

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN DEL CONSUMIDOR A TRAVÉS DE LA
TÉCNICA EYE TRACKING EN CALI

JEISON ANDRÉS ESCOBAR TABORDA
CÓDIGO: 1905421

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CALI
2023

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN DEL CONSUMIDOR A TRAVÉS DE LA
TÉCNICA EYE TRACKING EN CALI

JEISON ANDRÉS ESCOBAR TABORDA
CÓDIGO: 1905421

Trabajo de grado para optar al título de magister en administración

Director:
Henry Alberto Mosquera Abadía, PhD

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CALI
2023

ÍNDICE

	pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA.....	12
1.1 APROXIMACIÓN	12
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	12
1.3 PREGUNTA GENERAL	13
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS.....	14
2.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICACIÓN.....	15
4. MARCO REFERENCIAL.....	17
4.1 MARCO CONTEXTUAL	17
4.2 MARCO TEÓRICO.....	21
4.2.1 El sector Retail.....	21
4.2.2 Teorías de la organización.....	23
4.2.3 Marketing	29
4.2.4 Proyectos	41
4.3 MARCO LEGAL	45
4.3.1 Constitución Política de Colombia	45
4.3.2 Ley 1780 de 2016	50
4.3.3 Ley 1496 de 2011	52
4.3.4 Ley 1480 de 2011.	53
4.3.5 Ley 1429 de 2010	54
4.3.6 Ley 1340 de 2009	55
4.3.7 Ley 1014 de 2006	56
4.3.8 Ley 905 de 2004	58
4.3.9 Decreto 410 de 1971	59
4.3.10 Decreto 2663 de 1950	60
5. METODOLOGÍA	61

5.1 TIPO DE ESTUDIO	61
5.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	61
5.3 MÉTODO.....	62
5.4 TIPO DE INFORMACIÓN.....	62
6. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO.....	65
6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	65
6.1.1 Entorno Económico.....	65
6.1.2 Entorno Ambiental	71
6.1.3 Entorno Legal	75
6.1.4 Entorno Gubernamental.....	80
6.1.5 Entorno Tecnológico	83
6.2 SECTOR COMPETITIVO.....	86
6.2.1 Análisis del sector servicios	86
6.2.2 Diamante competitivo	87
6.2.3 Análisis de la estructura del sector	91
6.3 BENCHMARKING	94
6.4. ANÁLISIS DE MERCADO	101
6.4.1 Investigación del mercado	101
7. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO.....	124
7.1 PLAN DE MERCADEO	124
7.1.1 Estrategia de producto.....	124
7.1.2 Estrategia de precio	125
7.1.3 Estrategia de comunicación.....	126
7.1.4 Estrategia de distribución.....	127
7.2 ANÁLISIS TÉCNICO	127
7.2.1 Tamaño del proyecto	127
7.2.2 Localización	129
7.2.3 Desarrollo del servicio.....	131
7.2.4 Proceso de operaciones	132
7.2.5 Requerimientos y costos de mano de obra.....	134
7.2.6 Requerimiento de muebles de oficina, maquinaria y equipo.....	136
7.2.7 Distribución del local	140
7.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	142

7.3.1 Lineamientos estratégicos	142
7.3.2 Estructura organizacional	144
7.3.3 Descripción de cargos	145
7.3.4 Constitución jurídica de la empresa.....	149
7.4 ANÁLISIS AMBIENTAL	151
7.4.1 Descripción general del proyecto.....	152
7.4.2 Posibles efectos y medidas preventivas y correctivas	152
7.5 ANÁLISIS FINANCIERO	154
7.5.1 Análisis del precio de venta e ingresos.....	154
7.5.2 Inversión y estructura del proyecto	155
7.5.3 Activos fijos y capital de trabajo	155
7.5.4 Depreciaciones y amortizaciones	156
7.5.5 Análisis de costos y gastos.....	157
7.5.6 Capital de trabajo.....	160
7.5.7 Determinación de tasa interna de oportunidad	161
7.5.8 Estados financieros proyectados	161
7.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	164
7.6.1 Razones financieras	166
7.6.2 Análisis del punto de equilibrio	168
7.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	168
7.7.1 Escenario Pesimista	169
7.8 RIESGOS DEL PROYECTO	173
8. CONCLUSIONES	179
9. RECOMENDACIONES.....	182
BIBLIOGRAFÍA	183
ANEXOS	191

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. PIB por actividad económica Colombia 2021.....	66
Tabla 2. Entorno Económico.....	70
Tabla 3. Entorno Ambiental	74
Tabla 4. Entorno Legal.....	79
Tabla 5. Entorno Gubernamental.....	82
Tabla 6. Entorno Tecnológico	85
Tabla 7. Factores claves del éxito en empresas analizadas.....	98
Tabla 8. Matriz de perfil competitivo	99
Tabla 9. Sector de origen.....	105
Tabla 10. Compra de estudios de investigación de mercado	106
Tabla 11. Frecuencia de compra de estudios de investigación de mercado.....	107
Tabla 12. Proveedores de estudios de investigación de mercado	108
Tabla 13. Motivador de selección de proveedores.....	109
Tabla 14. Nivel de inversión.....	110
Tabla 15. Tiempo de respuesta	111
Tabla 16. Percepción del nivel de importancia	112
Tabla 17. Nivel de confianza en los resultados.....	113
Tabla 18. Aspectos relevantes en los proveedores	114
Tabla 19. Necesidad o motivante para contratar un servicio de investigación de mercado.....	115
Tabla 20. Aspectos a conocer del consumidor	116
Tabla 21. Disposición a contratar el servicio ofrecido	117
Tabla 22. Disposición a invertir en el nuevo servicio	118
Tabla 23. Expectativas frente al servicio ofrecido	119
Tabla 24. Mercado potencial.....	121
Tabla 25. Proyección de la demanda.....	122
Tabla 26. Proyección de servicios vendidos	122
Tabla 27. Listado de potenciales proveedores de Xéro	129
Tabla 28. Análisis sectores para micro localización.....	131
Tabla 29. Costos directos de fabricación	131
Tabla 30. Costos indirectos de fabricación	132
Tabla 31. Requerimientos de mano de obra.....	134
Tabla 32. Costo mensual total salario mínimo 2023	135
Tabla 33. Costo Total Nómina Mensual.....	136
Tabla 34. Requerimiento de muebles, maquinaria, equipo y otros	137
Tabla 35. Capacidad instalada por escenario	142
Tabla 36. Gastos legales para registro de Xéro.....	142
Tabla 37. Organigrama de Xéro.....	145
Tabla 38. Descriptor del cargo Gerente General	145
Tabla 39. Descriptor del cargo Gerente de Ventas y Operaciones	146

Tabla 40. Descriptor del cargo Auxiliar de Operaciones	147
Tabla 41. Descriptor del cargo Contador	148
Tabla 42. Proyección de ingresos Xéro S.A.S.	155
Tabla 43. Activos fijos depreciables.....	155
Tabla 44. Activos fijos amortizables.....	156
Tabla 45. Proyección de depreciaciones	156
Tabla 46. Proyección de amortización.....	157
Tabla 47. Costos directos de fabricación	157
Tabla 48. Proyección costos directos	157
Tabla 49. Gasto total nómina mensual	158
Tabla 50. Proyección gastos de nómina Xéro	158
Tabla 51. Gastos administrativos y de ventas.....	159
Tabla 52. Proyección gastos administrativos y de ventas.....	159
Tabla 53. Costos financieros Xéro S.A.S.	160
Tabla 54. Proyección costos y gastos Xéro	160
Tabla 55. Proyección capital de trabajo Xéro	161
Tabla 56. Estado de resultados Xéro S.A.S.....	162
Tabla 57. Flujo de caja neto proyectado	162
Tabla 58. Balance general proyectado.	163
Tabla 59. Valor Presente Neto Xéro S.A.S.	164
Tabla 60. Costo de capital promedio ponderado Xéro S.A.S.....	165
Tabla 61. Razones financieras Xéro S.A.S.....	166
Tabla 62. EVA Xéro S.A.S.	167
Tabla 63. Punto de equilibrio Xéro S.A.S.....	168
Tabla 64. Estado de resultados Xéro S.A.S. – Escenario pesimista.....	169
Tabla 65. Flujo de caja neto proyectado. – Escenario pesimista	170
Tabla 66. Balance general proyectado. – Escenario pesimista	171
Tabla 67. Evaluación financiera en escenario pesimista	172
Tabla 68. Comparación WACC en escenario normal y pesimista.....	172
Tabla 69. Comparación EVA en escenario normal y pesimista	172
Tabla 70. Comparación margen bruto en escenario normal y pesimista	173
Tabla 71. Comparación margen operativo en escenario normal y pesimista.....	173
Tabla 72. Comparación margen neto en escenario normal y pesimista	173
Tabla 73. Mapa de calor para implementación de Xéro S.A.S.	175
Tabla 74. Matriz de riesgo Xéro S.A.S.....	176

LISTA DE GRÁFICAS

	pag.
Gráfica 1. Ventas 2018 tiendas de descuentos duros Colombia.	18
Gráfica 2. Ventas Grupo Éxito Colombia 2014 - 2019	19
Gráfica 3. Ventas 2016 - 2018 Supermercados Colombia.....	19
Gráfica 4. Ventas 2016 - 2018 tiendas por categorías y otros retailers Colombia. 20	20
Gráfica 5. PIB Colombia 2006 - 2021	66
Gráfica 6. PIB Colombia 2006 - 2021	67
Gráfica 7. Inflación Colombia 2015 - 2021	68
Gráfica 8. Radar de valor	100
Gráfica 9. Radar de valor sopesado	100
Gráfica 10. Sector de origen	106
Gráfica 11. Compra de estudios de investigación de mercado	107
Gráfica 12. Frecuencia de compra de estudios de investigación de mercado	108
Gráfica 13. Proveedores de estudios de investigación de mercado	109
Gráfica 14. Motivador de selección de proveedores	110
Gráfica 15. Nivel de inversión	111
Gráfica 16. Tiempo de respuesta.....	112
Gráfica 17. Percepción del nivel de importancia	113
Gráfica 18. Nivel de confianza en los resultados	114
Gráfica 19. Aspectos relevantes en los proveedores.....	115
Gráfica 20. Necesidad o motivante para contratar un servicio de investigación de mercado	116
Gráfica 21. Aspectos a conocer del consumidor	117
Gráfica 22. Disposición a contratar el servicio ofrecido	118
Gráfica 23. Disposición a invertir en el nuevo servicio	119
Gráfica 24. Expectativas frente al servicio ofrecido	120

RESUMEN

¿Es viable integralmente la creación de una empresa de servicios de investigación del consumidor, a través de la técnica Eye Tracking, en la ciudad de Cali?, Esta es la pregunta a la que da respuesta esta investigación, a través de la realización de un estudio de factibilidad completo que incluyó los aspectos más relevantes para la creación de una empresa. Inicialmente se realizó el estudio del medio ambiente externo donde se analizó el entorno organizacional en el cual estará presente la idea de negocio, revisando el comportamiento actual de las variables más importantes e influyentes en los entornos económico, ambiental, legal, gubernamental y tecnológico, del cual resultaron las oportunidades y amenazas que deberá sortear la empresa creada al momento de su puesta en marcha.

De igual forma, en el medio ambiente externo, se analizó el sector competitivo al cual pertenece la empresa que se desea crear, abarcando aspectos como el diamante competitivo, que incluye la revisión de los factores de productividad, los sectores conexos y cadenas productivas, las condiciones de la demanda, la estrategia, estructura y rivalidad, el gobierno y el azar. Por su parte, en el análisis de la estructura del sector se investigó acerca de la intensidad de la rivalidad en el sector, las barreras de entrada, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y los clientes, la amenaza de sustitutos y las barreras de salida.

El benchmarking y el análisis del mercado también hacen parte del análisis del medio ambiente externo. En el primero, se analizaron los factores clave de éxito de tres de las empresas más importantes pertenecientes al sector, evaluando el comportamiento de estas frente a dichos factores. En cuanto al análisis del mercado, se caracterizó el servicio que se ofrecerá, se definió la propuesta de valor, el portafolio de servicios, el mercado objetivo y la proyección de la demanda.

Por otra parte, se analizó también el medio ambiente interno, en el cual se incluye el plan de mercadeo, donde se definieron los requerimientos y las estrategias de producto, precio, comunicación y distribución. Se realizó el análisis técnico, identificando el tamaño del proyecto, el capital de inversión necesario, los posibles proveedores, la localización, el requerimiento de insumos, entre otros. Así mismo, en el análisis organizacional y legal se identificaron aspectos como los lineamientos estratégicos, la misión, visión, los valores y objetivos corporativos, la estructura organizacional, la descripción de los cargos y la figura jurídica para la creación de la empresa.

El análisis ambiental también hizo parte de la investigación, identificando los posibles efectos ambientales que la operación de la empresa podría causar y sus posibles soluciones. De igual forma, las finanzas de la empresa fueron abarcadas en el análisis financiero, donde se generaron las respectivas proyecciones financieras con base en los objetivos de ventas de la compañía, identificando, a

través de los diferentes informes financieros, la salud financiera que podría tener la creación de la empresa y los resultados que esta podría tener para los posibles inversionistas. Finalmente, se identificaron los posibles riesgos que la creación y puesta en marcha de la empresa podría tener y las acciones de mitigación de dichos riesgos.

Palabras clave: Retail, Eye Tracking, estudio de factibilidad, investigación del consumidor, consumidor, consumo masivo, mercadeo, decisión de compra, análisis del mercado, entorno organizacional, análisis técnico, análisis financiero.

INTRODUCCIÓN

Desde el año 2000 antes de Cristo, los antiguos egipcios utilizaban técnicas de merchandising para comercializar sus productos. Antiguamente, la mercancía era exhibida al aire libre para que fuera vista y adquirida por los caminantes, después aparecieron las tiendas, en las que, por medio de un mostrador, se separaban los productos del consumidor, dando protagonismo e importancia a la argumentación y credibilidad del vendedor para la consecución de la venta. Fue solo hasta mediados del Siglo XX que apareció lo que actualmente se conoce como autoservicio, situando los productos al alcance de las manos del consumidor, hecho que desplazó la importancia de las funciones del vendedor, otorgando mayor relevancia a las estrategias de exhibición, empaque y publicidad que generaran la atracción y acción de compra del consumidor (Palomares, 2009).

En la actualidad, el consumidor tiene la posibilidad de escoger entre un mayor número de opciones de productos que satisfagan sus necesidades, los cuales le son presentados a él, por parte de los productores o comercializadores, mediante el uso de mensajes que, en ocasiones y gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías, pueden llegar a ser adaptados al gusto de cada uno de ellos. Dado esto, para las empresas productoras y comercializadoras, cobra un alto grado de importancia el comportamiento del consumidor, ya que con este pueden llegar a identificar la forma en que los clientes toman la decisión de gastar sus recursos en los artículos disponibles en el mercado, logrando dar claridad a interrogantes como: ¿qué compran?, ¿cómo lo compran?, ¿dónde lo compran?, ¿cuándo los compran?, ¿cómo evalúan la compra?, ¿cuál es la influencia de su evaluación en futuras compras? y ¿cómo desechan el producto comprado?, entre otras (Schiffman & Kanuk, 2005).

Frente a lo anterior, la tendencia a capturar datos subconscientes e imparciales del consumidor a través de métodos implícitos, que ofrezcan mediciones objetivas, está creciendo, ya que permiten identificar, en tiempo real, cuál es la reacción de los consumidores cuando se exponen a las diferentes estrategias de marketing, reduciendo de esta forma los errores que se puedan llegar a presentar con los métodos de investigación convencionales los cuales, debido a la falta de garantías en la veracidad de las respuestas de un entrevistado, pueden llegar a ser limitados (Tobii, 2020).

En consecuencia, en el presente trabajo se realiza un estudio de factibilidad financiera para la creación de una empresa de servicios de investigación del consumidor, en la ciudad de Cali, basados en la implementación de nuevas tecnologías con las que se pueden desarrollar métodos implícitos para llevar a cabo esta labor.

1. PROBLEMA

1.1 APROXIMACIÓN

De acuerdo con Ramírez & Cajigas (2004), una de las herramientas para decidir la participación o abandono de un proyecto o tener la oportunidad de pronosticar con un elevado grado de certeza el rumbo de éxito o fracaso de una idea de negocio, minimizando los riesgos de la inversión, es el estudio de factibilidad, el cual, si es realizado dentro de parámetros de alta calidad, responsabilidad y profesionalismo, puede llegar a brindar información completamente confiable con la que se puede llegar a tomar la decisión de invertir o no en una idea de negocio.

El estudio de factibilidad no debe ser visto como un plan para describir la forma de dirección y los resultados de una idea de negocio, sino como una herramienta para determinar si es prudente o no invertir recursos en dicha idea y poner en marcha el emprendimiento que se esté analizando. De esta manera, si al realizar un análisis de factibilidad el resultado demuestra que es inviable poner en marcha la idea de negocio, no se está perdiendo el tiempo, sino que por el contrario es un resultado completamente significativo ya que se evita poner en riesgo el capital económico de los involucrados en el proyecto (Ramírez & Cajigas, 2004).

Para el caso específico de este trabajo, se realizará un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicios de investigación del consumidor, utilizando la técnica Eye Tracking, cuyo alcance es la ciudad de Cali, y con él, poder determinar la pertinencia o no de invertir recursos en esta idea de negocio.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De acuerdo con Global Entrepreneurship Monitor Colombia (2019), la tasa de discontinuidad empresarial, entendida como el porcentaje de emprendedores que ha abandonado su actividad empresarial, ha aumentado desde el 2013 hasta el 2017, pasando del 3,0% al 4,4% respectivamente. Las principales razones por las cuales se da la discontinuidad empresarial están relacionadas principalmente con la no rentabilidad de la empresa, cuyo peso es del 35,6%, problemas financieros, con una participación del 16,1%, oportunidad de vender el negocio, el cual abarca 11,61% y la aparición de nuevas oportunidades o empleos que hacen desistir de la idea de negocio, con un peso del 5%.

Teniendo en cuenta el anterior panorama, en el que se observa que más de la mitad de las nuevas empresas que cierran o dejan de existir lo hacen por motivos de rentabilidad o problemas financieros, toma gran importancia la elaboración de un análisis de factibilidad con el cual se pueden estudiar, de forma minuciosa, todos aquellos aspectos que ponen en riesgo la implementación de la idea de negocio que se tenga y la lleven a su fin antes de lo presupuestado. Con un análisis de factibilidad se puede pronosticar de forma más certera el camino de éxito o fracaso que tendrá

una idea de negocio o proyecto, todo esto, siempre y cuando sea realizado bajo estándares de alta calidad y exigencia, con los cuales se logre obtener información veraz sobre el proyecto de inversión, de tal forma que se convierta un insumo esencial para definir finalmente si se debe invertir o no en la idea estudiada (Ramirez & Cajigas, 2004).

1.3 PREGUNTA GENERAL

¿Es viable integralmente la creación de una empresa de servicios de investigación del consumidor, a través de la técnica Eye Tracking, en la ciudad de Cali?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las características del mercado en el que participa una empresa de servicios de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking?
- ¿Qué infraestructura, maquinaria y equipo se requieren para crear una empresa de servicios de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking en la ciudad de Cali?
- ¿Cuál es la estructura organizacional más apropiada para una empresa de servicios de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking en la ciudad de Cali?
- ¿Existen restricciones legales y sociales que dificulten la creación de una empresa de servicios de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking en la ciudad de Cali?
- ¿Qué impacto ambiental tendrá para la ciudad de Cali la creación de una empresa de servicios de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking?
- ¿Cuáles son las características económicas del proyecto?
- ¿Qué resultados arrojará el análisis financiero para la creación de una empresa de servicios de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking en la ciudad de Cali?
- ¿Cuáles serán los riesgos de crear una empresa de servicios de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking en la ciudad de Cali?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad para la creación de una empresa de servicios de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking en la ciudad de Cali.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los principales aspectos del mercado y las estrategias de mercadeo necesarias para el funcionamiento de la empresa.
- Identificar los requerimientos de infraestructura, maquinaria y equipo necesarios para la puesta en marcha de la empresa.
- Determinar la estructura organizacional de la empresa.
- Especificar las restricciones legales y sociales que puede tener el proyecto.
- Determinar el impacto ambiental que la iniciativa emprendedora tiene en la ciudad de Cali.
- Determinar las características económicas del proyecto.
- Elaborar el análisis financiero del proyecto.
- Determinar los riesgos que se pueden presentar a la iniciativa emprendedora.

3. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la elaboración de un análisis de factibilidad, antes de llevar a cabo e implementar una idea de negocio o proyecto, radica principalmente en que con este se podrá conocer en detalle el entorno en el cual va a desarrollar el proyecto, permite atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo, es una herramienta que permite evaluar el potencial de la oportunidad empresarial. Mediante el análisis de factibilidad se podrán determinar todas aquellas variables que serán críticas para el proyecto y cuyas fluctuaciones puedan llegar a afectarlo, permitiendo aclarar si dichas variables podrán ser controladas o no. De igual forma, se pueden evaluar los diferentes escenarios y estrategias de operación que se seguirán en el proyecto, establecer un plan de acción para cada una de las áreas requeridas, explicar, justificar, proyectar y evaluar los supuestos sobre los que se construyó la idea de negocio de tal forma que se logre reducir los riesgos del proyecto, al brindar la posibilidad de tomar decisiones con una mayor información (Varela, 2008).

De igual forma, Varela (2008) afirma que con el estudio de factibilidad se pueden definir los requerimientos de recursos de todo tipo al igual que las formas como serán conseguidos, en especial los recursos financieros ya que, tanto las entidades financieras, como los inversionistas independientes o capitalistas de riesgo, pedirán este estudio para evaluar su posible participación en el proyecto. Dado lo anterior, es importante tener claro que el análisis de factibilidad no se hace con el fin de definir el plan estratégico de la empresa o mostrar solo proyecciones positivas frente a la idea de negocio, por el contrario, es necesario aceptar que si el análisis realizado, de forma rigurosa y con un alto grado de calidad, arroja resultados poco alentadores que recomienden no seguir adelante con la idea de negocio o proyecto, se debe evitar hacerlo para no incurrir pérdidas, ya sean monetarias o de cualquier otro tipo (Ramírez & Cajigas, 2004).

Dada la experiencia profesional del investigador, el cual cuenta con más de 10 años de experiencia en áreas de planeación estratégica, comercial y trade marketing de empresas de consumo masivo y farmacéuticas con operación a nivel nacional e internacional, años en los cuales ha consumido información de diferentes proveedores de estudios del mercado y del consumidor para generar estrategias que permitan alcanzar los objetivos de cada una de estas empresas, surge la iniciativa de realizar un análisis de factibilidad para la creación de una empresa de servicios de investigación del consumidor, a través de la técnica Eye Tracking, en la ciudad de Cali. Esta idea surgió al comprender que la investigación del comportamiento del consumidor, entendida como el estudio de los procesos que siguen las personas, grupos u organizaciones, para seleccionar, conseguir, usar y disponer, tanto de productos como de servicios o experiencias que satisfagan sus necesidades, y su impacto para el consumidor y para la sociedad, puede llegar a ser uno de los principales generadores de ventaja competitiva para las organizaciones, permitiendo tomar decisiones más acertadas que las que se

pueden llegar a tomar sin un conocimiento previo del consumidor al cual se desea impactar (Hawkins, Best, & Coney, 2004).

De acuerdo con Rivas & Grande (2013), las actividades comerciales de una organización inician identificando una oportunidad de mercado, identificando las creencias o necesidades de los consumidores y finalmente satisfaciendo al consumidor, razón por la cual, uno de los pilares fundamentales para las actividades de marketing es la comprensión del comportamiento del consumidor, a tal punto que en los últimos años se ha convertido en una obligación para las empresas ya que de él dependen las probabilidades de éxito que y, de no hacerse, sería arriesgado llegar a tomar decisiones o definir e implementar estrategias.

Es importante que el estudio del comportamiento del consumidor abarque tres etapas que son: la pre-compra, donde el consumidor detecta sus necesidades o problemas, busca información, visita puntos de venta y, por último, realiza una evaluación de las posibles alternativas para seleccionar una de ellas. La compra, etapa en la que el consumidor está sometido a variables situacionales, procedentes principalmente de la tienda, que lo llevan a tomar la decisión de seleccionar una de ellas. Y finalmente la pos-compra, en la cual el consumidor puede llegar a presentar sensaciones de satisfacción o insatisfacción frente al producto o servicio adquirido (Mollá, Berenguer, Gómez, & Quintanilla, 2006).

Para Rodríguez & Ammetller (2018), en gran parte, el éxito de las estrategias de marketing está determinado por el conocimiento que se tenga sobre las motivaciones, las percepciones y la forma en como toman las decisiones de compra los consumidores. En este proceso pueden intervenir tanto percepciones como emociones y aspiraciones personales, que incrementan la complejidad de las decisiones. En la actualidad, los expertos en marketing fijan cada vez más su mirada hacia el consumidor, hacia sus patrones de compra y más aún, teniendo en cuenta que se tiene un mercado en el que se pueden obtener mayores posibilidades de productos o servicios que satisfagan sus necesidades, al igual que una gran variedad de establecimiento o vendedores que los ofrezcan, lo que exige a las organizaciones realizar investigaciones al consumidor que les sirvan como bases para la elaboración e implementación de los planes de acción necesarios para lograr el éxito (Martínez, Martínez, & Parra, 2015).

Aquellas organizaciones que intensifiquen sus esfuerzos hacia la investigación del comportamiento del consumidor tendrán la posibilidad de entender cómo una sociedad satisface sus necesidades, abriendo el camino hacia nuevas oportunidades de mercado. De igual forma, con un conocimiento previo del consumidor, puede haber una mejor segmentación del mercado y un posicionamiento óptimo de bienes y servicios, se pueden tomar mejores decisiones relacionadas con el mix de marketing, dando la posibilidad de explicar los éxitos y los fracasos que se tengan con las estrategias implementadas (Rivas & Grande, 2013).

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Uno de los sectores con mayor aporte al crecimiento de la economía colombiana es el sector Retail, el cual, al cierre del 2017 presentó ventas superiores a los \$81,4 billones, lo que representó un crecimiento del 6.9%, y la realización de 21 millones de transacciones a través de los diferentes formatos que maneja (Marketing to Marketing, 2018). Para el primer semestre de 2019 el crecimiento del sector fue del 5.7%, siendo los artículos de cuero y los productos textiles los que más crecimiento representaron con un 6.0% y 5.2% respectivamente (Vargas, 2019).

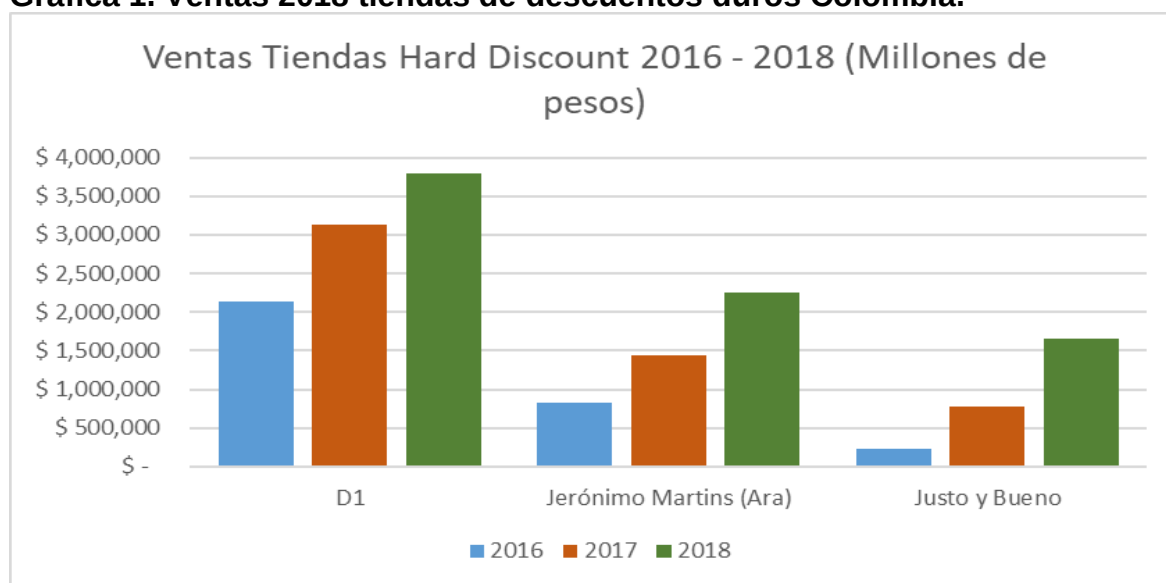
De acuerdo con el DANE (2006), los grandes minoristas e hipermercados, uno de los principales jalonadores del sector Retail, son grandes superficies, que en su manejo combinan principios que rigen a los supermercados y a las tiendas de bodega a la vez. Funcionan mediante el esquema de tiendas por departamentos y están dirigidos principalmente al consumidor final. Su tamaño es mayor al de un supermercado (su extensión es superior a 2.500 M2).

En Colombia existen diversas marcas de formatos Retail, tanto nacionales como multinacionales, que se han convertido en marcas representativas para los consumidores. De acuerdo con Rodríguez (2017), la historia de los formatos Retail en Colombia, se remonta a la creación del inicialmente llamado “El Escudo Catalán”, el cual fue constituido en Bogotá por el empresario José Carulla, convirtiéndose con el tiempo en lo que hoy se conoce como Carulla. Posteriormente, en la ciudad de Barranquilla se dio origen a Almacenes Ley en el año 1922, el cual, en 1953 sería uno de los propietarios de Cadenalco (Gran Cadena de Almacenes Colombianos). De igual forma, en Medellín, en el año 1949, se dio inicio a un almacén de venta de telas llamado Éxito, perteneciente actualmente al grupo francés Casino quien es propietaria también de Carulla, Superinter y Surtimax.

Entre los años 1960 y 1969 siguió el auge de apertura de establecimientos comerciales de venta al por menor, entre los cuales aparecieron Pomona (adquirida en 1993 por Cadenalco), Supertiendas Olímpica y Vivero (fusionada actualmente con Carulla). Fue solo hasta mediados de la década de los 90, del Siglo pasado, que empezaron a llegar al país cadenas minoristas multinacionales, siendo la primera de ellas la holandesa Makro quien abrió sus puertas por primera vez en el país en 1994. La siguió la multinacional francesa Carrefour, abriendo sus puertas en 1998 y fue adquirida en el año 2007 por la chilena Cencosud con sus formatos Jumbo, Metro e Easy. De igual forma se posicionaron en el país cadenas de reconocido renombre como Sodimac quien hace presencia a través de Home Center, la española Mango y el grupo financiero Falabella de Chile, entre otros (Rodríguez, 2017).

En la actualidad, muchos de estos establecimientos aún subsisten y están presentes en todo el territorio nacional. Algunos han realizado fusiones entre sí, convirtiéndose en grupos empresariales mucho más grandes y robustos de lo que fueron en sus inicios, otros han sido adquiridos por multinacionales de diferentes países y otros han surgido en los últimos años como parte de un nuevo formato denominado tiendas de descuento duro (Hard Discount), caracterizados por ofrecer principalmente marcas de distribuidor o marcas propias en la mayoría de categorías que manejan a un precios que en ocasiones llega a ser un 40% inferior al que se encuentra en otros establecimientos Retail del país. Dentro de este último segmento se encuentran tiendas como Ara, D1 y Justo & Bueno, las cuales han causado un gran impacto tanto en el sector Retail, como en el comercio tradicional, ya que en poco tiempo han abierto más de 2000 tiendas en el territorio nacional y sus ventas ascienden a los 8 billones de pesos (Gómez, 2019). En la gráfica 1 se relacionan las ventas durante los años 2016 a 2018 de estas tres tiendas de descuentos duros, las cuales han alcanzado crecimientos anuales superiores al 50% y, en algunos casos, de más del 100%.

Gráfica 1. Ventas 2018 tiendas de descuentos duros Colombia.

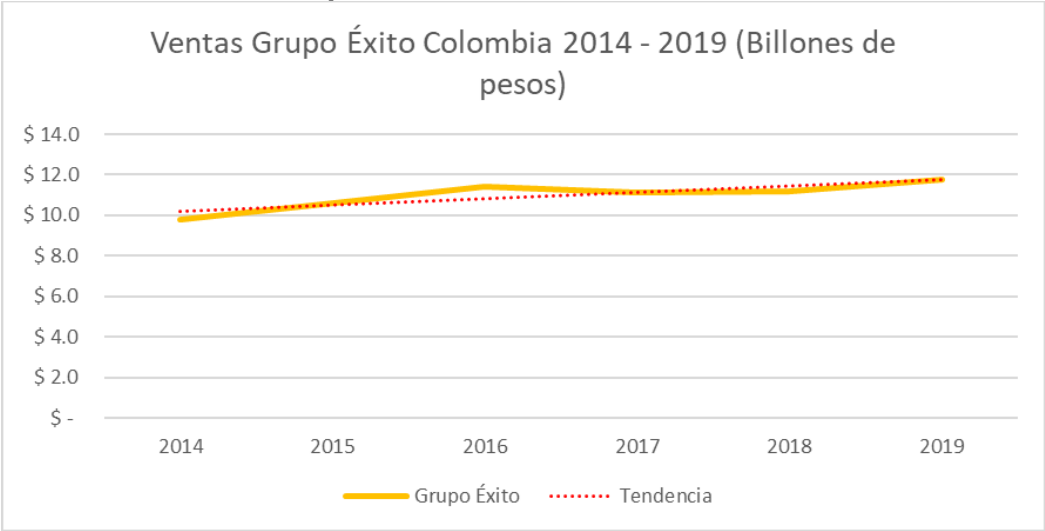


Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de Dinero (2019); Dinero (2018); Dinero (2017).

Dentro de los establecimientos comerciales, pertenecientes al sector Retail, también hay varios cuyas ventas para el 2018 superaron el billón de pesos por un amplio margen. Entre estos se encuentra al Grupo Éxito, quien es el líder del Retail en Colombia. Este grupo empresarial está conformado por Almacenes Éxito, Carulla, Superinter, Surtimax y Surtimayoristas. Esta organización tiene participación no solo en Colombia, sino también en Argentina y Uruguay, sus ventas consolidadas para el 2019 fueron de 15,29 billones de pesos y solo en Colombia obtuvieron ingresos que superiores a los 11,75 billones de pesos, superando ampliamente a sus demás competidores. En la gráfica 2, se pueden observar las ventas en Colombia de esta

organización, desde el año 2014 hasta el 2019, las cuales muestran una tendencia positiva en este aspecto (Dinero, 2019).

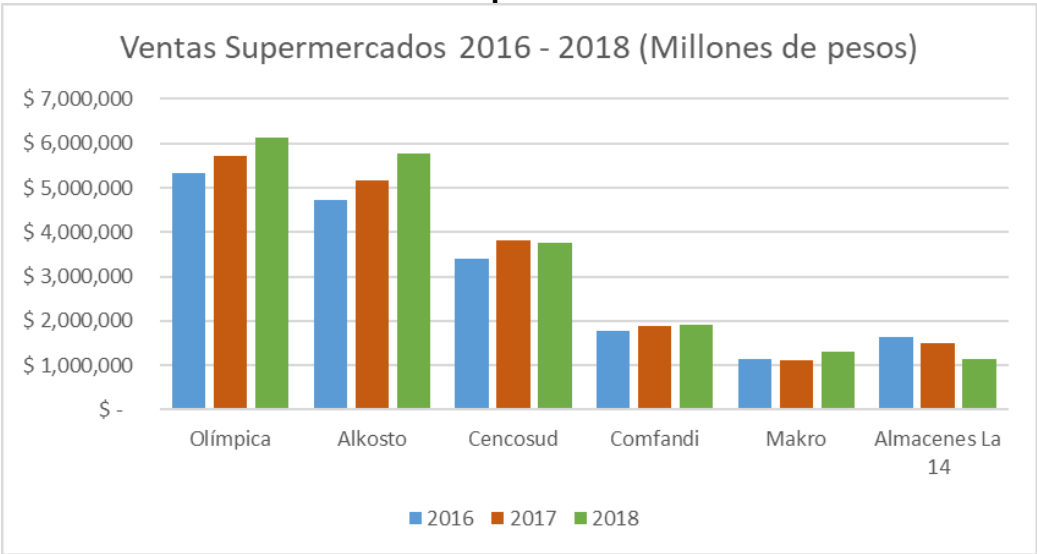
Gráfica 2. Ventas Grupo Éxito Colombia 2014 - 2019



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de Grupo Éxito (2020).

De igual forma, dentro de este mismo sector también participar otros actores, tanto nacionales como extranjeros, cuyas ventas anuales superan el billón de pesos. En la gráfica 3, se relaciona el volumen de ventas obtenidas por cada uno de estos establecimientos desde el año 2016 hasta el 2018.

Gráfica 3. Ventas 2016 - 2018 Supermercados Colombia



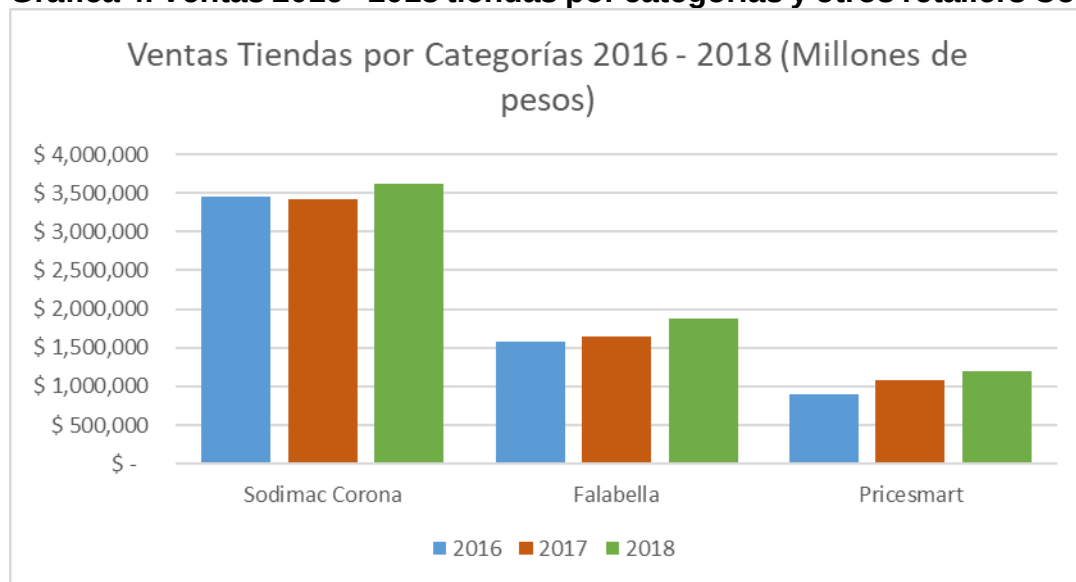
Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de Dinero (2019); Dinero (2018); Dinero (2017).

Otros actores, pertenecientes al sector Retail, son las tiendas por categorías, entre las cuales se encuentran la multinacional Sodimac Corona, propietaria de las

tiendas Homecenter, quienes se especializan en el comercio de artículos de construcción, ferretería y mejoramiento del hogar. Las ventas para esta organización ascendieron a los 3,8 billones de pesos durante el año 2018. De igual forma, se encuentra la multinacional chilena Falabella, quien llegó al país en el año 2006, sus tiendas poseen espacios que pueden llegar a superar los 12.000 metros cuadrados y sus ventas durante el año 2018 superaron los 1,8 billones de pesos. Finalmente, está la multinacional estadounidense PriceSmart, la cual funciona como un club de compras en el que, para poder ingresar y disfrutar de sus servicios, es necesario adquirir inicialmente una membresía que acredite como socio al interesado, esta multinacional registró ventas por más de 1,1 billones de pesos durante el año 2018 (Dinero, 2019).

En la gráfica 4, se relacionan las ventas desde el año 2016 hasta el año 2018 de estas tiendas por categorías y otros retailers, ventas que muestran un crecimiento positivo durante dicho periodo de tiempo.

Gráfica 4. Ventas 2016 - 2018 tiendas por categorías y otros retailers Colombia.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de Dinero (2019); Dinero (2018); Dinero (2017).

Durante noviembre de 2019, las líneas mar importantes que se comercializaron dentro de los establecimientos del sector Retail registraron, en su mayoría, variaciones positivas frente al mismo periodo del año inmediatamente anterior. De estas líneas, la que más participación ocupa dentro de este tipo de establecimientos es la de alimentos, víveres en general y bebidas no alcohólicas, con un 2,2% de participación un crecimiento del 11,2% durante este periodo. Por su parte, la línea con mejor crecimiento fue equipos de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico cuya variación fue del 19,9% y su participación en el total de línea es del 1,8%. Así mismo, dentro de este tipo de establecimientos participan líneas como: prendas de vestir y textiles, electrodomésticos y muebles para el

hogar, productos de aseo personal, cosméticos y perfumería, productos para el aseo del hogar, calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero, bebidas alcohólicas, cigarrillos y productos del tabaco, productos farmacéuticos y medicinales, libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares, entre otros (DANE, 2019).

