendimiento (modelo de negocio, plan de negocio).

La asesoría en cada una de estas áreas se presta a través de tres modalidades, dependiendo de la necesidad de cada cliente y del objetivo que él mismo tiene planteado, ya sea solucionar un problema específico que afecta el desempeño de su empresa; fortalecer sus capacidades y conocimientos empresariales; o generar contactos, alianzas y nuevos aprendizajes por medio de la interacción con otros actores del sector.

Primer servicio: Servicio de asesoría especializada basado en la presentación de propuestas y acompañamiento para dar solución a los problemas que enfrentan las Mipymes según el requerimiento de las mismas. Para la prestación de este servicio se implementa el siguiente proceso.

Tabla 30. Descripción del servicio de asesoría especializada.



Fuente: Elaboración propia

- Para el diagnóstico se realiza una asesoría con una duración de 2 horas. Este diagnóstico se realiza ya sea en la oficina de la consultora o en la empresa cliente.
- El análisis de los factores externos e internos abarca dos asesorías con una duración de 3 horas cada una. Este proceso se realiza en las instalaciones de la empresa cliente.

- La interpretación de la información y la formulación de propuestas se desarrolla en dos asesorías con una duración de 3 horas cada una.
- Para la evaluación y selección de la propuesta más conveniente se realiza una asesoría con una duración de 2 horas.
- El acompañamiento se realiza por medio de dos asesorías con una duración de dos horas cada una.
- Para la retroalimentación del proceso se hace una asesoría con una duración de dos horas.

Teniendo en cuenta esto, para la prestación del servicio de asesoría especializada se dedica en promedio un total de 22 horas, distribuidas en 3 semanas de trabajo, la cual puede variar dependiendo de las necesidades de cada cliente.

Segundo servicio: Servicio de asesoría temática basado en el fortalecimiento de las capacidades y conocimientos empresariales en cada una de sus áreas, tanto de los empresarios que ya tienen su empresa en funcionamiento como de las personas con ideas de negocio.

Tabla 31. Descripción del servicio de asesoría temática.

Asesoría	Descripción
Financiera y contable	Consiste en 5 sesiones, cada una con una duración de 2 horas.
Legal	Consiste en 3 sesiones, cada una con una duración de 2 horas.
Administrativa	Consiste en 3 sesiones, cada una con una duración de 2 horas.
Desarrollo organizacional	Consiste en 4 sesiones, cada una con una duración de 2 horas.
Marketing estratégico y digital	Consiste en 5 sesiones, cada una con una duración de 2 horas.
Gestión logística	Consiste en 3 sesiones, cada una con una duración de 2 horas.
Comercial y servicio al cliente	Consiste en 4 sesiones, cada una con una duración de 2 horas.
Emprendimiento	Consiste en 5 o 6 sesiones, cada una con una duración de 2 horas.

Fuente: Elaboración propia

Tercer servicio: Servicio de coworking, este servicio es ofrecido tanto a los emprendedores que apenas quieren iniciar el proceso de creación de empresa y para aquellos que ya tienen sus empresas funcionando en cualquiera de los sectores económicos, ya sea comercial, manufactura, servicios o agrario. Donde se

comparte un mismo espacio de trabajo para desarrollar sus proyectos de manera independiente y que a la vez se fomenten proyectos conjuntos.

Este servicio consiste en el pago de una suscripción para participar en los espacios dedicados al trabajo colaborativo en grupo, con una duración de un trimestre, donde el pago del mismo depende de la cantidad de participantes.

Propuesta de valor del servicio

La prestación del servicio de asesoría empresarial consiste en ofrecer al cliente un servicio independiente y profesional, donde es el cliente quien decide si acepta o no las propuestas presentadas y la implementación de las soluciones sugeridas para sus problemas o debilidades.

La empresa está orientada hacia Mipymes, ofreciendo al cliente una visión externa y objetiva de los problemas existentes en su empresa, adaptándose siempre a sus necesidades en las diferentes áreas empresariales. También, está orientada hacia personas que tienen una idea de negocio y necesitan de herramientas, guías y conocimientos en temas empresariales para llevar a cabo una correcta planeación y ejecución en su proceso emprendedor. La idea principal para el negocio es el desempeño de la actividad de asesoría con un enfoque colaborativo y personalizado, donde además de ofrecer posibles soluciones y propuestas a las necesidades de cada cliente, también se logren promover espacios para crear redes empresariales, y de formación y aprendizaje que les permita a los clientes tener herramientas y desarrollar habilidades para tomar decisiones acertadas a futuro con la experiencia previa y los conocimientos que adquieren en este proceso conjunto.

La empresa además de tener como propuesta de valor el servicio personalizado, la creación de espacios colaborativos y de aprendizaje a través del servicio de asesoría, y ofrecer sus servicios a un segmento de clientes diferente como lo son las personas naturales que apenas cuentan con una idea de negocio. También, ofrece un servicio ético, profesional y honesto que no busca únicamente un beneficio lucrativo y económico, sino que pretende aportar al desarrollo empresarial del municipio de Jamundí.

Esta empresa ofrece a sus clientes un conjunto de características adicionales al servicio o valores agregados que buscan atraer a los clientes. Estos valores agregados son capacitaciones en el uso y manejo de herramientas ofimáticas, redes sociales, medios digitales, actualizaciones en temas legales y tributarios, Tips para fidelizar clientes, acceso a recursos como el lienzo Canvas para plasmar sus modelos de negocio, simuladores financieros, capacitaciones en el control de costos y gastos, entre otros, que hacen parte del contenido que nutren la página web institucional de VallEmprende y que le permiten al cliente actualizar y aumentar sus conocimientos, más allá de las asesorías especializadas o temáticas.

7.3.4.2. Estrategia de fijación de precios

Existen diferentes metodologías que permiten definir la tarifa o costos de los servicios de asesoría y gestión, entre ellos están:

- El costo por hora (tarifa) con base a la cantidad y tipo de trabajo a realizar.
- El costo promedio según el mercado o competencia.
- El costo según el tipo de cliente o momento.
- El costo según el porcentaje de ingresos adicionales generados o eficiencia.
- Costo o tarifa por proyecto o trabajo realizado.

La estrategia que se planea implementar para la fijación de los precios de los servicios, es una mezcla entre el promedio de precios que se maneja en el mercado, con el fin de establecer un precio competitivo. No obstante, teniendo en cuenta que la especialización y el nivel de experiencia son factores clave que el cliente percibe como propuesta de valor e influyen en la determinación del precio, se pretende establecer un precio por debajo de los que usualmente maneja la competencia que tiene mayor experiencia y un nivel de especialización alto en cada uno de los servicios que ofrece, por ejemplo, la cámara de comercio que presta desde 8 horas de acompañamiento, de acuerdo a las necesidades de la empresa, y tiene un valor por servicio desde \$800.000 de acuerdo al número de horas de acompañamiento. Al mismo tiempo, teniendo presente la capacidad adquisitiva de cada uno de los segmentos de clientes a los que se dirige la empresa. Por otro lado, se implementa el costo por asesoría con base a la cantidad y tipo de trabajo a realizar, como se ha establecido en la siguiente tabla. El cálculo del precio por hora está sustentado en el análisis financiero.

Tabla 32. Tarifas de los servicios de asesoría.

TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE ASESORÍA ESPECIALIZADA						
SEMANAS	ETAPAS	NÚMERO DE ASESORIAS	DURACIÓN EN HORAS POR ASESORÍA	DURACIÓN EN HORAS POR ETAPAS	PRECIO POR HORA	PRECIO TOTAL
PRIMERA SEMANA	1. Diagnóstico	1	2	2	\$ 50.000	\$ 100.000
	2. Análisis de factores externos e internos	2	3	6	\$ 50.000	\$ 300.000
SEGUNDA SEMANA	3. Interpretación de la información y propuestas	2	3	6	\$ 50.000	\$ 300.000
	4. Evaluación y selección de propuesta	1	2	2	\$ 50.000	\$ 100.000
TERCERA SEMANA	5. Acompañamiento	2	2	4	\$ 50.000	\$ 200.000
	6. Retroalimentación	1	2	2	\$ 50.000	\$ 100.000
TOTAL DEL SERVICIO		9		22		\$ 1.100.000

TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE ASESORÍAS TEMÁTICAS					
ASESORÍA	NÚMERO DE SESIONES DE ASESORÍA	DURACIÓN EN HORAS POR ASESORÍA	DURACIÓN EN HORAS POR PAQUETE	PRECIO POR HORA	PRECIO TOTAL
Financiera y contable	5	2	10	\$ 50.000	\$ 500.000
Legal	3	2	6	\$ 50.000	\$ 300.000
Administrativa	3	2	6	\$ 50.000	\$ 300.000
Desarrollo organizacional	4	2	8	\$ 50.000	\$ 400.000
Marketing estratégico y tradicional	5	2	10	\$ 50.000	\$ 500.000
Gestión logística	3	2	6	\$ 50.000	\$ 300.000
Comercial y servicio al cliente	4	2	8	\$ 50.000	\$ 400.000
Emprendimiento	6	2	12	\$ 50.000	\$ 600.000
TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE COWORKING					
PRODUCTOS OFRECIDOS	DURACIÓN		CANTIDAD DE PARTICIPANTES	VALOR GRUPAL	
1.Oficina compartida 2.Conexión a internet 3.Acceso a servicios públicos 4.Acompañamiento de profesionales 5.Refrigerios	El coworking tiene una duración de tres meses.		Entre 8 y 10 personas	\$ 5.000.000	

Fuente: Elaboración propia

7.3.4.3. Estrategia de distribución

Debido a que se ofrece un servicio intangible, la distribución es directa, donde los asesores de la empresa se dedican a orientar directamente a los clientes sobre los servicios, el costo beneficio y la ventaja que la empresa va a ofrecer. De esta manera, se tiene en consideración prestar el servicio en dos modalidades: presencial, donde el cliente se dirige hasta las instalaciones de la empresa consultora o el consultor se dirige hacia la empresa cliente si así él lo requiere. Por otro lado, con la programación de sesiones de asesoría a través de los medios virtuales como una alternativa de trabajo remoto o a distancia.

También, se harán visitas a distintos negocios del sector para presentar el portafolio de servicios, con el fin de generar un mayor reconocimiento de la empresa en los empresarios y emprendedores del sector, y así, establecer un contacto directo con los clientes potenciales, creando una relación más personal con ellos.

7.3.4.4. Estrategia de promoción

Para la promoción de la empresa y los servicios que se ofrece, se implementará una estrategia con el uso de canales híbridos o el marketing multicanal “estos tienen lugar cuando una sola empresa utiliza dos o más canales de marketing para llegar a segmentos de consumidores” (Kotler & Lane Keller, 2012, pág. 416)

Se dará inicio con una serie de llamadas y correos a posibles clientes que se tengan en la red de contactos de las consultoras, según la recopilación de la información obtenida en la investigación de mercados. Con el fin, de dar a conocer el portafolio de servicios, nuestra propuesta de valor y las instalaciones donde nos pueden encontrar, para que los clientes puedan acercarse directamente y conocer la empresa. También, se proyecta establecer un acercamiento con entidades como la alcaldía y la cámara de comercio, con el fin de darles a conocer el proyecto que se está realizando y el propósito de la empresa. Y, de esta manera ser parte de los proyectos que estas entidades manejan en cuanto al fortalecimiento de las unidades productivas del municipio de Jamundí, lo cual permita dar a conocer los servicios en el mercado y llegar a nuevos clientes. Esta será una tarea desarrollada por parte del área comercial de la empresa consultora.

Por otro lado, se pretende hacer presencia en diferentes medios digitales, como lo son la creación de redes sociales, entre ellas WhatsApp Business, Fan Page de Facebook, Instagram para empresas, LinkedIn. Igualmente, la creación de una página web donde se da a conocer toda la información relevante sobre la empresa y, la creación de contenido interactivo y educativo para los seguidores y posibles clientes.

Para llevar a cabo la promoción y publicidad, es importante crear una marca que represente y transmita el valor de la empresa hacia los clientes. Según La American Marketing Association la marca es “un nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” (Kotler & Lane Keller, 2012, pág. 241). Por ende, se ha diseñado la siguiente marca, compuesta por su nombre, logo y slogan:

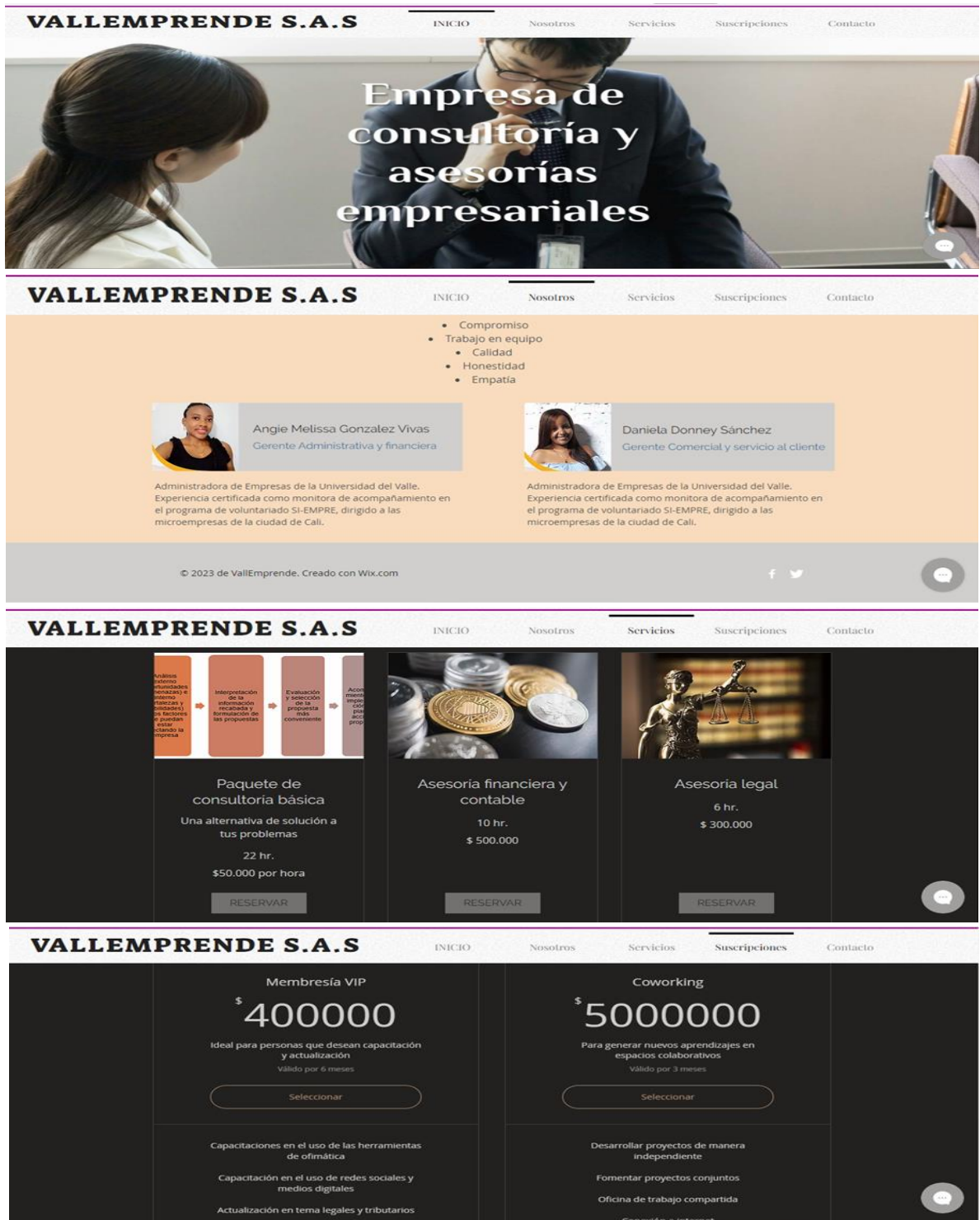
Figura 9. Nombre, logo y slogan



Nombre: VallEmprende S.A.S

Slogan: Idea, Planea y Empieza tú Empresa.

Figura 10. Página web de la empresa.



Fuente: (Gonzalez Vivas, 2020)

<https://angievivas.wixsite.com/vallemprende/nosotros>

7.4. Proyección de ventas (unidades y valores)

Para el primer año de operación la empresa se proyecta abarcar un nivel de participación en el mercado de un 11%, teniendo en cuenta los resultados arrojados por el estudio de mercado, de las personas y empresas que manifestaron su disposición por recibir y pagar por un servicio de asesoría. Lo cual representa la venta de 189 paquetes equivalentes a 2480 horas de asesoría en todas sus áreas para el primer año.

Para esta proyección de ventas se han fijado unas expectativas de crecimiento, proyectadas a 5 años, dentro de unos escenarios realistas y optimistas. Por lo tanto, para el segundo año se estima mantener el porcentaje de incremento de las ventas en 11%; y, un nivel de inflación en los precios proyectada para cada uno de los años en un 4%. (Semana, 2021)

Por otro lado, al estudiar el comportamiento del subsector en Colombia, se puede observar que la consultoría empresarial ha venido demostrando un crecimiento en la medida que las empresas de todos los sectores se enfrentan a los retos de un ambiente cambiante y dinámico. Según la revista Gerente (2018) “Respecto al comportamiento del mercado en Colombia, el país se ha convertido en un atractivo dado su crecimiento empresarial y su dinámica económica, y los empresarios han entendido que es necesario conocer cómo se compite en el mundo...”

Con respecto a lo anterior, a pesar de la crisis sanitaria y económica que se vive actualmente, un alto porcentaje de los empresarios colombianos se han mostrado optimistas en cuanto al buen desempeño de sus negocios para el año 2021 y los siguientes, con la reactivación económica. De acuerdo a la Encuesta de las Cámaras de Comercio de monitoreo del impacto de la covid-19 en las empresas, desarrollada por Confecámaras “el 57 por ciento de los empresarios colombianos tienen razones en este momento para ver con optimismo el comportamiento de sus negocios y de la economía del país en el 2021”. (Confecámaras, 2020)

Sin embargo, es importante visualizar estas proyecciones dentro de un escenario realista, dado que se ha presentado un decrecimiento en el número de empresas nuevas y que han renovado su matrícula mercantil en un -15,1%, es decir, 80.392 en enero- septiembre de 2020, frente al mismo periodo del 2019, según la Cámara de Comercio de Cali (2020). Esto se ve representado en mayor medida por las microempresas que son las que tienen una mayor participación dentro del tejido empresarial. Las microempresas representaron el 88,3% del total de empresas nuevas y que renovaron su registro mercantil en la cámara de comercio de Cali durante enero – septiembre de 2020.

Por lo tanto, teniendo en cuenta este comportamiento de la demanda, se pretende fortalecer el incremento de las ventas a partir del tercer año de operación de la empresa, de un 20% a 30%, a través de las estrategias de marketing formuladas,

donde se logre un posicionamiento y reconocimiento de los servicios que la empresa ofrece con la promoción, publicidad y difusión de los mismos.

Tabla 33. Proyección de ventas año 1.

PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 1				
SERVICIOS	UNIDADES A VENDER POR PAQUETES	EQUIVALENCIA EN HORAS	PRECIO DE VENTA UNITARIO	VENTAS TOTALES \$ AÑO 1
Asesoría especializada	56	1232	\$ 1.100.000	\$ 61.600.000
Asesoría temática				
Financiera y contable	26	260	\$ 500.000	\$ 13.000.000
Legal	14	84	\$ 300.000	\$ 4.200.000
Administrativa	18	108	\$ 300.000	\$ 5.400.000
Desarrollo Organizacional	14	112	\$ 400.000	\$ 5.600.000
Marketing estratégico y tradicional	18	180	\$ 500.000	\$ 9.000.000
Gestión logística	12	72	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Comercial y servicio al cliente	12	96	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Emprendimiento	18	216	\$ 600.000	\$ 10.800.000
Coworking	1	120	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
TOTAL	189	2480	\$ 9.400.000	\$ 123.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Proyección anual de las ventas

PROYECCIÓN ANUAL A 5 AÑOS DE LA VENTA DE LOS SERVICIOS															
AÑOS	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
% INCREMENTO DE VENTAS	11,00%			11,00%			20%			25%			30%		
PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN	4%			4%			4%			4%			4%		
SERVICIOS	Total Unidades x horas	Precio de venta unitario	Ventas anuales \$	Total Unidades x horas	Precio de venta unitario	Ventas totales anuales \$	Total Unidades x horas	Precio de venta unitario	Ventas totales anuales \$	Total Unidades x horas	Precio de venta unitario	Ventas totales anuales \$	Total Unidades x horas	Precio de venta unitario	Ventas totales anuales \$
Asesoría especializada	1232	\$ 50.000	\$ 61.600.000	1368	\$ 52.000	\$ 71.111.040	1641	\$ 54.080	\$ 88.746.578	2051	\$ 56.243	\$ 115.370.551	2667	\$ 58.493	\$ 155.980.985
Asesoría temática															
Financiera y contable	260	\$ 50.000	\$ 13.000.000	289	\$ 52.000	\$ 15.007.200	346	\$ 54.080	\$ 18.728.986	433	\$ 56.243	\$ 24.347.681	563	\$ 58.493	\$ 32.918.065
Legal	84	\$ 50.000	\$ 4.200.000	93	\$ 52.000	\$ 4.848.480	112	\$ 54.080	\$ 6.050.903	140	\$ 56.243	\$ 7.866.174	182	\$ 58.493	\$ 10.635.067
Administrativa	108	\$ 50.000	\$ 5.400.000	120	\$ 52.000	\$ 6.233.760	144	\$ 54.080	\$ 7.779.732	180	\$ 56.243	\$ 10.113.652	234	\$ 58.493	\$ 13.673.658
Desarrollo Organizacional	112	\$ 50.000	\$ 5.600.000	124	\$ 52.000	\$ 6.464.640	149	\$ 54.080	\$ 8.067.871	186	\$ 56.243	\$ 10.488.232	242	\$ 58.493	\$ 14.180.090
Marketing estratégico y tradicional	180	\$ 50.000	\$ 9.000.000	200	\$ 52.000	\$ 10.389.600	240	\$ 54.080	\$ 12.966.221	300	\$ 56.243	\$ 16.856.087	390	\$ 58.493	\$ 22.789.430
Gestión logística	72	\$ 50.000	\$ 3.600.000	80	\$ 52.000	\$ 4.155.840	96	\$ 54.080	\$ 5.186.488	120	\$ 56.243	\$ 6.742.435	156	\$ 58.493	\$ 9.115.772
Comercial y servicio al cliente	96	\$ 50.000	\$ 4.800.000	107	\$ 52.000	\$ 5.541.120	128	\$ 54.080	\$ 6.915.318	160	\$ 56.243	\$ 8.989.913	208	\$ 58.493	\$ 12.154.362
Emprendimiento	216	\$ 50.000	\$ 10.800.000	240	\$ 52.000	\$ 12.467.520	288	\$ 54.080	\$ 15.559.465	360	\$ 56.243	\$ 20.227.304	468	\$ 58.493	\$ 27.347.316
Coworking	120	\$ 41.667	\$ 5.000.000	133	\$ 43.333	\$ 5.772.000	160	\$ 45.067	\$ 7.203.456	200	\$ 46.869	\$ 9.364.493	260	\$ 48.744	\$ 12.660.794
TOTAL VENTAS ANUALES X UNIDADES Y VALORES	2480		\$ 123.000.000	2753		\$ 141.991.200	3303		\$ 177.205.018	4129		\$ 230.366.523	5368		\$ 311.455.539

Fuente: Elaboración propia

8. ANÁLISIS TÉCNICO

Varela (2008), indica que el objetivo del presente análisis a desarrollar es determinar si es posible ofrecer el servicio con la calidad, cantidad y costo requeridos. Donde es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, entre otros.

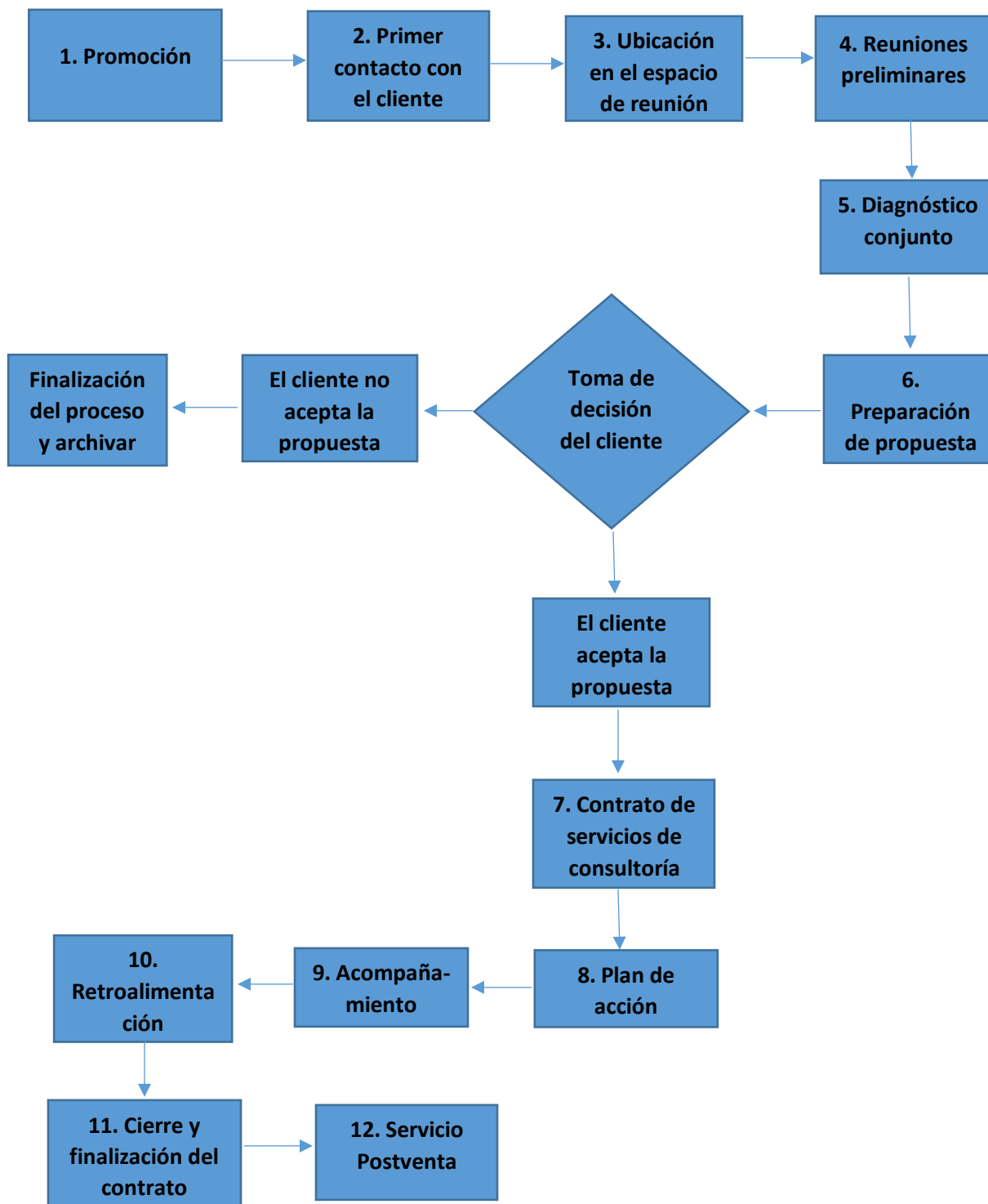
8.1. Ficha técnica del servicio

Figura 11. Diagrama de flujo del proceso.

	Oper.	Inspe.	Espe.	Almac.	Trans.
PROCESO					
Promoción	x				
Primer contacto con el cliente	x				
Ubicación en el espacio de reunión					x
Reuniones preliminares	x				
Diagnostico conjunto		x			
Preparación de propuesta	x				
Contrato de servicios de consultoría	x				
Realización de un plan de acción según la necesidad del cliente	x				
Acompañamiento	x				
Retroalimentación		x			
Cierre y finalización del contrato	x				
Servicio Postventa		x			

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Proceso operativo.



Fuente: Elaboración propia

8.1.1. Descripción del flujo de proceso de la asesoría

Promoción: Convocatorias para personas interesadas en crear empresa y/o dueños de micros, pequeñas y medianas empresas interesados en fortalecer las ya existentes.

Primer contacto con el cliente: Contacto entre consultor y cliente, identificación de las necesidades del cliente, identificación de la actitud del cliente hacia el cambio, consultar la posibilidad de trabajar juntos.

Ubicación en el espacio de reunión: Se cita al cliente en el espacio de reunión o se desplaza hasta su empresa.

Reunión preliminar: Registro de los participantes, se proporciona información general (servicios, equipo de trabajo, políticas, los objetivos de la organización, etc.).

Diagnostico conjunto: Se identifican los problemas, la situación actual y los factores que influyen sobre el problema, entre el cliente y el consultor.

Preparación de propuesta: Planear para la acción y la intervención, metodologías para la obtención de información, planteamiento de metas, se ofrece el servicio correspondiente, ya sea en emprendimiento y/o fortalecimiento a las empresas existentes, horas de cada servicio, precio y forma de pago.

Contrato de servicios de consultoría: De darse la aceptación de la propuesta anterior por parte del cliente, se pasa a firmar el contrato donde se establece el compromiso entre ambas partes y las condiciones del servicio. La empresa estudiará el tipo de contrato que más se ajusta al proyecto en cuestión y se le presentará al cliente en forma de documento contractual para su firma de ambas partes.

Realización de un plan de acción según la necesidad del cliente: Seleccionar la persona encargada dentro de la empresa de prestar el servicio de asesoría dependiendo de la necesidad del cliente, asignación de responsabilidades (quién debe hacer qué), información y programación de reuniones o secciones de trabajo (lugar y horario), establecer temáticas a trabajar dependiendo del área en la que se va asesorar.

Acompañamiento: Proporcionar acompañamiento al cliente en la implementación del plan de acción, estrategias y las propuestas de solución planteadas, si así el cliente lo requiere.

Retroalimentación: Elaboración de informes del proceso, análisis y evaluación de resultados, evaluación de lo aprendido por el cliente.

Cierre y finalización del contrato: Breve resumen del proceso de intervención y destacar los puntos más sobresalientes: Proceso de entrada y contacto con el cliente, diagnóstico conjunto, resultado final, análisis comparativo entre el diagnóstico vs resultado final (descripción de diferencias y sus causas), logros obtenidos en el proceso.

Servicio postventa: Control y seguimiento durante un mes a los clientes asesorados, visitas a las empresas y observación de las mejoras o nuevos problemas, aplicación de encuestas de satisfacción, respuesta de inquietudes y mantener una relación con los clientes para continuar ofreciendo los servicios de asesoría y mejorar el proceso de aprendizaje de los clientes.

8.2. Planta física y equipos

8.2.1. Localización

La selección del lugar óptimo para situar la oficina de la empresa es una decisión muy importante. Se debe escoger una localización estratégica, ya que, de ésta depende el devenir de la misma. De esta manera, una mala localización puede conducir a una posición competitiva débil, que sería difícil de compensar y corregir.

Al tener como objetivo el desarrollo de la actividad en el municipio de Jamundí, se considera oportuno establecer su oficina principal en el centro del municipio, que es donde se encuentra el mayor número de empresas formales e informales de todos los sectores económicos, y entidades que pueden ser aliadas para este proyecto, como la alcaldía municipal y el punto de atención de la cámara de comercio. Para tomar la decisión de cuál es el lugar estratégico y más conveniente para localizar la empresa, se realiza el análisis de algunos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica de la misma.

El principal de ellos, es la cercanía de la demanda. Tener cerca a potenciales clientes es esencial para un mayor conocimiento de nuestra empresa y, por consiguiente, más posibilidades de captación de clientes. Otro factor, es poder ubicar la empresa en un lugar donde no sea excesiva la presencia de competidores que desarrollen las mismas actividades o similares, el cual puedan dificultar la entrada al mercado de la nueva empresa.

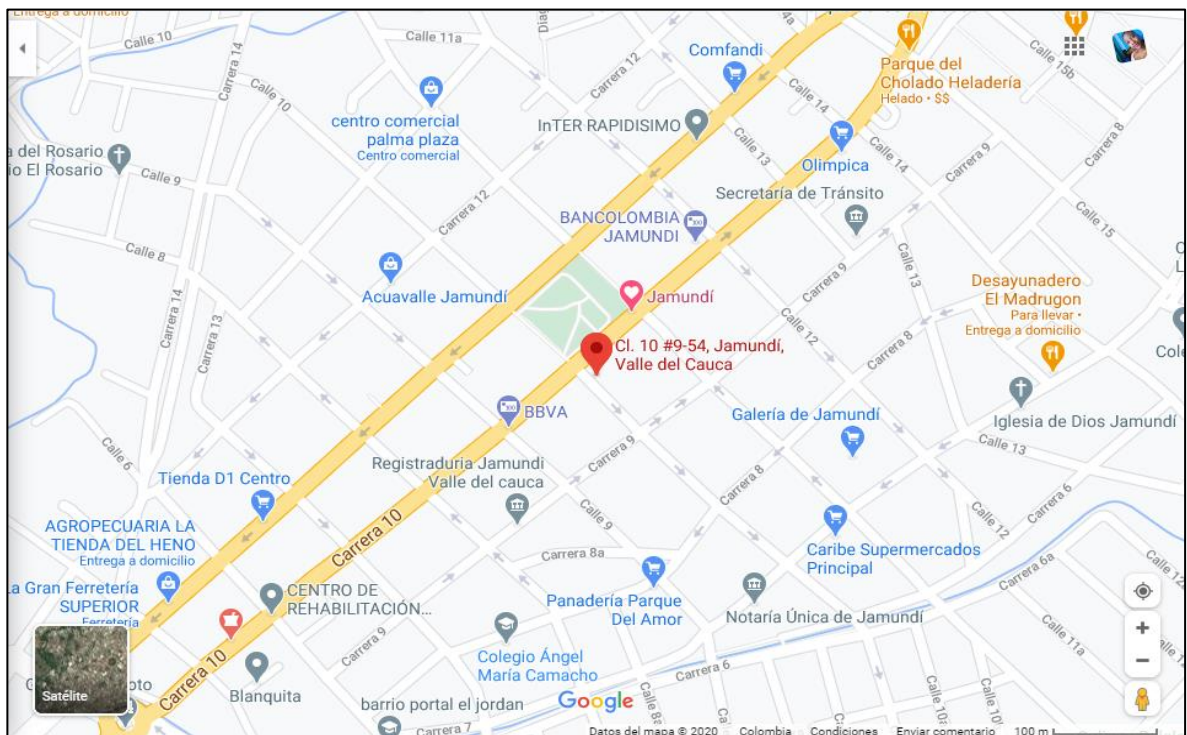
El tercer aspecto, es el coste del arrendamiento de la oficina y su acondicionamiento; hay que tener presente que los locales mejor ubicados son los más costosos. Sin embargo, son los que proporcionan una mayor rentabilidad.

Por último, el lugar escogido debe contar con una facilidad de comunicación y acceso para los usuarios, a través de servicios de transporte público, seguridad y cercanía a las diferentes zonas del municipio.

Para iniciar las operaciones de la empresa se descarta la opción de adquirir un establecimiento propio por motivos económicos, ya que, sería una inversión muy elevada. Y por razones de practicidad, dado el caso que sea necesario trasladar la oficina a otro lugar.

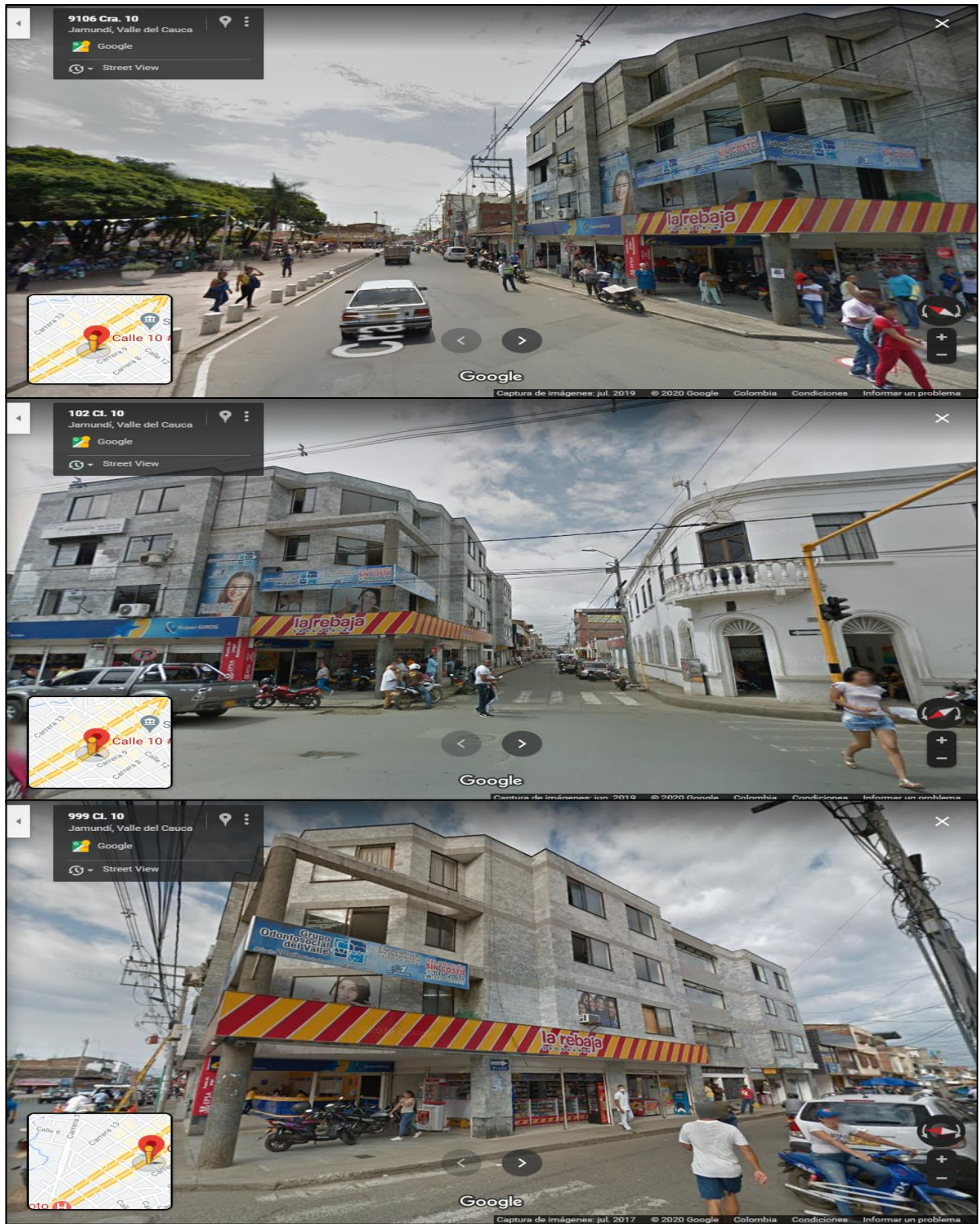
Teniendo en cuenta los factores analizados, se decide alquilar un inmueble para acondicionar la oficina localizada en el centro del municipio de Jamundí, en el Edificio Guayabales con un canon de arrendamiento de \$850.000 mensuales. Es una ubicación estratégica, ya que, en primer lugar, hay una importante cantidad de negocios cercanos a su alrededor, como lo son los locales y centros comerciales, las artesanías del parque principal, los puestos de la galería, empresas de servicios como peluquerías, restaurantes, entre otros. También es importante recalcar que el edificio está ubicado frente a la alcaldía municipal en la Calle 10 # 9 – 54, por ende, es un lugar transitado que cuenta con accesibilidad de transporte, comunicación, acceso a servicios públicos necesarios, buena infraestructura vial y seguridad en el sector. Sin embargo, hay un factor que puede influir en el funcionamiento de la empresa y es la presencia de una de las empresas competidoras: ABIB Asesorías Jurídicas y administración de empresas; pero, esto no representa una amenaza fuerte dado que la empresa no ofrece los mismos servicios que la nuestra, por el contrario, puede representar una oportunidad para atraer a los clientes que ésta ya tiene y ofrecerles otro tipo de servicios.

Figura 13. Localización.



Fuente: (Google, s.f)

Figura 14. Fotografías del sitio de localización.



Fuente: (Google, s.f)

8.2.2. Distribución de planta

VallEmprende, es una empresa dedicada a la prestación de servicios empresariales, por lo tanto, no requiere de unas instalaciones demasiado amplias. La empresa contará con instalaciones adecuadas para el punto de encuentro con clientes y el personal de la empresa, con una dimensión de 40 – 45 m²; tendrá la zona de recepción atendido por la secretaria general, con su respectiva mesa de escritorio, silla, computador de mesa, archivador, impresora, teléfonos fijos y móvil, insumos de papelería, etc.; una sala de espera cómoda, acondicionada con sillas de espera, un dispensador de agua, bote de basura y, contenidos visuales como revistas, referentes a temas empresariales y de emprendimiento. Por otro lado, cuenta con dos oficinas, para cada una de las asesoras internas (dueñas), con sus respectivos escritorios, sillas, computadores portátiles, bibliotecas, botes de basura e insumos de papelería; También, tiene integrado un baño, con los productos de aseo correspondientes como papel higiénico, jabón y bote de basura. Por último, cuenta con una sala de reuniones de trabajo, acondicionada con una mesa de trabajo, sillas unipersonales, tablero, proyector video beam, pantalla trípode, cafetera, bote de basura e insumos de papelería.

Figura 15. Planta física



Diseño de oficina VallEmprende



Fuente: Elaboración propia.

8.2.3. Inversión en activos fijos

Para ofrecer un servicio de calidad, la empresa requiere la dotación de equipos de oficina e insumos adecuados para su funcionamiento. A continuación, se relaciona en la tabla los equipos e insumos necesarios, con sus respectivas, características, cantidades y costos.

Tabla 35. Inversión en equipos de cómputo y comunicación.

INVERSIÓN INICIAL AÑO 1				
INVERSIÓN EN EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN				
DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador portátil	HP 15" pulgadas 15-dy1002la Intel Core i3 - 8GB Ram +16 GB Optane - Disco Estado Sólido 256 GB	2	\$ 1.769.000	\$ 3.538.000
Computador de escritorio	All In One HP 24-dd0000la Intel Pentium 24" pulgadas RAM 4 GB Disco Duro 1 TB	1	\$ 1.549.000	\$ 1.549.000
Impresora Multifuncional	HP Neverstop Laser 1000w	1	\$ 849.000	\$ 849.000
Proyector video beam	Proyector HD Con Decodificador TDT Conexión HDMI Modelo VTA -70345	1	\$ 499.900	\$ 499.900
Pantalla Tripode	Tripode portátil de pie pantalla de proyector manual	1	\$ 185.406	\$ 185.406
Teléfono fijo	Teléfono Inalámbrico Dect Panasonic ID TGC352 Negro	1	\$ 199.000	\$ 199.000
Teléfono móvil	Celular SAMSUNG Galaxy A11-64 GB	1	\$ 599.000	\$ 599.000
VALOR EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN				\$ 7.419.306

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Inversión en mobiliario y equipos de oficina.

INVERSIÓN EN MOBILIARIO Y EQUIPOS DE OFICINA				
DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorios	Escritorio Axis RTA Muebles Wengue + Marfil ELW1464	3	\$ 279.000	\$ 837.000
Sillas de escritorios	Silla ejecutiva Malla Soporte Lumbar	3	\$ 189.900	\$ 569.700
Mesa de trabajo	Mesa de reunión electrificable en forma de barril. Con largo de 160 a 200x120 cms	1	\$ 339.000	\$ 339.000
Sillas unipersonales	Sillas plásticas, zona de taller	8	\$ 78.416	\$ 627.328
Sillas de espera	Silla tandem 4 puestos isosceles espaldar y asiento plástico negro	1	\$ 439.900	\$ 439.900
Archivador	Archivador Dali 4 Cajones 127.5x47.5x45 cm Wengue	1	\$ 319.900	\$ 319.900
Biblioteca para oficina	Biblioteca pequeña 30x62.9x120cm Eco Wengue	2	\$ 139.900	\$ 279.800
Botes de basura	Set por 2 papeleras 7 Lt	4	\$ 54.900	\$ 219.600
Tablero	Tablero Magnético 45 x 60 cm marco madera	1	\$ 59.900	\$ 59.900
Cafetera	Cafetera eléctrica 6 tazas Home Elements - 7025	1	\$ 89.900	\$ 89.900
Dispensador de agua	Arrow Dispensador 2 galones agua Belly	1	\$ 69.900	\$ 69.900
VALOR MOBILIARIO Y EQUIPOS DE OFICINA				\$ 3.851.928

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Inversión en insumos.

INVERSIÓN EN INSUMOS		
DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	COSTO TOTAL
Papelería	2 Resmas carta 500 H 0043 Reprograf.	\$ 19.800
Marcadores y lapiceros	*2 set de marcador sharpie blister 4 unidades punta fina surtido. *1 set de resaltador neon x 5 unidades pelikan. *2 set de bolígrafo 100 rt 2x3 negro kilometrico c-3579.	\$ 46.780
Grapadora, perforadora, sacaganchos, etc	*Grapadora 2610 1 barra triton 5356un0003. *Perforadora 120 2 orificios triton 53572mun05. *Sacaganchos x4 unidades talbot.	\$ 40.780
Kit de recarga impresora	Kit de recarga de Tóner HP Neverstop Laser 103A Negro Original.	\$ 52.000
Tintas	*Tinta hp 667 color. *Tinta hp 667 negra.	\$ 68.440
Productos de aseo (papel higiénico, jabón)	*Papel higiénico Familia AcolchaMAX MegaRollo x 15 Rollos. *Jabón líquido manos antibacterial Galón	\$ 42.150
VALOR INSUMOS		\$ 269.950

Fuente: Elaboración propia

8.3. Capacidad instalada

La capacidad instalada es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección; puede lograr durante un periodo de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, ya sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia, conocimientos, etc.

En vista de que la empresa se dedica a la prestación del servicio de asesoría empresarial, que depende principalmente de la capacidad del recurso humano para proveer de conocimientos y soluciones a las necesidades de los clientes, se ha calculado cuánto es la cantidad disponible, tanto del recurso humano como del tiempo que puede invertir en la prestación del servicio.

Recurso humano disponible: 2 profesionales en administración de empresas y 1 profesional en contaduría pública que presta sus servicios por medio de un contrato de outsourcing para ofrecer las asesoría de tipo financiero y contable.

A continuación, se muestra la tabla con respecto a la capacidad en horas mensuales y anuales disponibles de cada recurso humano y totales; el tiempo estimado para cada tipo de asesoría:

Tabla 38. Cálculo de la capacidad instalada.