El anterior es el panorama actual del sector Retail en Colombia, un sector conformado por competidores muy fuertes, tanto nacionales como extranjeros, que buscan ganar cada vez más participación mediante estrategias de producto, plaza y promoción, para llegar a ser los líderes del mercado colombiano.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 El sector Retail. La palabra Retail, hace referencia a la venta minorista, es decir, la comercialización de productos al por menor. En diversas ocasiones, este concepto es relacionado con la venta en cantidades grandes de artículos, pero a un número igualmente grande de diferentes compradores, lo que representa su principal diferencia frente a la venta mayorista en la cual se comercializa enormes cantidades de unidades a un solo comprador (Pérez & Merino, 2014).

De acuerdo con Pérez y Merino (2014), uno de los principales actores de este sector son los supermercados, los cuales, a diferencia del pequeño comercio o las tiendas, ofrecen diversas ventajas a los consumidores como productos a precios más económicos, promociones o descuentos periódicos, una mayor oferta de productos, lo que permite mayores posibilidades de escogencia al consumidor. De igual forma, las cadenas de supermercados que se dedican al Retail, generalmente disponen de una infraestructura grande, compuesta por almacenes, bodegas y centros de distribución, lo que hace que el funcionamiento de este sector sea complejo ya que se requiere de la articulación de diferentes elementos.

4.2.1.1 Historia del Retail en el mundo. El comercio minorista es una actividad que se ha realizado durante miles de años, en sus inicios, estas operaciones se hacían de forma local, con mercancía generalmente limitada y pocas categorías de productos, cambiando con el paso de los años. A medida que el mundo se industrializó, aumentaron los ingresos y empezaron a surgir pequeños mercados, lo que generó una mayor demanda de productos de consumo, y dio paso al crecimiento y evolución del Retail hasta convertirse en uno de los sectores más grandes del mundo (Perú Retail, 2012).

De acuerdo con Perú Retail (2012), se pueden establecer cuatro momentos en la historia del Retail, que han amoldado a este sector a la forma como se conoce en la actualidad. El primero de ellos es el periodo comprendido entre los años 1900 y 1945, en el cual emerge el Retail moderno. Durante este periodo, los comerciantes realizaban sus pedidos por correo tenían la capacidad de ofrecer la mayoría de los

productos disponibles en el mercado. Algunos de los líderes durante este periodo fueron Sears, Roebuck and Co., Montgomery Ward, JC Penney, Macy, Wanamaker y Lázaro.

El segundo momento está comprendido por los años 1945 a 1975, periodo en el que aumentó la demanda del consumidor, debido al boom de nacimientos que se dio después de la Segunda Guerra Mundial. Dado esto, los minoristas, en pro de dar respuesta a dicho aumento, se ubicaron de forma conveniente en lugares cercanos a donde vivían los consumidores, creando lo que actualmente se conoce como centros comerciales. De igual forma, durante este periodo surgieron las tiendas de descuento, entre las que aparecen Wal-Mart, Kmart, Target y Woolco, las cuales implementaron una nueva forma de comercio al por menor, al ofrecer productos a precios inferiores, en comparación con los que se podía encontrar en el mercado, mediante grandes superficies (Perú Retail, 2012).

Desde el año 1975 hasta el año 2000 se pusieron de moda las diferencias entre hombres y mujeres, situación que fraccionó la masa del mercado, llevando a las tiendas existentes hasta entonces a especializarse y ofrecer surtidos de una sola categoría. Durante este periodo de tiempo, uno de los grandes líderes del mercado fue Wal-Mart, quien tomó tanta fuerza, que obligó a cerrar a varios de sus competidores. De acuerdo con Perú Retail (2012), finalizando este periodo de tiempo empezaron a vislumbrar las etapas iniciales de la revolución del comercio minorista, jalonada por la amplia disponibilidad de internet y la mayor oferta de computadores personales.

Finalmente, el último momento definido por Perú Retail (2012), es el que se da desde el año 2000 hasta la actualidad, en el cual el internet se convirtió en una excelente herramienta comercial para los retailers al brindar ventajas para proporcionar información experta y realizar comparaciones de productos en tiempo real, lo que abrió paso a compañías que en la actualidad se han convertido en gigantes del comercio minorista como es el caso de Amazon.com y Alibaba.com, y ha generado que los minoristas tradicionales deban replantear sus propuestas de valor y aplicar estrategias de Retail multicanal para poder sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.

4.2.1.2 Historia del Retail en Colombia. De acuerdo con Semana (2015), las cajas de compensación familiar como Cafam, Colsubsidio y Comfandi, eran quienes dominaban el mercado minorista de Colombia en la década de los ochenta. Esta situación se mantuvo hasta el surgimiento de nuevos competidores como es el caso de Alkosto, el cual nació en 1987 como establecimiento especializado en ventas al por mayor, creando después a Ktronix, el cual se dedica a la venta de electrodomésticos y tecnología, y AKT, fabricante de motos. Igualmente, la Gran Cadena de Almacenes Colombianos (Cadenalco) empezó a penetrar el mercado entre 1988 y 1993, desarrollando nuevos modelos como Superley, Superkids, y adquiriendo los supermercados Pomona. Por su parte, durante este periodo de

tiempo, Almacenes Éxito funcionaba como una empresa familiar que contaba con cuatro almacenes en el departamento de Antioquia, hasta 1994 cuando empezó a cotizar en la bolsa de valores de Medellín, Bogotá y Occidente. De la misma forma, se empezaron a expandir cadenas de Barranquilla como Supertiendas Olímpica y Carulla y de Cali como Almacenes La 14.

Hacia la década de los 90, se empieza a ver en el país la entrada de diferentes inversionistas extranjeros que llegaron a penetrar el sector del comercio minorista, siendo este el caso de Homecenter, tienda especializada en productos de ferretería y artículos para el mejoramiento del hogar, cuya primera tienda en el país fue inaugurada en 1993, surgiendo como resultado de la alianza realizada entre el Grupo Corona de Colombia con Sodimac – Falabella de Chile. De igual forma, en 1995 llega al país la multinacional holandesa Makro, teniendo como socios estratégicos a Almacenes Éxito y el Grupo Suramericana. En 1998 llegaron los primeros inversionistas franceses al país con Carrefour, uno de los principales grupos europeos de comercio minorista. Así mismo, en 1999 el grupo francés Casino adquiere el 25% de las acciones de Almacenes Éxito, quienes en 2001 se fusionaron con Cadenalco (Semana, 2015).

En el año 2006, llega al país la multinacional chilena de tiendas por departamentos Falabella, abriendo su primera tienda en el Centro Comercial Santafé, en Bogotá. En ese mismo año, tras una negociación que llegó a un costo de 300 millones de dólares, el 57,7% de las acciones de Carulla pasaron a ser propiedad de Almacenes Éxito, de quien el Grupo Casino adquirió el 63,4% de acciones en 2007, después de una intensa puja con la multinacional chilena Cencosud, quien no desistió de sus intenciones por entrar al país y en 2012 se hizo propietario de los 95 puntos de venta pertenecientes a Carrefour, los cuales pasaron a convertirse en Jumbo y Metro, tras una transacción que superó los 2.500 millones de dólares (Semana, 2015).

De acuerdo con Semana (2015), uno de los más recientes inversionistas extranjeros que llegaron al sector Retail de Colombia fue la cadena estadounidense PriceSmart, quienes trajeron al país un nuevo modelo denominado “club de compras por membresía”, en el que, para poder ingresar a sus establecimientos y realizar compras, primero se debía adquirir una membresía. De igual forma, en los últimos años, se ha dado apertura a diferentes establecimientos con un formato denominado “Tiendas Hard Discount” o “Tiendas de Descuento Duro”, los cuales han logrado penetrar el mercado de comercio minorista colombiano con ingresos que ya superan el billón de pesos. Entre este grupo de nuevos retailers se encuentran empresas como Ara, Justo y Bueno y Koba Colombia, con su marca D1, cuya mayoría accionaria pertenece actualmente a Valorem, holding colombiano perteneciente a la familia Santo Domingo.

4.2.2 Teorías de la organización. A continuación, se relacionan algunas de las principales teorías de la organización:

4.2.2.1 La administración científica. De acuerdo con Cajal (2018), uno de los principales teóricos de la administración, estudiado durante años por quienes comparten alguna relación con los temas administrativos, es el ingeniero norteamericano Frederick Taylor, reconocido mundialmente como el padre de la administración científica por sus importantes aportes al desarrollo de la industria a inicios del Siglo XX. Su unidad de análisis fue la tarea, que hasta ese entonces era responsabilidad directa de los obreros o de los artesanos que la efectuaban de acuerdo con sus propios criterios y en medio de la práctica de una administración ordinaria (Taylor, 1981).

De acuerdo con Taylor (1981), El principal propósito de la administración consiste en asegurar el máximo de prosperidad al empleador unido al máximo de prosperidad para cada empleado. Entendiendo prosperidad para el empleador como el desarrollo de cada rama de negocio a su más alto grado de perfección, y prosperidad para el empleado como desarrollo de su máxima eficiencia. Este máximo de prosperidad solo puede existir como resultado del esfuerzo consciente de cada obrero, es decir, eliminando la simulación del trabajo la cual se puede dar por tres factores: el sofisma de que aumentar la producción traerá como resultado despidos del personal; los sistemas deficientes de administración; y los métodos empíricos que se aplican en todos los oficios. De igual forma, la ignorancia de los patrones, frente a las tareas de los obreros, también facilitan la simulación del trabajo.

Para Taylor (1981), Siempre existe un mejor método o herramienta que puede ser identificado a través de un estudio y análisis científico, pero, para ello la dirección debe estudiar y ejecutar, ella misma, gran parte del trabajo que se confía a la iniciativa de los obreros. Dado lo anterior, definió cuatro principios fundamentales que son: 1) Desarrollar, para cada elemento de trabajo, una ciencia que reemplace los antiguos métodos empíricos; 2) Seleccionar científicamente y luego instruir, enseñar y formar al obrero; 3) Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho con los principios científicos que aplican; 4) Distribuir equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros.

La organización científica, en la que la tarea y la prima son dos de sus elementos más importantes, no consiste solo en el estudio de la rapidez correcta, sino que también requiere un cambio en la actitud mental de los obreros hacia sus tareas y sus patrones. La administración científica consiste en combinar los elementos antiguos reunidos, analizados, agrupados y clasificados en leyes y reglas que al final construyen una ciencia, acompañada del cambio de actitud de los obreros y la administración. Esta puede ser resumida de la siguiente forma: ciencia, no regla empírica; armonía, no discordia; cooperación, no individualismo; rendimiento máximo en lugar de producción restringida; formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad (Taylor, 1981).

4.2.2.2 Principios de la administración. Henry Fayol es también uno de los principales teóricos clásicos de la administración. Fayol (1916), agrupa en 6 funciones, relacionadas entre sí, el conjunto de operaciones que se llevan a cabo en las empresas, tanto pequeñas como grandes, estas funciones son: función técnica, encargada de la producción, fabricación y transformación de materias primas y sobre la cual afirma que la gran importancia que se le ha dado afecta las otras funciones que pueden ser igual o inclusive más importantes para las empresas; función comercial, que comprende las compras, ventas y permutas, las cuales pueden llegar a ser tan importantes como el saber fabricar bien; función financiera, que comprende la búsqueda y administración de capitales necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa; función de seguridad, cuya misión es brindar protección a los bienes y a las personas que conforman la empresa; función de contabilidad, entendida como el órgano de la vista en las empresas; y por último la función administrativa, definida por el autor como la encargada de formular el programa general de acción de la empresa, construir el cuerpo social, coordinar los esfuerzos y armonizar los actos.

De acuerdo con Fayol (1916), administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Para cada grupo de operaciones o función esencial, dentro de la organización, corresponde una capacidad especial, de manera que existen capacidades técnicas, comerciales, financieras, administrativas, entre otras, las cuales reposan sobre un conjunto de cualidades y conocimientos tales como: cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimiento y experiencia. La importancia de cada una de estas capacidades depende del tipo de función que desempeñen las personas en la organización, al igual que del tipo de organización que se esté observando.

En todas las clases de empresas la capacidad esencial es la capacidad profesional que caracteriza la empresa, mientras que la capacidad administrativa es la capacidad esencial de los grandes jefes. A medida que se sube en la escala jerárquica, la capacidad técnica disminuye su importancia y se hace cada vez más relevante la capacidad administrativa. Es por esta razón que se debe de inculcar nociones administrativas en todas las clases sociales, siendo la escuela quien puede llegar a desempeñar un papel importante en este tema, pero para la época estas escuelas concentraban sus esfuerzos en la enseñanza técnica debido a que no existía una doctrina establecida que permitiera la enseñanza administrativa (Fayol, 1916).

Dada esta falta de doctrina Fayol (1916) propone las bases para la enseñanza de la administración, afirmando que la función administrativa solo tiene influencia sobre el personal, a diferencia de las otras funciones que pueden llegar a tener injerencia sobre otros elementos como materias primas, máquinas, etc. Para que el personal pueda funcionar correctamente se debe aplicar una serie de condiciones o principios, flexibles y adaptables a cualquier necesidad, lo que exige cierto grado de inteligencia, experiencia, decisión y mesura por parte de quienes los apliquen,

siendo esta última cualidad de vital importancia para los administradores. Estos principios se enfocan en el éxito de las asociaciones, a diferencia de los principios de la moral eterna, las leyes del decálogo y los mandamientos de la iglesia, que se enfocan solo en el individuo y lo extraterreno.

Los principios aplicados por Fayol (1916) son:

- La división del trabajo: a medida que la organización crece aparecen nuevos órganos que reemplazarán al órgano único encargado de todas las funciones, lo que genera la tendencia a la especialización del trabajo.
- La autoridad: es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, aclarando que un buen jefe es el que tiene la capacidad de complementar la autoridad legal con la autoridad personal.
- La disciplina: consiste en obedecer y respetar las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes y depende en gran medida del valor de los jefes.
- La unidad de mando: sin la cual se pueden llegar a presentar conflictos graves para la organización.
- La unidad de dirección: relacionada con la premisa “un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin”.
- La subordinación de los intereses particulares al interés general: los intereses la empresa deben prevalecer frente a los intereses de un agente o de un grupo de agentes.
- La remuneración del personal: constituida como el precio del servicio prestado y la cual busca satisfacer tanto al personal como a la empresa.
- La centralización: la cual es cuestión de medida y se debe hallar el límite favorable para cada tipo de empresa.
- La jerarquía: constituida por la serie de jefes que tiene la organización, desde la autoridad superior hasta el personal inferior, y de la cual se permite apartarse cuando la situación lo requiera.
- El orden: el cual debe tener por resultado evitar las pérdidas de materiales y tiempo y puede ser material o social.
- La equidad: entendida como el resultado de la combinación entre la benevolencia y la justicia.
- La estabilidad del personal: la cual ayuda a que los agentes que inicien una función nueva puedan llegar a desempeñarla correctamente.
- La iniciativa: definida como la posibilidad de concebir y ejecutar, es un gran estimulante de la actividad humana y la superioridad de los jefes se evidencia en la capacidad que tienen para inspirar iniciativa entre su personal.
- La unión del personal: la cual ayuda a construir una gran fuerza para la empresa. Fayol recalca que estos principios, aun cuando son de gran importancia para el correcto funcionamiento de las empresas, no aportarían nada si no se conjugan con la experiencia y la medida.

De igual forma, Fayol (1916) definió los siguientes elementos de la administración:

- **Previsión:** es el cálculo del porvenir y su preparación, en este elemento cobra gran importancia el programa de acción, el cual contiene el resultado que se desea obtener, el camino a seguir, las diferentes etapas que se deben cruzar, al igual que los medios que se van a utilizar.
- **Organización:** consiste en dotar la empresa de todos los elementos necesarios, tanto materiales (materia prima, herramientas y útiles) como sociales (personal), para su funcionamiento.
- **Mando:** su principal misión es hacer funcionar el cuerpo social que ha sido constituido, para lo cual se necesitan algunas cualidades como tener un conocimiento profundo del personal, eliminar a los incapaces, conocer los convenios hechos entre la empresa y sus agentes, dar el buen ejemplo, entre otros.
- **Coordinación:** mediante la cual se logra establecer la armonía entre todos los actos de una empresa facilitando su funcionamiento y su buen éxito, en este elemento el autor recomienda implementar las conferencias de jefes de servicio para informar a la dirección sobre la marcha de la empresa, determinar el curso a seguir y resolver diferentes problemas.
- **Control:** consiste en verificar que todo se esté realizando de acuerdo con las órdenes impartidas y los principios admitidos, debe ser aplicado tanto a cosas, como a personas y actos.

4.2.2.3 Teoría de las relaciones humanas. De acuerdo con Aguirre (2013), la teoría de las relaciones humanas se generó en Estados Unidos, gracias al desarrollo de las ciencias sociales, específicamente la psicología, hacia la década de los cuarenta del siglo anterior, y surgió inicialmente como una forma de reacción a la teoría clásica de la administración. Elton Mayo fue el mayor referente de esta teoría al haber conducido el famoso Experimento de Hawthorne.

De acuerdo con Mayo (1941), si bien, con el paso de un siglo a otro, hubo avances en descubrimientos científicos, invenciones mecánicas y conocimiento de la economía y las organizaciones, no fueron superadas como se esperaba la privación y las dificultades, lo que condujo a un sentimiento de caos, en el que no se pudo determinar fácilmente de dónde provenía, pero sobre el cual se realizaron admirables, pero limitados trabajos en los que se han dejado afuera algunos elementos esenciales de orden en las relaciones humanas de tal forma que a pesar de que la eficiencia material ha estado creciendo por siglos, la capacidad humana de trabajar juntos ha decrecido continuamente durante el mismo periodo.

Por su parte, Roethlisberger (1941), menciona que en la época existía la tendencia a pensar que para manejar problemas complejos se requerían ideas complejas y más aún en cuestiones de comportamiento humano donde el pensamiento tendía a volverse tortuoso y enredado, por lo que el camino a la cordura dependía de cinco aspectos que son: “tener unas cuantas ideas claras y simples acerca del mundo en

que se vive; complicar las ideas en referencia a cosas que se pueden observar, sentir, escuchar y tocar; tener un método simple por medio del cual se pueda explorar el mundo; ser duros de mente; y saber claramente la clase de fenómeno al que las ideas y métodos se relacionan”. Es de este punto que surge la tesis del autor de que “los problemas humanos requieren soluciones humanas”, la cual argumenta tomando como base las investigaciones realizadas en la planta Hawthorne en donde, en diferentes experimentos realizados, los investigadores se dieron cuenta que estaban analizando variables no humanas para correlacionarlas con el comportamiento humano.

Cuando los investigadores se dieron cuenta de que estaban utilizando herramientas no humanas para estudiar el comportamiento humano, decidieron abordar el problema desde las actitudes de los empleados y los factores que las determinaban, pero no tenían herramientas útiles para los datos humanos que querían obtener, por lo que algunos de ellos decidieron entrar a los talleres y buscar la forma de aprender cómo hacer para que los trabajadores hablaran de las cosas que les parecían importantes e igualmente entender lo que querían decirles. Este método fue llamado “entrevista”, y una de sus principales dificultades fue aprender a hacer preguntas importantes para el entrevistado y no para el entrevistador, al igual que entender que algunas veces lo más importante para la persona se encontraba ajeno a la situación del trabajo (Roethlisberger, 1941).

De acuerdo con Roethlisberger (1941), como resultado de estas entrevistas, se pudo deducir que no es posible separar el comportamiento de los trabajadores de sus sentimientos, que dichos sentimientos se puede camuflar fácilmente, lo que dificulta su estudio y que, con respecto al ambiente del trabajador, este no es un individuo aislado, sino que es miembro de un grupo o varios grupos dentro de los cuales existen sentimientos que los unen en un esfuerzo de colaboración, y en el cual se busca la satisfacción de ser aceptado y reconocido como persona de valor, lo que hace necesario tener una nueva comprensión sobre la motivación y el comportamiento humano en las organizaciones si se quiere que la civilización sobreviva.

La industria es tan social como económica, por lo cual el líder no solo debe tener funciones económicas, sino que también debe tener funciones sociales, pero en la época se le había dado mucha más importancia a lo relacionado con lo económico, dejando a un lado temas concernientes a las relaciones entre empleador y empleado y la colaboración humana. En este último aspecto, juegan un papel importante las emociones, las cuales se diferencian de los hechos porque estos son verificables, pueden ser verdaderos o falsos, mientras que las emociones no, ya que se refieren a la vida personal y social de la persona que las expresa y en algunas ocasiones puede llegar a ser complicado explicitarlas debido a que son parte íntima de la mente del humano (Roethlisberger, 1941).