CAPACIDAD DE ATENCIÓN PARA ASESORÍA EN HORAS POR ASESOR - ENTRADAS				
RECURSO HUMANO	Horas diarias	Horas semanales	Horas mensuales disponibles para asesoría	Horas anuales disponibles para asesoría
Asesor 1	8 horas de Lunes a Viernes y 5 horas los Sábados	45	180	2160
Asesor 2	8 horas de Lunes a Viernes y 5 horas los Sábados	45	180	2160
Asesor 3	4 Horas/diarias	20	80	960
CAPACIDAD TOTAL			440	5280

TIEMPO ESTIMADO PARA ASESORÍAS ESPECIALIZADAS EN HORAS					
SEMANAS	ETAPAS	NÚMERO DE ASESORIAS	DURACIÓN EN HORAS POR ASESORÍA	HORAS DE HOLGURA	DURACIÓN EN HORAS POR ETAPAS
PRIMERA SEMANA	1. Diagnóstico	1	2	1	3
	2. Análisis de factores externos e internos	2	3	1	7
SEGUNDA SEMANA	3. Interpretación de la información y propuestas	2	3	1	7
	4. Evaluación y selección de propuesta	1	2	1	3
TERCERA SEMANA	5. Acompañamiento	2	2	1	5
	6. Retroalimentación	1	2	1	3
TOTAL DEL SERVICIO		9			28
TIEMPO ESTIMADO PARA ASESORÍAS TEMÁTICAS EN HORAS					
ASESORÍA	NÚMERO DE SESIONES DE ASESORÍA	DURACIÓN EN HORAS POR ASESORÍA	HORAS DE HOLGURA	DURACIÓN EN HORAS POR PAQUETE	
Financiera y contable	5	2	1	11	
Legal	3	2	1	7	
Administrativa	3	2	1	7	
Desarrollo organizacional	4	2	1	9	
Marketing estratégico y tradicional	5	2	1	11	
Gestión logística	3	2	1	7	
Comercial y servicio al cliente	4	2	1	9	
Emprendimiento	6	2	1	13	

CAPACIDAD DE ASESORÍAS BRINDADAS SEGÚN LA DISPONIBILIDAD DEL RECURSO HUMANO - SALIDAS				
ASESORÍA ESPECIALIZADA 40% DE LA CAPACIDAD DE ENTRADAS				
Nº De horas necesarias	Nº De horas disponibles para el servicio al mes	Nº de asesorías al mes	Nº de asesorías al año	
28	178	6	76	
ASESORÍA TEMÁTICA 60% DE LA CAPACIDAD DE ENTRADAS				
ASESORÍA	Nº De horas necesarias	Nº De horas disponibles para el servicio al mes	Nº de asesorías al mes	Nº de asesorías al año
Financiera y contable	11	80	7	87
Legal	7	18	3	31
Administrativa	7	24	3	41
Desarrollo organizacional	9	24	3	32
Marketing estratégico y tradicional	11	40	4	44
Gestión logística	7	12	2	21
Comercial y servicio al cliente	9	16	2	21
Emprendimiento	13	48	4	44
TOTAL		262	27	321

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de la capacidad instalada se puede argumentar que si es factible afrontar a la capacidad requerida es decir la demanda, con la capacidad disponible por parte de la oferta. Teniendo en cuenta la siguiente comparación:

Capacidad disponible - Oferta		Capacidad requerida - Demanda
5280 Horas/año	>	2480 Horas/año
397 servicios	>	189 servicios

Se observa que la capacidad en horas disponibles que tiene la empresa para prestar los servicios de asesoría es mayor a la capacidad que requiere la demanda teniendo en cuenta las cifras arrojadas por el estudio de mercado. Donde un 60% de la capacidad disponible se ha designado para atender las asesorías en las áreas temáticas y el 40% para atender las asesorías especializadas.

8.4. Costos de mano de obra

Tabla 39. Cálculo de costos de mano de obra.

ITEMS	Porcentajes	ASESORA 1	ASESORA 2	SECRETARIA GENERAL	HONORARIOS CONTADOR	TOTAL COSTOS DE MANO DE OBRA MENSUALES	TOTAL / AÑO
Salario base		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 908.526	\$ 1.200.000	\$ 6.108.526	\$ 73.302.312
Fondo de Cesantías	8,33%	\$ 166.600	\$ 166.600	\$ 75.680	\$ 0	\$ 408.880	\$ 4.906.563
Intereses de Cesantías	1%	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 9.085	\$ 0	\$ 49.085	\$ 589.023
Prima	8,33%	\$ 166.600	\$ 166.600	\$ 75.680	\$ 0	\$ 408.880	\$ 4.906.563
Vacaciones	4,16%	\$ 83.200	\$ 83.200	\$ 37.795	\$ 0	\$ 204.195	\$ 2.450.336
EPS	8,50%	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 77.225	\$ 0	\$ 417.225	\$ 5.006.697
Fondo de Pensiones	12%	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 109.023	\$ 0	\$ 589.023	\$ 7.068.277
Pago ARP	0,52%	\$ 10.440	\$ 10.440	\$ 4.743	\$ 0	\$ 25.623	\$ 307.470
TOTAL PRESTACIONES	42,84%	\$ 856.840	\$ 856.840	\$ 389.231	\$ 0	\$ 2.102.911	\$ 25.234.929
Caja de compensación	4%	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 36.341	\$ 0	\$ 196.341	\$ 2.356.092
ICBF	3%	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 27.256	\$ 0	\$ 147.256	\$ 1.767.069
SENA	2%	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 18.171	\$ 0	\$ 98.171	\$ 1.178.046
TOTAL PARAFISCALES	9%	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 81.767	\$ 0	\$ 441.767	\$ 5.301.208
Auxilio de transporte	\$ 106.454			\$ 106.454	\$ 0	\$ 106.454	\$ 1.277.448
TOTAL		\$ 3.036.840	\$ 3.036.840	\$ 1.485.978	\$ 1.200.000	\$ 8.759.658	\$ 105.115.897

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Política de cartera

La condición para que los pagos de los servicios se realicen de manera oportuna y efectiva, teniendo en cuenta los términos del contrato establecidos con el cliente será:

- El 50% del pago al iniciar el proceso.
- El 50% restante del pago al finalizar el proceso.

Los clientes suelen pagar a 30 días corridos.

8.6. Plan de ventas mensual del primer año

Tabla 40. Plan de ventas.

PLAN DE VENTAS MENSUAL AÑO 1															
MESES AÑO 1		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL VENTAS AÑO 1	DEMANDA CALCULADA x HORAS
(%) Proyección de ventas mensuales x horas		12%	10%	10%	5%	5%	6%	6%	6%	8%	10%	10%	12%	100%	
Asesoría especializada		148	123	123	62	62	74	74	74	99	123	123	148	1232	1232
Asesoría temática															
Financiero y contable		31	26	26	13	13	16	16	16	21	26	26	31	260	260
Legal		10	8	8	4	4	5	5	5	7	8	8	10	84	84
Administrativo		13	11	11	5	5	6	6	6	9	11	11	13	108	108
Desarrollo Organizacional		13	11	11	6	6	7	7	7	9	11	11	13	112	112
Marketing estratégico y tradicional		22	18	18	9	9	11	11	11	14	18	18	22	180	180
Gestión logística		9	7	7	4	4	4	4	4	6	7	7	9	72	72
Comercial y servicio al cliente		12	10	10	5	5	6	6	6	8	10	10	12	96	96
Emprendimiento		26	22	22	11	11	13	13	13	17	22	22	26	216	216
Coworking		Se planea ofrecer un espacio de trabajo durante el periodo de un trimestre en el primer año, para desarrollar trabajos y proyectos colaborativos.													120

Fuente: Elaboración propia

9. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO



Para Varela (2008) este estudio tiene como objetivo central definir el perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige; las estructuras y los estilos de dirección; las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados.

9.1. Direccionamiento estratégico

9.1.1. MISIÓN

Contribuir en el desarrollo, mejoramiento y permanencia de las ideas de negocio y Mipymes del sur del Valle del Cauca, ofreciendo un servicio ético, comprometido y con un continuo trabajo en equipo; por medio de la calidad, honestidad y empatía hacía los clientes. Asegurando con ello, el liderazgo de la empresa en el sector de servicios de asesoría empresarial.

9.1.2. VISIÓN

En el año 2025, ValEmprende se consolidará como una empresa líder en el sector de las asesorías empresariales por el fortalecimiento y desarrollo de las ideas de negocio y Mipymes del sur del Valle del Cauca, cimentando su trabajo en el profesionalismo, responsabilidad y respeto, comprometiéndose para ello con la ética, honestidad y trabajo en equipo.

9.1.3. VALORES

- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Respeto
- Ética
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Calidad
- Honestidad
- Empatía

9.1.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Objetivo general: Convertirse en una marca líder de la zona sur vallecaucana en la prestación de servicios de asesoría empresarial, que satisfaga las necesidades de los emprendedores y Mipymes de la región.

Objetivos estratégicos

“Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo” (David, 2003, pág. 158)

Objetivos de crecimiento en ventas: Aumentar el porcentaje de las ventas en un 30% para el quinto año de operación de la empresa.

Objetivos de capacidad instalada: Incrementar el personal fijo contratado y ampliar el número de horas totales disponibles para la prestación del servicio.

Objetivos de calidad: Brindar un servicio que cumpla con los requerimientos de los clientes, teniendo en cuenta los criterios de costo, tiempo y calidad.

Objetivos de responsabilidad social: Potencializar el talento humano de la empresa y adelantar gestiones de concientización empresarial.

Objetivos de productividad: Optimizar en un periodo de tres años los recursos con los que cuenta la empresa.

9.1.5. POLÍTICAS GENERALES DE VALLEMPRENDE

- Realizar todo trabajo con excelencia y responsabilidad de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Brindar un trato justo y dedicado a todos los clientes, atendiendo oportunamente sus preguntas, quejas, reclamos y solicitudes, que aporten soluciones reales a las necesidades de la comunidad.
- Definir por escrito un contrato de prestación de servicios de consultoría donde se establezcan las cláusulas correspondientes como: el contratante del servicio, el objeto, valor y pagos, los términos de referencia y compromisos, plazos, condiciones de pago, calidad de los servicios, confidencialidad, propiedad de los materiales, interpretación del contrato, modificaciones contractuales, suspensión, causales de terminación, cesión, ley e idioma en los que regirá el contrato, firmas de ambas partes (contratante y consultor), entre otras condiciones que se dispongan. En este contrato también se determinan las responsabilidades y límites de cada una de las partes, por el lado del asesor, este tiene la responsabilidad de brindar y garantizar un servicio ético y, presentar propuestas que vayan acorde con la necesidad de

cada cliente. Sin embargo, sus límites en la asesoría llegan hasta donde el cliente lo permite, ya que al ser un servicio independiente no cuenta con la autoridad de obligar o forzar la implementación del plan de acción sugerido en la asesoría.

- Atender a los clientes es una responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, por lo cual deberán conocer los procedimientos que les permita orientarlos.
- Manejar un precio por hora del servicio de asesoría accesible al consumidor y competitivo en el mercado.
- Todos los integrantes de la empresa deben tener un comportamiento en dirección a los valores que representan a la organización.
- Garantizar un entorno de bienestar y calidad a los colaboradores, proporcionando factores que influyan en su motivación, como un constante reconocimiento por la eficiencia en sus actividades, inversión en su formación, buena comunicación, incentivos económicos, entre otros.
- Fomentar el espíritu de trabajo en equipo al interior de la organización, tanto de los colaboradores, como de los clientes.
- Todos los integrantes de la empresa deben participar de las capacitaciones que impulsen el desarrollo de sus capacidades y personalidad.
- Realizar evaluaciones periódicas a todos los procesos de la organización.
- Mensualmente se reunirá el equipo de trabajo, con la documentación correspondiente a los proyectos asesorados por cada miembro, donde se coordinen y evalúen planes; definan prioridades y planteen soluciones a las contingencias, con el fin de optimizar el servicio prestado.
- Difundir constantemente la gestión de la empresa con los grupos de interés internos (colaboradores y socios) y externos (clientes, entidades financieras, organizaciones sociales, comunidad, estado, entre otros).

9.2. ESTRATEGIAS GENERALES

Estrategias de crecimiento en ventas: Participación en eventos, como ferias de emprendimiento del municipio. Por ejemplo, la Alfaferia de emprendimiento jamundéño cultura y tradición, que se realiza en el Centro Comercial Alfaguara. Para la consolidación de una red de información y base de datos de los emprendedores y empresarios del municipio.

Estrategias de incremento de la capacidad instalada: Crear alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas, como la Alcaldía municipal para ofrecer el servicio a través de programas de acompañamiento y con el apoyo de otros asesores que fomenten el emprendimiento en el municipio, y, así mismo, alcanzar un mayor nivel de participación y reconocimiento de la empresa en el mercado.

Estrategias de calidad: Fomentar el rendimiento laboral de los colaboradores, por medio de capacitaciones y formación de asesores que certifiquen los conocimientos en el área, accediendo a estas a través de instituciones como la Cámara de Comercio. Lo cual le permita a la empresa adaptarse y, generar confianza y seguridad en el cliente con el servicio que se está ofreciendo.

Potenciar el factor diferenciador del servicio personalizado donde los clientes conozcan la calidad de lo ofrecido y brindar a los clientes soluciones innovadoras para que este quede satisfecho con el trabajo.

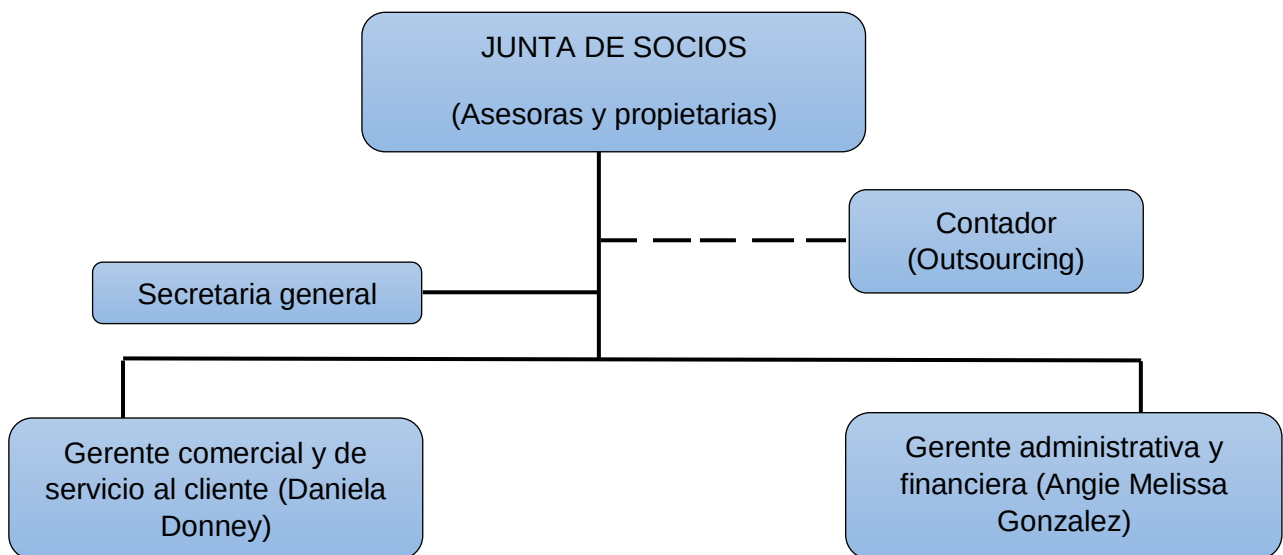
Estrategias de responsabilidad social: Crear paquetes de servicios de asesoría subsidiaria para aquellos emprendedores que apenas están iniciando su proceso de creación de empresas y cuentan con recursos limitados, con el fin de cumplir la responsabilidad social en la empresa.

Estrategias de productividad: Aprovechar al máximo las nuevas tecnologías y establecer una estrategia de marketing digital, con la creación de redes sociales y página web, que permita dar visibilidad a los beneficios de acceder e invertir en los servicios de asesoría empresarial, mostrar casos exitosos y creación de contenido para atraer a nuevos clientes y ofrecer los servicios a través de los medios virtuales.

9.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

9.3.1. Organigrama

Figura 16. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia

9.3.2. Manual de funciones

Tabla 41. Manual de funciones

EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE ASESORÍAS EMPRESARIALES VALLEMPRENDE S.A.S				
Especificaciones del cargo				
Nombre o cargo:		Junta directiva	Número de cargos iguales:	1
Área:		Administrativa		
Encarga de supervisar a:		Secretaria general - gerente administrativa y financiera - gerente comercial y de servicio al cliente - asesores.		
Perfil:		Facultad de tomar buenas decisiones. Tener la capacidad de construir consensos, deliberar y escuchar entre el equipo de trabajo. Poseer actitud favorable para realizar el trabajo encomendado al igual que para recibir capacitación.		
Función principal:		Diseñar, supervisar, controlar y evaluar las estrategias empresariales, roles y responsabilidades de la empresa, tendientes a cumplir los objetivos y políticas establecidos por VallEmprende.		
Detalles de funciones y responsabilidades:		Cumplir y hacer cumplir los acuerdos tomados por los miembros de la misma.		
		Administrar los recursos materiales, económicos y patrimoniales de la asociación.		
		Realizar el presupuesto para el futuro funcionamiento de la empresa y revisar el balance del manejo de la misma.		
		Realizar la gestión estratégica de la empresa.		
		Realizar la implementación de los objetivos estratégicos, planes de negocio, estructura organizacional y la cultura corporativa.		
		Generar propuestas de asignación de recursos.		
		Tiene la responsabilidad general sobre la empresa.		
		Promover la cultura y valores corporativos.		
		Definir el modelo de gestión de riesgos.		
		Fijar estándares de desempeño y remuneración para los gerentes que son consistentes con los objetivos estratégicos a largo plazo.		

EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE ASESORÍAS EMPRESARIALES VALLEMPRENDE S.A.S				
Especificaciones del cargo				
Nombre o cargo:		Asesor	Número de cargos iguales:	3
Área:		Operativa		
Encarga de supervisar a:		No aplica.		
Perfil:		Profesional en áreas administrativas: Administración de empresas o contaduría pública, con mínimo un año de experiencia asesorando procesos administrativos en Mipymes o emprendimientos. • Facilidad de trabajar en equipo, ya que tendrá que interactuar con todas las áreas involucradas en las asesorías y consultorías, y así mismo interactuar con los demás asesores y clientes. • Tener capacidad de análisis y conceptualización a la hora de recibir datos e información para interpretar y validar durante el proceso de una consultoría o asesoría.		
Función principal:		Formular planes y propuestas que brinden una solución efectiva a los problemas o dificultades de las Mipymes y emprendimientos, en las áreas financiera, contable, legal, administrativa, organizacional, logística, comercial y de marketing. Dar consejos con un servicio ético, profesional e independiente acerca de su buen funcionamiento.		
Detalles de funciones y responsabilidades:		Facilitador de ideas y actividades que ayuden a mejorar el concepto de empresa y emprendimiento.		
		Formular hipótesis y comprobar su validez antes de emitir alguna opinión o recomendación.		
		Emitir consejos que sean sustentables para lograr el acompañamiento de una idea o acción.		
		Analizar y evaluar las posibles causas de los problemas de las Mipymes y emprendedores, y así mismo diagnosticar posibles soluciones.		
		Entregar al cliente el diagnóstico, capacitación y plan de mejora.		
		Involucrar al cliente y sus colaboradores en el proceso de la asesoría para así generar aportes y opiniones del proceso.		
		Actualizarse constantemente en las áreas competentes para transferir el conocimiento y herramientas necesarias que le permitan al cliente tomar las decisiones finales.		
		Generar y crear un ambiente de confianza y respeto en la empresa para la interacción de todos los individuos.		

EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE ASESORÍAS EMPRESARIALES VALLEMPRENDE S.A.S				
Especificaciones del cargo				
Nombre o cargo:		Secretaria general	Número de cargos iguales:	1
Área:		Administrativa		
Encarga de supervisar a:		No aplica.		
Perfil:		Técnica (o) ó Tecnóloga (o) en carreras administrativas o de secretariado. Con una experiencia mínima de 6 meses en el campo. • Mantener en el desempeño de su cargo excelentes relaciones humanas, capacidad de trabajo en equipo, receptividad al cambio, comunicación asertiva calidad en el servicio, empatía y don de gentes. • Buen manejo de herramientas informáticas y tecnológicas. • Buena presentación personal.		
Función principal:		Facilitar y dar apoyo administrativo en el trabajo de los asesores y gerentes del área administrativa - financiera y comercial - servicio al cliente		
Detalles de funciones y responsabilidades:		Atender inicialmente a los clientes y direccionarlos.		
		Recibir y filtrar llamadas telefónicas, mensajes de texto y correos, redirigiéndolos a la persona adecuada cuando sea conveniente.		
		Preparar respuestas a las correspondencias que contenga consultas de rutina.		
		Supervisar el uso de los insumos de oficina y negociar los términos con los proveedores para garantizar que los pedidos sean más rentables.		
		Mantener archivados los registros de forma electrónica y en papel, asegurando que la información esté organizada y sea fácilmente accesible.		
		Mantener la agenda de los asesores y gerentes de áreas ayudando en la planificación de citas, reuniones de junta directiva, conferencias, etc.		
		Coordinar y dirigir los servicios de la oficina, tal como registros y preparación del presupuesto.		
		Asistir a las reuniones para realizar las actas de reunión, compilarlas, transcribir las y distribuir las.		
		Guardar absoluta reserva de la información que se genere en la empresa producto de su actividad y manejar en forma responsable, los documentos que le sean confiados.		
		Demás tareas o actividades relacionadas con el cargo.		

EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE ASESORÍAS EMPRESARIALES VALLEMPRENDE S.A.S				
Especificaciones del cargo				
Nombre o cargo:		Gerente administrativa y financiera	Número de cargos iguales:	1
Área:		Administrativa y Financiera		
Encarga de supervisar a:		No aplica.		
Perfil:		Profesional en Administración de Empresas o finanzas. Que cuente con mínimo un año de experiencia demostrable en cargos administrativos. • Conocimientos en gestión de oficinas, políticas legales y departamentales. • Familiaridad con principios financieros, dominio de software y paquetes ofimáticos. • Mente analítica y capacidad para solucionar problemas. • Excelentes habilidades organizativas y resolutivas. • Persona que trabaja bien en equipo, con capacidades de liderazgo y proactiva.		
Función principal:		Planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos, así como idear modos de optimizar procesos.		
Detalles de funciones y responsabilidades:		Se encargara del manejo de las relaciones con las entidades financieras.		
		Coordinara las acciones con los asesores de la empresa.		
		Encargada del manejo de los estados financieros de la empresa (flujo de caja, estados de resultados, balance general).		
		Trabjará en equipo con el contador que llevará a cabo la información contable y el pago de impuestos de la empresa.		
		Encaragada de contratar y formar personal, así como asignar responsabilidades y espacio en la oficina.		
		Asegurar un flujo de información fluido y adecuado dentro de la empresa para facilitar otras operaciones empresariales.		
		Controlar el inventario de los suministros de oficina.		
		Controlar costos y gastos para ayudar en la preparación de presupuestos.		
		Organizar y supervisar otras actividades en la oficina (reformas, planificación de eventos, etc).		
		Establecer los programas de capacitación dirigidos al equipo de asesores.		

EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE ASESORÍAS EMPRESARIALES VALLEMPRENDE S.A.S			
Especificaciones del cargo			
Nombre o cargo:	Gerente comercial y de servicio al cliente	Número de cargos iguales:	1
Área:	Comercial - Servicio al cliente		
Encarga de supervisar a:	No aplica.		
Perfil:	Profesional en Administración de Empresas o mercadeo. Que cuente con mínimo un año de experiencia demostrable en cargos comerciales en empresas de servicios. • Contar con sólidas competencias comunicativas. • Capacidad de análisis y gestión para tomar decisiones. • Habilidades de negociación y liderazgo para mejorar la experiencia de los clientes. • Persona que trabaja bien en equipo y proactiva.		
Función principal:	Coordinar las actividades y planes de mercadeo, con el fin de lograr el posicionamiento de la empresa, con base a las políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de los servicios de asesoría.		
Detalles de funciones y responsabilidades:	Representante de la empresa ante los clientes y demás terceros.		
	Manejo de la base de datos de los clientes actuales y futuros.		
	Encargada de generar nuevos clientes, nuevos contratos y de la misma manera hacer seguimiento de estos.		
	Realizar investigaciones de mercados, para conocer las nuevas tendencias, necesidades y comportamiento del mercado, tanto de la oferta como de la demanda de los servicios de asesoría empresarial.		
	Elaborar los presupuestos y proyecciones del departamento de ventas.		
	Contribuir a la construcción de la política de precios de la empresa.		
	Dar apoyo en las asesorías de marketing digital y tradicional; servicio al cliente.		
	Organizar y supervisar otras actividades que tengan como fin la consecución de nuevos clientes (ferias de emprendimiento, encuentros empresariales, etc.)		
	Diseñar estrategias de marketing y crecimiento.		
	Garantizar que los PQRS sean atendidos de una manera profesional y eficiente.		

Fuente: Elaboración propia

9.4. ASPECTOS LEGALES

9.4.1. Constitución legal

La empresa de asesoría empresarial, tendrá como razón social VallEmprende S.A.S, lo cual se constituirá como una empresa pluripersonal (dos o más socios) con ánimo de lucro. El registro se hará a través de un documento privado en la Cámara de Comercio de Cali.

Existen diferentes clasificaciones para las empresas, que tienen sus propias características, VallEmprende contiene las siguientes:

Por su tamaño; se constituye como una microempresa, con un personal no superior a 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Según la actividad que realiza; está enmarcada dentro del sector terciario, estando relacionada con la prestación de servicios.

Según la procedencia del capital; se constituirá como una empresa privada, donde el capital es totalmente de personas particulares, sin intervención alguna del estado en lo referente al dinero.