Dado lo anterior, el entendimiento de los sistemas de emociones que liga a los individuos a grupos sociales se convierte en una de las labores más importantes del líder, quien debe asegurar la colaboración de los individuos. Con respecto a los grupos sociales, Roethlisberger (1941) identifica cinco grupos en los cuales necesitan considerarse sus interrelaciones: la dirección, los supervisores, los especialistas técnicos, los trabajadores y asistentes de oficina, y los trabajadores de almacén y máquinas. De algunos análisis de estas interrelaciones se concluye que la lógica de la eficiencia puede llegar a ser una de las principales fuentes de restricción en un grupo de trabajadores, si no se toma en cuenta las emociones de estos.

Gracias al método de la entrevista, surgieron reglas y técnicas que buscaban comprender las emociones de los empleados, las cuales se tradujeron en reglas para direccionar al supervisor en el manejo de las relaciones personales, dichas reglas son: escuchar pacientemente lo que su subordinado tiene que decir antes de cualquier comentario; abstenerse de desaprobar apresuradamente la conducta de su subordinado; no discutir con su subordinado; prestar exclusiva atención al contenido manifiesto de la conversación; escuchar no solo lo que la persona quiere decir, sino también lo que no quiere decir o lo que no es capaz de decir (Roethlisberger, 1941).

Finalmente, como resultado de las experiencias adquiridas en Hawthorne, se comenzó a ver que cada interés industrial tenía una estructura social, la cual era de gran importancia ya que definía los límites y el grado de colaboración, pudiéndose identificar que muchos problemas industriales necesitan ser definidos en términos de estructura social, las cuales no solo crean estabilidad sino que también pueden llegar a crear dificultades de comunicación de forma tal que la estructura social de cada compañía particular determina el tipo de colaboración, la clase de personas que se quedarán en la compañía, y la clase de personas que ascenderán (Roethlisberger, 1941).

4.2.3 Marketing. En el entorno latinoamericano, la palabra marketing ha generado gran cantidad de controversia desde su aparición en el Siglo XX, debido a lo difícil que ha sido hallar un término, en lengua española, que consolide completamente el significado y valor semántico de esta palabra. Son varios los intentos que se han hecho por traducir este término al español, utilizando vocablos como: mercadología, mercadeo, mercadotecnia, o comercialización, los cuales no han gozado de buena acogida en América Latina y España, exceptuando México. Dada esta dificultad, se ha producido la aceptación general del término marketing en el contexto hispano para hacer referencia a todo lo relacionado con dicha disciplina (Delgado, Hernández, & Rodríguez, 2009).

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2003), muchas personas relacionan el marketing solo con la venta y la publicidad, pero estas, aunque en ocasiones pueden llegar a ser importantes, son solo dos de las diferentes funciones que tiene esta

disciplina, por lo cual el marketing debe ser entendido no solo desde el antiguo sentido de materializar una venta, sino en el sentido actual de satisfacer las necesidades de los clientes ya que, si se logra entender claramente cuáles son las necesidades que tienen los consumidores, se pueden diseñar productos que representen mayor valor para ellos, cuyos precios sean más acertados y puedan ser distribuidos y promovidos eficazmente, de forma tal que su venta sea mucho más fácil.

Dado lo anterior, el marketing es definido como un proceso, tanto social como administrativo, mediante el cual los individuos y grupo sociales satisfacen sus necesidades y deseos, a través del intercambio de productos y de valor con otros. Dos conceptos fundamentales de esta definición son: necesidades y deseos. Las necesidades se entienden como aquellos estados de carencia percibida que no crean los mercadólogos, sino que son un componente básico del ser humano, y pueden ser de tipo físico, social e individual. Por su parte, los deseos son la forma en que se representan las necesidades humanas y están fundidas por la cultura y la personalidad de cada individuo (Kotler & Armstrong, 2003).

Por su parte, Jobber & Fahy (2007), definen el marketing como el alcance de los objetivos empresariales por medio de la satisfacción de las necesidades de los consumidores de forma más eficaz en comparación con la competencia, lo que permite que pueda ser analizado desde una perspectiva tanto social como gerencial. Desde la primera perspectiva, el marketing es visto como un proceso con el cual, tanto los individuos como los grupos de personas, satisfacen sus necesidades por medio de la oferta y el intercambio libre de bienes y/o servicios con otras personas. Mientras que, desde una perspectiva gerencial, el marketing se puede definir como un proceso, mediante el cual se generan intercambios que satisfagan tanto a los consumidores como a los objetivos de la empresa, y compuesto por la ejecución, planificación y desarrollo de todas aquellas estrategias de precio, producto, comunicación y distribución, tanto de bienes como de servicios (Baena, 2011).

Otra definición del marketing es la realizada por McCarthy, Shapiro & Perreault (1988), quien expone que este término hace referencia a la ejecución de actividades con el fin de alcanzar las metas de una empresa, anticipándose a los requerimientos del consumidor y conduciendo una serie de mercancías que sean aptas para satisfacer las necesidades y, al igual que los servicios que el productor presta, al consumidor o cliente. De igual forma, Kerin, Hartley & Rudelius (2009), lo definen como función de la organización, al igual que un conjunto de procesos útiles tanto para crear, comunicar y aportar valor a los clientes, como para administrar las relaciones que se tienen con estos, los cuales permiten obtener beneficios a la empresa.

4.2.3.1 Elementos del marketing. De acuerdo con Talaya et al. (2008), en las empresas coexisten dos dimensiones que son a su vez diferentes pero

complementarias, estas dimensiones son: decisión y acción, y están ligadas a dos enfoques distintos del marketing: marketing estratégico y marketing operativo.

- **Marketing estratégico.** Con este enfoque la empresa se orienta hacia el aumento o sustento de sus ventajas competitivas, mediante la formulación de objetivos y estrategias que enfocadas hacia el mercado como: innovaciones, alianzas con otras empresas y apertura de nuevos mercados. Para poder lograr esto, se debe definir el mercado relevante, investigar dicho mercado, segmentarlo, analizar la competencia actual y la potencial, definir procesos de mejora e introducción de nuevos productos al mercado, analizar el posicionamiento competitivo en la mente de los consumidores, adoptar sistemas de previsión, elegir la ubicación de los puntos de venta y determinar la política de comunicación y de precios, entre otros (Talaya et al., 2008).
- **Marketing operativo.** Por medio de este enfoque la empresa se orienta hacia el diseño y ejecución del plan de marketing, acorde a la realización de la estrategia que se planteó previamente, en un corto o mediano plazo y ceñido al presupuesto establecido para esto. En este enfoque, las funciones, recursos e instrumentos necesarios para lograr los objetivos comerciales establecidos, los brinda el marketing mix, cuyo modelo más extendido es el de las cuatro P que se compone por producto, precio, distribución y comunicación (Talaya et al., 2008).

Por su parte, Kotler & Armstrong (2007), proponen un modelo que consta de 4 etapas del proceso del marketing, de las cuales, las primeras cuatro, están encaminadas a comprender a los clientes, creando valor para ellos y construyendo relaciones duraderas. La última etapa, se propone obtener el valor de los clientes como recompensa por lo hecho inicialmente. Estas etapas son:

- Entender el mercado y tanto las necesidades como los deseos de los clientes.
- Diseñar una estrategia de marketing que esté orientada hacia las necesidades y deseos de los clientes.
- Confeccionar un programa de marketing que genere un valor superior.
- Establecer relaciones provechosas, logrando la satisfacción de los clientes.
- Captar valor de los clientes, obteniendo utilidades y calidad para estos.

Al hablar de elementos del marketing, Silva et al. (2014) hacen referencia a varios autores que definen algunos de estos como son:

- **Necesidad.** Son fuerzas básicas que producen estímulos en las personas u organismos sociales y las cuales los motivan a realicen acciones e intercambios con otras. Las necesidades motivan el comportamiento hacia el consumo de las personas u organismos sociales y no son creadas por empresas o alguna otra

entidad, sino que provienen de la estructura básica, biológica y psicológica de los seres humanos (Mullins, Walker, Boyd, & Larreche, 2007).

- **Deseo.** Es el reflejo de las preferencias que tiene una persona u organismo social para satisfacer sus necesidades y se conforman por influencias sociales, historias y experiencias de consumo (Mullins et al., 2007).
- **Demanda.** Es el respaldo que el poder adquisitivo da a las necesidades, ya que, si existen deseos y recursos, las personas demandarán productos que les generen valor al igual que satisfacción (Kotler & Armstrong, 2007).
- **Productos, servicios y experiencias.** Es la mezcla con la cual se logra satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, ya que las ofertas de marketing no están limitadas exclusivamente a los productos físicos, sino que también hace referencia a los beneficios que obtiene el consumidor (Kotler & Armstrong, 2007).
- **Valor.** Es el objetivo final de todos los esfuerzos de marketing, desde la concepción del producto hasta su diferenciación, segmentación del mercado, y la colocación en punto de venta, mediante aquello que percibe el consumidor (Silva et al., 2014).
- **Satisfacción del consumidor.** Es el juicio que hace el consumidor después de evaluar el desempeño de un producto o servicio adquirido (Silva et al., 2014).
- **Intercambio.** Es la adquisición de un bien o servicio, mediante el ofrecimiento de algún valor como dinero, servicios o algún otro bien, a aquellas personas que los tengan y que estén dispuestos a cambiarlos por lo que se les ofrece (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).
- **Mercados.** Espacios creados por personas u organizaciones interesadas y dispuestas a comprar un producto particular para obtener beneficios que satisfagan una necesidad o deseo específico, y quienes tienen los recursos, de tiempo y dinero, para intervenir en esa transacción (Mullins et al., 2007).

4.2.3.2 Marketing mix. De acuerdo con Rodríguez (2008), el marketing mix, o mezcla de marketing, es uno de los instrumentos por excelencia en los cuales se apoya el marketing para explorar y desarrollar las ventajas competitivas sostenibles que buscan las empresas frente a sus competidores. Este instrumento se define como un conjunto de herramientas interrelacionadas entre sí, las cuales los responsables de marketing pueden controlar y de esta forma utilizarlas para satisfacer las necesidades del mercado y de igual forma conseguir los objetivos de la organización.

El concepto de marketing mix fue introducido inicialmente en 1950 por Neil Borden, quien planteó que la estrategia de marketing se debía basar en un programa integrado, por lo cual organizó una lista de 12 tareas y preocupaciones que debían tener los encargados del marketing en las empresas y las cuales, al combinarse, podrían representar un mecanismo eficaz para influir en la decisión de compra de los clientes. Estas 12 tareas y preocupaciones fueron: producto, precio, marca, canales de distribución, personal de ventas, publicidad, promoción, empaque, exhibición, servicio, distribución e investigación (Zorita, 2015).

Una década más tarde, fue E. Jerome McCarthy quien popularizó el concepto de marketing mix al simplificar la lista de Borden en cuatro factores que los resumían, introduciendo así las famosas 4 P's por sus nombres en inglés, las cuales se componen por: producto (lo que se vende), precio (a qué precio), distribución (dónde se vende) y comunicación (cómo se estimula el consumo del producto). Gracias a la sencillez de esta nueva lista, ha ganado muchos adeptos con el paso de los años, como las Asociación Americana de Marketing (AMA) quien los consagró en su definición de marketing. Aunque esto no signifique que estos sean los únicos elementos a tener en cuenta en las estrategias diseñadas por los responsables del marketing, representan un punto de partida para ello (Zorita, 2015).

Cada uno de los elementos que componen las 4 P's, se definen de la siguiente forma:

- **Producto.** Rodríguez (2008), define este elemento como el instrumento de marketing del que disponen las empresas para satisfacer las necesidades del consumidor, por lo cual, este no debe ser considerado únicamente desde sus perspectivas físicas, sino que se deben tener en cuenta también los beneficios que pueden llegar a brindarle al consumidor después de su utilización. El diseño de los productos es tal vez una de las decisiones más importantes del mix de marketing ya que si estos no existen, no puedes ser valorizados, distribuidos ni comunicados, sin producto no puede haber una relación de intercambio con el cual se beneficie la empresa y, por otra parte, su diseño y estrategia debe ser a largo plazo, ya que hacer cambios repentinos genera costos elevados para la organización.

Para Toca (2009), el producto es un conjunto compuesto por atributos físicos, propiedades y beneficios que se reúnen en una forma específica, para ser ofrecidos al mercado con el fin de que sean usados, consumidos o comercializados. Entre los componentes del producto se destacan: la marca, el empaque o envase, la etiqueta, el tamaño o presentación, el color y demás componentes materiales, al igual que los beneficios que recibe el consumidor al utilizarlos, lo cual marca la diferencia frente a productos similares de la competencia.

Por su parte, Stanton et al. (2007), proponen que el producto no puede ser visto desde su definición estricta como un conjunto de atributos fundamentales unidos de forma tal que puedan ser identificables, sino como un término sombrilla, que resguarda tanto bienes como servicios, lugares, personas e ideas. Dado lo anterior, definen este elemento como un conjunto de atributos tanto tangibles como intangibles que se componen de un empaque, color, precio, calidad y marca, al igual que del servicio y la reputación de quien lo vende.

- **Precio.** En términos usuales, este elemento puede ser definido como la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto, pero, en el contexto de marketing, el precio puede implicar muchos más atributos que el dinero y la utilidad, ya que esta última tiene el potencial para satisfacer necesidades o deseos. Este elemento es importante tanto para los clientes como para las empresas ya que, desde el punto de vista del cliente, algunos se interesan a menudo por precios bajos y otros prestan más importancia a características como imagen de marca y calidad, la cual es asociada directamente al precio, es decir, a mayor precio se asume que es de mejor calidad. Por su parte la importancia de este elemento para la empresa radica en que determina la demanda que el mercado hace del producto (Stanton et al., 2007).

De acuerdo con Toca (2009), el precio es la cantidad de dinero que el comprador entrega a cambio de un determinado producto y el cual dependerá de la oferta en consideración. Sin embargo, aunque el precio esté relacionado con el dinero, no se deben dejar a un lado componentes no monetarios como el tiempo y el esfuerzo físico. Este elemento afecta tanto las ventas de la empresa como sus ingresos y utilidades y regula la decisión del cliente ya que este lo asocia con reputación de marca y calidad.

Rodríguez (2008), define el precio como la cantidad de dinero que el cliente paga para adquirir un producto, al igual que todos los esfuerzos que este debe hacer para su adquisición como los costos que implica buscar y comparar diferentes alternativas, las implicaciones que trae desplazarse hasta el punto de venta, entre otros. Este es el único elemento del marketing mix que aporta ingresos a la empresa y debe ser fijado a corto plazo manteniendo un equilibrio para no perder clientes con un precio demasiado alto o por el contrario para no perder margen de ganancia con un precio demasiado bajo.

- **Distribución.** Este elemento se encuentra relacionado directamente con una parte del sistema de valor, correspondiente al trabajo coordinado entre la empresa y los intermediarios, con el fin de entregar al consumidor final la propuesta de valor. Aclarando la diferencia existente entre intermediarios y canales de distribución, ya que este último hace referencia a toda la cadena, cuyas unidades comerciales, por la cual está compuesta, hacen posible la

llegada del producto al consumidor final, mientras que los intermediarios son solo una parte del canal de distribución que facilitan la transferencia de los productos entre compradores y vendedores (Toca, 2009).

Rodríguez (2008), define este elemento como aquel que abarca todas las actividades que permiten la transferencia de los productos desde el fabricante hasta el consumidor final. En este proceso intervienen los canales de distribución mediante los cuales el consumidor tiene a su disposición los productos en el lugar y en el momento más conveniente para este. Las decisiones en este aspecto suelen ser a largo plazo debido a que se deben involucrar a terceros en estas.

De igual forma, Stanton et al. (2007), consideran que el papel de la distribución, dentro del marketing mix, consiste en hacer que el producto llegue a su mercado objetivo teniendo en cuenta actividades como transferir los derechos del producto, almacenarlo, promoverlo y asumir parte del riesgo financiero que pueda surgir. Durante este proceso, es característico la intervención de un intermediario que permite el flujo del producto del fabricante al consumidor final.

- **Comunicación.** Rodríguez (2008), define la comunicación de marketing como todas aquellas actividades que realiza la empresa para informar la existencia de los productos, al igual que sus características y los beneficios que generan. Este elemento no solo permite persuadir al consumidor para que materialice su intención de compra, sino que también genera la recordación del producto y una imagen favorable de la organización. Para llevar a cabo esta labor se tiene herramientas como la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, los patrocinios y el marketing directo.

Por su parte, Toca (2009) define la comunicación como el conjunto de herramientas, aplicadas de forma coordinada e integrada, que permiten informar y atraer a los compradores, al igual que estimular las ventas, generar recordación e influir en la actitud de los distintos grupos de interés. Este elemento lo conforman cuatro variables que son: promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas y relaciones públicas.

Para Stanton et al. (2007), la comunicación sirve para lograr los objetivos de la organización, mediante tres funciones principales que son: informar a los clientes la existencia del producto, cómo funciona, qué beneficios trae, dónde y cómo puede obtenerlo, entre otros aspectos; persuadir a los potenciales clientes para que elijan el producto de la compañía por y no el de la competencia; y finalmente, generar recordación en el público objetivo sobre la existencia del producto y el potencial que este tiene para satisfacer sus necesidades.

Si bien es cierto que con la puesta en práctica del marketing mix, la empresa puede lograr influir de alguna u otra manera en el comportamiento del consumidor, también

es cierto que todas las estrategias y tácticas de marketing, incluyendo la labor que se realiza con el marketing mix, deben estar basadas inicialmente en saberes, tanto explícitos como implícitos, acerca de cómo se comportan los consumidores, ya que de esta forma las decisiones que se tomen pueden llegar a tener un mayor nivel de éxito comparado con aquellas que se toman exclusivamente con la intuición. Dado lo anterior, el conocimiento que se tenga del consumidor, a través de la investigación de su comportamiento, es una de las mayores ventajas competitivas que puede llegar a tener una empresa y con la cual puede tener mayores probabilidades de tomar decisiones más acertadas (Hawkins et al., 2004).

4.2.3.3 Investigación del consumidor. Las actividades de marketing inician con la identificación de oportunidades existentes en el mercado, de acuerdo con las necesidades de los consumidores y finaliza cuando se logra satisfacerlos completamente. De acuerdo con lo anterior, una de las principales obligaciones de la empresa, específicamente de los responsables de marketing, es comprender el comportamiento del consumidor, ya que, entre más conocimiento se tenga de este, la empresa tendrá mayores probabilidades de éxito. Es por esto que la comprensión de comportamiento del consumidor es tal vez el pilar de las actividades de marketing, sin el cual resulta difícil y riesgoso tomar alguna decisión (Rivas & Grande, 2013).

De acuerdo con Mollá et al. (2006), el comportamiento del consumidor es considerablemente complejo, por lo cual su estudio se ha realizado desde diferentes enfoques o disciplinas científicas entre las que se encuentran la economía, la psicología y la sociología. Desde un enfoque económico, se tiene el supuesto de que el consumidor elige, de forma racional, entre las diferentes alternativas que encuentra en el mercado, con el fin de tener satisfacer sus necesidades y maximizar su utilidad acorde enmarcado en las limitaciones de sus recursos. Cada consumidor conoce tanto sus necesidades como los recursos con los que cuenta para satisfacerlas de la mejor manera, mediante elecciones racionales e independientes del entorno en que se realicen. La principal crítica a este enfoque reside en que solo se considera la maximización de la utilidad, dejando por fuera otros objetivos del consumidor.

Desde el punto de vista de la psicología, se estudian los comportamientos individuales del consumidor, pero este no actúa solo, por el contrario, existen grupos que generan fuerzas sobre este y lo predisponen para seleccionar marcas, colores y demás aspectos, de esto se encarga la psicología social (Rivas & Grande, 2013). La psicología trata de estudiar, mediante técnicas cualitativas, todos los factores que explican el comportamiento de los individuos, especialmente sus motivaciones, con esto, el marketing puede elaborar teorías o métodos con los que se explique la forma en que el consumidor procesa la información y toma las decisiones (Mollá et al., 2006).

La sociología se encarga de estudiar las interacciones humanas en los grupos, prestando especial atención a la influencia social que ejercen sobre el consumidor los miembros del grupo al cual este pertenece (Rivas & Grande, 2013). La sociología enriquece el conocimiento de los fenómenos de consumo, incorporando conceptos como: grupos de referencia, familia, liderazgo de opinión, cultura y clase social y permitiendo conocer las influencias sociales a las que están expuestos los consumidores al ser seres sociales (Mollá et al., 2006).

Igualmente, Rivas & Grande (2013), mencionan que el comportamiento del consumidor también se estudia desde un enfoque antropológico, con el cual se examinan las diferencias de comportamientos según los aspectos étnicos de los consumidores.

El propósito de la investigación del consumidor es principalmente incrementar la habilidad que posee la empresa para comprender por qué se toman decisiones individuales y de qué forma estas decisiones son influenciadas por factores externos al consumidor. Los principales beneficios que esta función trae para las empresas son: un mejor conocimiento del consumidor, nuevas oportunidades de mercado, posibilidad de realizar una correcta segmentación del mercado, mayor posicionamiento de bienes y servicios, lograr fidelidad de marca, tomar mejores decisiones relacionadas con la estrategia de marketing mix y argumentar éxitos o fracasos (Rivas & Grande, 2013).