Por último, en cuanto a su forma jurídica; la empresa se constituirá como una Sociedad Simplificada por Acciones (SAS), la cual está reglamentada por la ley 1258/2008, (Código de Comercio, 2017):

Art. 1 Constitución: La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. (Ley 1258, 2008)

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. (Ley 1258, 2008)

Art. 3 Naturaleza: La sociedad por acciones simplificada 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. (Ley 1258, 2008)

Art. 4 Imposibilidad de negociar valores en el mercado público: 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. (Ley 1258, 2008)

9.4.2. Ventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada

- Este tipo de asociación es más flexible, ya que le permite a los emprendedores simplificar trámites y comenzar el proyecto con bajo presupuesto.
- Una persona natural con actitud emprendedora puede constituir una empresa con el objetivo de darle más credibilidad a su negocio.
- El empresario no se ve obligado a crear la junta directiva, ni tampoco a cumplir ciertos requisitos como la pluralidad de los socios.
- Permite escoger las normas societarias que más convenga a sus intereses.
- Mayor facilidad para contar con apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla.
- Es posible diferir el pago del capital hasta por un plazo máximo de 2 años, sin que se exija una cuota o porcentaje específico mínimo inicial.
- Existe libertad para que la sociedad establezca las condiciones y proporciones en que se realice el pago del capital.
- En caso de que una S.A.S sea liquidada los accionistas solo responderán a los acreedores por el monto de los aportes que hicieron cuando la crearon. (Restrepo, 2019)

9.4.3. Procedimiento para la conformación de la sociedad

1. Verificar que no figuren registrados nombres iguales a los que se va a utilizar en la razón social de la sociedad, nombre del establecimiento de comercio y la sigla, (Homonimia).
2. Establecer la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU correspondiente a la actividad económica que va a desarrollar la sociedad y sus establecimientos de comercio.
3. Confirmar en la Subdirección de Ordenamiento Urbanístico, que la actividad económica a desarrollar se pueda ejecutar en la dirección donde se ubicará el domicilio principal.

Trámites para la formalización

1. Diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial (Matrícula mercantil).
2. Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades CAE.
3. Diligenciar el Formulario de Registro Único Tributario de la DIAN.
4. Elaborar documento de constitución: Escritura pública o documento privado.

5. Elaborar cartas de aceptación de cargos.

Los documentos a presentar para la matrícula mercantil, son los que se mencionaron arriba dentro de los trámites para la formalización, es decir: Registro Único Empresarial, formulario adicional de registro con otras entidades CAE, Registro Único Tributario de la Dian, documento de constitución: Escritura pública o privado, cartas de aceptación de cargos. Además, se debe presentar, Fotocopia del documento del representante legal o apoderado, Fotocopia de un recibo público fotocopiado. Todo esto debe ser verificado al momento de presentar los documentos.

FORMALIZACIÓN DEL RUT

De conformidad con la Resolución 012383 de 29 de noviembre de 2011, una vez surtido el trámite de inscripción en el registro mercantil, para la formalización de la inscripción en el RUT, el representante legal o quien haga sus veces debe presentar ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales:

- 1.** Formulario 1648 “Información Número Identificación Tributaria”.
- 2.** Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.
- 3.** Constancia de la titularidad de la cuenta corriente o de ahorros activa con fecha de expedición no mayor a un mes (1) en una entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia o último extracto de la misma.

Para obtener la constancia de la titularidad de la cuenta corriente o de ahorros el interesado deberá aportar ante la entidad correspondiente copia del Formulario 1648 y original del certificado de existencia y representación legal para persona jurídica.

Otros requisitos legales

- 1.** Registrar los libros de la empresa en la cámara de comercio.
- 2.** Formar parte de la Administración de impuestos municipales.
- 3.** Inscribir la empresa en alguna Caja de Compensación Familiar.
- 4.** Inscribir a los trabajadores en el sistema de pensiones y salud.
- 5.** Vincular la empresa al sistema general de riesgos profesionales.
- 6.** Notificar la apertura de la empresa ante secretaría de planeación municipal.

9.5. Gastos administrativos

Tabla 42. Gastos de personal.

Gastos de personal	Gasto mensual	Gasto anual
Salarios	\$ 6.108.526	\$ 73.302.312
Prestaciones de sociales	\$ 2.102.911	\$ 25.234.929
Parafiscales	\$ 441.767	\$ 5.301.208
Auxilio de transporte	\$ 106.454	\$ 1.277.448
Dotaciones	\$ 360.000	\$ 1.080.000
Víaticos	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Capacitación de personal	\$ 333.333	\$ 4.000.000
Total	\$ 8.759.658	\$ 112.595.897

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. Gastos de constitución legal.

Gastos de constitución	Valor
Matrícula mercantil	\$ 479.000
Constitución de la sociedad	\$ 34.000
Impuesto de registro	\$ 70.000
Formulario de registro	\$ 6.200
Inscripción de los libros	\$ 15.000
Total	\$ 604.200

Fuente: Elaboración propia

En Colombia, el costo del derecho por registro de la matrícula mercantil es liquidado de acuerdo con el monto de los activos de la empresa. Para este caso, el valor a pagar es de \$479.000 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

9.6. Grupo emprendedor

9.6.1. Conocimientos

El equipo emprendedor que facilitará los servicios de asesoría empresarial, está conformado por dos personas capacitadas en el área de la Administración de empresas y el emprendimiento. Se caracteriza por el desarrollado conocimiento en las principales áreas del saber administrativo, entre ellas: financiera, mercadeo, producción y gestión de la calidad, recursos humanos, comercial y planeación; adquiridos en la profesión de Administración de Empresas, cursada en la Universidad del Valle y demás procesos formativos que ha realizado cada participante. Esto nos permite generar un proceso de cambio efectivo e impulsar el aprendizaje interno, para que las organizaciones tengan la capacidad de aplicar de manera independiente nuevos procesos de mejoramiento.

Experiencia certificada en el ámbito de la asesoría, capacitación y acompañamiento personalizado a microempresarios de la ciudad de Cali.

En el segundo semestre del año 2020, el grupo emprendedor tuvo la oportunidad de participar en un proyecto para apoyar un proceso de capacitación a microempresarios de la ciudad de Cali, ofrecido por la Facultad de Ciencias de Administración de la Universidad del Valle.



Fuente: (Convenio Interadministrativo Fortalecimiento Empresarial , 2020)

La experiencia adquirida durante el proyecto es de gran relevancia, ya que ha permitido la inmersión en el trabajo en campo y desarrollar un rol semejante a la consultoría y asesoría empresarial. Por lo tanto, aquí se expone la sistematización de la experiencia obtenida durante el proyecto, bajo la técnica de observación participante.

Observación participante

La perspectiva cualitativa está interesada por el estudio de los procesos complejos subjetividad, y su significación, a diferencia de la perspectiva cuantitativa que está interesada por la descripción, el control y la predicción, es inductiva porque se interesa por el descubrimiento y el hallazgo, más que por la comprobación y la verificación; es holística porque se ve a las personas y al escenario en una perspectiva de totalidad; y es interactiva del individuo con su entorno, de visión ecológica y reflexiva de la complejidad de las relaciones humanas. Aumentan las investigaciones sobre las actitudes, los valores, las opiniones de las personas, las creencias, percepciones y preferencias de las personas, incrementándose, por tanto, los análisis de contenido de los testimonios de los sujetos, lo mismo que el empleo de las técnicas históricas y etnobiográficas. Se introduce el concepto de la observación participante que implica tener en cuenta la existencia del observador, su subjetividad y reciprocidad en el acto de observar (Hernández Sampieri, et al. 2010, pág. 600).

Descripción del proyecto de Fortalecimiento Empresarial

La Alcaldía de la ciudad de Cali en conjunto con la Universidad del Valle, para el año 2020 desarrollaron un convenio interadministrativo de fortalecimiento empresarial, que logró beneficiar a más de 1000 microempresarios de las comunas y corregimientos de Cali pertenecientes a los diferentes sectores económicos, ofreciendo una serie de capacitaciones, acompañamientos y asesorías con el fin de reformular y fortalecer sus modelos de negocio para la reactivación de la economía en esta ciudad.

Este programa estuvo dirigido a los microempresarios, famiempresas y pequeños negocios de diferentes oficios que se vieron afectados en gran medida en sus ingresos y empleo por las condiciones que ha ocasionado la pandemia del Covid - 19.

Las capacitaciones, acompañamientos y asesorías estuvieron a cargo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle y su Oficina de Extensión, bajo la dirección del profesor Benjamín Betancourt, la coordinación del profesor Julio Edgar Muñoz y con la participación de docentes, estudiantes y asesores especializados en diferentes áreas. Todo el proceso que tuvo una duración de aproximadamente 3 meses y medio, el cual dio inicio a principios del mes de septiembre y finalizó a mediados del mes de diciembre, se desarrolló de forma totalmente virtual.



Fuente: (Convenio Interadministrativo Fortalecimiento Empresarial , 2020)

En nuestra calidad de estudiantes de últimos semestres de la Universidad del Valle, sede Norte del Cauca y de la profesión de Administración de Empresas, participamos del proyecto como monitores para desempeñar la función de acompañamiento a un grupo de microempresarios asignados, con el fin de apoyarles y ser una guía en el proceso de reformulación de sus modelos de negocio.

La metodología empleada para establecer el acercamiento e interacción con los microempresarios fue la siguiente:

Tanto los microempresarios como los monitores del proyecto asistieron semanalmente a las clases de los cursos - talleres impartidos por los profesores, con una duración de 4 horas cada uno, esto se hizo de forma sincrónica o asincrónica.

Es decir, un curso taller fue distribuido en dos bloques de 2 horas por semana, y para cada uno de esos cursos se establecieron diferentes salones y horarios según la disponibilidad de los participantes para ingresar a las clases.

Estos cursos talleres se dividen en tres fases:

Fase 1: Modelo de negocio, donde se realizaron 7 cursos - taller sobre los siguientes temas:

- Mi modelo de negocio
- Herramientas tecnológicas en el manejo de la crisis
- Productos, servicios y propuesta de valor
- Administración de punto de venta
- Socios, aliados y grupos de interés
- Ingresos, costos, gastos
- Motivación y liderazgo

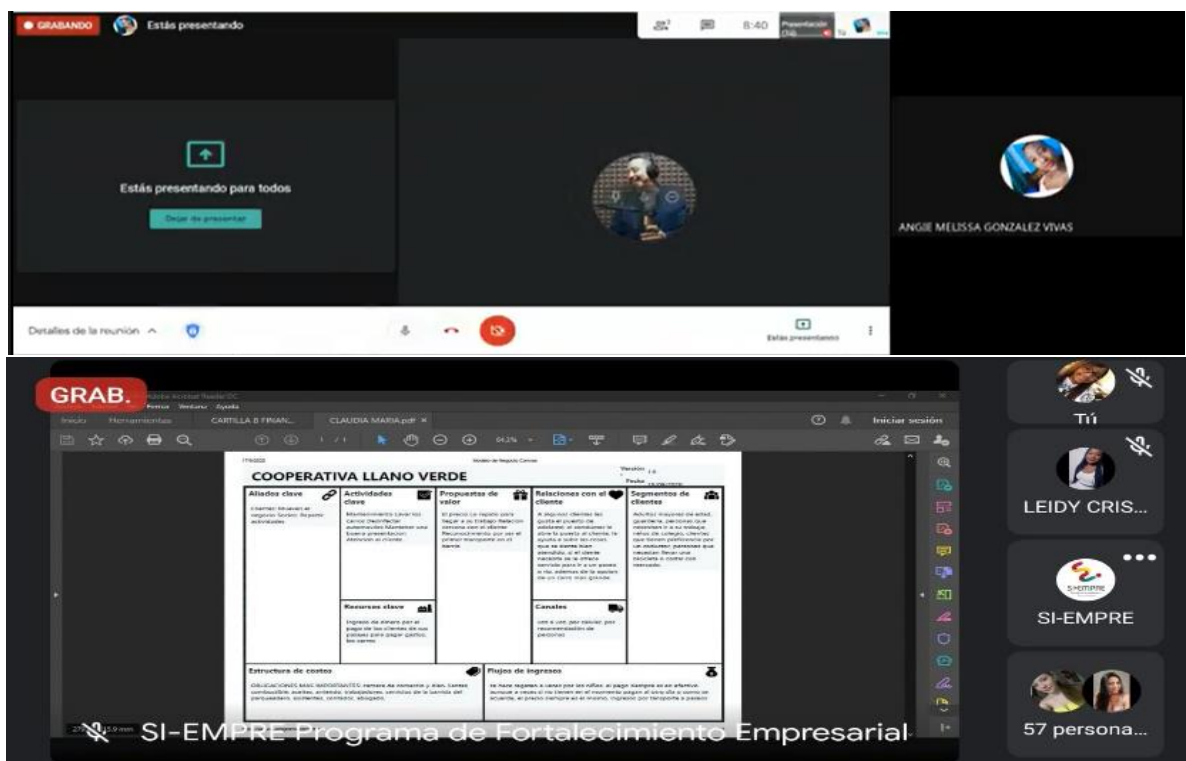
Fase 2: Necesidades del sector, donde se desarrollaron 3 cursos - taller sobre los siguientes temas:

- Habilidades del microempresario
- Compras e inventarios
- Productividad en producción de bienes y servicios

Fase 3: Post Pandemia, donde se realizaron 2 cursos - taller sobre los siguientes temas:

- Bioseguridad, salud y trabajo
- Marketing digital y transformación tecnológica

El acercamiento más directo de monitor - microempresario, se trató de la siguiente manera: A cada uno de los monitores le fue asignado un grupo de entre 10 y 12 microempresarios para llevar a cabo el proceso de acompañamiento. Semanalmente correspondía dedicar 1 hora por cada microempresario para establecer una comunicación con ellos sobre los diferentes temas vistos en las clases (aclarar dudas, trabajar en el desarrollo del lienzo Canvas, dar aportes, realizar preguntas y tareas, escuchar sus necesidades y percepciones en cuanto al proyecto y las actividades realizadas, etc.), todo esto a través de los medios digitales, ya sea por la red social de WhatsApp, por una llamada telefónica o por una video llamada a través de las plataformas disponibles como Google meet o Zoom, como se observa en las siguientes imágenes:



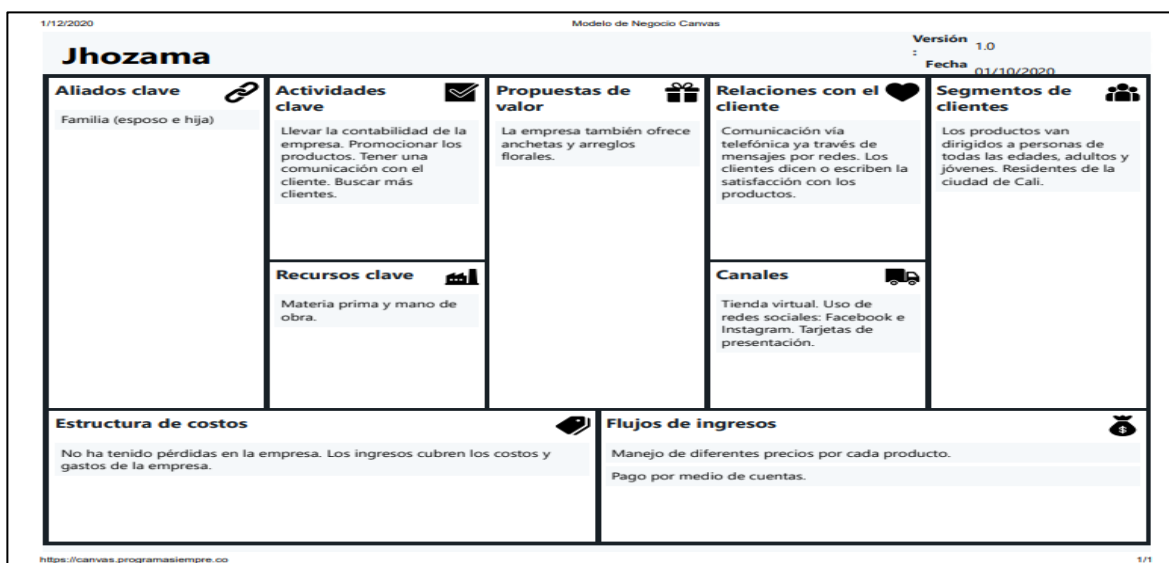


Fuente: Fotografías tomadas por las autoras.

Experiencia durante la participación en el programa como monitoras de acompañamiento y observación de aspectos relevantes.

Fases relacionadas con el proceso operativo del servicio de consultoría y asesoría empresarial que se experimentaron durante el programa:

Reuniones y diagnóstico conjunto: En este proyecto se experimentaron las fases de diagnóstico conjunto, el primer acercamiento y reunión con los empresarios fue realizar el lienzo Canvas con el modelo de negocio que ellos tenían antes de iniciar el programa, es decir, en esta etapa se analizó cómo el empresario veía y tenía plasmado su modelo de negocio desde sus conocimientos previos, como se observa en el ejemplo:



Fuente: Elaboración propia

Acompañamiento: Aquí lo que se hizo fue acompañar a los empresarios durante todos los 12 cursos talleres, con el fin de darles apoyo en el mejoramiento de las debilidades encontradas en el diagnóstico inicial en sus modelos de negocio e irlos diligenciando en las nuevas versiones del lienzo Canvas. También, se dio acompañamiento en el uso y aplicación de herramientas con las cuales no tenían mucha cercanía, como la creación de una Fan Page en Facebook e Instagram, la creación de formularios online para aplicar encuestas a sus clientes, el diseño de sus páginas web en plataformas como Wix o la creación de logos, flyers, catálogos y posters, que les permitieran publicarlos en sus redes sociales.

Retroalimentación: Se revisaron en conjunto todas las modificaciones hechas en el Canvas y, se incluyeron en él, tanto las propuestas de los monitores, como los aprendizajes de los empresarios.

Cierre y finalización del proceso: Se compartió a cada microempresario, tanto el Canvas inicial como el Canvas final. Consideramos que es una de las fases más importantes, porque es donde se puede comparar y ver el resultado final; todo lo que se trabajó durante el proyecto e igualmente se observa la satisfacción o insatisfacción del cliente con los resultados obtenidos. Desde nuestra experiencia el resultado tuvo una muy buena aceptación y los empresarios quedaron satisfechos con el trabajo realizado. Además, la entrega del documento final le permite al empresario tener un insumo para que a futuro pueda implementar todas esas estrategias y planes que se plasmaron por escrito y bajo la metodología del lienzo Canvas. Como se observa en el siguiente ejemplo:

Jhozama		
Aliados clave 	Actividades clave 	Propuestas de valor 
Familia Esposo e hija.	Proceso de producción Compra de materia prima. Hacer figuras en foami. Moños. Arreglos florales. Organizar los mecatos. Inflar los globos.	Detalles Desayunos sorpresa. Anchetas. Arreglos florales. Bisutería. Personalizados y fabricados con productos de primera calidad.
Colaboradores A futuro requiere personal en el área de producción, mercadeo (distribución del producto).	Actividades de publicidad y mercadeo Creación de página web. Mantenimiento de la misma. Publicaciones en redes sociales de fotos y videos con relación a los productos.	Productos personalizados Cada detalle se diseña y personaliza según los gustos de cada cliente al cual va dirigido y la ocasión. Diseños únicos y exclusivos.
Proveedores De materia prima e insumos que ofrezcan beneficios en precios accesibles y de buena calidad.	Crear una base de datos de los clientes para dar seguimiento a los mismos.	Excelente atención personalizada Jhozama ofrece un servicio de calidad, atención personalizada, excelente presentación en los productos y asesoramiento para que el cliente que compra el producto, como para a quien va dirigido se sientan satisfechos con el detalle.
Academia Universidad del Valle.	Programar entrega de productos a través de domicilios.	
Estado y entidades de apoyo Alcaldía de Cali - Programa de fortalecimiento empresarial Siempre. Administradora de riesgos laborales.	Adecuación de un espacio para el	

Versión: 1.4 Fecha: 30/11/2020	
Relaciones con el cliente Retroalimentación Comunicación vía telefónica y por medio de mensajes en redes. Los clientes dicen o escriben la satisfacción con los productos. Atención personalizada Comunicación directa con el cliente que compra el detalle y al cual va dirigido el detalle. Preguntas a los clientes para conocer sus gustos, recomendaciones y asesoramiento en el tipo de detalle que puede regalar dependiendo de la ocasión y la persona. Creación de contenido Tutoriales o pequeños vídeos en las redes donde muestre el proceso sobre la elaboración de los detalles y el producto terminado. En fechas especiales decorar el punto de venta y publicar contenido en redes con temáticas alusivos, por ejemplo navidad, amor y amistad, día de la madre, etc. para llamar la atención	Segmentos de clientes Mujeres Jóvenes adultos: Entre los 18 y 50 años. Adultos mayores: Entre los 50 y 60 años. Hombres Jóvenes adultos: Entre los 18 y 50 años. Adultos mayores: Entre los 50 y 60 años. Lugar de residencia Ciudad de Cali. Ocupación Empleados, Empresarios. Nivel de ingresos Entre 2 y 3 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Necesidad y deseo Los clientes tienen la necesidad de expresar su aprecio en ocasiones especiales a personas cercanas. Entre sus deseos está el obsequiar un
Recursos clave Recurso humano Mano de obra en el área de producción, ventas y distribución. Recursos físicos Materia prima e insumos: Globos, Mecato, Flores, Peluches, Cajas, Moños, Foami, Tarjetas, Cintas, Papel de colores, etc. Transporte, Equipos móviles, Local, Estanterías, Exhibidores de detalles. Elementos de protección personal Tapabocas, Productos de aseo. Recurso intelectual Creatividad y habilidades para la creación de detalles y personalización de los mismos. Base de datos de clientes.	Canales Canales de comunicación Canales digitales: Redes sociales como, Fan page en Facebook, WhatsApp Business, Instagram, Página web. Canales presenciales: Flyers, tarjetas de presentación, llamadas telefónicas, voz a voz. Canal de distribución directo e indirecto Canal directo: Plataformas de venta online y punto de venta físico donde se exhiban los detalles y se den a conocer los productos que la empresa ofrece. Entregas por domicilios. Canal indirecto: Distribución de los productos a través de intermediarios para hacer llegar el producto al consumidor final (Hotelería, restaurantes).
Estructura de costos Costos Compra de materia prima directa. Pago de mano de obra directa. Productos de aseo y elementos de protección. Transporte. Gastos Pago de servicios públicos: Energía. Pago de Internet. Publicidad.	Flujos de ingresos Ingresos Ingresos por la venta de desayunos sorpresa. Ingresos por la venta de anchetas. Ingresos por la venta de arreglos florales. Ingresos por la venta de bisutería. Pago de contado y por medio de cuentas.

Fuente: Elaboración propia

Aspectos a mejorar en el proceso a partir de la observación en campo.

En la fase de diagnóstico inicial se pudieron observar debilidades o ideas preconcebidas de los empresarios sobre los aspectos de su modelo de negocio.