4.2.3.4 Técnicas de investigación del consumidor. Las principales técnicas de investigación del consumidor se pueden clasificar en tres grupos de acuerdo con la naturaleza de la información que se esté obteniendo: técnicas cualitativas, técnicas cuantitativas y técnicas mixtas (Rivas & Grande, 2013).

- **Técnicas cualitativas.** Este tipo de técnica estudia los aspectos internos del consumidor, de tal forma que se puedan descubrir las causas y motivaciones que lo llevan a comportarse de la forma en que lo hace. Rivas & Grande (2013), exponen que esta metodología se centra en la creación de ambientes de análisis en el cual se eliminan las barreras y limitaciones entre la empresa y el consumidor, de forma tal que se puedan conocer los deseos y detectar las motivaciones de este. Las principales técnicas cualitativas que se utilizan para la investigación del consumidor son: la entrevista en profundidad, la reunión de grupo y las técnicas proyectivas.

Con la entrevista en profundidad, se logra obtener información de un grupo de consumidores a los que el entrevistador les realiza una conversación personal e individual. Por su parte, en la reunión de grupo se utilizan una serie de reuniones o conversaciones grupales, entre un entrevistador y una muestra del público objetivo, con el fin de estudiar cómo influyen las motivaciones irracionales e inconscientes en el comportamiento de los consumidores. Finalmente, mediante las técnicas proyectivas se busca proyectar la opinión de los consumidores con

base en las reacciones e interpretaciones que estos tengan frente a estímulos ambiguos a los que se les expone y los cuales se relacionan de forma indirecta con el objeto de estudio (Rivas & Grande, 2013).

- **Técnicas cuantitativas.** Son aquellas que permiten cuantificar y medir algunas magnitudes del comportamiento del consumidor. Este tipo de técnicas solo pueden transmitir información sobre comportamientos que han sido aprendidos de forma mecánica e implican realizar interrogatorios más formales a los consumidores analizados. A diferencia de la técnica anterior, la validez de los resultados de esta técnica no reside en su nivel de profundidad sino en la extensión del análisis. Los estudios que se realizan dentro de esta técnica se pueden dividir en dos grupos, el primero de ellos es de tipo transversal, en el que se recoge información, de una o varias muestras, por una única vez, y cuya técnica más utilizada es la encuesta. El segundo grupo es de tipo longitudinal, se caracteriza por recoger información de una misma muestra en diferentes ocasiones, en este grupo las técnicas más reconocidas son el panel y el tracking (Rivas & Grande, 2013).

De acuerdo con Rivas & Grande (2013), por medio de la encuesta se puede obtener información concreta, en un momento concreto, de un colectivo de consumidores, a través de la utilización de un cuestionario bien estructurado, lo que permite obtener una fotografía del mercado en un momento específico. Por su parte, el panel y el tracking son estudios continuos que se especializan en el análisis de los cambios que ocurren en el comportamiento del consumidor respecto a variables como conocimiento de marca, imagen, recordación de publicidad y sus respectivos medios, entre otros.

- **Técnicas mixtas.** Este tipo de técnicas pueden seguir en ocasiones planteamientos de tipo cualitativo, otras veces de tipo cuantitativo o, en algunos casos, ambos planteamientos simultáneamente. Las más conocidas son: los estudios ómnibus, los cuales consisten en obtener información utilizando una metodología específica y la cual sea de utilidad para varias empresas cuyo público objetivo es el mismo; la observación, con la cual se obtiene información registrando las características en el comportamiento de un grupo sin que se dé la necesidad de establecer un proceso de comunicación o colaboración con dicho grupo; y finalmente, la experimentación comercial, con la cual se pueden probar estrategias o políticas comerciales, y evaluar su efecto en un pequeño grupo, antes de lanzarlas al mercado (Rivas & Grande, 2013).

La gran mayoría de estas técnicas se centran en obtener información explícita de los consumidores que son objeto de estudio, y aunque pueden llegar a ser de gran utilidad, se corre el riesgo de que los resultados estén sesgados debido a omisión de información por parte de los investigados o a formas de actuar diferentes mientras estén siendo investigados. Otro factor que puede disminuir la efectividad

de estas técnicas es el subconsciente de los consumidores, ya que el 95% de las personas producen sus decisiones de compra en la mente subconsciente y este tipo de técnicas no logran identificar información implícita del ser humano (Zaltman, 2003).

Dado lo anterior, en la actualidad han cobrado un alto grado de importancia las técnicas de recolección de información implícita como es el caso del Eye Tracking o seguimiento ocular, de acuerdo con su traducción al español, con las cuales se pueden analizar factores del subconsciente de las personas que influyen en sus decisiones de compra.

4.2.3.5 Técnica Eye Tracking. Esta es una técnica de estudio con la que se puede extraer información del consumidor a partir del análisis de sus movimientos oculares, logrando así poder distinguir los puntos donde el consumidor concentra la mirada, al igual que aquellos puntos donde no hay ningún estímulo visual. Por medio de esta técnica, para la cual se requiere el uso de una herramienta denominada Eye Tracker, es posible estudiar los recorridos visuales, el nivel de atención, la usabilidad y el comportamiento ocular sobre los estímulos visuales a los que se expone el consumidor dentro de un establecimiento comercial, con lo cual se logra dar respuesta a interrogantes como: ¿dónde debe ir colocado el contenido de valor para el cliente? ¿las señales visuales conducen de forma eficaz al cliente? ¿cuál es la capacidad del cliente para localizar la información que necesita? (Canelles, 2012).

La utilización de esta técnica, para la realización de estudios de investigación del consumidor, representa una serie de ventajas frente a otras técnicas, una de ellas es la adaptabilidad a entornos variados, lo que hace posible su utilización en tareas pasivas como la visualización del material publicitario, al igual que en tareas activas como la evaluación de la ubicación de los artículos dentro de un punto de venta por parte del consumidor que recorre sus instalaciones. De igual forma, esta técnica aporta información única sobre la atención y rutas visuales que sigue un consumidor, lo que permite tener claridad sobre los aspectos que más llaman su atención durante su visita a un establecimiento comercial (Brain and marketing, 2016).

De acuerdo con Brain and Marketing (2016), mediante la técnica de Eye Tracking se puede registrar y obtener información de 5 variables distintas:

- **Fijación ocular.** Es la permanencia de los ojos en una posición fija con el fin de obtener información. Las fijaciones largas denotan interés y/o comprensión, mientras que las fijaciones cortas representan desinterés y/o incompreensión.
- **Saccades.** Son los movimientos oculares rápidos que ocurren entre fijaciones. Se pueden distinguir tres tipos, las regresivas que denotan confusión e

incomprensión, las repentinas que representan cambio de objetivo, y las largas que significan un cambio en el centro de atención.

- **Rutas visuales.** Es la sumatoria de fijaciones y saccades. Si son rápidas y directas representan fluidez cognitiva, mientras que si son lentas y erráticas representan confusión e incomprensión.
- **Parpadeo.** Es el cierre y apertura rápida de los párpados. Cuando se presenta con baja frecuencia denota una mayor exigencia de atención, por el contrario, cuando se presenta con una frecuencia alta, denota una exigencia menos en la atención.
- **Dilatación de pupila.** Es el cambio en el tamaño de la pupila y representa una activación emocional al estar expuesto a un estímulo visual.

Tobbi (2020), uno de los principales desarrolladores de Eye Trackers a nivel mundial, propone la utilización de esta tecnología en diferentes aspectos relacionados con el marketing como son:

- **El embalaje.** Permite evaluar qué prototipo de embalaje capta más la atención del consumidor, logrando identificar si se están comunicando efectivamente aspectos relacionados con la marca o qué elementos de esta llaman más la atención o son completamente omitidos.
- **Investigación del comprador.** Se puede evaluar la interacción del consumidor con los productos presentes en el punto de venta, prestando mayor interés en cuáles son los elementos que más despiertan su atención.
- **Publicidad.** Mediante esta técnica, es posible conocer si los logos de las marcas llaman la atención del consumidor, e identificar cuáles son las rutas que siguen visualmente los compradores dentro del punto de venta, con el fin de determinar la posición más eficaz para la localización de material publicitario.
- **Usabilidad.** El Eye Tracking permite evaluar la usabilidad tanto de la web, como del software y hardware, al ser una técnica eficaz para medir el grado de fluidez y facilidad con la que se realizan los procesos, e igualmente, detectar la existencia de aspectos llamativos o problemáticos, evaluar la atención y comportamiento del usuario y conocer cuáles son los hábitos de consumo de contenido en diferentes tipos de dispositivos.

Las ventajas que representa la utilización de esta técnica en el estudio del comportamiento del consumidor son muchas, entre ellas se incluye la calidad de la información resultante ya que es un método implícito que captura datos

inconscientes e imparciales del consumidor, lo que retira de la investigación los sesgos que la persona pueda tener, permitiendo que los resultados sean confiables y útiles para los establecimientos comerciales que los requieran.

4.2.4 Proyectos. Baca (2001) define los proyectos como la búsqueda de soluciones inteligentes a planteamientos de problemas que se deben resolver, como por ejemplo las necesidades humanas. Para esto, se puede contar con un gran número de ideas, inversiones de diferentes montos, tecnologías y métodos cuyos enfoques puedan ser diferentes, pero todos se encaminan hacia la satisfacción de las necesidades, tanto humanas como organizacionales tales como: educación, salud, seguridad, entre otros.

Los proyectos son aquellas actividades que se realizan para responder a problemas u oportunidades a través de productos o servicios únicos y concretos, por lo cual es importante que cada proyecto permita pasar de una idea genérica a un producto o servicio concreto, aunque no es indispensable que la ejecución termine con un producto físico o un servicio establecido, ya que el solo diseño puede ser catalogado también como proyecto. Es importante resaltar que todo proyecto debe contar con una fecha de inicio y una fecha de finalización, al igual que con un objetivo acorde a los resultados que se esperan y los recursos y presupuesto con el que se cuenta (Ollé & Cerezuela, 2017).

Por su parte, Lledó & Rivarola (2007), definen un proyecto como un desafío temporal en el cual se tiene como resultado esperado la creación de un único producto o servicio, que no se ha realizado con anterioridad, en un periodo de tiempo específico y con un presupuesto limitado. Un ejemplo de esto es la construcción de un edificio o de un nuevo automóvil, para lo cual se requerirá de tareas repetitivas como el diseño de varios prototipos iniciales.

4.2.4.1 Tipos de proyectos. Córdoba (2011) propone diferentes tipos de proyectos, divididos en las siguientes agrupaciones:

De acuerdo con su naturaleza:

- **Proyectos dependientes.** Los que requieren de una inversión previa para poderse realizar.
- **Proyectos independientes.** Aquellos que se pueden realizar sin depender de algún otro proyecto.
- **Mutualmente excluyentes.** Son aquellos que al realizarse se impide que se haga otro proyecto ligado a este.

De acuerdo con área al que pertenece:

- **Proyectos productivos.** Los que utilizan recursos con el fin de producir bienes orientados al consumo.
- **Proyectos de infraestructura económica.** Los que generan obras para el fácil desarrollo de futuras actividades.
- **Proyectos de infraestructura social.** Aquellos dirigidos a solucionar los limitantes de la sociedad.
- **Proyectos de regulación y fortalecimiento de mercados.** Fortalecen el marco jurídico donde se desenvuelven las actividades productivas.
- **Proyectos de apoyo de base.** Son los que apoyan los proyectos de las tipologías anteriores.

De acuerdo con el fin buscado:

- **Proyectos de inversión privada.** Su finalidad es lograr una rentabilidad económica con la que se recupere la inversión realizada.
- **Proyectos de inversión pública.** Son aquellos cuyo inversionista es el estado y su rentabilidad no es medida exclusivamente en términos económicos, sino que también se tiene en cuenta el impacto que se genere en el bienestar social.
- **Proyectos de inversión social.** Su único fin es generar impacto al bienestar social.

De igual forma, los proyectos privados se pueden clasificar a su vez de acuerdo con el impacto que estos tengan en la empresa. Se tiene los siguientes tipos:

- **Creación de nuevas unidades de negocio o empresas.** Los proyectos están encaminados a la creación de un nuevo producto o servicio.
- **Cambios en las unidades de negocio existentes.** Con este tipo de proyectos se hacen cambios de diversos tipos en las líneas de producción.

Por su parte, Ollé & Cerezuela (2017), mencionan otro tipo de proyecto denominado proyectos de investigación o académicos, el cual definen como un método de ayuda con el cual se responde a una pregunta científica y de esta forma crear conocimiento. Este tipo de proyectos se puede realizar bajo diferentes métodos de acuerdo con el objetivo planteado, dichos métodos son: investigación descriptiva, correlacional, explicativa y exploratoria.

Teniendo en cuenta que el cliente es una figura indispensable en la mayor parte de los proyectos, estos también se pueden clasificar de acuerdo con el carácter interno o externo que tiene dicho cliente. Los proyectos internos son aquellos que una empresa realiza por sí misma y su dirección y control están bajo la responsabilidad de sus empleados. Por el contrario, los proyectos externos son aquellos de los que se encargan entidades ajenas a la empresa (Equipo Vértice, 2007).

4.2.4.2 Elementos de un proyecto. Desde un punto de vista general, se puede considerar que la mayoría de proyectos se componen de tres elementos o etapas básicas, la primera de ellas es la fase de planificación en la que se definen las ideas generales del proyecto. La segunda etapa es la fase de ejecución, en la que se realizan todas las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto. y finalmente, la tercera etapa es la fase de entrega o puesta en marcha, en la cual se da por terminada la operación (Equipo Vértice, 2007).

Por otra parte, de acuerdo con Sapag, Sapag, & Sapag (2008), un proyecto se compone de cuatro grandes elementos o etapas que son:

- **Idea.** En esta etapa se deben identificar problemas a los que se les pueda dar solución, al igual que, oportunidades de negocio que puedan ser aprovechadas, y generar ideas con las que se logre hacer esto.
- **Preinversión.** Esta etapa consiste en realizar diferentes estudios de viabilidad, con variados niveles de profundidad, de acuerdo con la cantidad y la calidad de la información disponible para la toma de decisiones. El primer nivel es el perfil, el cual se elabora tanto con la información existente como con el juicio y la opinión de la experiencia, presentando solo estimaciones estáticas y globales sobre las inversiones, costos o ingresos, intentando proyectar lo que pasará en el futuro y de esta forma poder seleccionar las opciones de proyectos que se muestren más atractivas para lograr los objetivos.

El segundo nivel es el de prefactibilidad, en el que se profundiza la investigación. En este nivel se estiman las alternativas técnicas de producción, las probables inversiones, los costos de operación, los ingresos que demandará y generará el proyecto, de forma tal que se puedan proyectar cifras. De este nivel resulta la recomendación de la aprobación, la continuación en niveles más profundos de estudio, el abandono o la postergación del proyecto hasta que se cumplan las condiciones necesarias.

El nivel más profundo de la etapa de preinversión es el de factibilidad, el cual se elabora sobre antecedentes precisos con base en fuentes de información primaria, y busca optimar todos los aspectos que dependen de una decisión de tipo económico como son: la cantidad a producir, la tecnología que se debe utilizar, la localización del proyecto, entre otros.

- **Inversión.** Una vez realizada la fase anterior, y si las estimaciones recomiendan seguir con el proyecto, se lleva a cabo la inversión necesaria para su correcto desarrollo. Estas se pueden agrupar en tres tipos: inversiones en activos fijos, en activos intangibles y en capital de trabajo.
- **Operación.** Esta fase consta de la puesta en marcha de proyecto, cumpliendo con todas las actividades establecidas, el tiempo planeado y el presupuesto definido para alcanzar los resultados esperados.

En cuanto a los proyectos de inversión privados, Varela (2008), propone nueve elementos para el desarrollo de estos, a continuación, se describe cada uno de ellos:

- **Plan de empresa.** Con el cual se da respuesta a preguntas como: ¿qué es y en qué consiste la empresa? ¿Quiénes dirigirán la empresa? ¿cuáles son las causas y razones para creer en el éxito de la empresa? ¿Cuáles son los mecanismos y estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas? ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa? En esta etapa se enuncia de forma clara y precisa el propósito del proyecto, la idea de negocio, la forma en que operará y su visión a futuro.
- **Análisis de mercado.** Con el que se determina, de forma confiable, la existencia real de clientes que demanden los productos o servicios que ofrecerá la empresa, la disposición que tendrán estos para pagar el precio definido, la potencial demandada con la que se puede proyectar las ventas. De igual forma se establece la pertinencia de los mecanismos de mercadeo y venta definidos para el proyecto, la identificación de los canales de distribución y las ventajas competitivas. En la realización del análisis de mercadeo se incluye también el análisis del entorno económico y comercial en el cual se realizará el proyecto de inversión.
- **Análisis técnico.** Con el cual se define la posibilidad de obtener los productos o servicios deseados, acordes a la calidad, cantidad y costos requeridos. En esta etapa se identifican cuáles deben ser los procesos productivos, quiénes serán los proveedores, qué equipos, tecnologías, suministros, insumos y sistemas de control se necesitan, cuál será la distribución física de la empresa que se requiere para su correcto funcionamiento, y finalmente se logra definir si es posible o no producir lo que se defina en el análisis de mercado.
- **Análisis administrativo.** Con el cual se logra definir la estructura organizacional que mejor se adapte a los requerimientos del proyecto, al igual que los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de

personal, y la posibilidad que se tiene de contar con todos los elementos requeridos.

- **Análisis legal y social.** Con el cual se definen las posibilidades legales y sociales que tiene la empresa para ser establecida y poder operar sin ningún inconveniente, mediante el estudio detallado de permisos, reglamentaciones, leyes y obligaciones, entre otros, con el fin de evitar incidencias negativas en la sociedad.
- **Análisis económico.** Mediante el cual se identifican las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio, tanto contables como económicos, que permitan establecer si las características económicas del proyecto son adecuadas o no.
- **Análisis financiero.** Con el que se define el monto de recursos financieros necesarios, el tiempo, al igual que las estrategias de financiamiento y las posibilidades de acceder a ellas. Al realizar esta etapa, se determinan cuáles son los beneficios financieros del proyecto, mediante las proyecciones de los estados financieros como: pérdidas y ganancias, flujo de caja, balance general y flujo neto de efectivo.
- **Análisis de riesgos e intangibles.** Por medio del cual se establecen aquellas variables del proyecto cuyas alteraciones puedan poner en riesgo el éxito de la idea de negocio.
- **Evaluación integral.** Con la que se definen los indicadores de factibilidad de la empresa como son el valor presente y valor futuro, el periodo de recuperación de la inversión, la razón beneficio costo, el periodo de pago descontado, los puntos de equilibrio económico y la tasa interna de retorno. De igual forma, se realiza un análisis de sensibilidad con el que se determinan los cambios que pueden ocurrir en los indicadores debido a variaciones que se puedan generar en el análisis de riesgo.

4.3 MARCO LEGAL

A continuación, se relacionan las condiciones legales sobre los que se suscribe el presente proyecto de investigación.

4.3.1 Constitución Política de Colombia. El pueblo de Colombia, en ejercicio de su poder soberano, representado por sus delegatarios a la Asamblea Nacional Constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo,

y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la siguiente Constitución Política de Colombia.

- **Artículo 1o.** Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.
- **Artículo 2o.** Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

- **Artículo 13.** Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.
- **Artículo 15.** Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.

En la recolección, tratamiento y circulación de datos se respetarán la libertad y demás garantías consagradas en la Constitución.

La correspondencia y demás formas de comunicación privada son inviolables. Sólo pueden ser interceptadas o registradas mediante orden judicial, en los casos y con las formalidades que establezca la ley.

Para efectos tributarios o judiciales y para los casos de inspección, vigilancia e intervención del Estado podrá exigirse la presentación de libros de contabilidad y demás documentos privados, en los términos que señale la ley.

- **Artículo 17.** Se prohíben la esclavitud, la servidumbre y la trata de seres humanos en todas sus formas.
- **Artículo 18.** Se garantiza la libertad de conciencia. Nadie será molestado por razón de sus convicciones o creencias ni compelido a revelarlas ni obligado a actuar contra su conciencia.
- **Artículo 19.** Se garantiza la libertad de cultos. Toda persona tiene derecho a profesar libremente su religión y a difundirla en forma individual o colectiva.

Todas las confesiones religiosas e iglesias son igualmente libres ante la ley.

- **Artículo 24.** Todo colombiano, con las limitaciones que establezca la ley, tiene derecho a circular libremente por el territorio nacional, a entrar y salir de él, y a permanecer y residenciarse en Colombia.
- **Artículo 25.** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.
- **Artículo 26.** Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser democráticos.

La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

- **Artículo 38.** Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
- **Artículo 39.** Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.

La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos.

La cancelación o la suspensión de la personería jurídica sólo procede por vía judicial.

Se reconoce a los representantes sindicales el fuero y las demás garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión.

No gozan del derecho de asociación sindical los miembros de la Fuerza Pública.

- **Artículo 43.** La mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades. La mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación. Durante el embarazo y después del parto gozará de especial asistencia y protección del Estado, y recibirá de este subsidio alimentario si entonces estuviere desempleada o desamparada.

El Estado apoyará de manera especial a la mujer cabeza de familia.

- **Artículo 53.** El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales.

Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna.

La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

- **Artículo 54.** Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.
- **Artículo 55.** Se garantiza el derecho de negociación colectiva para regular las relaciones laborales, con las excepciones que señale la ley.

Es deber del Estado promover la concertación y los demás medios para la solución pacífica de los conflictos colectivos de trabajo.

- **Artículo 58.** <Artículo modificado por el artículo 1o. del Acto Legislativo 1 de 1999. El nuevo texto es el siguiente:> Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social.

La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica.

El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Por motivos de utilidad pública o de interés social definidos por el legislador, podrá haber expropiación mediante sentencia judicial e indemnización previa. Esta se fijará consultando los intereses de la comunidad y del afectado. En los casos que determine el legislador, dicha expropiación podrá adelantarse por vía administrativa, sujeta a posterior acción contenciosa - administrativa, incluso respecto del precio.

- **Artículo 78.** La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.

Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.

- **Artículo 333.** La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.
- La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

4.3.2 Ley 1780 de 2016. Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.

- **Artículo 1o. Objeto.** La presente ley tiene por objeto impulsar la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años de edad, sentando las bases institucionales para el diseño y ejecución de políticas de empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas jóvenes, junto con la promoción de mecanismos que impacten positivamente en la vinculación laboral con enfoque diferencial, para este grupo poblacional en Colombia.
- **Artículo 2o. Pequeña empresa joven.** Para los efectos de la presente ley se entiende por pequeña empresa joven la conformada por personas naturales o jurídicas que cumplan con las condiciones definidas en el numeral primero del artículo 2o de la Ley 1429 de 2010. Tendrán derecho a acogerse a los beneficios establecidos en este artículo las personas naturales que tengan hasta 35 años. En el caso de las personas jurídicas, deben tener participación de uno o varios jóvenes menores de 35 años, que represente como mínimo la mitad más uno de las cuotas, acciones o participaciones en que se divide el capital.

Para los efectos de esta ley, el inicio de la actividad económica principal, debe entenderse en los términos definidos en el numeral segundo del artículo 2o de la Ley 1429 de 2010.

- **Artículo 3o. Exención del pago en la matrícula mercantil y su renovación.** Las pequeñas empresas jóvenes que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, quedarán exentas del pago de la matrícula mercantil y de la renovación del primer año siguiente al inicio de la actividad económica principal.
- **Artículo 4o. Cumplimiento de obligaciones.** Los beneficios establecidos en la presente ley no exceptúan el cumplimiento de las obligaciones de las pequeñas empresas jóvenes beneficiarias, en materia de presentación de declaraciones

tributarias, del cumplimiento de sus obligaciones laborales y de sus obligaciones mercantiles consignadas en el Código de Comercio.

- **Artículo 5o. Conservación y pérdida de los beneficios.** Las personas naturales y jurídicas que conforman la pequeña empresa joven, deberán mantener los requisitos definidos en el artículo 2o de esta ley para conservar los beneficios aquí previstos.

Así mismo, las pequeñas empresas jóvenes que sean enajenadas y sean adquiridas por personas naturales o jurídicas que no cumplan con los requisitos para obtener los beneficios descritos en la presente ley, no podrán conservar los beneficios de la misma.

Parágrafo 1o. El cumplimiento de estos requisitos deberá manifestarse al momento de hacer la renovación anual de la matrícula mercantil.

- **Parágrafo 2o.** Los beneficios de que trata el artículo 3o de la presente ley, se perderán en el evento de incumplimiento de la renovación de la matrícula mercantil dentro de los tres (3) primeros meses del año, el impago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y demás contribuciones de nómina y el incumplimiento de las obligaciones en materia tributaria.

Este último evento se configurará a partir del incumplimiento en la presentación de las declaraciones tributarias y de los pagos de los valores en ellas determinados, cuando los mismos no se efectúen dentro de los términos legales señalados para el efecto por el Gobierno nacional.

- **Artículo 6o. Prohibición para acceder a los beneficios de la presente ley.** No podrán acceder a los beneficios contemplados en la presente ley las pequeñas empresas jóvenes constituidas con posterioridad a la entrada en vigencia de esta ley, en las cuales el objeto social, la nómina, el o los establecimientos de comercio, el domicilio, los intangibles o los activos que conformen su unidad de explotación económica, sean los mismos de una empresa disuelta, liquidada, escindida o inactiva con posterioridad a la entrada en vigencia de la presente ley.

Parágrafo. Se entenderá por empresas inactivas aquellas que:

- a) No hubieren realizado aportes a la seguridad social por no tener personal contratado durante al menos un (1) año consecutivo, y
- b) No hubieren cumplido por un (1) año con su obligación de renovar la matrícula mercantil.

4.3.3 Ley 1496 de 2011. Por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones.

- **Artículo 1o. Objeto.** La presente ley tiene como objeto garantizar la igualdad salarial y de cualquier forma de retribución laboral entre mujeres y hombres, fijar los mecanismos que permitan que dicha igualdad sea real y efectiva tanto en el sector público como en el privado y establecer los lineamientos generales que permitan erradicar cualquier forma discriminatoria en materia de retribución laboral.

- **Artículo 2o.** El artículo 10 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

***Artículo 10.** Igualdad de los trabajadores y las trabajadoras. Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley.*

- **Artículo 4o. Factores de valoración salarial.** Factores de valoración salarial. Son criterios orientadores, obligatorios para el empleador en materia salarial o de remuneración los siguientes:

a) La naturaleza de la actividad a realizar;

b) Acceso a los medios de formación profesional;

c) Condiciones en la admisión en el empleo;

d) Condiciones de trabajo;

e) La igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación;

f) Otros complementos salariales.

- **Artículo 5o. Registro.** Con el fin de garantizar igualdad salarial o de remuneración, las empresas, tanto del sector público y privado, tendrán la obligación de llevar un registro de perfil y asignación de cargos por sexo, funciones y remuneración, discriminando clase o tipo y forma contractual.

El incumplimiento a esta disposición generará multas de hasta ciento cincuenta (150) salarios mínimos legales mensuales vigentes. El Ministerio del Trabajo,

por medio de la autoridad que delegue, fijará la sanción por imponerse, la cual se hará efectiva a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena).

- **Artículo 7o.** El artículo 143 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

“Artículo 143. A trabajo de igual valor, salario igual.

1. A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, comprendiendo en este todos los elementos a que se refiere el artículo 127.

2. No pueden establecerse diferencias en el salario por razones de edad, género, sexo nacionalidad, raza, religión, opinión política o actividades sindicales.

3. Todo trato diferenciado en materia salarial o de remuneración, se presumirá injustificado hasta tanto el empleador demuestre factores objetivos de diferenciación”.

4.3.4 Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.

- **Artículo 1o. Principios generales.** Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:

1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.

2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas.

3. La educación del consumidor.

4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.

5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia.

- **Artículo 2o. Objeto.** Las normas de esta ley regulan los derechos y las obligaciones surgidas entre los productores, proveedores y consumidores y la

responsabilidad de los productores y proveedores tanto sustancial como procesalmente.

Las normas contenidas en esta ley son aplicables en general a las relaciones de consumo y a la responsabilidad de los productores y proveedores frente al consumidor en todos los sectores de la economía respecto de los cuales no exista regulación especial, evento en el cual aplicará la regulación especial y suplementariamente las normas establecidas en esta Ley.

Esta ley es aplicable a los productos nacionales e importados.

Dado que este es un proyecto de factibilidad financiera para la creación de una empresa que presta servicios de investigación del consumidor, toda la Ley 1480 de 2011 aplica para este proyecto, por lo cual no se relaciona los 84 artículos que la componen.

4.3.5 Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.

- **Artículo 1o. Objeto.** La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.
- **Artículo 2o. Definiciones.**
 1. Pequeñas empresas: Para los efectos de esta ley, se entiende por pequeñas empresas aquellas cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
 2. Inicio de la actividad económica principal: Para los efectos de esta ley, se entiende por inicio de la actividad económica principal la fecha de inscripción en el registro mercantil de la correspondiente Cámara de Comercio, con independencia de que la correspondiente empresa previamente haya operado como empresa informal.
 3. Tipos de informalidad de empleo: para los efectos de esta ley, existirán 2 tipos de informalidad de empleo:
 - a) Informalidad por subsistencia: Es aquella que se caracteriza por el ejercicio de una actividad por fuera de los parámetros legalmente constituidos, por un individuo, familia o núcleo social para poder garantizar su mínimo vital.

b) Informalidad con capacidad de acumulación: Es una manifestación de trabajo informal que no necesariamente representa baja productividad.

- **Artículo 18. Descuentos prohibidos.** Modifícase el artículo 149 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual quedará así:

“Artículo 149. Descuentos prohibidos.

1. El empleador no puede deducir, retener o compensar suma alguna del salario, sin orden suscrita por el trabajador, para cada caso, o sin mandamiento judicial. Quedan especialmente comprendidos en esta prohibición los descuentos o compensaciones por concepto de uso o arrendamiento de locales, herramientas o útiles de trabajo; deudas del trabajador para con el empleador, sus socios, sus parientes o sus representantes; indemnización por daños ocasionados a los locales, máquinas, materias primas o productos elaborados o pérdidas o averías de elementos de trabajo; entrega de mercancías, provisión de alimentos y precio de alojamiento.

2. Tampoco se puede efectuar la retención o deducción sin mandamiento judicial, aunque exista orden escrita del trabajador, cuando quiera que se afecte el salario mínimo legal o convencional o la parte del salario declarada inembargable por la ley.

3. Los empleadores quedarán obligados a efectuar oportunamente los descuentos autorizados por sus trabajadores que se ajusten a la ley. El empleador que incumpla lo anterior, será responsable de los perjuicios que dicho incumplimiento le ocasione al trabajador o al beneficiario del descuento”.

- **Artículo 20. Compensación en dinero de las vacaciones.** Modifícase el numeral 1 del artículo 189 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual quedará así:

“Artículo 189. Compensación en dinero de las vacaciones. Empleador y trabajador, podrán acordar por escrito, previa solicitud del trabajador, que se pague en dinero hasta la mitad de las vacaciones”.

4.3.6 Ley 1340 de 2009. Por medio de la cual se dictan normas en materia de protección de la competencia.

- **Artículo 1o. Objeto.** La presente ley tiene por objeto actualizar la normatividad en materia de protección de la competencia para adecuarla a las condiciones actuales de los mercados, facilitar a los usuarios su adecuado seguimiento y optimizar las herramientas con que cuentan las autoridades nacionales para el cumplimiento del deber constitucional de proteger la libre competencia económica en el territorio nacional.

La totalidad de la Ley 1340 de 2009 aplica para el presente proyecto ya que es necesario conocerla para evitar incurrir en faltas legales relacionadas con la libre competencia en el mercado.

4.3.7 Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.

- **Artículo 1o. Definiciones.**

a) Cultura: Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización;

b) Emprendedor: Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva;

c) Emprendimiento: Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad;

d) Empresarialidad: Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales;

e) Formación para el emprendimiento. La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo;

f) Planes de Negocios. Es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.

La educación debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia, de igual manera debe actuar como emprendedor desde su puesto de trabajo.

- **Artículo 2o. Objeto de la ley.** La presente ley tiene por objeto:

- a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;
- b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;
- c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;
- d) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo;
- e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento;
- f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;
- g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;
- h) Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clústeres productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;
- i) Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial;

j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

La totalidad de la Ley 1014 de 2006 aplica como marco legal del presente proyecto, al estar centrado en la factibilidad para la creación de una nueva empresa.

4.3.8 Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

- **Artículo 1o.** El literal b) del artículo 1o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Al estar relacionado con la creación de micro, pequeñas y medianas empresas, la totalidad de la ley 905 de 2004 aplica como marco legal para el presente proyecto.

Es importante anotar que el criterio para definir el tamaño empresarial fue definido por el Decreto 957 de 2019 en el cual, en su Artículo 2.2.1.13.2.1. se menciona que *“Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se tendrá como criterio exclusivo los ingresos por actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa”*, de tal forma que las empresas del sector servicios se clasificaran de la siguiente forma:

- **Microempresa.** *Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho Unidades de Valor Tributario (32.988 UVT).*
- **Pequeña Empresa.** *Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho Unidades de Valor Tributario (32.988 UVT) e inferiores o iguales a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y uno Unidades de Valor Tributario (131.951 UVT).*
- **Mediana Empresa.** *Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y un Unidades de Valor Tributario (131.951 UVT) e inferiores o iguales a cuatrocientos ochenta y tres mil treinta y cuatro Unidades de Valor Tributario (483.034 UVT).*

4.3.9 Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio.

- **Artículo 294. Responsabilidad de socios en sociedad colectiva.** Todos los socios de la sociedad en nombre colectivo responderán solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales. Cualquier estipulación en contrario se tendrá por no escrita.

Esta responsabilidad sólo podrá deducirse contra los socios cuando se demuestre, aun extrajudicialmente, que la sociedad ha sido requerida vanamente para el pago.

En todo caso, los socios podrán alegar las excepciones que tenga la sociedad contra sus acreedores.

- **Artículo 323. Formación de sociedad en comandita - denominación de socios.** La sociedad en comandita se formará siempre entre uno o más socios que comprometen solidaria e ilimitadamente su responsabilidad por las operaciones sociales y otro o varios socios que limitan la responsabilidad a sus respectivos aportes. Los primeros se denominarán socios gestores o colectivos y los segundos, socios comanditarios.
- **Artículo 337. Escritura de constitución en la sociedad en comandita simple.** La escritura constitutiva de la sociedad en comandita simple será otorgada por todos los socios colectivos, con o sin intervención de los comanditarios; pero se expresará siempre el nombre, domicilio y nacionalidad de éstos, así como las aportaciones que haga cada uno de los asociados.
- **Artículo 343. Número mínimo de accionistas para la constitución de sociedad en comandita por acciones.** En el acto constitutivo de la sociedad no será necesario que intervengan los socios comanditarios; pero en la escritura siempre se expresará el nombre, domicilio y nacionalidad de los suscriptores, el número de acciones suscritas, su valor nominal y la parte pagada.

La en comandita por acciones no podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas.

- **Artículo 353. Responsabilidad de los socios en la sociedad de responsabilidad limitada.** En las compañías de responsabilidad limitada los socios responderán hasta el monto de sus aportes.

En los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad o prestaciones accesorias o garantías suplementarias, expresándose su naturaleza, cuantía, duración y modalidades.

- **Artículo 373. Formación, responsabilidad, administración, razón social en sociedad anónima.** La sociedad anónima se formará por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; será administrada por gestores temporales y revocables y tendrá una denominación seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de las letras "S A."

Si la sociedad se forma, se inscribe o se anuncia sin dicha especificación, los administradores responderán solidariamente de las operaciones, sociales que se celebren.

4.3.10 Decreto 2663 de 1950. Por medio del cual se expide el Código Sustantivo del Trabajo.

- **Artículo 1o. Objeto.** La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

La totalidad del decreto 2663 de 1950 aplica como marco legal del presente proyecto ya que como empresa puede llegar a requerir de la contratación de empleados. Algunos artículos de este decreto han tenido diferentes modificaciones a lo largo del tiempo por medio de leyes como: la *Ley 1846 de 2017*, por medio de la cual se modifican los artículos 160 y 161 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones; la *Ley 1822 de 2017*, por medio de la cual se incentiva la adecuada atención y cuidado de la primera infancia, se modifican los artículos 236 y 239 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Este trabajo se realizó enmarcado en un estudio de tipo descriptivo, el cual, de acuerdo con Lerma (2009) tiene como objetivo describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. De acuerdo con Ferreyra & Lonhi (2014), para dar respuesta a este tipo de estudios, es necesario recolectar información, datos y rasgos ya que, desde una perspectiva científica describir se traduce en recolectar datos, tomando como referencia el conjunto de preguntas o cuestiones seleccionadas en la investigación específica.

Este tipo de estudios, en el que se miden de forma más precisa las variables o categorías, ya conocidas, que caracterizan el problema estudiado, son muy utilizados cuando se planea obtener una caracterización adecuada del problema y se requiere concretar la información existente o validar la veracidad de definiciones preestablecidas. Las descripciones hechas en este tipo de estudios pueden ser tanto cuantitativas como cualitativas. Se pueden utilizar instrumentos de medida estructurados o no estructurados y los datos pueden ser de carácter numérico o discursivo según la lógica que siga la investigación (Urbano & Yuni, 2006).

El estudio que se realizó en este trabajo fue de tipo descriptivo porque se caracterizó la factibilidad de la creación de una empresa de investigación del consumidor, a través de la técnica Eye Tracking, en la ciudad de Cali, mediante la recolección de información acerca de rasgos propios como el mercado en el que participará, la infraestructura y maquinaria que necesitará para su puesta en marcha, la estructura organizacional que requerirá para su correcto funcionamiento, la inversión necesaria, los ingresos, gastos y costos, tanto fijos como variables, en los cuales incurrirá y, finalmente, los riesgos que deberá afrontar una vez empiece su operación.

5.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

Este trabajo tuvo como unidad de análisis a los funcionarios y directivos de las empresas del sector Retail de la ciudad de Cali como Cencosud, El Éxito, Alkosto, entre otros, al igual que del sector consumo masivo, quienes constantemente están en búsqueda de información de consumidores, hombres y mujeres, que estén en capacidad de adquirir algunos de los productos que se comercializan en este tipo de establecimientos, y los cuales están expuestos a estímulos como rangos de iluminación, publicidad, exhibiciones, colores, entre otros, que inciden en su intención de compra dentro del punto de venta.

5.3 MÉTODO

Para la elaboración de este estudio, se empleó un método de investigación de tipo deductivo, el cual consistió en obtener explicaciones particulares a partir de conclusiones generales. Este método inicia con un análisis de teoremas, leyes o principios, cuya validez ha sido comprobada y sus aplicaciones se han dado de forma universal, para luego ser aplicados a hechos particulares (Bernal, 2010). Teniendo en cuenta esto, se analizaron los elementos generales de un análisis de factibilidad aplicados particularmente al proyecto de creación de una empresa de investigación del consumidor, soportada mediante la técnica Eye Tracking.

De acuerdo con Del Cid, Méndez & Sandoval (2011), al utilizar el método deductivo, se recogen datos basados en teorías, con los cuales se procede a comprobar que el comportamiento de la realidad se da conforme a lo explicado por dichas teorías. Los marcos conceptuales o teóricos son la base para la formulación de hipótesis que finalmente serán confirmadas o negadas mediante la observación de la realidad y la recolección de datos.

De igual forma, se implementó también un método de estudio de tipo inductivo, el cual consistió en utilizar el razonamiento para obtener conclusiones a partir de hechos particulares que son tomados como válidos y cuya aplicación se hace de forma general. Lo anterior debido a que el proyecto consistirá en la creación de una empresa de investigación del consumidor a través de una técnica particular denominada Eye Tracking, con el que se ofrecerá un servicio a un mercado general. Para iniciar un estudio con este método, se deben analizar hechos individuales con los cuales se formularán conclusiones de carácter universal que pueden llegar a ser vistas como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Bernal, 2010).

El método inductivo está sustentado en la observación repetida de un fenómeno, y la formulación de generalizaciones a partir de dicha observación. Este método supone contar con datos parciales, que sean confiables, y con los cuales se pueda concluir la existencia de características que se repitan de forma constante. De igual forma, también se hace necesario prestar cierta atención en los datos y en lo que se está observando (Del Cid et al., 2011).

5.4 TIPO DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo del trabajo se acudió a información de fuentes primarias, las cuales fueron fuentes directas que proporcionaron información de primera mano. Este tipo de fuente de información brinda la posibilidad de conocer los fenómenos tal y como suceden en la realidad, mediante el uso de técnicas de recolección de información como la observación o la entrevista (Del Cid et al., 2011).