- Cuando se abordó el primer apartado de la segmentación de clientes, se presentaron casos en los que el/la empresario(a) decía que su producto iba dirigido a todas las personas, cuando se trataba de productos como los desayunos sorpresas, anchetas o detalles que está enfocado a cierto grupo de clientes, con gustos, características e intereses en particular.
- Otra debilidad identificada fue la poca diferenciación de lo que es un canal de comunicación y un canal de distribución directo e indirecto, y en ocasiones estos canales eran confundidos con los aliados clave, donde plasmaban un gremio o una institución de apoyo como un canal de distribución.
- La propuesta de valor fue uno de los aspectos más complejos de identificar para los empresarios, ya que en ocasiones se hace difícil crear y dar a conocer esa propuesta de valor hacía los clientes. Las confusiones más comunes en este caso, era que los empresarios veían como propuesta de valor aspectos que sí o sí debe tener la empresa, el producto o servicio como un requisito, por ejemplo, la buena calidad de los productos, la buena atención al cliente, la buena presentación en los productos, entre otros. Si bien, estos son aspectos importantes, pero la propuesta de valor debe ir más allá, en elementos diferenciadores que le permitan a la empresa tener una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Otra debilidad encontrada en los empresarios en cuanto a la definición de su modelo de negocio, fue el poco reconocimiento de quiénes eran sus aliados clave, ya que tenían una mentalidad de que estos aliados solo eran sus proveedores o la familia, pero descartaban otros actores importantes como las instituciones académicas, en este caso la Universidad del Valle, el Sena u otras instituciones en las que se hubieran formado para tener conocimientos que les permitiera llevar a cabo su actividad económica; tampoco incluían al Estado o las instituciones de apoyo como la Alcaldía de Cali; y otros aliados importantes como sus clientes, gremios, la comunidad, asociaciones, colaboradores, incluso la misma competencia que en algunos negocios por ejemplo del sector de eventos, como lo manifestó un empresario son aliados estratégicos.
- En cuanto a las actividades y recursos clave, también se observó la poca claridad que tienen los empresarios de cuáles son esos recursos y actividades más importantes que requieren para que su empresa funcione correctamente, incluso algunos empresarios en este diagnóstico ni siquiera lograron identificar o se les hizo difícil comprender a qué se refiere cuando se habla de actividades clave.
- Finalmente, en los apartados relacionados con los costos e ingresos de la empresa, también se observó que algunos microempresarios no reconocen cuáles son sus costos o cuáles son aquellos recursos que más le cuestan a

la empresa. Por otro lado, algunos manifestaron que los ingresos de la empresa no alcanzan a cubrir todos sus costos, es decir, que no han llegado al punto de equilibrio y no llevan un registro organizado de las entradas y salidas que la empresa genera por su actividad.

El diagnóstico es una fase muy importante dentro de la prestación del servicio de consultoría y asesoría, ya que le permite al empresario darse cuenta de aspectos que no estaba teniendo en cuenta dentro de su empresa, de las debilidades que tiene, o de cosas que no le están aportando valor a su emprendimiento. Además, es el paso que les permite tanto al empresario como al asesor ver la situación de la empresa desde una amplia perspectiva e ir desglosando cada aspecto para encontrar la raíz de los problemas que están afectando el desempeño de la empresa.

Una de las falencias más evidentes que se pudo observar en el diagnóstico con los microempresarios a los cuales se les dio acompañamiento, es que ninguno de ellos hasta el momento había realizado la estructuración de su modelo de negocio, lo cual demuestra la falta de planeación, organización y control de los empresarios al momento de crear su empresa y de administrarla cuando esta ya está en funcionamiento.

Los empresarios de micros y pequeñas empresas tienen una tendencia a dejarse llevar por su intuición y hacer las cosas de una manera muy empírica. Si bien, el exceso de planeación no es lo más recomendable, porque en algunas ocasiones lleva a que la persona se sienta frustrada y piense en que hay muchas barreras para crear su empresa por todos los aspectos que debe tener en cuenta. Pero, igualmente la insuficiencia en la planeación e investigación para tener un modelo de negocio definido y conocer claramente cuáles son los objetivos de la empresa, sus actividades más importantes, la razón de ser de la misma, entre otros, también es un problema que conlleva a que estos emprendimientos en un periodo de tiempo muy corto terminen por desaparecer y fracasar, lo cual explica el alto porcentaje de Mipymes que no logran mantenerse en el mercado ni tener éxito.

El docente Gerardo Solano, durante el curso de mi modelo de negocio exponía lo siguiente:

“Lo que uno no mide y no controla no se puede mejorar, y muchos de los problemas que tienen los microempresarios es que no controlan. Solamente el 10% de las microempresas sobreviven al quinto año. Los microempresarios se van creyendo que lo saben todo y no son altamente organizados”.

Percepciones observadas sobre algunas inconformidades manifestadas por los participantes.

Es importante mencionar que, aunque el proyecto tuvo una gran aceptación por la mayoría de las personas, una de las inconformidades más frecuentes que manifestaron algunos empresarios era que el apoyo se estaba quedando meramente en el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de una forma muy técnica y teórica. Y, que existe una gran debilidad en la articulación financiera y apoyo económico, donde se presentaron casos en los que algunos empresarios pensaban que el programa no iba a ser solamente de capacitación, sino también de financiación a través de capital semilla, teniendo en cuenta que una de las instituciones que hizo parte del convenio era la alcaldía de Cali. También, expresaron sus inconformidades frente a otros actores o instituciones como el Fondo Emprender que brinda este tipo de apoyo, porque según sus experiencias estas entidades ponen muchas trabas para dar acceso a dichos beneficios económicos.

Aprendizajes y conocimientos prácticos adquiridos según la observación en cada sesión.

- En estos programas de acompañamiento y capacitación, los empresarios más que charlas de motivación para seguir adelante con sus emprendimientos o clases grupales en las que se explican los temas de forma general, prefieren más esa asesoría personalizada donde se les dé una solución o respuesta concreta a sus dudas específicas. Esto se observó en las clases cuando cada participante expresaba sus dudas puntuales de casos que han vivido en su empresa y, entre los mismos compañeros o profesores se daban aportes para resolver las dudas; más allá de respuestas teóricas o conceptuales de lo que se aprende en la academia, fue con casos prácticos y experiencias reales que cada microempresario ha vivido en su empresa o casos en los que los mismos profesores han tenido la oportunidad de asesorar desde su conocimiento.
- Por otro lado, se presentaron casos en los cuales los microempresarios manifestaron insistentemente su necesidad de contar con un asesor que atendiera sus necesidades puntuales. Sin embargo, también se observó el caso contrario en el que algunos microempresarios dejaron pasar la oportunidad de ser atendidos personalmente por un asesor experto o por el acompañamiento de los monitores, ya que no respondieron a los mensajes o llamadas para contactarlos, o simplemente no asistieron a las reuniones programadas con los asesores y monitores. En estos casos, junto con el coordinador del programa y demás monitores se infirió que muchos microempresarios no le estaban dando el suficiente valor al acompañamiento personalizado por profesionales y expertos en diferentes áreas que brindó el programa, como uno de los valores agregados del mismo. Donde el costo de una hora de asesoría puede ser muy elevado para un microempresario como

lo manifestó el asesor Ricardo Solano, el cual puede costar aproximadamente \$200.000 una hora por un profesional especializado, y en el programa estos beneficios eran totalmente gratuitos.

Uno de los motivos que explica esta realidad, es que algunos microempresarios solo asistieron a las clases por cumplir el requisito y obtener la certificación. Y, en otros casos se evidenció que la falta de tiempo y ocupaciones, debido a la etapa de reactivación económica fue otra dificultad e impedimento para poder acordar horarios de asesorías y acompañamientos efectivos.

- Como monitores del programa Si-empre, donde desempeñamos el rol de acompañantes en el proceso y que nos acercó al medio de la prestación de servicios de consultoría y asesoría en temas empresariales, además de ampliar los conocimientos académicos en temas administrativos y de emprendimiento, especialmente en la formulación y reformulación de modelos de negocio y todos los aspectos que el mismo comprende, como la segmentación de clientes, propuesta de valor, relación con el cliente, canales, actividades clave, recursos clave, aliados clave, flujo de ingresos y estructura de costos.

También tuvimos la oportunidad de aprender la forma de crear contacto y relación con este tipo de empresarios y emprendedores. Teniendo en cuenta, que el segmento de clientes atendido en el programa fueron personas de las comunas y corregimientos de Cali, que en su mayoría hacen parte de la economía popular y son pequeños empresarios, en el cual algunos recién estaban iniciando su proceso de creación de empresa y otros ya llevaban una larga trayectoria de más de 10 años. Fue importante generar una relación de confianza, respeto, empatía y paciencia hacia ellos.

Se observó una variedad de características entre los participantes, personas jóvenes, otros adultos mayores, profesionales, personas con un nivel de educación básica, hombres, mujeres, que se desempeñaban en diversos sectores, desde peluqueros, comerciantes de vestuario o cosméticos, vendedores informales de alimentos como tamales, postres, fritanga, etc., hasta empresas de publicidad, maestros de oratoria, de música, empresas de salud, transporte, turismo, construcción, etc. Por ende, esto nos demuestra que en el tipo de empresa que se pretende crear nos vamos a enfrentar a una amplia cantidad de personas con diferentes características como las que se evidenciaron en el programa; y, la relación ética y profesional se debe mantener con cada uno de ellos, sin dejar a un lado una relación de cercanía donde el empresario perciba que nos interesa sus necesidades y que más que asesorarlo o darle instrucciones que deba acatar, es construir el conocimiento en conjunto, donde se le dé el lugar que le corresponde por el hecho de que él o ella es quien conoce realmente su empresa y cómo funciona la misma.

Este proyecto tuvo éxito, fue reconocido y agradecido por un alto porcentaje de participantes, gracias al ambiente y a la relación profesional, pero al

mismo tiempo informal que se dio de profesores, asesores y monitores hacía empresarios.

- Otro aspecto importante observado durante el proyecto y, en el cual, el coordinador del programa y un asesor del mismo, que ya tienen una amplia experiencia en ofrecer este tipo de servicios hicieron énfasis a los monitores, es que **no** siempre los empresarios o las personas a las cuales se les brinda la asesoría van a tener la disposición o van a estar de acuerdo para aceptar las recomendaciones o propuestas que el asesor le realice. El asesor como su nombre lo indica presenta propuestas para tratar de darle una alternativa de solución a sus problemas. Sin embargo, su trabajo es independiente porque llega hasta donde el dueño de la empresa o la persona que está recibiendo la asesoría lo permite.

Se vieron casos, cuando se presentaron propuestas a los empresarios, por ejemplo, de implementar el uso de las redes sociales en sus negocios o de administrar su contabilidad de una forma más organizada, donde la respuesta de algunos fue un poco apática e indiferente porque han venido con una forma tradicional de hacer su trabajo y de administrar su empresa, que el hecho de enfrentarse a un nuevo cambio les parece algo que pueda perjudicar o afectar la forma en como lo han hecho siempre.

También, se dio el caso contrario de empresarios que a medida que se le presentaban las propuestas ellos fueron trabajando en las mismas para aplicarlas a su emprendimiento porque les parecía una buena oportunidad de hacer algo nuevo y obtener buenos resultados.

- Además, es importante recalcar las posibilidades de dar acompañamiento y capacitación a un grupo grande de personas, en este caso más de 1247 microempresarios a través de la virtualidad. A pesar de que estos medios virtuales generan ciertas dificultades y barreras para tener una comunicación eficaz, los resultados del programa tuvieron un gran impacto con las diferentes estrategias de comunicación que se crearon, como ver las clases asincrónicamente o utilizar otros medios como WhatsApp y el envío de talleres o formularios de preguntas cuando se requería la información. Asimismo, les dio la posibilidad a las personas de aprender y tener una cercanía con todas estas herramientas, como celulares, computadores, redes sociales, correo electrónico, plataformas de videoconferencias, etc. que son de gran importancia y necesidad en la era globalizada y de transformación tecnológica que se vive hoy en día.

9.6.2. Habilidades blandas del grupo emprendedor

- Equipo de trabajo comprometido, integridad y disciplina.
- Creatividad, pasión por el proyecto y adaptación a los cambios.
- Liderazgo, toma de decisiones, negociación y gestión de recursos.
- Comunicación asertiva y motivación.

10. ANÁLISIS FINANCIERO

“El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones” (Baena Toro, s,f, pág. 12). En este estudio se busca determinar la viabilidad de la idea de negocio, con el análisis de los diferentes indicadores financieros. A continuación, se relaciona la descripción y se presenta de manera clara en cada una de las tablas la información numérica.

10.1. Inversión en activos fijos e insumos

Inicialmente para la prestación del servicio se invertirá en equipos de cómputo y comunicación; mobiliario y equipos de oficina; e insumos de papelería y productos de aseo, que requieren en total una inversión de \$11'541.184.

Tabla 44. Inversión en activos fijos e insumos.

INVERSIÓN INICIAL AÑO 1				
INVERSIÓN EN EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN				
DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador portátil	HP 15" pulgadas 15-dy1002la Intel Core i3 - 8GB Ram +16 GB Optane - Disco Estado Sólido 256 GB	2	\$ 1.769.000	\$ 3.538.000
Computador de escritorio	All In One HP 24-dd0000la Intel Pentium 24" pulgadas RAM 4 GB Disco Duro 1 TB	1	\$ 1.549.000	\$ 1.549.000
Impresora Multifuncional	HP Neverstop Laser 1000w	1	\$ 849.000	\$ 849.000
Proyector video beam	Proyector HD Con Decodificador TDT Conexión HDMI Modelo VTA -70345	1	\$ 499.900	\$ 499.900
Pantalla Tripode	Tripode portátil de pie pantalla de proyector manual	1	\$ 185.406	\$ 185.406
Teléfono fijo	Teléfono Inalámbrico Dect Panasonic ID TGC352 Negro	1	\$ 199.000	\$ 199.000
Teléfono movil	Celular SAMSUNG Galaxy A11-64 GB	1	\$ 599.000	\$ 599.000
VALOR EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN				\$ 7.419.306

INVERSIÓN EN MOBILIARIO Y EQUIPOS DE OFICINA				
DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorios	Escritorio Axis RTA Muebles Wengue + Marfil ELW1464	3	\$ 279.000	\$ 837.000
Sillas de escritorios	Silla ejecutiva Malla Soporte Lumbar	3	\$ 189.900	\$ 569.700
Mesa de trabajo	Mesa de reunión electrificable en forma de barril. Con largo de 160 a 200x120 cms	1	\$ 339.000	\$ 339.000
Sillas unipersonales	Sillas plásticas, zona de taller	8	\$ 78.416	\$ 627.328
Sillas de espera	Silla tandem 4 puestos isosceles espaldar y asiento plástico negro	1	\$ 439.900	\$ 439.900
Archivador	Archivador Dali 4 Cajones 127.5x47.5x45 cm Wengue	1	\$ 319.900	\$ 319.900
Biblioteca para oficina	Biblioteca pequeña 30x62.9x120cm Eco Wengue	2	\$ 139.900	\$ 279.800
Botes de basura	Set por 2 papeleras 7 Lt	4	\$ 54.900	\$ 219.600
Tablero	Tablero Magnético 45 x 60 cm marco madera	1	\$ 59.900	\$ 59.900
Cafetera	Cafetera eléctrica 6 tazas Home Elements - 7025	1	\$ 89.900	\$ 89.900
Dispensador de agua	Arrow Dispensador 2 galones agua Belly	1	\$ 69.900	\$ 69.900
VALOR MOBILIARIO Y EQUIPOS DE OFICINA				\$ 3.851.928

INVERSIÓN EN INSUMOS		
DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	COSTO TOTAL
Papelería	2 Resmas carta 500 H 0043 Reprograf.	\$ 19.800
Marcadores y lapiceros	*2 set de marcador sharpie blister 4 unidades punta fina surtido. *1 set de resaltador neon x 5 unidades pelikan. *2 set de boligrafo 100 rt 2x3 negro kilometrico c-3579.	\$ 46.780
Grapadora, perforadora, sacaganchos, etc	*Grapadora 2610 5356un0003. *Perforadora 120 2 orificios triton 53572mun05. *Sacaganchos x4 unidades talbot.	\$ 40.780
Kit de recarga impresora	Kit de recarga de Tóner HP Neverstop Laser 103A Negro Original.	\$ 52.000
Tintas	*Tinta hp 667 color. *Tinta hp 667 negra.	\$ 68.440
Productos de aseo (papel higiénico, jabón)	*Papel higiénico Familia AcolchaMAX MegaRollo x 15 Rollos. *Jabón liquido manos antibacterial Galón	\$ 42.150
VALOR INSUMOS		\$ 269.950
TOTAL		\$ 11.541.184

Fuente: Elaboración propia

10.2. Inversión en otros activos

La empresa debe incurrir en otros gastos, como son los de la etapa del estudio de factibilidad y viabilidad del proyecto; la adecuación e instalación de la oficina; y, la inversión requerida en la estrategia publicitaria, que suman un total de \$7'700.000.

Tabla 45. Inversión en otros activos.

DESCRIPCIÓN	VALOR
Gastos de adecuación e Instalación	\$ 4.500.000
Estudio del proyecto	\$ 1.200.000
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 5.700.000
PUBLICIDAD	
Estrategia de marketing digital	\$ 2.000.000
TOTAL PUBLICIDAD	\$ 2.000.000
TOTAL	\$ 7.700.000

Fuente: Elaboración propia

10.3. Depreciación de activos fijos

“La depreciación es el mecanismo mediante el cual se reconoce contable y financieramente el desgaste y pérdida de valor que sufre un bien o un activo por el uso que se haga de él con el paso del tiempo” (Gerencie.com, 2019). Para su cálculo el método utilizado fue la depreciación en línea recta, donde se supone una alícuota periódica de depreciación invariable en función de la vida útil del activo.

Los equipos de cómputo y comunicación se deprecian a 5 años y, el mobiliario y los equipos de oficina a 10 años. Sin embargo, se han establecido que estos activos podrán tener una duración de 4 y 6 años respectivamente según su actividad. Teniendo en cuenta esto, se tiene una depreciación anual de \$2'496.815.

Tabla 46. Depreciación de activos fijos.

DEPRECIACIÓN	VIDA ÚTIL	AÑOS SEGÚN ACTIVIDAD
Equipo de cómputo y comunicación	5	4
Mobiliario y equipos de oficina	10	6
DEPRECIACIÓN	AÑO 1	
Equipo de cómputo y comunicación	\$ 1.854.827	
Mobiliario y equipos de oficina	\$ 641.988	
TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 2.496.815	

Fuente: Elaboración propia

10.4. Estado de costos y gastos

Está compuesto por los costos y gastos de operación de la empresa necesarios para realizar sus actividades de corto plazo con normalidad, con elementos como: arrendamiento, mano de obra, servicios públicos, depreciación, gastos administrativos y gastos de ventas, que en total equivalen a \$134'910.861 en el año.

Tabla 47. Estado de costos y gastos

ESTADO DE COSTOS Y GASTOS	
COSTOS	
Arrendamiento	\$ 10.200.000
Salarios	\$ 90.715.897
Servicios públicos	\$ 3.780.000
Internet	\$ 2.364.000
Depreciación maquinaria	\$ 2.496.815
Mantenimiento de equipos de cómputo	\$ 600.000
Capacitación de personal	\$ 4.000.000
TOTAL COSTOS	\$ 114.156.711
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Honorarios de contador	\$ 14.400.000
Gastos legales de constitución	\$ 604.200
Víaticos	\$ 2.400.000
Dotaciones	\$ 1.080.000
Otros (Papelería, aseo)	\$ 269.950
Cuota fija mensual del préstamo	\$ 2.423.174
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 21.177.324
GASTOS DE VENTAS	
Publicidad	\$ 2.000.000
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 2.000.000
TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 137.334.035

Fuente: Elaboración propia

10.5. Cálculo del precio de venta

Para el cálculo del precio de venta se ha tenido en cuenta la estructura de costos, donde los costos anuales suman un total de \$114'156.711, y mensuales son de \$9'513.059. El costo por hora del servicio es de \$39.638, para lo cual se ha establecido un margen del 25%, definiendo así un precio por hora de \$50.000.

Tabla 48. Cálculo del precio de venta.

Precio por hora del servicio	
Costo unitario	\$ 39.638
Margen %	25%
Margen en pesos	\$ 9.909
Precio de venta	\$ 49.547
Precio con ajuste a peso	\$ 50.000

Fuente: Elaboración propia

10.6. Presupuesto de inversión

VallEmprende S.A.S requiere una inversión de \$85'638.252, donde se busca una financiación para cubrir los costos de los activos fijos, otros activos y los seis primeros meses del capital de trabajo en el cual se espera que se logre la sostenibilidad del proyecto. El financiamiento de la inversión total se realiza de la siguiente manera: un 90% con recursos de un crédito bancario y un 10% con capital propio que será asumido por las socias fundadoras.

Tabla 49. Obligación bancaria.

INVERSIÓN ESTIMADA		COSTO	
Inversión activos fijos		\$	11.271.234
Inversión otros activos		\$	5.700.000
Capital de trabajo		\$	68.667.018
TOTAL INVERSIÓN ESTIMADA		\$	85.638.252
FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN			
CONCEPTO	CAPITAL PROPIO	CRÉDITO	TOTAL
	10%	90%	100%
Inversión activos fijos	\$ 1.127.123	\$ 10.144.111	\$ 11.271.234
Inversión otros activos	\$ 570.000	\$ 5.130.000	\$ 5.700.000
Capital de trabajo	\$ 6.866.702	\$ 61.800.316	\$ 68.667.018
INVERSIÓN TOTAL	\$ 8.563.825	\$ 77.074.426	\$ 85.638.252

Fuente: Elaboración propia

10.7. Amortización del crédito

La amortización del crédito se calcula con los siguientes datos:

Entidad financiera: El crédito se realiza a través del banco AV Villas, que ofrece un tipo de crédito de mediano o largo plazo para financiar capital de trabajo o inversión, con plazos a partir de 6 meses. Esta tasa es para créditos de montos superiores a \$30.000.000 y con plazo de 37 a 60 meses.

Valor: \$77'074.426

Plazo: 60 meses

Interés mensual: 2,437%

Periodo de amortización: Mensual

Tabla 50. Amortización del crédito.

Parámetros	
Crédito	\$ 77.074.426
Tasa de interés mensual	2,437%
# de periodos para pagar el préstamo	60
Cuota fija mensual	\$ 2.457.948
Cuota fija anual	\$ 29.495.378

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
Periodo	Cuota	Abono a capital	Interés	Saldo
0				\$ 77.074.426
1	\$ 2.457.948	\$ 579.644	\$ 1.878.304	\$ 76.494.782
2	\$ 2.457.948	\$ 593.770	\$ 1.864.178	\$ 75.901.012
3	\$ 2.457.948	\$ 608.241	\$ 1.849.708	\$ 75.292.771
4	\$ 2.457.948	\$ 623.063	\$ 1.834.885	\$ 74.669.708
5	\$ 2.457.948	\$ 638.247	\$ 1.819.701	\$ 74.031.460
6	\$ 2.457.948	\$ 653.802	\$ 1.804.147	\$ 73.377.659
7	\$ 2.457.948	\$ 669.735	\$ 1.788.214	\$ 72.707.924
8	\$ 2.457.948	\$ 686.056	\$ 1.771.892	\$ 72.021.868
9	\$ 2.457.948	\$ 702.775	\$ 1.755.173	\$ 71.319.093
10	\$ 2.457.948	\$ 719.902	\$ 1.738.046	\$ 70.599.191
11	\$ 2.457.948	\$ 737.446	\$ 1.720.502	\$ 69.861.745
12	\$ 2.457.948	\$ 755.417	\$ 1.702.531	\$ 69.106.328
13	\$ 2.457.948	\$ 773.827	\$ 1.684.121	\$ 68.332.501
14	\$ 2.457.948	\$ 792.685	\$ 1.665.263	\$ 67.539.815
15	\$ 2.457.948	\$ 812.003	\$ 1.645.945	\$ 66.727.813
16	\$ 2.457.948	\$ 831.791	\$ 1.626.157	\$ 65.896.021
17	\$ 2.457.948	\$ 852.062	\$ 1.605.886	\$ 65.043.959
18	\$ 2.457.948	\$ 872.827	\$ 1.585.121	\$ 64.171.132
19	\$ 2.457.948	\$ 894.098	\$ 1.563.850	\$ 63.277.034
20	\$ 2.457.948	\$ 915.887	\$ 1.542.061	\$ 62.361.148

21	\$ 2.457.948	\$ 938.207	\$ 1.519.741	\$ 61.422.941
22	\$ 2.457.948	\$ 961.071	\$ 1.496.877	\$ 60.461.869
23	\$ 2.457.948	\$ 984.492	\$ 1.473.456	\$ 59.477.377
24	\$ 2.457.948	\$ 1.008.485	\$ 1.449.464	\$ 58.468.892
25	\$ 2.457.948	\$ 1.033.061	\$ 1.424.887	\$ 57.435.831
26	\$ 2.457.948	\$ 1.058.237	\$ 1.399.711	\$ 56.377.594
27	\$ 2.457.948	\$ 1.084.026	\$ 1.373.922	\$ 55.293.568
28	\$ 2.457.948	\$ 1.110.444	\$ 1.347.504	\$ 54.183.124
29	\$ 2.457.948	\$ 1.137.505	\$ 1.320.443	\$ 53.045.619
30	\$ 2.457.948	\$ 1.165.226	\$ 1.292.722	\$ 51.880.392
31	\$ 2.457.948	\$ 1.193.623	\$ 1.264.325	\$ 50.686.769
32	\$ 2.457.948	\$ 1.222.712	\$ 1.235.237	\$ 49.464.057
33	\$ 2.457.948	\$ 1.252.509	\$ 1.205.439	\$ 48.211.548
34	\$ 2.457.948	\$ 1.283.033	\$ 1.174.915	\$ 46.928.516
35	\$ 2.457.948	\$ 1.314.300	\$ 1.143.648	\$ 45.614.215
36	\$ 2.457.948	\$ 1.346.330	\$ 1.111.618	\$ 44.267.886
37	\$ 2.457.948	\$ 1.379.140	\$ 1.078.808	\$ 42.888.746
38	\$ 2.457.948	\$ 1.412.749	\$ 1.045.199	\$ 41.475.996
39	\$ 2.457.948	\$ 1.447.178	\$ 1.010.770	\$ 40.028.818
40	\$ 2.457.948	\$ 1.482.446	\$ 975.502	\$ 38.546.372
41	\$ 2.457.948	\$ 1.518.573	\$ 939.375	\$ 37.027.799
42	\$ 2.457.948	\$ 1.555.581	\$ 902.367	\$ 35.472.218
43	\$ 2.457.948	\$ 1.593.490	\$ 864.458	\$ 33.878.728
44	\$ 2.457.948	\$ 1.632.324	\$ 825.625	\$ 32.246.405
45	\$ 2.457.948	\$ 1.672.103	\$ 785.845	\$ 30.574.301
46	\$ 2.457.948	\$ 1.712.852	\$ 745.096	\$ 28.861.449
47	\$ 2.457.948	\$ 1.754.595	\$ 703.354	\$ 27.106.854
48	\$ 2.457.948	\$ 1.797.354	\$ 660.594	\$ 25.309.500
49	\$ 2.457.948	\$ 1.841.156	\$ 616.793	\$ 23.468.344
50	\$ 2.457.948	\$ 1.886.025	\$ 571.924	\$ 21.582.320
51	\$ 2.457.948	\$ 1.931.987	\$ 525.961	\$ 19.650.333
52	\$ 2.457.948	\$ 1.979.070	\$ 478.879	\$ 17.671.263
53	\$ 2.457.948	\$ 2.027.300	\$ 430.649	\$ 15.643.963
54	\$ 2.457.948	\$ 2.076.705	\$ 381.243	\$ 13.567.259
55	\$ 2.457.948	\$ 2.127.314	\$ 330.634	\$ 11.439.945
56	\$ 2.457.948	\$ 2.179.157	\$ 278.791	\$ 9.260.788
57	\$ 2.457.948	\$ 2.232.263	\$ 225.685	\$ 7.028.525
58	\$ 2.457.948	\$ 2.286.663	\$ 171.285	\$ 4.741.862
59	\$ 2.457.948	\$ 2.342.389	\$ 115.559	\$ 2.399.473
60	\$ 2.457.948	\$ 2.399.473	\$ 58.475	-\$ 0
	\$ 147.476.891	\$ 77.074.426	\$ 70.402.465	
	Monto total pagado	Total capital	Total interés	

Fuente: Elaboración propia

10.8. Análisis de costos

Los costos se pueden clasificar en dos grupos, los costos fijos y los costos variables. Los variables son aquellos que aumentan o disminuyen según el número de unidades producidas y vendidas. Mientras que, los fijos son aquellos que se presentan sea cual sea el volumen de producción, ventas o servicios prestados. Es decir, que no dependen del número de unidades que se producen o venden. Teniendo en cuenta esto, para el caso de la empresa en estudio, se han agrupado todos los costos en los que incurre dentro de la clasificación de los costos fijos, ya que, independientemente de la cantidad de asesorías o servicios que la empresa preste al mes, es necesario cubrir la totalidad de los costos en la misma proporción. Por lo tanto, se tiene un total de costos fijos anual de \$114.156.711 y el costo mensual es de \$9'513.059.

Tabla 51. Análisis de costos.

Estructura de costos	Costo anual	Costo mensual	Costo diario	Costo x hora
Arrendamiento	\$ 10.200.000	\$ 850.000	\$ 28.333	\$ 3.542
Salarios	\$ 90.715.897	\$ 7.559.658	\$ 251.989	\$ 31.499
Servicios públicos	\$ 3.780.000	\$ 315.000	\$ 10.500	\$ 1.313
Internet	\$ 2.364.000	\$ 197.000	\$ 6.567	\$ 821
Depreciación maquinaria	\$ 2.496.815	\$ 208.068	\$ 6.936	\$ 867
Mantenimiento de equipos de cómputo	\$ 600.000	\$ 50.000	\$ 1.667	\$ 208
Capacitación de personal	\$ 4.000.000	\$ 333.333	\$ 11.111	\$ 1.389
TOTAL COSTOS	\$ 114.156.711	\$ 9.513.059	\$ 317.102	\$ 39.638

Fuente: Elaboración propia

10.9. Punto de equilibrio

Para el caso de VallEmprende S.A.S el punto de equilibrio en ingresos es de \$11'971.007 y en unidades es de 239 horas de asesoría mensual y 2873 horas anuales, donde se estarían cubriendo el total de los costos con los ingresos recibidos, sin incurrir en ninguna pérdida ni ganancia económica. Trabajando así con una capacidad instalada de 54.25% de la capacidad total.

Tabla 52. Punto de equilibrio.

Cálculo del Punto de Equilibrio				
		Anual	Mensual	
Costos fijos	\$	143.652.089	\$ 11.971.007	
PVU-CVU	\$	50.000	\$ 50.000	
Punto de equilibrio en cantidad de horas de asesoría=		2873	239	
P.V.U	\$	50.000	Cantidad de equilibrio	239
Margen%		25%		
C.V.U		0	Ingreso de equilibrio	\$ 11.971.007

Fuente: Elaboración propia

10.10. Estado de resultados

El estado de resultados también conocido como estado de pérdidas y ganancias, es uno de los estados financieros que tiene como objetivo mostrar el rendimiento de la empresa, la cual se puede ver traducido en utilidades o también puede presentar pérdidas. En el estado de resultados se ve plasmada la parte operativa de la empresa. Para el caso de VallEmprende S.A.S el resultado del ejercicio ha arrojado una pérdida de (\$35´861.315) para el primer año, en el cual se evidencia que los gastos operacionales de administración y ventas han superado la utilidad bruta de la empresa.

Tabla 53. Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1
Ingresos operacionales	\$ 123.000.000
Menos costo ventas y prestación de servicios	\$ 114.156.711
UTILIDAD BRUTA	\$ 8.843.289
Menos gastos operacionales de admon.	\$ 21.177.324
Menos gastos operacionales de ventas	\$ 2.000.000
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 14.334.035
Más ingresos no operacionales	0
Menos ingresos no operacionales	\$ 21.527.279
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 35.861.315
Menos impuestos de renta y complementarios	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	-\$ 35.861.315

Fuente: Elaboración propia

10.11. Balance general

Este estado financiero, refleja la situación financiera de una empresa en un determinado momento, donde muestra cuál es el valor de sus activos, pasivos y patrimonio. Todas las cuentas que se encuentran en él son saldos (cantidad en favor o en contra que resulta de realizar las operaciones correspondientes a una cuenta). Aquí se muestra el equilibrio contable donde los activos deben de ser iguales a los pasivos más el patrimonio. Para este caso, el total de los activos que está compuesto por los activos corrientes, activos fijos y otros activos es de \$2'197.889; y, el total de los pasivos más el patrimonio, compuestos por el pasivo corriente, pasivo a largo plazo, capital propio y el resultado del ejercicio es de \$2'197.889 equivalentemente.

Tabla 54. Balance general.

BALANCE GENERAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVO CORRIENTE	
		CUENTAS POR PAGAR	\$ -
CAJA	-\$ 12.276.531		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	-\$ 12.276.531	PASIVO LARGO PLAZO	
ACTIVOS FIJOS		OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	\$ 29.495.378
		TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 29.495.378
Equipo de cómputo y comunicación	\$ 7.419.306		
Mobiliario y equipos de oficina	\$ 3.851.928	TOTAL PASIVO	\$ 29.495.378
Depreciación	\$ 2.496.815		
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 8.774.420	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL PROPIO	\$ 8.563.825
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 5.700.000	RESULTADO DEL EJERCICIO	-\$ 35.861.315
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 5.700.000		
		TOTAL PATRIMONIO	-\$ 27.297.489
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 2.197.889	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 2.197.889

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55. Proyección de flujo de caja - Escenario realista.

Punto de equilibrio:	MENSUAL	VENTAS 1 AÑO	90%
	239	2873	2586

Periodo	0	1	2	3	4	5
%Inflación		4%	4%	4%	4%	4%
% Incremento de las ventas		11%	11%	20%	25%	30%
Cantidades		2586	2870	3444	4305	5597
C.V.U.		0	0	0	0	0
%Margen		25%	25%	25%	25%	25%
P.V.U.		50.000	52.000	54.080	56.243	58.493
Ingresos (QxPVU)		129.286.880	149.248.775	186.262.471	242.141.212	327.374.919
Menos						
CVT (QxCVU)		0	0	0	0	0
Costos Fijos						
Arrendamiento		10.200.000	10.608.000	11.032.320	11.473.613	11.932.557
Salarios		90.715.897	94.344.532	98.118.314	102.043.046	106.124.768
Servicios públicos		3.780.000	3.931.200	4.088.448	4.251.986	4.422.065
Internet		2.364.000	2.458.560	2.556.902	2.659.178	2.765.546
Depreciación maquinaria		2.496.815	2.496.815	2.496.815	2.496.815	2.496.815
Mantenimiento de equipos de cómputo		600.000	624.000	648.960	674.918	701.915
Capacitación de personal		4.000.000	4.160.000	4.326.400	4.499.456	4.679.434
Cuota fija de préstamo		29.495.378	29.495.378	29.495.378	29.495.378	29.495.378
Total Costos fijos		143.652.089	148.118.485	152.763.537	157.594.391	162.618.479
Utilidad (o pérdida)		-14.365.209	1.130.290	33.498.934	84.546.821	164.756.440
Más Depreciación		2.496.815	2.496.815	2.496.815	2.496.815	2.496.815
Inversión Inicial	\$ (85.638.251,54)					

Total Inversión Requerida						
Capital propio	\$ 8.563.825,15					
Préstamo requerido	\$ 77.074.426,39					
Flujo de Caja	-85.638.251,54	-11.868.394	3.627.104	35.995.748	87.043.636	167.253.255

Indicador	Valor
Tasa de descuento	25%
VAN	\$ 16.076.822,53
TIR	30%
Recuperacion de inversion en años	3,359791994

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56. Proyección de flujo de caja - Escenario optimista.

Punto de equilibrio:	MENSUAL	VENTAS 1 AÑO				
	239	2873				

Periodo	0	1	2	3	4	5
%Inflación		4%	4%	4%	4%	4%
% Incremento de las ventas		11%	11%	20%	25%	30%
Cantidades		2873	3189,08	3826,89	4783,61	6218,70
C.V.U.		0	0	0	0	0
%Margen		25%	25%	25%	25%	25%
P.V.U.		50.000	52.000	54.080	56.243	58.493
Ingresos (QxPVU)		143.652.089	165.831.972	206.958.301	269.045.791	363.749.910
Menos						
CVT (QxCVU)		0	0	0	0	0
Costos Fijos						
Arrendamiento		10.200.000	10.608.000	11.032.320	11.473.613	11.932.557
Salarios		90.715.897	94.344.532	98.118.314	102.043.046	106.124.768
Servicios públicos		3.780.000	3.931.200	4.088.448	4.251.986	4.422.065
Internet		2.364.000	2.458.560	2.556.902	2.659.178	2.765.546
Depreciación maquinaria		2.496.815	2.496.815	2.496.815	2.496.815	2.496.815
Mantenimiento de equipos de cómputo		600.000	624.000	648.960	674.918	701.915
Capacitación de personal		4.000.000	4.160.000	4.326.400	4.499.456	4.679.434
Cuota fija de préstamo		29.495.378	29.495.378	29.495.378	29.495.378	29.495.378
Total Costos fijos		143.652.089	148.118.485	152.763.537	157.594.391	162.618.479
Utilidad (o pérdida)		0	17.713.487	54.194.764	111.451.401	201.131.431
Más Depreciación		2.496.815	2.496.815	2.496.815	2.496.815	2.496.815
Inversión Inicial	\$ (85.638.251,54)					

Total Inversión Requerida						
Capital propio	\$ 8.563.825,15					
Préstamo requerido	\$ 77.074.426,39					
Flujo de Caja	-85.638.251,54	2.496.815	20.210.301	56.691.579	113.948.215	203.628.246

Indicador	Valor
Tasa de descuento	25%
VAN	\$ 71.717.973,55
TIR	46%
Recuperacion de inversion en años	2,183500089

Fuente: Elaboración propia

10.12. Escenarios proyectados

Para la evaluación final del proyecto se definieron dos escenarios, un escenario realista y un escenario optimista. La variable que se tuvo en cuenta para el análisis en cada uno de los escenarios fue el nivel de las ventas en horas por asesoría, teniendo en cuenta el punto de equilibrio.

Escenario realista: En él, se establece que para el primer periodo se logrará solo el 90% de la cantidad de horas de asesoría al año que representa la variable del punto de equilibrio. Teniendo en cuenta el análisis de mercado, donde se observa que todavía existe un mercado cerrado, ya que hay una visión conservadora en los empresarios y emprendedores para invertir en este tipo de servicios como algo indispensable para el fortalecimiento de sus negocios; y, teniendo en cuenta que será un emprendimiento nuevo en el municipio de Jamundí. En este escenario se evidencia que para el primer año se tendrá una pérdida de (-14'365.209).

Escenario optimista: En este escenario se establece que para el primer año se logrará el 100% de la cantidad de horas de asesoría al año que representa el punto de equilibrio, donde los ingresos sean iguales a los gastos de la empresa y no se tenga ninguna pérdida ni ganancia durante ese periodo.

10.12.1. Estado del flujo de caja

El flujo de caja es importante porque permite registrar las salidas y entradas de dinero efectivas, donde se tiene un control de las actividades que involucran realmente el movimiento de los recursos de la compañía. Este estado financiero permite determinar la capacidad que tiene la empresa para generar recursos económicos en efectivo. Se presenta el flujo de caja calculado con el nivel de ventas proyectado para determinar la liquidez de la empresa en un periodo de 5 años.

En el escenario realista se obtiene un flujo de caja negativo para el primer año, a partir del segundo año este será positivo lo cual representa la capacidad de la empresa para generar recursos en efectivo.

Por otro lado, en un escenario optimista la empresa cuenta con una capacidad de liquidez positiva desde el primer año de operación.

10.12.2. Valor Presente Neto

El VPN es el valor monetario que resulta de restar a la inversión inicial la suma de los flujos futuros traídos a valor presente. Este es uno de los indicadores para realizar el análisis de las inversiones, el cual permite definir si el proyecto es financieramente viable y decidir si es conveniente o no realizar dicha inversión.

Teniendo en cuenta los resultados de este análisis, se puede observar que el proyecto si es viable en ambos escenarios, ya que su resultado es positivo, esto quiere decir que el proyecto está generando valor y es capaz de generar suficiente dinero para recuperar la inversión.

En el escenario realista se tiene un VPN de \$16´076.822,53.

En el escenario optimista el VPN tiene un valor de \$71´717.973,55.

10.12.3. Tasa Interna de Retorno

Este indicador financiero representa la rentabilidad real del proyecto, de acuerdo a la inversión que se hace. Esta tasa es comparada con la de descuento, también conocida como la TIO (Tasa Interna de Oportunidad), el cual es la tasa mínima que el inversionista o emprendedor está dispuesto a aceptar. Para este caso se ha definido una TIO del 25%, por lo tanto, si la TIR es mayor a esta tasa de referencia quiere decir que el proyecto es conveniente porque está generando valor y esta garantiza una rentabilidad por encima de la esperada.

Según esto, el proyecto en ambos escenarios está mostrando que si es rentable teniendo en cuenta el indicador de la TIR, dado que se ha presentado la siguiente situación $TIR > TIO$.

Para el escenario realista se tiene una TIR del 30%.

Para el escenario optimista se tiene una TIR del 46%.

10.12.4. Tiempo de recuperación de la inversión

Teniendo en cuenta la evaluación en el escenario realista, se observa que la inversión realizada, correspondiente a los activos fijos, otros activos y la inversión de los seis primeros meses del capital de trabajo con un valor de \$85´638.252, se recuperará en 3 años y 3 meses.

Por otro lado, en el escenario optimista se espera que la recuperación de la inversión se dé en 2 años y 2 meses.

11. ANÁLISIS ECONÓMICO

Después de analizar la rentabilidad financiera del proyecto y determinar que este es factible y, al mismo tiempo viable, teniendo en cuenta todos los estudios realizados previamente. Se pasa a analizar cómo este proyecto contribuye a las variables económicas y genera un impacto a nivel social en la región Sur vallecaucana.

Generación de empleo: En un inicio la empresa generará 3 empleos de forma directa, es decir los que corresponden a las 2 socias fundadoras de la empresa que se encargan de prestar los servicios de consultoría y asesoría; 1 empleo para desempeñar las labores de secretaría general; y por último, un empleo adicional bajo la modalidad de tercerización laboral, para subcontratar los servicios contables que la empresa requiere. De igual manera, como se tiene establecido en uno de los objetivos estratégicos de la empresa, a largo plazo se pretende generar más empleos con la contratación de personal calificado y especializado en diferentes áreas empresariales y administrativas, lo cual incentiva el aprovechamiento de la mano de obra competente del municipio de Jamundí.

Contribución en materia fiscal: La empresa debe cumplir con la responsabilidad y obligaciones tributarias que ameriten el desarrollo de la actividad. Entre ellos se encuentran el pago del impuesto de renta, impuesto al valor agregado, impuesto de industria y comercio, entre otros. Con el fin de que por medio de estos, el Estado cumpla con el deber de distribuir equitativamente los recursos recaudados entre las necesidades de la sociedad y generar bienestar a la misma.

Contribución en la generación y desarrollo de la actividad empresarial en la región: Por ser una empresa dedicada a la prestación de los servicios de asesorías empresariales, se espera contribuir en el fortalecimiento del tejido empresarial del municipio. Por un lado, promoviendo la puesta en marcha de las iniciativas emprendedoras de una manera planificada y organizada, instruyendo al emprendedor en la importancia de tomar decisiones de forma racional y llevar a cabo su proceso con mayores conocimientos; reduciendo de esta manera el empirismo e intuición que conlleva a que estas ideas de negocio no logren tener un sostenimiento a largo plazo o se mantengan en la informalidad. Por otro lado, se espera aportar en el desarrollo de la actividad empresarial de la región inculcando el cumplimiento de todos los estándares de formalidad, donde se capacite al empresario o emprendedor en los procesos de formalización, tales como: constitución legal, cumplimiento de obligaciones tributarias, responsabilidad en el manejo ambiental, cumplimiento de los derechos a los empleados, entre otros. Según las cifras obtenidas en el estudio técnico, la empresa tiene una capacidad para asesorar entre 30 y 38 empresas e ideas de negocio al mes, lo cual se traduce en aproximadamente 300 o 400 anualmente; de lo cual, se espera la creación de nuevas empresas y el fortalecimiento de las que ya existen. Teniendo impactos favorables en su organización y buscando mitigar las debilidades estructurales identificadas en el sector de las Mipymes; además de generar un impacto positivo

en el fortalecimiento de sus capacidades para que logren generar mayores ingresos, ya que de una u otra manera este es el fin principal de quien toma la decisión de iniciar su emprendimiento.

Retorno de la inversión en la que incurre un microempresario cuando contrata los servicios de asesoría empresarial: Un empresario que invierte un porcentaje de sus recursos económicos para recibir los servicios de consultoría o asesoría en VallEmprende, que tienen un valor en promedio entre \$300.000 y \$600.000, puede percibir una mejoría en su unidad productiva, reflejado en el fortalecimiento de sus habilidades gerenciales, visualizar mejor las oportunidades y amenazas de su entorno, planificar eficientemente la producción y comercialización de sus productos o servicios, tener un adecuado control sobre los costos y gastos de su empresa, capacitar y motivar el personal que tiene a su cargo, entre otros aspectos importantes, que finalmente se ven traducidos en un mayor volumen de las ventas, y por consiguiente en la capacidad de generar mayores ingresos. De acuerdo a algunos casos observados después de las asesorías brindadas por el programa de fortalecimiento empresarial SI-EMPRESA a microempresarios de la ciudad de Cali, se ha indagado sobre cuáles han sido esos beneficios percibidos en sus unidades productivas.

Caso de ejemplo: microempresaria dedicada a la producción y comercialización de alimentos como tamales, fiambres de pollo, pavo relleno, encurtidos y antipasto, uno de los temas tratados durante los cursos taller del programa fueron las finanzas; donde se tocaron aspectos relacionados con las compras, costos, gastos e ingresos de la empresa, y en el cual se hizo énfasis a los empresarios en aprender a administrar eficientemente sus recursos económicos. Aunque la microempresaria desarrolla su actividad de una manera muy informal y casera, ella percibe que uno de los beneficios adquiridos ha sido la capacitación para saber invertir los ingresos que viene recibiendo en otros recursos como maquinarias o insumos para aumentar su capacidad de producción y poder ofrecer un producto de mejor calidad a sus clientes. Después del programa y las asesorías la microempresaria tomó la decisión de invertir esos ingresos que ha recibido por sus primeras ventas, ya que es un emprendimiento nuevo que surgió a raíz de la pandemia, en nuevos equipos como, mesa de acero inoxidable, pipa y estufa industrial. Esto representa un beneficio para ella porque está haciendo sus procesos productivos más eficientes y haciendo que los clientes se sientan satisfechos con el producto que están recibiendo e incrementando su volumen de ventas en un 2 o 3% aproximadamente.

Contribución indirecta: Con el aporte en la creación de nuevas empresas y cuando estas empresas son fortalecidas, se está incidiendo en la generación de nuevos empleos directos e indirectos dentro de esas unidades productivas; en una mayor cantidad de recaudos tributarios con la concientización en el pago de los impuestos y la formalidad empresarial; igualmente, promoviendo la responsabilidad del cuidado del medio ambiente y los recursos naturales al momento de llevar a cabo sus actividades productivas.

12. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla 57. Condiciones del entorno.

RIESGO	FACTORES	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	ESTRATEGIAS PARA MITIGAR EL POSIBLE RIESGO
CONDICIONES DEL ENTORNO	Cambios macroeconómicos	En el año 2019, el Banco de la república había proyectado una estimación de la inflación anual para los años 2020, 2021 y 2022 en un 3,37%, 3,46% y 3,51% respectivamente (Banrep, 2019). Sin embargo, dadas las condiciones actuales a raíz de la pandemia, la inflación se ha disminuido. Para finales del año 2020 cerró en un 1,61% y, de acuerdo a una encuesta de expectativas realizada en octubre del 2020 por el Departamento Técnico y de formación económica, se espera que la inflación para marzo, junio y julio del 2021 sea del 2,36%, 2,68% y 2,85% respectivamente y, que en el tercer trimestre del 2022 se incremente a 3,14% (Esguerra Umaña, 2020, pág. 2). La incertidumbre con respecto a las expectativas de la inflación, los tipos de interés, el PIB, entre otras variables macroeconómicas a largo plazo ocasionada por el impacto del coronavirus en la economía, representa un riesgo por la inestabilidad de las mismas, que generan un desplome en el consumo, la inversión y una caída en la actividad económica. Inflación: implica un aumento en el precio de los servicios y productos, lo cual hace que las personas y empresas inviertan sus recursos en bienes de primera necesidad y la inversión en servicios de consultoría pasa a un segundo plano. Disminución del PIB: Con un PIB negativo la actividad económica del país no aumentará y estará en recesión. Estos factores se ven reflejados negativamente en las Mipymes a las que se dirige el servicio y en la actividad de la empresa consultora con una disminución en los ingresos y en la capacidad adquisitiva de los individuos.	Medio	Una de las estrategias a implementar a corto plazo en el caso de presentarse un aumento de la inflación, es buscar ingresos en monedas fuertes como el dólar o el euro, lo cual ayuda a tener ingresos en monedas que al cambio permitan un buen retorno. Con el uso de diferentes alternativas como: realizar trabajos freelance a través de plataformas donde se puede trabajar por proyectos en diferentes asesorías a otras empresas; también, por medio de la creación de un sitio web o blogs que se pueden monetizar por medio de la publicidad, venta de servicios o cursos en las áreas empresariales mediante afiliación; o la creación de un canal de YouTube donde se traten temáticas acordes para obtener recursos en este tipo de monedas.