De acuerdo con Baca (2001) las fuentes de información primarias se pueden constituir mediante técnicas de recolección de datos implementadas hacia los

consumidores del producto o servicio que se está ofreciendo, por lo cual, se hace necesario contactarlos directamente para obtener información de estos. Teniendo en cuenta esto, los métodos de recolección de información que se utilizaron para la realización del proyecto fueron los siguientes:

- **Observación no participante:** consistió en observar directamente las conductas del usuario. Para el caso específico del proyecto se observaron las modalidades que utilizan los potenciales clientes para investigar a los consumidores, qué tipo de investigación realizan, cada cuanto lo hacen, tiene tercerizado este proceso o lo realizan con recursos propios, cuánto pagan por un estudio del consumidor, qué tan satisfechos están con los resultados de los estudios que realizan, para qué realizan estudios del consumidor, cuáles han sido los resultados obtenidos o las decisiones tomadas con base en la investigación al consumidor.
- **Entrevista focalizada:** consistió en realizar preguntas directamente al usuario, el cual fue escogido estratégicamente de acuerdo con los fines que se deseaban lograr. Específicamente para este proyecto, se realizaron entrevistas focalizadas a expertos en el sector Retail y consumo masivo con el fin de recopilar información relevante para la correcta formulación de la propuesta, logrando determinar las ventajas y desventajas de la utilización de esta técnica en la investigación del consumidor. Se entrevistaron a algunos directivos o ejecutivos medios de las áreas de mercadeo, de los posibles clientes, ver anexo B, con el fin de determinar si hacen investigación del consumidor, cómo lo hacen, cada cuanto lo hacen, entre otros aspectos, a los cuales se les aplicó un cuestionario previamente definido para obtener la información necesaria. Ver anexo A.

Por otra parte, para el desarrollo del proyecto también se requirió de la utilización de información de fuentes secundarias, la cual hacen referencia a la información que no se obtiene directamente de los hechos, sino que se obtiene de datos generados con anterioridad, estudiados a través de lo que han escritos otros autores con respecto a la unidad de análisis en cuestión. A pesar de que puede haber limitaciones en la utilización de este tipo de fuentes, como la falta de certeza sobre la viabilidad y confiabilidad de la información, el periodo de tiempo en que fue generada y diferencias metodológicas para la obtención de los resultados, entre otros, es importante contar con ella como punto de partida en la elaboración del proyecto (Del Cid et al., 2011).

En consecuencia, se realizó un análisis documental de las siguientes fuentes secundarias de información:

- **Páginas web:** de los proveedores de tecnologías relacionadas con la técnica de Eye Tracking, de empresas de consumo masivo, de empresas del sector Retail. Páginas de entidades como DANE, Cámara de Comercio de Cali, Alcaldía de

Cali. Páginas de instituciones educativas, de organizaciones periodísticas como Portafolio, Dinero, y demás organizaciones que puedan brindar información relevante para el desarrollo del proyecto.

- **Libros:** tanto virtuales como físicos, de los cuales se pueda obtener información importante que sirva como sustento teórico y guía para el correcto desarrollo del proyecto.
- **Revistas y Periódicos:** locales, nacionales e internacionales, que brinden información actualizada acerca del contexto en el que se desarrollará el proyecto.
- **Videos:** que muestren la aplicabilidad de la tecnología Eye Tracker en diferentes ámbitos, tanto en el contexto nacional como en el internacional.

6. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

De acuerdo con Betancourt (2011), el entorno es todo aquello que rodea un ente específico el cual está previamente definido y se constituye en su núcleo. Para este caso, dicho núcleo es la empresa, la cual se encuentra rodeada por diferentes factores de índole geográfico, social, legal, económico, político y tecnológico, entre otros, que deben ser analizados con el fin de conocer y evaluar el impacto que estos puedan llegar a generar sobre la empresa y de esta forma identificar oportunidades que se puedan aprovechar o amenazas de las cuales sea necesario defenderse.

Teniendo en cuenta lo anterior y dado que la empresa objeto de este análisis se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, Colombia, se analizarán las variables relacionadas a su entorno tales como: entorno económico, ambiental, legal, político, social, demográfico y tecnológico.

6.1.1 Entorno Económico

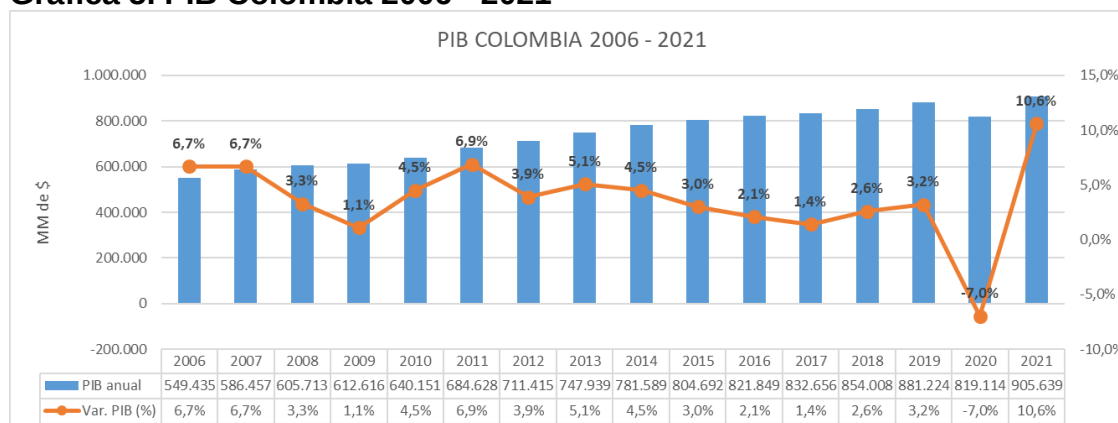
El entorno económico, al ser uno de los más dinámicos del ambiente general, requiere información actualizada de fuentes tanto primarias como secundarias. La importancia de su análisis radica principalmente en el impacto directo que este tiene en el comportamiento de la organización, el cual puede llegar a generar cambios en la planeación y administración de recursos físicos, humanos, industriales y tecnológicos, entre otros (Betancourt, 2011).

6.1.1.1 PIB. Corresponde al valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos usando los factores de producción disponibles dentro de un país en un periodo determinado (Banco de la República, 2021).

Esta variable está ligada directamente al crecimiento de la producción dentro de un determinado territorio. Si el PIB de un país es alto, significa que cuenta con altos recursos, lo cual favorece a los empresarios que invierten en él ya que el desempeño económico y el ritmo de progreso son altos. Por el contrario, si el PIB es bajo, la capacidad productiva del país es baja, lo que desfavorece la inversión directa.

A continuación, se presentan las cifras del PIB durante los últimos 16 años, el cual para el 2021, en su serie original, registró un crecimiento de 10,6% en comparación con el 2020, representados en una cifra total de 905.639 millones de pesos.

Gráfica 5. PIB Colombia 2006 - 2021



Fuente: DANE, Cuentas nacionales

Al analizar el PIB por actividad económica, se observa que la actividad de información y comunicaciones obtiene un crecimiento del 11,2% frente al año 2020, crecimiento que es superior al del PIB general, lo que indica que las empresas relacionadas a este sector han tenido mayores oportunidades de gestión en comparación con las empresas de otros sectores como construcción, actividades inmobiliarias, entre otras, cuyo crecimiento fue inferior al global.

Tabla 1. PIB por actividad económica Colombia 2021

Actividad económica	Tasas de crecimiento (%)		
	Serie original		Serie ajustada por efecto estacional y calendario
	Año total	Anual	
	2021 ^{Pr} / 2020 ^P	2021 ^{Pr} - IV / 2020 ^P - IV	
			Trimestral
			2021 ^{Pr} - IV / 2021 ^{Pr} - III
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,4	1,4	0,9
Explotación de minas y canteras	0,4	8,2	2,8
Industrias manufactureras	16,4	11,7	2,0
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	5,1	5,7	1,1
Construcción	5,7	6,2	4,3
Comercio al por mayor y al por menor	21,2	21,2	4,6
Información y comunicaciones	11,2	18,1	4,7
Actividades financieras y de seguros	3,4	3,5	1,7
Actividades inmobiliarias	2,6	2,6	0,9
Actividades profesionales, científicas y técnicas	9,7	10,1	-0,3
Administración pública, defensa, educación y salud	6,9	6,5	1,0
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	33,0	31,6	4,0
Valor agregado bruto	10,3	10,5	4,1
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	13,5	13,8	3,4
Producto Interno Bruto	10,6	10,8	4,3

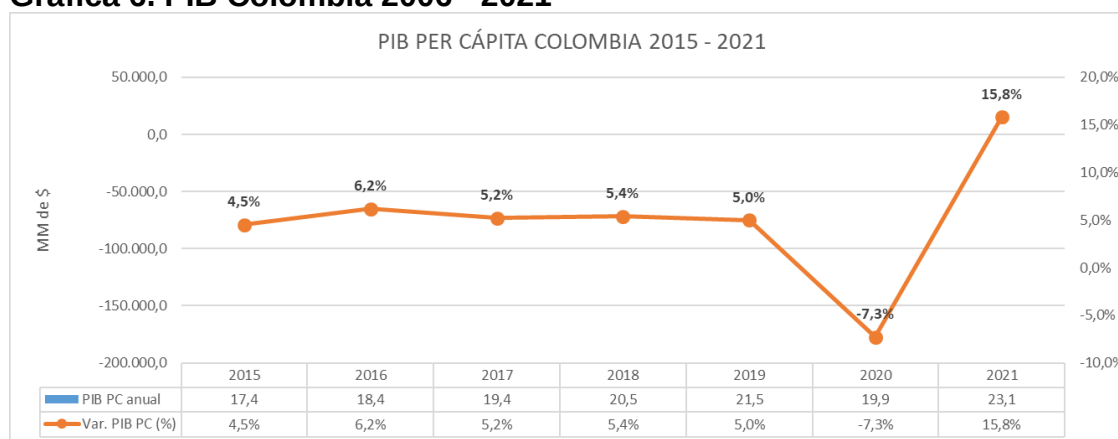
Fuente: DANE, Cuentas nacionales

6.1.1.2 PIB Per Cápita. Es el indicador utilizado para establecer el crecimiento económico medio por habitante. Se define como el valor del PIB en pesos corrientes colombianos dividido entre la población (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Este indicador muestra el nivel de riqueza o bienestar del país en un determinado periodo de tiempo. De igual forma, se emplea para comparar las condiciones económicas entre diferentes países. Un mayor PIB por habitante puede indicar un mejor bienestar para ellos, al igual que una mayor capacidad adquisitiva.

El comportamiento anual del PIB Per Cápita de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2022) ha sido el siguiente:

Gráfica 6. PIB Colombia 2006 - 2021



Fuente: DANE, Cuentas nacionales

Se observa una recuperación del 15,8% del PIB Per Cápita durante el año 2021, comparado con el año 2020, el cual estuvo afectado por la pandemia del COVID-19 y el Paro Nacional registrado durante el segundo trimestre del año.

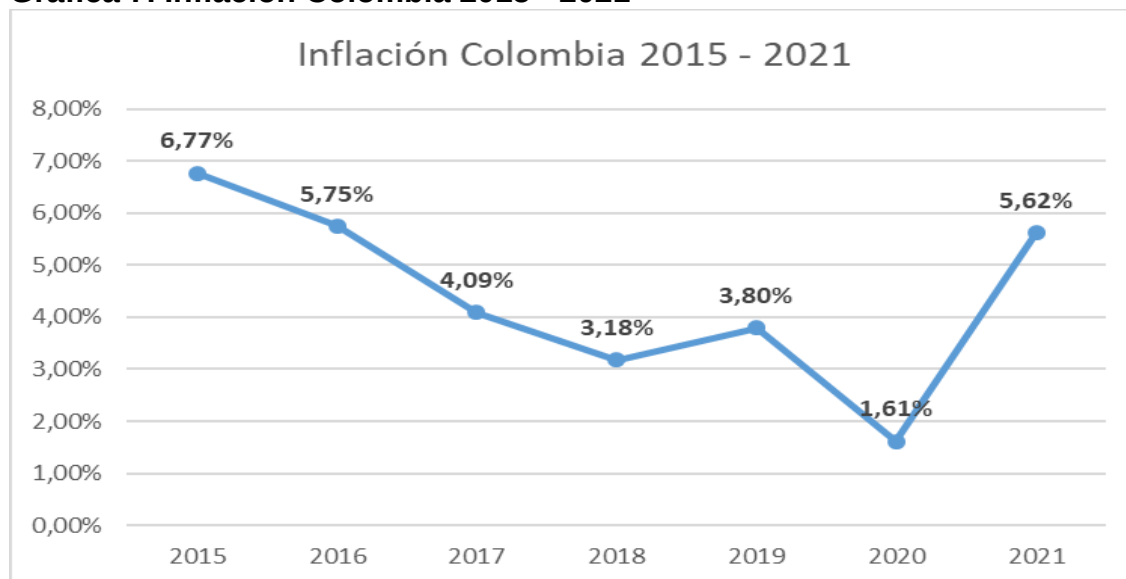
6.1.1.3 Inflación. Es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios más representativos del consumo de los hogares de un país (Banco de la República, 2015).

La existencia de inflación durante un período implica un aumento sostenido del precio de los bienes en general, lo cual afecta la capacidad adquisitiva de la población, disminuyendo su capacidad de compra y por ende su calidad de vida. Esto conlleva a que la población restrinja sus compras hacia los productos básicos del hogar y se abstenga de consumir bienes de lujo.

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2022), durante el año 2021 Colombia registró una inflación del 5,62% muy superior a las proyecciones que se habían generado las cuales estaban entre el 4,1% y el 5,3%.

A continuación, se presentan las cifras de inflación del país durante los años 2015 a 2021:

Gráfica 7. Inflación Colombia 2015 - 2021



Fuente: DANE, Cuentas nacionales

El sector alimentos y bebidas, fue uno de los que más inflación registró durante el año 2021 con una variación de 17,23%. Por su parte, el sector de Información y comunicación, fue el que menor inflación registró con una variación de -12,10% DANE (2022).

Al cierre de agosto de 2022, tras las dificultades que se han presentado a nivel mundial, tales como la guerra entre Rusia y Ucrania, el incremento en los precios de los insumos y el crecimiento de la demanda sin una mayor oferta, han generado que la inflación en Colombia llegue al 10,84%, lo cual ha afectado el bolsillo de los colombianos disminuyendo su capacidad adquisitiva.

6.1.1.4 Tasa de Cambio. Es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. Se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano (Banco de la República, 2021).

En un mundo globalizado, donde las fronteras son cada vez menores, el dólar toma gran importancia a la hora de realizar transacciones entre diferentes naciones, y esto no es ajeno a las empresas colombianas, ya que gran parte de la materia prima, al igual que la maquinaria y la tecnología, provienen de otras naciones como Estados Unidos, China, Japón, entre otras, y la mayoría de negociaciones se pactan en dólares, al igual que la inversión de grupos extranjeros o los préstamos solicitados a bancos del exterior.

La tasa de cambio ha mostrado un comportamiento muy volátil desde el año 2020, llegando a niveles nunca antes vistos. El 2020 inició con una TRM de \$3.277 en enero, y el 20 de marzo alcanzó su nivel más alto registrado en la historia de Colombia con una tasa de \$4.154. Durante un mes permaneció por encima de los \$4.000 y en mayo empezó de nuevo a disminuir hasta llegar a los \$3.700. Durante el segundo semestre del año 2020 estuvo en niveles de \$3.800 y finalizó el año en \$3.432,5.

Para el año 2021, durante el primer trimestre se ubicó por debajo de los \$3.700, en el mes de mayo superó la barrera de los \$3.800 y para el mes de agosto superó los \$3.900, finalmente el 2021 cerró con una tasa de cambio de \$3.981. Durante el 2022 la tasa ha superado la barrera de los \$4.500 y, de acuerdo con las proyecciones de los diferentes analistas, se proyecta que durante el último semestre de 2022 y el primer semestre de 2023 el precio de la moneda oscile entre los \$4.200 y \$4.300 (Dolar/Web, 2021).

6.1.1.5 Tasa de Desempleo. Es la relación porcentual entre el número de personas que están buscando trabajo, y el número de personas que integran la fuerza laboral (Población Económicamente Activa PEA).

El empleo es la fuente directa de ingresos para gran parte de la población colombiana, lo cual incide directamente en su estabilidad económica y forma de consumo o en las decisiones de compra que puedan llegar a tomar, ya que a mayor inestabilidad laboral disminuye la confianza en realizar gastos y viceversa.

El comportamiento de la Tasa de Desempleo según Index Mundi (2020)

- **Año 2015:** 8,9
- **Año 2016:** 9,2
- **Año 2017:** 9,3
- **Año 2018:** 3,18
- **Año 2019:** 10,5
- **Año 2020:** 15,9
- **Año 2021:** 13,7

En julio de 2022, la tasa de desempleo en Colombia se situó en 11,0%, lo que representó una reducción de 2,1 puntos porcentuales comparado con el mismo mes del año 2021 donde se situó en 13,1%. A pesar de que se ve una disminución en este indicador, aún sigue teniendo una cifra de dos dígitos, lo cual sigue siendo elevado.

Tabla 2. Entorno Económico

FACTORES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR / JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO Amenaza (A) / Oportunidad (O)
PIB	La variación del PIB está ligada directamente al crecimiento de la producción dentro de un determinado territorio. Si el PIB de un país es alto, significa que cuenta con altos recursos, lo cual favorece a los empresarios que invierten en él ya que el desempeño económico y el ritmo de progreso son altos. Por el contrario, si el PIB es bajo, la capacidad productiva del país es baja, lo que desfavorece la inversión directa	Oportunidad: Se observa que la actividad de información y comunicaciones obtiene un crecimiento del 11,2% frente al año 2020, crecimiento que es superior al del PIB general, lo que indica que las empresas relacionadas a este sector han tenido mayores oportunidades de gestión
PIB PER CÁPITA	El PIB Per Cápita, se emplea para comparar las condiciones económicas entre diferentes países. Un mayor PIB por habitante puede indicar un mejor bienestar para ellos, al igual que una mayor capacidad adquisitiva.	Oportunidad: Se observa una recuperación del 15,8% del PIB Per Cápita durante el año 2021, comparado con el año 2020, el cual estuvo afectado por la pandemia del COVID-19 y el Paro Nacional registrado durante el segundo trimestre del año.
Inflación	La existencia de inflación durante un período implica un aumento sostenido del precio de los bienes en general, lo cual afecta la capacidad adquisitiva de la población, disminuyendo su capacidad de compra y por ende su calidad de vida. Esto conlleva a que la población restrinja sus compras hacia los productos básicos del hogar y se abstenga de consumir bienes de lujo.	Amenaza: Durante el año 2021 Colombia registró una inflación del 5,62%, muy superior a las proyecciones de 4,1% y el 5,3% generadas por los expertos. Al cierre de agosto de 2022, la inflación en Colombia llegó al 10,84%, lo cual ha afectado el bolsillo de los colombianos disminuyendo su capacidad adquisitiva.

Tasa de Cambio	En un mundo globalizado, gran parte de la materia prima, al igual que la maquinaria y la tecnología, provienen de naciones diferentes como Estados Unidos, China, Japón, entre otras, y la mayoría de negociaciones se pactan en dólares, al igual que la inversión de grupos extranjeros o los préstamos solicitados a bancos del exterior.	Amenaza: Durante el 2022 la tasa ha superado la barrera de los \$4.500 y, de acuerdo con las proyecciones de los diferentes analistas se proyecta que durante el último semestre de 2022 y el primer semestre de 2023 el precio de la moneda oscile entre los \$4.200 y \$4.300. Esta situación encarece el costo de las materias primas y la inversión en maquinaria y equipó
Tasa de Desempleo	El empleo es la fuente directa de ingresos para gran parte de la población colombiana, lo cual incide directamente en su estabilidad económica y forma de consumo o en las decisiones de compra que puedan llegar a tomar, ya que a mayor inestabilidad laboral disminuye la confianza en realizar gastos y viceversa.	Amenaza: A pesar de que, en julio de 2022, la tasa de desempleo en Colombia se situó en 11,0%, disminuyendo 2,1 puntos porcentuales comparado con el mismo mes del año 2021, aún sigue teniendo una cifra de dos dígitos, lo cual sigue siendo elevado.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

6.1.2 Entorno Ambiental

Los temas ambientales están tomando cada vez mayor relevancia dentro del ámbito empresarial, teniendo como principal objetivo que las generaciones venideras cuenten con recursos naturales que garanticen su supervivencia en el planeta. De acuerdo con Betancourt (2011), entre las variables más importantes que se pueden evaluar en este entorno se encuentran las políticas ambientales que tiene cada país, las cuales buscan proteger los recursos naturales del territorio nacional.

6.1.2.1 Constitución Política de Colombia. La Constitución Política de Colombia de 1991 es la actual carta magna de la República de Colombia. Fue promulgada en Bogotá el 4 de julio de 1991 en reemplazo de la Constitución Política de 1886, la cual fue expedida durante la presidencia de Rafael Núñez. Establece como uno de sus principios fundamentales la obligación del Estado y de las personas a proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación, de lo cual se originan todas las normas de tipo ambiental que regulan en el país.