	Cambios políticos del gobierno	Aumento sobre el pago de los impuestos, aumento del salario mínimo por parte del gobierno, poca inversión del gobierno en algunos sectores de la economía. Implementación de normativas que desfavorezcan las condiciones laborales y afecten la productividad de las empresas. Uno de los impactos con estos cambios es que se pueden incrementar los costos de operación de la empresa y por lo tanto, estar en la obligación de cobrar más por cada servicio, esta situación generaría un tipo de rechazo en los clientes a los que se dirige la empresa, ya que estos mostraron una disponibilidad a pagar por el servicio no mayor a \$200.000 semanales. Por otro lado, la poca inversión no incentiva la creación de nuevas empresas en el municipio.	Medio	Establecer alianzas con entidades públicas del municipio como la secretaría de desarrollo de la Alcaldía Municipal, que se encarga de desarrollar convenios y llevar a cabo programas e iniciativas de apoyo al emprendimiento, con el fin de que la empresa disminuya estos incrementos en los costos por dichos factores y acceder a subsidios económicos, al mismo tiempo, se creen espacios de cooperación para balancear los aspectos económicos y los impactos sociales.
	Cambios en estímulos y apoyo	Oferta de programas y asesorías en emprendimiento gratuitos, brindados por entidades del gobierno a las Mipymes e iniciativas emprendedoras de la zona. Uno de los programas de apoyo que ha llegado al municipio de Jamundí en los últimos meses, es el programa prospera liderado por la cámara de Comercio de Cali, generando un impacto en aproximadamente 1500 microempresarios con la caracterización, acompañamiento, capacitación y asesoría. Esta situación implica un costo de oportunidad para los clientes potenciales, debido a que, si se presentan dos alternativas, en este caso pagar por los servicios que ofrece la empresa VallEmprende o acceder a estos programas gratuitos, es evidente que más personas renunciarían a incurrir en gastos por un servicio de asesoría y preferirán acceder a estos programas gratuitos que están enfocados en el fortalecimiento de las empresas.	Alto	Dar a conocer los factores diferenciadores y propuesta de valor de VallEmprende, como la personalización del servicio, valores agregados, diversidad de áreas en las que se enfocan los servicios de la empresa, etc. Con el fin de que los posibles clientes perciban los beneficios que pueden obtener al pagar por los servicios.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58. Riesgos de mercado.

RIESGO	FACTORES	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	ESTRATEGIAS PARA MITIGAR EL POSIBLE RIESGO
RIESGOS DE MERCADO	Cambios en el clima del sector empresarial	El mercado en un momento determinado está condicionado por el clima empresarial, es un factor del riesgo de mercado muy importante a tener en cuenta, debido que a medida en que las expectativas del sector empresarial mejoren habrá posibilidad de ampliación de ese mercado; de lo contrario, si se percibe un clima de negocios pesimista habrá una mayor contracción del sector y poco crecimiento. De acuerdo a encuestas realizadas a empresarios, se puede ver, que para el presente año 2021 estos tienen unas expectativas optimistas pero moderadas sobre la situación de sus empresas y de la economía del país. Según la Encuesta de las Cámaras de Comercio de Monitoreo del Impacto de la Covid-19 en las Empresas, realizada por (Confecámaras, 2020) El 57% de los empresarios de Colombia ve con optimismo la situación de su negocio y del país para el 2021. Por otro lado, de acuerdo a la encuesta de expectativas de octubre del 2020, los funcionarios de primer nivel de diferentes empresas del sector productivo, académicos y consultores han percibido una disminución en el nivel de los precios de la economía, acompañado por una caída en la actividad económica. No obstante, han demostrado unas expectativas positivas moderadas en cuanto a la recuperación del crecimiento económico y el empleo, donde se espera que el PIB se sitúe en un 2,78%, mayor en 0,20 pp a lo obtenido un trimestre atrás (Esguerra Umaña, 2020, pág. 9). En Cali, ha sido una de las ciudades donde las empresas han demostrado este optimismo, el cual espera aumentos en el valor de sus ventas con un 13,9%, frente a otras ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Armenia, entre otras, que si demuestran un mayor pesimismo frente al clima del sector empresarial.	Medio	Una de las estrategias a implementar en el caso de presentarse una contracción de los mercados es establecer alianzas estratégicas con otras empresas. De igual manera, con los servicios que ofrece VallEmprende contribuir a la creación de redes o alianzas empresariales entre las Mipymes o posibles clientes, con el fin de que estos logren fortalecerse a través de la cooperación con el aporte e intercambio de recursos; como productos, medios de distribución, procesos de manufactura, recaudación de fondos, capital, conocimientos, experiencias, etc. que les permita a las empresas del sector vivir un clima en mejores condiciones y acceder a los servicios de consultoría y asesoría empresarial.

	Surgimiento de nuevos competidores	Entrada de nuevas empresas en el municipio con una oferta de servicios similares, con menor costo o una mano de obra más especializada.	Bajo	Aumentar los canales de venta de los servicios, invertir en una estrategia de marketing digital para dar a conocer la empresa a través de diferentes plataformas como redes sociales y páginas web; ofrecer valores agregados que logren percibir los clientes, como: cursos certificados en temas empresariales, sugerencias y Tips para fortalecer las habilidades de los emprendedores, contenido interactivo en estos medios virtuales y una atención profesional y personalizada para fidelizar a los clientes de VallEmprende.
	Reducción del número de clientes	La dinámica empresarial, en cuanto a la creación de nuevas empresas y a la renovación de la matrícula mercantil de las existentes para el año 2020 disminuyó, según la Cámara de Comercio de Cali en un -15,1%, teniendo en cuenta que el segmento de mercado al que se dirige la empresa son las Mipymes, si este sector presenta una contracción es probable que la empresa se vea afectada con la disminución en la demanda de los servicios y un mercado poco atractivo para la misma. Por otro lado, este factor de riesgo puede estar ocasionado porque la empresa no logre contar con el personal idóneo y capacitado, dada la poca oferta de mano de obra especializada en el municipio, donde no se alcance a satisfacer las expectativas de los clientes.	Alto	En primer lugar, crear una estrategia de penetración de mercados y desarrollo de nuevos mercados, que permita atraer clientes potenciales en el municipio de Jamundí a través de la publicidad y promoción; y una expansión a nivel regional en otras ciudades cercanas como Cali, Palmira, Yumbo, Candelaria y Santander de Quilichao. Por otro lado, hacer parte de programas de capacitación y formación a consultores para ampliar los conocimientos en las diferentes áreas, realizar cursos, seminarios, diplomados y especializaciones que le permitan al grupo emprendedor actualizarse y desarrollar nuevas habilidades blandas para transmitir y ofrecer un servicio de excelente calidad a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59. Riesgos financieros.

RIESGO	FACTORES	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	ESTRATEGIAS PARA MITIGAR EL POSIBLE RIESGO
RIESGOS FINANCIEROS	Incremento en los costos por prestación de servicios	Un aumento elevado en los costos para la operación de la empresa, por ejemplo, en los salarios, arrendamiento de la oficina o servicios públicos representa un riesgo, ya que se hace necesario incrementar el valor de la hora del servicio; si los consumidores no cuentan con la capacidad o disposición para asumir un aumento en el precio del servicio, la empresa posiblemente tendrá un desbalance y por ende pérdidas económicas.	Bajo	Ofrecer múltiples paquetes de servicios con precios diferenciales que tenga en cuenta la capacidad adquisitiva de cada tipo de cliente. Por ejemplo, consultorías básicas con precios accesibles, consultoría avanzada con precios medios y consultorías Premium con precios más altos. Esto permite cubrir en mayor medida los costos de la empresa y, al mismo tiempo, abarcar diferentes cuotas de mercado.
	Demoras en los aportes de los socios	Es una situación que retrasaría la iniciación de las actividades de la empresa, ya que son recursos necesarios para invertir en la compra de los activos e insumos, y en otros gastos administrativos y de ventas.	Bajo	Teniendo en cuenta que los aportes de las socias corresponden solo al 10% de la inversión total, se financiaría el 100% de la inversión a través de un crédito bancario o capital semilla, lo cual implicaría un aumento de \$269.000 aproximadamente en el valor de la cuota fija mensual en el caso de ser un préstamo.
	Incertidumbre en el rendimiento de la inversión	Este factor de riesgo hace referencia a la posibilidad de que la empresa no logre hacer frente a sus obligaciones financieras, principalmente el pago de los intereses y la amortización de la deuda. Por otro lado, también puede estar asociado al retraso en el alcance del punto de equilibrio establecido para el primer periodo en el escenario realista, ya que esto afectaría directamente el flujo de caja y por ende la tasa interna de rentabilidad de la inversión.	Alto	Con el fin de no incurrir en una deuda por no lograr hacer frente a las obligaciones financieras; primero, se evaluará si hay las condiciones adecuadas para adquirir un compromiso financiero y cumplir con él. De lo contrario, se pretende iniciar las actividades de la empresa a pequeña escala donde se vayan generando ventas e ir creciendo poco a poco. Y con esto poder reinvertir los ingresos y disminuir los pasivos de la empresa.

	Demoras en la aprobación de los créditos	La falta de experiencia de las socias en cuanto a la vida crediticia y no disponer con un ingreso estable representa un riesgo importante, debido a que las entidades financieras ponen mayores barreras para facilitar un préstamo a este tipo de personas. Por lo tanto, esto retrasaría la consecución de recursos para poner en marcha las actividades de la empresa y cubrir los costos y gastos de la misma.	Medio	La estrategia que se plantea en este factor, también influye en los dos anteriores factores de riesgo debido a su alto grado de relación con la financiación del proyecto. Una de las estrategias es participar en convocatorias de entidades que ofrecen apoyo financiero, como el fondo emprender del SENA, la cámara de comercio de Cali, fundación Coomeva, entre otras. O buscar apoyo en un socio inversionista que sienta interés por el proyecto.
	Niveles mínimos de caja para operar	Este es uno de los problemas financieros más frecuentes que enfrentan las empresas actualmente, donde hay una falta de fondos para financiar las actividades de corto plazo, en este caso el pago de los servicios públicos, internet, arrendamiento, pago de salarios, etc. Esta es una situación compleja debido a que se generan retrasos en el pago de los pasivos y un incumplimiento hacía los acreedores que genera desconfianza y poca credibilidad en la empresa.	Medio	Para lograr que los pagos de los servicios se realicen de manera oportuna y contar con suficiente liquidez, se establece una política de cartera donde el cobro se realiza de la siguiente manera: el 50% del pago al iniciar el proceso y el 50% restante al finalizar el mismo, con un plazo de 30 días máximo. Por otro lado, crear un fondo de ahorros cuando la empresa comience a tener utilidades para cubrir posibles eventualidades como el pago a los acreedores.

Fuente: Elaboración propia

Según Varela “El análisis de riesgos tiene como objetivo central determinar en qué variables básicas del proyecto se pueden presentar variaciones sustanciales en relación con los pronósticos realizados, o qué variables no se han podido cuantificar, pero pueden afectar sustantivamente el éxito de la empresa” (Varela, 2008).

En este análisis, se identificaron los posibles cambios o alteraciones que pueden presentarse en el desarrollo de las actividades de VallEmprende. Teniendo en cuenta los análisis previos se ha considerado que entre los riesgos más representativos y de mayor probabilidad de ocurrencia a los que la empresa puede enfrentarse son tres: las condiciones del entorno, los riesgos de mercado y los riesgos financieros.

“La matriz de riesgos es una herramienta que aporta de manera rápida y sencilla una visión de los riesgos que afectan a la empresa. En este instrumento se detallan la posibilidad de que estos eventos terminen sucediendo” (EALDE Business School, 2017)

Por lo tanto, para finalizar se propone la siguiente matriz de riesgos, donde se resumen cada uno de los factores descritos anteriormente, con la respectiva probabilidad de que sucedan, el impacto que estos pueden causar y el grado de cada uno de ellos, ya sea bajo, medio o alto.

Tabla 60. Matriz de Probabilidad e impacto.

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO			
PROBABILIDAD			
1,00	0,20	0,40	0,60
0,90	0,18	0,36	0,54
0,80	0,16	0,32	0,48
0,70	0,14	0,28	0,42
0,60	0,12	0,24	0,36
0,50	0,10	0,20	0,30
0,40	0,08	0,16	0,24
0,30	0,06	0,12	0,18
0,20	0,04	0,08	0,12
0,10	0,02	0,04	0,06
IMPACTO	0,20	0,40	0,60
	Menor	Medio	Mayor

CONVENCIONES

Color	Rango	Tipo de Riesgo
	$R \geq 0,42$	Riesgo Alto
	$0,20 < R \leq 0,40$	Riesgo Medio
	$0,02 < R \leq 0,18$	Riesgo Bajo

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PROBABILIDAD	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	GRADO
Condiciones del entorno	Cambios macroeconómicos.	0,5	0,6	0,3	Riesgo Medio
Condiciones del entorno	Cambios políticos del gobierno.	0,6	0,4	0,24	Riesgo Medio
Condiciones del entorno	Cambios en estímulos y apoyo.	0,8	0,6	0,48	Riesgo Alto
Mercado	Cambios en el clima del sector empresarial.	0,5	0,6	0,3	Riesgo medio
Mercado	Surgimiento de nuevos competidores.	0,4	0,4	0,16	Riesgo bajo
Mercado	Reducción del número de clientes.	0,7	0,6	0,42	Riesgo Alto
Financieros	Incremento en los costos por prestación de servicios.	0,3	0,4	0,12	Riesgo bajo
Financieros	Demoras en los aportes de los socios.	0,6	0,2	0,12	Riesgo bajo
Financieros	Incertidumbre en el rendimiento de la inversión.	0,8	0,6	0,48	Riesgo Alto
Financieros	Demoras en la aprobación de los créditos.	0,8	0,4	0,32	Riesgo Medio
Financieros	Niveles mínimos de caja para operar.	0,5	0,6	0,3	Riesgo Medio

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Actualmente la crisis sanitaria mundial ocasionada por la pandemia del Covid – 19, es un factor del entorno relevante que influye en la creación y puesta en marcha de la empresa VallEmprende. En primer lugar, representa una fuerte amenaza, ya que debido a la baja productividad, disminución en los empleos e ingresos de las empresas, la capacidad y disposición del mercado objetivo para acceder a este tipo de servicios se hace menor. Sin embargo, también se puede considerar como una oportunidad, ya que muchas personas han tenido que migrar de su condición de empleados a emprendedores para generar una fuente de ingresos, y aquí, es donde se hace necesario ofrecer acompañamiento a quienes están iniciando su proceso emprendedor y de fortalecimiento de las capacidades de los empresarios que se han visto afectados por este y otros factores del entorno.

De acuerdo al análisis del mercado realizado, se evidencia que las Mipymes del municipio de Jamundí y aquellas personas con ideas de negocio, requieren y les gustaría recibir servicios de asesoría empresarial, principalmente en las áreas financiera, legal, ambiental, contable; y de marketing tradicional y digital, donde más del 50% de los encuestados escogieron estas áreas. Sin embargo, aunque se notó en un 90% de los encuestados su disposición a recibir acompañamiento en temas empresariales para fortalecer sus ideas de negocio o empresas, más de la mitad demostraron que su disposición a pagar por el servicio es menos de \$200.000 semanales, incluso un 11,9% dijo que le gustaría recibir el servicio pero, que no estaría dispuesto a pagar por él. Aunque existe en el mercado la necesidad y el deseo de contar con un servicio de esta índole, aún hay una visión conservadora del segmento de mercado para invertir en los servicios de asesoría lo cual puede representar un riesgo en la factibilidad y viabilidad de la empresa.

Con los estudios técnico, administrativo y legal, se logró determinar que la creación de la empresa VallEmprende S.A.S es factible, ya que existen las condiciones adecuadas para llevar a cabo el proyecto, gracias a que el proyecto no requiere de una inversión en activos fijos muy elevada para iniciar las operaciones (\$11'541.184), ya que en la actividad a desarrollar no se exigen equipos o recursos físicos que impliquen altos costos. Sin embargo, los gastos de personal son aquellos que representan el rubro más alto para la empresa (\$105'115.897) para el primer año, ya que es el recurso más importante.

Finalmente, con los estudios financiero y económico se puede concluir que el proyecto estaría generando valor, teniendo en cuenta que el informe financiero permitió concluir que el proyecto es viable y puede ser atractivo para futuros inversionistas. La inversión realizada para iniciar el negocio es relativamente baja, lo cual permite recuperar dicha inversión en un periodo de 3 años y 3 meses aproximadamente dentro de un escenario realista. El valor presente neto es positivo

(\$16´076.822,53) en el escenario realista, sin embargo, no es superior al valor de la inversión. Al igual que en un escenario optimista el VPN es positivo (\$71´717.973,55), según la proyección realizada a 5 años, lo que quiere decir que el proyecto es capaz de generar suficiente dinero para recuperar la inversión realizada. Por otro lado, la tasa de rentabilidad en ambos escenarios supera la tasa esperada por los inversionistas del 25%.

Además, el proyecto espera generar un aporte importante en las variables económicas, como la creación de 4 nuevos empleos y la contribución en materia fiscal de forma directa con el pago de impuestos por parte de la empresa que se pretende crear. Asimismo, de forma indirecta, ya que los servicios de asesoría están encaminados a contribuir con la generación y desarrollo de la actividad empresarial en la región, lo cual promueve la creación de nuevas empresas y por ende nuevos puestos de trabajo.

Se concluye, que este proyecto es factible y es viable, ya que los análisis permiten observar un panorama positivo por cuanto existe un mercado potencial, unas condiciones técnicas, legales, administrativas y económicas favorables que generan beneficios para los diferentes grupos interesados en el proyecto; además, el 57% de los empresarios de Colombia ve con optimismo la situación de su negocio y del país para el 2021. Sin embargo, el éxito en la ejecución de este proyecto dependerá en gran medida del nivel de eficacia con el que cuente la empresa para superar las debilidades, amenazas y riesgos que se puedan presentar durante la realización de su actividad económica.

RECOMENDACIONES

Algunas sugerencias a tener en cuenta para que el proyecto tenga buenos resultados, y la empresa continúe con sus labores una vez puesta en marcha, son los siguientes:

Se sugiere que la empresa periódicamente realice una investigación de mercados, para conocer las nuevas tendencias, necesidades y comportamiento del mercado, tanto de la oferta como de la demanda de los servicios de consultoría y asesoría empresarial.

Se recomienda que en un mediano plazo la empresa invierta recursos para adquirir un inmueble, donde se cuente con instalaciones propias en las cuales atender a los clientes y disminuir los costos por el arrendamiento del local.

Realizar periódicamente un seguimiento al plan estratégico de la empresa, con el fin de evaluar si cada uno de los objetivos, metas y estrategias se están llevando a cabalidad o si es necesario replantear dicho plan para cumplir con la misión y visión que se ha establecido.

Se sugiere que la empresa participe de las diferentes ferias de emprendimiento, foros, ruedas de negocios a nivel nacional, entre otros espacios, con el fin de generar una red de contactos y tener acercamientos a experiencias reales de los emprendedores que nutran el conocimiento del equipo de trabajo de la empresa.

También, se recomienda que a través de los servicios que la empresa pretende ofrecer, se promuevan espacios de encuentros y alianzas entre emprendedores de la región con el fin de aportar en la creación de redes empresariales y de un ambiente cooperativo entre el tejido empresarial del municipio de Jamundí.

Se recomienda presentar el proyecto ante entidades de apoyo al emprendimiento en Colombia, con el fin de conseguir aliados para el financiamiento de la empresa, acceder a asesorías y nuevos conocimientos por parte de expertos en la materia, entre otros recursos tangibles e intangibles que se conviertan en un aliciente para llevar a cabo el propósito de crear una empresa de consultorías y asesorías empresariales en el municipio de Jamundí, el cual logre sostenerse a largo plazo para contribuir en el desarrollo y mejoramiento de las unidades productivas.

Establecer una alianza con entidades gubernamentales como la alcaldía municipal, o con instituciones de educación como el SENA o la futura sede de la Universidad del Valle en el municipio de Jamundí, con el propósito de brindar el servicio en conjunto con estas instituciones y lograr un posicionamiento en el mercado gracias al reconocimiento y aceptación que estas han tenido durante su trayectoria.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACOPI. (2020). *Encuesta de Desempeño Empresarial 2do Trimestre de 2020*. Barranquilla.
- Actualícese. (2020). Brecha salarial, ingresos, desigualdad social: así va la vida en Colombia, según la OCDE. *Actualícese*.
- Agulló López, S. (2015-2016). *Trabajo fin de grado: El Asesoramiento Empresarial*. UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ .
- Alcaldía de Jamundí. (2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020 - 2023*. Jamundí.
- Alcaldía de Jamundí. (s,f). *Mi Municipio: Alcaldía de Jamundí*. Obtenido de <https://www.jamundi.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- Alonso Nuez, M., & Galve Górriz, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e investigaciones sociales*, 9.
- Andrade, D. L. (2016). Plan de negocio para una consultora de pequeñas y medianas empresas en el Perú. (*Tesis de Máster en Dirección de Empresas*. Lima, Perú: Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección.
- Baena Toro, D. (s,f). *Análisis financiero: enfoque, proyecciones financieras*. Ecoe Ediciones.
- Banco de la República. (2020). *Informe de Política Monetaria*. Bogotá.
- Banco de la República de Colombia. (2020). *La Junta Directiva del Banco de la República, por mayoría, redujo su tasa de interés en medio punto porcentual a 2,75%*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/junta-directiva-del-banco-republica-mayoria-redujo-su-tasa-interes-medio-punto-porcentual-275>
- Banco Mundial. (2020). *Colombia recibe desembolso del Banco Mundial para apoyar su lucha contra el COVID-19*. Bogotá.
- Banco Mundial. (2020). *Colombia: Panorama general*. Bogotá.
- Banrep. (2019). *Determinantes de las dinámicas de los mercados de capitales*. Obtenido de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/amjdtes_septiembre_2019.pdf
- Betancourt Guerrero, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. ECOE Ediciones.
- Betancourt Guerrero, B. (22 de Mayo de 2020). *Direccionamiento estratégico (Parte 5) - Referenciación Benchmarking*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=ddp_iro0gBU
- Bolaños Gutierrez, M. R., & Daza Cajas, J. H. (2012-2015). *Programa Agropecuario del municipio de Jamundí Periodo 2012-2015*. Jamundí.
- Bolaños, G. (s.f.).

- Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2014). THE THEORY OF THE ENTREPRENEUR: FROM HEROIC TO SOCIALISED ENTREPRENEURSHIP. *Journal of Innovation Economics & Management*, 9-40.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Tarifas del registro mercantil año 2021*. Bogotá.
- Cámara de Comercio de Cali. (2020). *Ritmo Empresarial*. Cali: Grupo Estudios Empresariales y de Competitividad.
- Cancillería de Colombia. (2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una Paz estable y duradera*.
- Chrisman, J. J. (1995). Writing Cases for 'Entrepreneurship Theory and Practice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 89-95.
- Código de Comercio. (2017). *Sociedad por Acciones Simplificada Ley 1258 de 2008*. Bogotá: Unión LTDA.
- Cohen, W. A. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Bogotá: Editorial Norma.
- Colombia, P. d. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad*.
- Colombia3. (2018). Consultoría empresarial. *Revista Gerente.com*. Obtenido de <https://gerente.com/co/guias/consultoria-empresarial-2/>
- Confecámaras. (2019). *Dinámica de creación de empresas en Colombia*. Confecámaras Red de Cámaras de Comercio.
- Confecámaras. (2020). *11,5% aumentó la creación de empresas en Colombia en junio*. Bogotá: Confecámaras Red de Cámaras de Comercio.
- Confecámaras. (2020). *Dinámica de creación de empresas en Colombia Enero - Junio de 2020*. Confecámaras Red de Cámaras de Comercio.
- Confecámaras. (2020). *Empresarios de Colombia ven con optimismo el 2021: Confecámaras*. Confecámaras Red de Cámaras de Comercio. Obtenido de <https://www.confecamaras.org.co/noticias/764-empresarios-de-colombia-ven-con-optimismo-el-2021-confecamaras>
- Confecámaras. (2020). *Más de 360 mil empresarios se han beneficiado de los programas de reactivación de las Cámaras de Comercio*. Bogotá: Confecámaras Red de Cámaras de Comercio.
- Convenio Interadministrativo Fortalecimiento Empresarial . (2020). *Programa siempre*. Obtenido de <https://programasiempre.co/>
- Crocco, L., & Guttmann, E. (2005). Consultoría Empresarial. *Editora Saraiva*.
- Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2006). *Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva*. Valencia: Fundación Bancaja.
- DANE. (2020). *Encuesta Mensual de Servicios (EMS)*. Bogotá. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_septiembre_20.pdf
- DANE. (Junio de 2020). *Geovisor Directorio de Empresas 2020*. Obtenido de Geoportal: <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/?lt=3.201180792849219&lg=-76.62505698149998&z=11>
- DANE. (2020). *Producto Interno Bruto (PIB) I trimestre 2020 preliminar*. Bogotá.

- DANE. (29 de Enero de 2021). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Para%20el%202020%2C%20la%20tasa,2019%20\(63%2C3%25\)](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Para%20el%202020%2C%20la%20tasa,2019%20(63%2C3%25).).
- DANE. (5 de Febrero de 2021). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- DANE. (15 de Febrero de 2021). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>
- DANE. (s,f). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas*. Obtenido de http://idesc.cali.gov.co/download/pot_2014/ciiu_rev_4_a_c.pdf
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición*. México: Pearson Educación.
- Defensoría. (2000). *Ley 590 de 2000*.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *Mipymes en América Latina un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Naciones Unidas, Santiago: CEPAL.
- EALDE Business School. (10 de Mayo de 2017). *EALDE Business School*. Obtenido de <https://www.ealde.es/como-elaborar-matriz-de-riesgos/>
- Enterritorio. (2020). *Estudio del sector*.
- Esguerra Umaña, M. d. (2020). *ENCUESTA DE EXPECTATIVAS DE OCTUBRE DE 2020*. Bogotá.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*.
- FMI. (2020). *El Directorio Ejecutivo del FMI Concluye la Consulta del Artículo IV con Colombia correspondiente a 2020*.
- Franco-Ángel, M., & Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *EG Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 81-91.
- Fundación WWB Colombia. (2018). *¿Qué motiva a los colombianos a crear su propia empresa*.
- García Ramos, C., Martínez Campillo, A., & Fernández Gago, R. (2007). Análisis de los factores determinantes de la creación de empresas: una evidencia empírica en Castilla y León. *Dialnet*, 616.
- Garzón Sánchez, S. J. (2020). *Recursos: Programa siempre*. Obtenido de Programa siempre: <https://programasiempre.co/recursos/>
- Gerencie.com. (29 de Agosto de 2019). Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/depreciacion.html#:~:text=La%20depreciaci%C3%B3n%20es%20el%20mecanismo,con%20el%20paso%20del%20tiempo.&>

text=Vida%20%C3%BAtil%20de%20los%20activos,activos%20seg%C3%BAAn%20la%20t%C3%A9cnica%20contable.

- Gómez Restrepo, H. J., & Borda Esquivel, S. (2018). Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas: políticas e instituciones de fomento en Colombia. En M. Dini, & G. Stumpo, *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (págs. 227-288). Naciones Unidas, Santiago: CEPAL.
- Gómez, U. A., & Betancourt, B. (2012). *Caracterización del sector de las Mipymes de Sevilla y Caicedonia. Identificación de las prácticas organizacionales predominantes*. Programa editorial de la Universidad del Valle.
- Gómez-Núñez, L., López-Gómez, S., Hernández, N., Galvis-Maldonado, M., Varela, R., & Moreno, J. (2018). *GEM COLOMBIA Estudio de la actividad empresarial en 2017*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Gonzalez Vivas, A. M. (2020). *VallEmprende* S.A.S. Obtenido de <https://angievivas.wixsite.com/vallemprende>
- Google. (s.f). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Jamund%C3%AD,+Valle+del+Cauca/@3.2612723,-76.5594051,14z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e309eb12e0877d1:0xc87a434dcab6347e!8m2!3d3.2617697!4d-76.5403266?hl=es>
- Gozzer, S. (2020). *Coronavirus y economía| V, U, o W: los 3 escenarios posibles para la recuperación económica tras la pandemia de Covid-19*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52267326>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación Quinta Edición*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, R. A. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. *Naciones Unidas CEPAL ECLAC*.
- iNNpuls. (s.f). *Ecosistemas regionales del emprendimiento en Colombia*.
- Jiménez Hernández, W., Palencia Hernández, C., González Quintero, D., & Gantiva Parada, D. (2018). *Supervivencia de las MiPymes: un problema por resolver*. ASOBANCARIA Semana económica.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing Decimocuarta edición*. México: Pearson Educación.
- La República. (2020). *Más de un tercio del empleo formal se genera en sectores como el turismo*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/mas-de-un-tercio-del-empleo-formal-se-genera-en-sectores-como-el-turismo-3028583>
- Lozano Meade, G. (28 de Abril de 2020). *EY Building a better working world*. Obtenido de https://www.ey.com/es_co/covid-19/habitos-del-consumidor
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados Quinta Edición*. México: Pearson Educación.

- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Simon and Schuster.
- Méndez Álvarez, C. E. (2011). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*. México: Limusa.
- MinHacienda. (2020). *En 2021 el Producto Interno Bruto de Colombia crecería un 6,6%*. Bogotá.
- MinTic. (2017). *E-Commerce, la alternativa digital para potencializar a las MiPyme*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/51231:E-Commerce-la-alternativa-digital-para-potencializar-a-las-MiPyme>
- MinTic. (2018). *Colombia inicia plan de modernización de las TIC, estas son las claves*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/79790:Colombia-inicia-plan-de-modernizacion-de-las-TIC-estas-son-las-claves>
- Montes Cadavid, J. C. (20 de Julio de 2019). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/juan-carlos-montes-cadavid-2551471/la-tecnologia-colombiana-2886825#:~:text=La%20brecha%20digital%20en%20Colombia,en%20Colombia%20no%20cuentan%20con>
- Morales Rubiano, M. E., & Castellanos Domínguez, Ó. F. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Revista INNOVAR Journal*, 115-136.
- Ochoa Pimentel, M. A., Vázquez Bojado, H. F., & Cameros Castellanos, J. F. (08 de Agosto de 2016). Consultoría Empresarial. México: Tecnológico Nacional de México.
- OECD. (2020). *¿Cómo va la vida en Colombia?* Obtenido de <https://www.oecd.org/statistics/Better-Life-Initiative-country-note-Colombia-in-Spanish.pdf>
- Pérez Payrol, V. B., Baute Rosales, M., & Teresa Maldonado, M. (2017). La Asesoría: forma de organización para la preparación de directivos de educación superior en la evaluación profesoral. *Universidad y Sociedad*, 102-108.
- Perez, A. (2007). Fundamentos y metodología de la investigación. En A. Perez. México: Pearson Educación.
- Pérez, C. A., Ortiz, M. Á., & Londoño, H. (2019). *Balance económico y dinámica empresarial en la jurisdicción de la cámara de comercio de Cali en 2018*. Cali: Cámara de Comercio de Cali.
- Pinilla, M., Ramírez Varela, A., & González, C. (2020). Los pobres, los más afectados por la pandemia. *Uniandes*. Obtenido de <https://uniandes.edu.co/es/noticias/salud-y-medicina/los-pobres-los-mas-afectados-por-la-pandemia>
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*. Nueva York: Free Press.
- Restrepo Pérez, A. (2018). Consultorías vs Asesorías. *Empresarial y Laboral*. Obtenido de <https://revistaempresarial.com/empresas/pymes-empresas/consultorias-vs-asesorias/>

- Restrepo, M. (2019). SAS Colombia: definición, características y ventajas. *Rankia*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3759467-sas-colombia-definicion-caracteristicas-ventajas>
- Rodríguez Pinzón, É. (2020). Colombia Impacto Económico, Social y Político de la COVID-19. *Análisis Carolina*, 1-14.
- Romero Rodriguez, J. J. (2013). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de acompañamiento en consultoría y asesorías de ideas emprendedoras o planes de negocio en la ciudad de Tuluá (Valle). Tuluá, Colombia: Universidad del Valle facultad de ciencias de la administración.
- Schumpeter, J. A. (2002). *Ciclos económicos : análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Semana. (2014). Consultoría Crecimiento continuo. *Revista Semana*.
- Semana. (2021). Banco de la República ve inflación de Colombia por encima del 3 % al finalizar 2021. *Revista Semana*.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica Teoría-Metodología-Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.
- Terridata. (s,f). *TerriData*. Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/>
- Tibaduiza, J. C., & Calderon, W. J. (2020). *Panorama del Emprendimiento en Colombia*. Exponencialistas.
- Varela, R. (2008). capítulo 4: El proceso empresarial. En R. Varela, *Innovación empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas* (págs. 167 - 199). Santa Fe de Bogotá, D.C.: PEARSON EDUCACIÓN DE COLOMBIA, LTDA.
- Varela, R. (2008). *INNOVACIÓN EMPRESARIAL. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Santa Fe de Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Vásquez Estrada, R. D. (2013). Asesoría y consultoría en emprendimiento. *UNACIENCIA*, 8 - 19.
- Veciana Vergés, J. M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11-36.
- Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas un enfoque gerencial*. Barcelona: La Caixa.

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta.

ENCUESTA SOBRE LA FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A PRESTAR EL SERVICIO DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA EMPRESARIAL A MIPYMES Y PERSONAS CON IDEAS DE NEGOCIO

El objetivo de esta encuesta es recopilar información para indagar sobre la disposición de la población del Sur del Valle del Cauca de acceder a los servicios de consultoría y asesoría empresarial. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito diferente a la investigación.

1. ¿A qué género pertenece?

Femenino_____ Masculino_____ Otro_____

2. ¿A qué estrato socioeconómico pertenece?

1_____ 2_____ 3_____ Otro_____

3. ¿Cuál es su municipio de residencia?

4. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- a. 18 – 25
- b. 26 – 33
- c. 34 – 41
- d. 42 – 50
- e. Más de 50

5. ¿Cuál es su nivel educativo?

- a. Primaria
- b. Bachiller
- c. Técnico
- d. Tecnólogo
- e. Profesional

6. Aproximadamente de cuánto es su salario mensual

- a. Menos de 1'000.000
- b. 1'000.001 – 1'500.000
- c. 1'500.001 – 2'500.000
- d. 2'500.0001 – 3'000.000
- e. Más de 3'000.000

7. ¿Tiene actualmente una idea de negocio o emprendimiento creado?

SI_____ NO_____

8. Si usted actualmente cuenta con una idea de negocio o emprendimiento ya creado, responda en qué nivel se encuentra su proyecto.

- a. Visión de la idea de negocio (solo una idea)
- b. Idea ya definida sin validar
- c. Etapa de apertura
- d. Menos de un año de funcionamiento
- e. 1 – 3 años de funcionamiento
- f. Más de 3 años de funcionamiento ¿Cuántos?_____

9. ¿A qué sector pertenece su emprendimiento o idea de negocio?

- a. Manufacturero
- b. Comercial
- c. Agrario
- d. Prestación de servicios
- e. Otro _____

10. Describa brevemente en qué consiste el emprendimiento o la idea de negocio

11. ¿Qué razones lo (a) han motivado a pensar en esta idea de negocio?

- a. Independencia laboral
- b. Deseo de crecimiento y autorrealización
- c. Por necesidad
- d. Gusto y oportunidad de emprender
- e. Otro _____

12. ¿En el último año, cuántos empleos directos ha generado en su empresa? O ¿Cuántos empleos directos podría generar en el primer año con su idea de negocio?
- a. Ninguno
 - b. 1 – 3
 - c. 4 – 6
 - d. Más de 6
13. ¿En el último año, cuántos empleos indirectos ha generado en su empresa? O ¿Cuántos empleos indirectos podría generar en el primer año con su idea de negocio?
- a. Ninguno
 - b. 1 – 3
 - c. 4 – 6
 - d. Más de 6
14. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos que limitan la puesta en marcha de las ideas de negocio?
- a. Falta de recursos económicos.
 - b. Poco conocimiento en la creación del negocio.
 - c. Falta de acompañamiento y capacitación en el proceso de formulación y creación de la empresa.
 - d. Falta de tiempo y compromiso.
 - e. Otro _____
15. ¿Cuáles son las características que considera más relevantes que debe tener una persona para iniciar la creación de su empresa?
- a. Adaptabilidad y flexibilidad a los cambios
 - b. Iniciativa, capacidad de asumir riesgos y confianza en sí mismo
 - c. Innovación y fijación de metas
 - d. Perseverancia, sacrificio, empeño y determinación
 - e. Formación académica y conocimientos
 - f. Otro _____
16. ¿Conoce alguna entidad pública o privada que preste el servicio de consultorías y asesorías para la creación de empresas?
SI _____ NO _____ ¿Cuál? _____
17. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría o acompañamiento en temas empresariales?
SI _____ NO _____ ¿Dónde? _____

18. Si su respuesta anterior fue SI, ¿Cuánto ha pagado por recibir una asesoría o acompañamiento a la semana?

- a. No ha pagado por la asesoría
- b. Menos de 200.000
- c. 200.001 – 400.000
- d. 400.001 – 600.000
- e. Más de 600.000

19. ¿Le gustaría recibir acompañamiento en temas empresariales para fortalecer su idea de negocio o emprendimiento?

SI ____ NO ____ TAL VEZ ____

20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la asesoría o acompañamiento a la semana?

- a. No estaría dispuesto a pagar por la asesoría
- b. Menos de 200.000
- c. 200.001 – 400.000
- d. 400.001 – 600.000
- e. Más de 600.000

21. ¿En qué áreas de la empresa le gustaría recibir acompañamiento?

- a. Financiero / legal / ambiental / contable
- b. Formulación del plan de negocio / propuesta de valor
- c. Tecnológico / uso de herramientas ofimáticas / comercio electrónico
- d. Marketing tradicional y digital / publicidad
- e. Otro _____

22. ¿Qué atributos busca en una asesoría para fortalecer su idea de negocio o emprendimiento?

- a. Precio y facilidad de pago
- b. Calidad en el servicio
- c. Tiempo de acompañamiento
- d. Conocimientos y experiencia del asesor
- e. Otro _____

Responda las siguientes preguntas SOLO si su empresa ya está en funcionamiento.

23. ¿Actualmente la empresa se encuentra constituida legalmente?

SI_____ NO_____

24. ¿Cuál es la clasificación por tamaño de su empresa?

- a. Micro empresa
- b. Pequeña empresa
- c. Mediana empresa

25. ¿Aproximadamente de cuánto son los ingresos mensuales de la empresa?

- a. Menos de 15'000.000
- b. 15'000.001 – 20'000.000
- c. 20'000.001 – 25'000.000
- d. 25'000.0001 – 30'000.000
- e. Más de 30'000.000

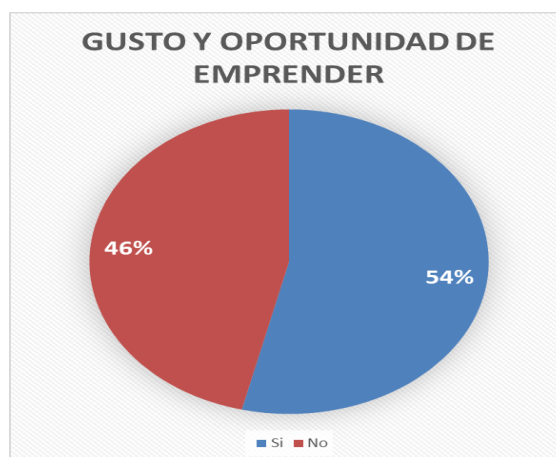
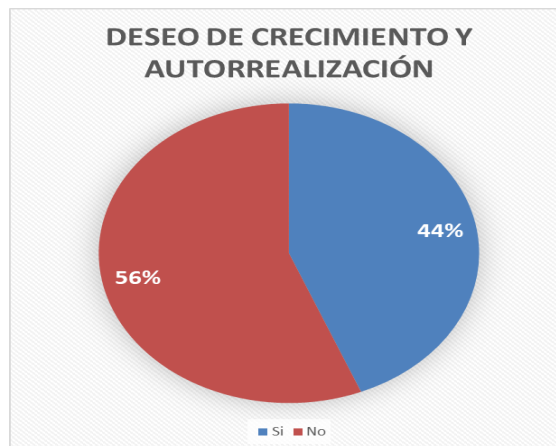
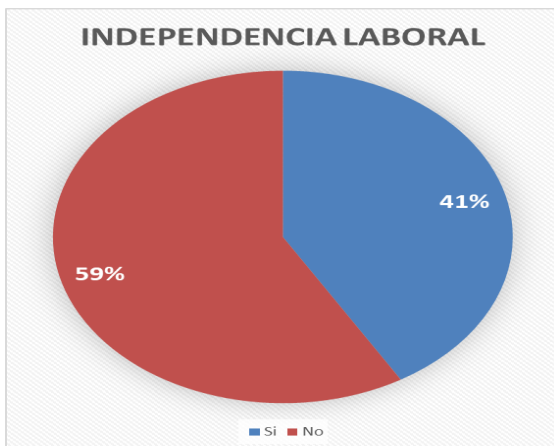
26. ¿En qué municipio se encuentra ubicada la empresa? _____

27. ¿Cuáles han sido las principales crisis que ha vivido la empresa durante su funcionamiento?

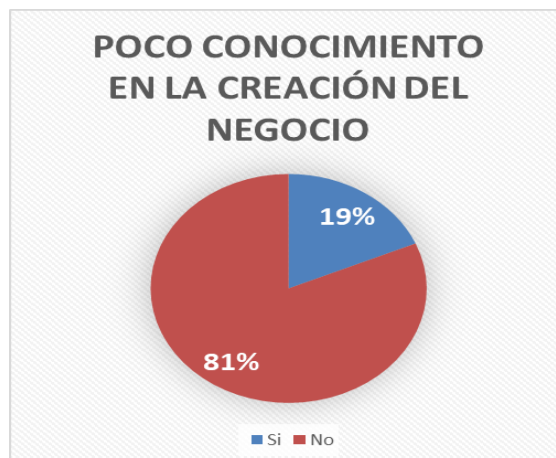
- a. Inconvenientes con los recursos productivos de la empresa (personal, capital, materia prima, etc.)
- b. Poco conocimiento en la administración del negocio.
- c. Inconvenientes con los grupos de interés (proveedores, socios, acreedores, estado, etc.)
- d. Influencia de factores externos (De salud, ambientales, legales, etc.)
- e. Otro _____

Anexo B. Gráficas descriptivas del estudio de mercado

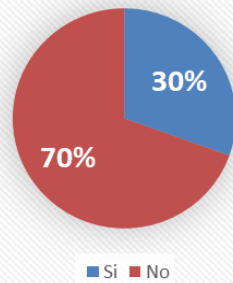
Razones que lo(a) han motivado a pensar en la idea de negocio o crear el emprendimiento.



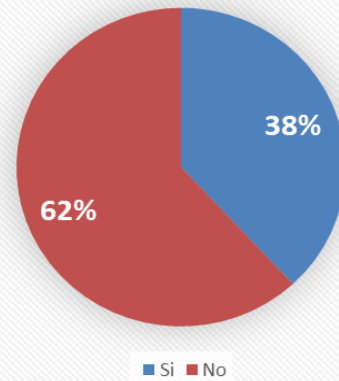
Principales obstáculos que consideran limitan la puesta en marcha de las ideas de negocio.



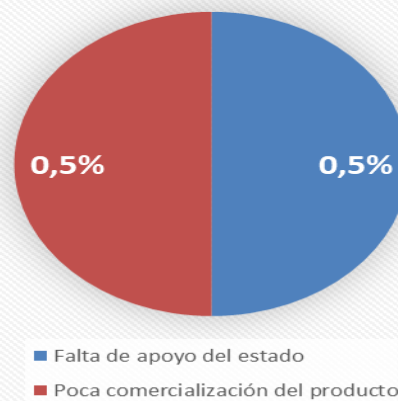
**Falta de acompañamiento
y capacitación en el
proceso de formulación y
creación de la empresa**



**FALTA DE TIEMPO Y
COMPROMISO**

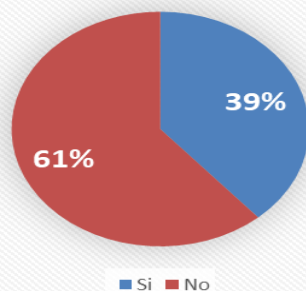


OTROS OBSTÁCULOS

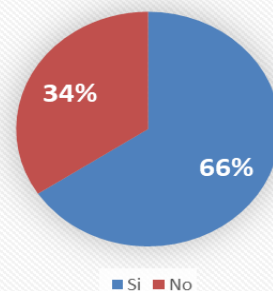


Características que consideran más relevantes que debe tener una persona para iniciar la creación de su empresa.

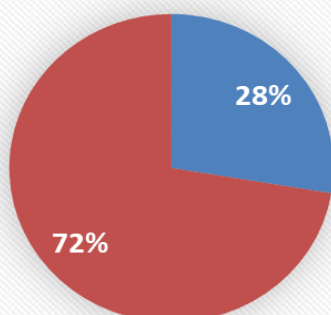
**ADAPTABILIDAD Y
FLEXIBILIDAD A LOS
CAMBIOS**



**INICIATIVA, CAPACIDAD
DE ASUMIR RIESGOS Y
CONFIANZA EN SÍ MISMO**

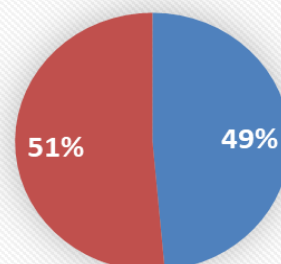


INNOVACIÓN Y FIJACIÓN DE METAS



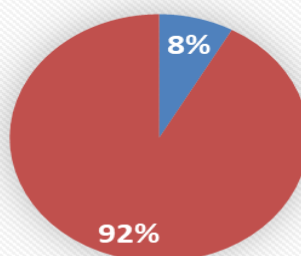
■ Si ■ No

PERSEVERANCIA, SACRIFICIO, EMPEÑO Y DETERMINACIÓN



■ Si ■ No

FORMACIÓN ACADÉMICA Y CONOCIMIENTOS



■ Si ■ No

Anexo C. Certificación de la experiencia del grupo emprendedor



Hace constar que:

Angie Melissa Gonzalez Vivas
C.C.1112493177

Participó como Monitor brindando acompañamiento personalizado a Microempresarios en el programa de voluntariado implementado en el proyecto SI-EMPRES, de capacitación y asesoría personalizada sobre "Formulación de Modelos de Negocio para la Reactivación Económica", en el marco del Convenio Interadministrativo suscrito entre la Universidad del Valle y la Alcaldía de Santiago de Cali "Fortalecimiento Empresarial de las Microempresas ubicadas en las Comunas y Corregimientos de la Ciudad". El proyecto se ejecutó entre Agosto 11 y Diciembre 15 del 2020.



OMAR DE JESÚS MONTILLA GALVIS
Decano
Facultad de Ciencias de la Administración



BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
Director
Extensión y Proyección Social
y del Proyecto SI-EMPRES

Colombia, Santiago de Cali, diciembre 15 de 2020.



Hace constar que:

Daniela Donney Sánchez
C.C.1107513924

Participó como Monitor brindando acompañamiento personalizado a Microempresarios en el programa de voluntariado implementado en el proyecto SI-EMPRES, de capacitación y asesoría personalizada sobre "Formulación de Modelos de Negocio para la Reactivación Económica", en el marco del Convenio Interadministrativo suscrito entre la Universidad del Valle y la Alcaldía de Santiago de Cali "Fortalecimiento Empresarial de las Microempresas ubicadas en las Comunas y Corregimientos de la Ciudad". El proyecto se ejecutó entre Agosto 11 y Diciembre 15 del 2020.



OMAR DE JESÚS MONTILLA GALVIS
Decano
Facultad de Ciencias de la Administración



BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
Director
Extensión y Proyección Social
y del Proyecto SI-EMPRES

Colombia, Santiago de Cali, diciembre 15 de 2020.