- **ARTÍCULO 8.** Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación.

- **ARTÍCULO 79.** Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.
- **ARTÍCULO 80.** El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas.

6.1.2.2 Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.

- **Artículo 1º.** Principios Generales Ambientales.
- **Artículo 2º.** Creación y Objetivos del Ministerio del Medio Ambiente.
- **Artículo 3º.** Del concepto de Desarrollo Sostenible.
- **Artículo 4º.** Sistema Nacional Ambiental, SINA. El Sistema Nacional Ambiental, SINA, es el conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones que permiten la puesta en marcha de los principios generales ambientales contenidos en esta Ley.

6.1.2.3 Ley 1672 del 19 de Julio de 2013. Por la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (raee), y se dictan otras disposiciones". Es la norma vinculada directamente a la utilización y disposición final de aparatos electrodomésticos, dando lineamientos de cómo debe ser la gestión de sus residuos específicos.

Artículo 6º. Obligaciones. El Gobierno Nacional, los productores, los comercializadores, los usuarios y los gestores que realicen el manejo y la gestión integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) deben:

2. Del Productor:

- a) El productor es responsable de establecer, directamente o a través de terceros que actúen en su nombre, un sistema de recolección y gestión ambientalmente segura de los residuos de los productos puestos por él en el mercado, de acuerdo con las disposiciones que para el efecto establezca el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Así mismo, es también responsable por administrar y financiar, por el modelo que elija, el sistema de gestión;
- b) Desarrollar sistemas de recolección y gestión de los residuos de los productos puestos en el mercado;
- c) Priorizar alternativa de aprovechamiento o valorización de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE);
- d) Gestionar o manejar los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), solo con empresas que cuenten con la respectiva licencia, permiso o autorización ambiental.
- e) Brindar la información necesaria para el desmontaje e identificación de los distintos componentes y materiales a fin de incentivar el reúso y facilitar su reciclaje.

6.1.2.4 NTC ISO:14001. Es una norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental, destinados a permitir que una organización desarrolle e implemente una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos. Se aplica a aquellos aspectos ambientales que la organización identifica que puede controlar y aquellos sobre los que la organización puede tener influencia.

VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ISO 14001

- Permite consumir menos recursos y mejorar la cuenta de resultados.
- Tiene repercusiones positivas sobre la calidad de procesos y productos.
- Mejora la relación ambiental con la Administración local y medioambiental.
- Motiva a los empleados.
- Para cumplir las nuevas normativas ambientales – Evitar multas y sanciones.
- Como requisito de un cliente.
- Mejora la imagen ante la sociedad y los consumidores.
- Una ventaja frente a sus competidores en nuevos mercados.

Tabla 3. Entorno Ambiental

FACTORES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR / JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO Amenaza (A) / Oportunidad (O)
Constitución Política de Colombia	Establece como uno de sus principios fundamentales la obligación del Estado y de las personas a proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación, de lo cual se originan todas las normas de tipo ambiental que regulan en el país.	Oportunidad: Brinda claridad en las normas que deben seguir tanto las personas como las empresas en tema ambiental, lo cual posibilita que se conviertan en empresa ambientalmente responsables y ganen reconocimiento en un tema que está tomando mucha relevancia a nivel mundial.
Ley 99 de 1993	Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.	Oportunidad: Permite tener un ente de control que haga seguimiento a las actividades de empresas y personas, con lo cual se pueden evitar desviaciones y/o faltas a la normatividad.
Ley 1672 del 19 de Julio de 2013	Por la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (raee), y se dictan otras disposiciones". Es la norma vinculada directamente a la utilización y disposición final de aparatos electrodomésticos, dando lineamientos de cómo debe ser la gestión de sus residuos específicos.	Oportunidad: Define los lineamientos claros para la gestión de residuos de tipo tecnológicos.

NTC ISO:14001	Especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental, destinados a permitir que una organización desarrolle e implemente una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos. Se aplica a aquellos aspectos ambientales que la organización identifica que puede controlar y aquellos sobre los que la organización puede tener influencia.	Oportunidad: Permite estandarizar los procesos de las empresas, orientándose hacia el cumplimiento de la normatividad ambiental y el cuidado del medio ambiente.
------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

6.1.3 Entorno Legal

Todo país tiene su propia legislación y esta influye directamente en las regulaciones del sector al que pertenece la empresa al igual que en el entorno en el que está situada Betancourt (2011). Teniendo en cuenta esto, resulta de gran importancia el análisis a este entorno para poder identificar las restricciones que se puedan tener con relación al funcionamiento de la empresa.

6.1.3.1 Constitución política de Colombia. La Constitución Política de Colombia de 1991 es la actual carta magna de la República de Colombia. Fue promulgada en Bogotá el 4 de julio de 1991 y también se le conoce como la "Constitución de los Derechos Humanos". Reemplazó a la Constitución Política de 1886, expedida durante el la Presidencia del político conservador Rafael Núñez.

La Constitución, como norma suprema, irradia sus principios en todas las direcciones hasta cubrir en su totalidad las relaciones jurídicas en todos los ámbitos: laboral, de familia, penal, comercial, administrativo, etc., por lo cual tiene directrices para el sector de servicios.

ARTICULO 78. La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este

derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.

ARTICULO 267. El control fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación. Dicho control se ejercerá en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que establezca la ley. Esta podrá, sin embargo, autorizar que, en casos especiales, la vigilancia se realice por empresas privadas colombianas escogidas por concurso público de méritos, y contratadas previo concepto del Consejo de Estado...

ARTICULO 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

6.1.3.2 Ley 1480 del 12 de octubre de 2011. "Por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones".

Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, es decir es la ley que respalda la responsabilidad que tiene el sector con los clientes y consumidores.

- Título II: De la calidad, idoneidad y seguridad
- Título III: Garantías.
- Título IV: Responsabilidad por daños por producto defectuoso.
- Título V: De la información.
- Título VI: De la publicidad.
- Título VII: Protección contractual.
- Título VIII: Aspectos procedimentales e institucionalidad.
- Título IX: Aspectos relacionados con el subsistema nacional de calidad.

6.1.3.3 Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo". La finalidad primordial del Código es lograr la justicia en las relaciones

que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Este Decreto regula las relaciones entre los trabajadores y los empleadores, por lo cual las acciones de todas las empresas deben estar enmarcadas en él.

- **ARTICULO 44. CLAUSULA DE NO CONCURRENCIA.** La estipulación por medio de la cual un trabajador se obliga a no trabajar en determinada actividad o a no prestar sus servicios a los competidores de su empleador, una vez concluido su contrato de trabajo no produce efecto alguno. Sin embargo, es válida esta estipulación hasta por un año cuando se trate de trabajadores técnicos, industriales o agrícolas, en cuyo caso debe pactarse por el periodo de abstención, una indemnización, que en ningún caso puede ser inferior a la mitad del salario.
- **ARTICULO 105. OBLIGACIÓN DE ADOPTARLO.**
1. Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales.
- **ARTICULO 171. EDAD MÍNIMA.** Modificado por el art. 4, Decreto 13 de 1967. El nuevo texto es el siguiente:
1. Los menores de catorce (14) años no pueden trabajar en las empresas industriales, ni en las empresas agrícolas cuando su labor en éstas le impida su asistencia a la escuela.

6.1.3.4 Decreto 240 del 28 de enero de 2010. Por el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduanas. Su relevancia radica en la posibilidad de obtener materias primas, dado que el ministerio de comercio, industria y turismo establece la aplicación de arancel 0% para la importación de materias primas y bienes no producidos.

“Que en la sesión 213 del 13 de enero de 2010 el Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior, recomendó autorizar la reducción del gravamen arancelario a cero por ciento (0%) para la importación de una lista de 1.247 subpartidas arancelarias que corresponden a bienes industriales no producidos en Colombia y con base en la clasificación Cuide (Clasificación por Uso o Destino Económico), hasta el 31 de marzo de 2010”.

6.1.3.5 Ley 1780 de 2016. Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al

mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones. Con esta Ley se promueve el empleo y el emprendimiento a través del Mecanismo de Protección al Cesante.

- **Artículo 1o.** Objeto. La presente ley tiene por objeto impulsar la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años de edad, sentando las bases institucionales para el diseño y ejecución de políticas de empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas jóvenes, junto con la promoción de mecanismos que impacten positivamente en la vinculación laboral con enfoque diferencial, para este grupo poblacional en Colombia.
- **Artículo 2o.** Pequeña empresa joven. Para los efectos de la presente ley se entiende por pequeña empresa joven la conformada por personas naturales o jurídicas que cumplan con las condiciones definidas en el numeral primero del artículo 2o de la Ley 1429 de 2010. Tendrán derecho a acogerse a los beneficios establecidos en este artículo las personas naturales que tengan hasta 35 años. En el caso de las personas jurídicas, deben tener participación de uno o varios jóvenes menores de 35 años, que represente como mínimo la mitad más uno de las cuotas, acciones o participaciones en que se divide el capital.

Para los efectos de esta ley, el inicio de la actividad económica principal, debe entenderse en los términos definidos en el numeral segundo del artículo 2o de la Ley 1429 de 2010.

- **Artículo 3o.** Exención del pago en la matrícula mercantil y su renovación. Las pequeñas empresas jóvenes que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, quedarán exentas del pago de la matrícula mercantil y de la renovación del primer año siguiente al inicio de la actividad económica principal.
- **Artículo 4o.** Cumplimiento de obligaciones. Los beneficios establecidos en la presente ley no exceptúan el cumplimiento de las obligaciones de las pequeñas empresas jóvenes beneficiarias, en materia de presentación de declaraciones tributarias, del cumplimiento de sus obligaciones laborales y de sus obligaciones mercantiles consignadas en el Código de Comercio.
- **Artículo 5o.** Conservación y pérdida de los beneficios. Las personas naturales y jurídicas que conforman la pequeña empresa joven, deberán mantener los requisitos definidos en el artículo 2o de esta ley para conservar los beneficios aquí previstos.

Así mismo, las pequeñas empresas jóvenes que sean enajenadas y sean adquiridas por personas naturales o jurídicas que no cumplan con los requisitos para obtener los beneficios descritos en la presente ley, no podrán conservar los beneficios de la misma.

Tabla 4. Entorno Legal

FACTORES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR / JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO Amenaza (A) / Oportunidad (O)
Constitución política de Colombia	La Constitución Política de Colombia de 1991 es la actual carta magna de la República de Colombia. Todas las acciones de personas, tanto naturales como jurídicas deben estar enmarcadas en su cumplimiento.	Oportunidad: La Constitución, como norma suprema, irradia sus principios en todas las direcciones hasta cubrir en su totalidad las relaciones jurídicas en todos los ámbitos: laboral, de familia, penal, comercial, administrativo, etc., por lo cual tiene directrices para el sector de servicios.
Ley 1480 del 12 de octubre de 2011	Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos.	Oportunidad: Representa un respaldo a la responsabilidad que tiene el sector con los clientes y consumidores.
Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo"	reglamenta las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Oportunidad: Este Decreto regula las relaciones entre los trabajadores y los empleadores, por lo cual las acciones de todas las empresas deben estar enmarcadas en él.
Decreto 240 del 28 de enero de 2010	Por el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduanas.	Oportunidad: Brinda la posibilidad de obtener materias primas, dado que el ministerio de comercio, industria y turismo establece la aplicación de arancel 0% para la importación de materias primas y bienes no producidos.
Ley 1780 de 2016	Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.	Oportunidad: Con esta Ley se promueve el empleo y el emprendimiento a través del Mecanismo de Protección al Cesante.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

6.1.4 Entorno Gubernamental

En el entorno gubernamental se analizan aquellos factores políticos que inciden en el desarrollo de los negocios, apoyando o no las estrategias que definen las empresas para el cumplimiento de sus objetivos.

6.1.4.1 Ministerio de Comercio Industria y Turismo. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tiene como objetivo primordial formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior (Mincit, 2021).

Esta entidad apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado, lo cual permitirá consolidar su presencia en el mercado local e internacional. “Promueve el desarrollo económico y el crecimiento empresarial, impulsa el comercio exterior y la inversión extranjera y fomenta el turismo, fortaleciendo el emprendimiento, la formalización, la competitividad, la sostenibilidad y el posicionamiento de las empresas en el mercado local e internacional, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y empresarios, a través de la formulación, adopción, liderazgo y coordinación de políticas y programas” (Mincit, 2021).

6.1.4.2 Superintendencia de Industria y Comercio. La SIC salvaguarda los derechos de los consumidores, protege la libre y sana competencia, actúa como autoridad nacional de la propiedad industrial y defiende los derechos fundamentales relacionados con la correcta administración de datos personales. De esta manera, la SIC es parte fundamental en la estrategia estatal en favor de la competitividad y la formalización de la economía, lo cual incluye la vigilancia a las cámaras de comercio y la metrología legal en Colombia (SIC, 2017).

Esta entidad Tiene el papel de controlar y apoyar la actividad empresarial, al igual que la defensa de los derechos del consumidor colombiano y la protección de datos personales. La misión de la SIC es proteger los derechos de los consumidores, el manejo de sus datos personales, la propiedad industrial, al igual que garantizar una competencia sana y libre.

Sus funciones son:

- Proteger la propiedad industrial.
- Protección de los consumidores.

- Protección de la competencia:
- Investigar, corregir y sancionar todas las conductas que puedan ser consideradas desleales.
- Vigilancia de las Cámaras de Comercio.
- Protección de datos personales.

6.1.4.3 Confederación Colombiana de Consumidores. Garantiza el respeto de los derechos de los consumidores a la representación, la protección, la educación, a informar y ser informados, a la indemnización, a la libre elección de bienes y servicios y a ser oídos por los poderes públicos y demás, a través del apoyo para la creación de ligas del consumidor.

Su finalidad es garantizar que las relaciones entre consumidores y proveedores mantengan un equilibrio armonioso dentro del marco del respeto mutuo, que permita el crecimiento del mercado y beneficie con su actividad y desarrollo a la comunidad. Sirve de apoyo a los consumidores para hacer valer sus derechos frente a las acciones de las empresas que ofrecen sus productos y servicios.

6.1.4.4 Cámara De Comercio De Cali. La Cámara de Comercio de Cali es una entidad privada, sin ánimo de lucro, que cumple con una función jurídica al registrar las empresas existentes en la ciudad de Cali y en los municipios de Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo. También lleva los registros de las empresas y profesionales independientes interesados en contratar con el Estado y el de las entidades privadas sin ánimo de lucro.

Es una entidad de servicios que promueve el desarrollo integral sostenible, el mejoramiento de la calidad de vida y la competitividad de la región, a través del fortalecimiento del tejido empresarial y la articulación público – privada, en un marco que propicia la construcción de confianza y capital social. Tanto los empresarios, como las empresas (personas naturales y jurídicas), que deseen formalizarse en Colombia deben estar registradas ante la Cámara de Comercio, en este caso la de Cali, cumpliendo con los estatutos de la entidad y demostrando la idoneidad e integridad moral.

6.1.4.5 Fondo Emprender SENA. Es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002: “por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”.

Este fondo financia iniciativas empresariales de aprendices SENA, practicantes universitarios o profesionales, transformando las ideas de negocio en empresas que se sostengan y consoliden en el tiempo, a través de capital semilla y asesorías gratuitas. Es una opción para la obtención de capital semilla que permita potencializar la idea de negocio. De igual forma, se pueden aprovechar las

asesorías que brindan, al igual que compartir con personas emprendedoras que estén en el camino de la creación de su propia empresa.

Tabla 5. Entorno Gubernamental

FACTORES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR / JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO Amenaza (A) / Oportunidad (O)
Ministerio de Comercio Industria y Turismo	Esta entidad formula, adopta, dirige y coordina las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos.	Oportunidad: Esta entidad apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentiva la generación de mayor valor agregado.
Superintendencia de Industria y Comercio	Salvaguarda los derechos de los consumidores, protege la libre y sana competencia, actúa como autoridad nacional de la propiedad industrial y defiende los derechos fundamentales relacionados con la correcta administración de datos personales.	Oportunidad: Es parte fundamental en favor de la competitividad y la formalización de la economía.
Cámara De Comercio De Cali	Cumple con una función jurídica al registrar las empresas existentes en la ciudad de Cali y en los municipios de Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo. También lleva los registros de las empresas y profesionales independientes interesados en contratar con el Estado y el de las entidades privadas sin ánimo de lucro.	Oportunidad: Promueve el desarrollo integral sostenible, el mejoramiento de la calidad de vida y la competitividad de la región, a través del fortalecimiento del tejido empresarial y la articulación público – privada, en un marco que propicia la construcción de confianza y capital social.
Fondo Emprender SENA.	Es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002: “por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”.	Oportunidad: Es una opción para la obtención de capital semilla que permita potencializar la idea de negocio. De igual forma, se pueden aprovechar las asesorías que brindan, al igual que compartir con personas emprendedoras que estén en el camino de la creación de su propia empresa.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

6.1.5 Entorno Tecnológico

6.1.5.1 Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB). Los gastos en investigación y desarrollo son gastos corrientes y de capital (público y privado) en trabajo creativo realizado sistemáticamente para incrementar los conocimientos, incluso los conocimientos sobre la humanidad, la cultura y la sociedad, y el uso de los conocimientos para nuevas aplicaciones. El área de investigación y desarrollo abarca la investigación básica, la investigación aplicada y el desarrollo experimental (Index Mundi, 2021).

El alto nivel de investigación y desarrollo de un país implica una mayor fortaleza de las empresas y por ende de los sectores, dado que sus productos o procesos se diferencian positivamente de los de su competencia.

La inversión, como porcentaje del PIB, bajó un 0,03 por ciento de 2019 a 2020. Debido a que el PIB tuvo una caída del 6,8% en el 2020, la inversión en ciencia cayó casi 15%. Al inicio del Gobierno del presidente Iván Duque, la inversión en I+D era del 0,26 por ciento del PIB. La meta era subirla al 0,7%, mientras que el promedio de inversión de los países pertenecientes a la OCDE es de 2,5%. Durante el año 2020, Colombia invirtió en ciencia, tecnología e innovación 8,4 billones de pesos, de los cuales 2,9 billones se invirtieron directamente en la producción de ciencia (Mejía, 2021).

6.1.5.2 SENA-Centro de electricidad, electrónica y telecomunicaciones Regional Distrito Capital. Este centro responde a las necesidades de desarrollo de todos los sectores productivos y en particular de los subsectores eléctrico, electrónico y de telecomunicaciones, formando trabajadores competentes, que aportan en procesos de planeación, innovación y desarrollo tecnológico, así como al crecimiento social y empresarial del país.

Es un centro de formación que contribuye a incrementar la competitividad y productividad de las empresas impartiendo formación profesional integral basada en competencias laborales en procesos presenciales, virtuales y combinados. Posee una gran variedad de programas técnicos, con los cuales se puede capacitar al personal, quienes serán posibles colaboradores de la empresa:

- Técnico en Construcción y Montaje de Instalaciones Eléctricas.
- Técnico en Instalación y Mantenimiento de Redes HFC
- Técnico en Mantenimiento de Equipo de Cómputo
- Técnico en Mantenimiento de Sistemas de Refrigeración y Climatización.
- Técnico en Mantenimiento Y Reparación de Equipos Electrónicos de Audio y Video.
- Técnico en Soporte y Gestión de Servicios para Telecomunicaciones.

6.1.5.3 Ministerio TIC. Es una entidad encargada de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el país. Este ministerio tiene funciones como: facilitar el acceso de todos los habitantes del territorio nacional a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y los beneficios que estas brindan, promover el establecimiento de nuevas tecnologías a través de programas y proyectos e incentivar la utilización de las TIC para incrementar la competitividad del país.

Todas estas acciones motivan y apoyan la creación de empresas de base tecnológicas cuyos principales insumos sean las nuevas tecnologías y el conocimiento.

6.1.5.4 Proyecciones crecientes para las tecnologías en Colombia. Las empresas de base tecnológica, o aquellas que presten servicios con base en tecnologías deben aprovechar el momento que se vive no solo en Colombia, sino en el mundo, para potencializar sus resultados, teniendo en cuenta las prometedoras proyecciones que se tienen en este sector. Los focos en tema de tecnología para el 2021 serán la reinversión y la educación digital. Tras las afectaciones causadas por la pandemia del COVID-19, el sector tecnológico ha sido uno de los que más ha crecido en Colombia y se proyecta como uno de los principales impulsores de la economía en el país (Gutiérrez, 2021).

La industria tecnológica tuvo una importante participación en el ranking de las 1.000 empresas más grandes en el país presentado en el informe anual que da la Superintendencia de Sociedades, con ingresos que ascienden a los \$17,1 billones durante el año 2020, lo que representó el 2,4% del total.

Empresas como Carvajal Tecnología y Servicios les apuestan a proyectos encaminados hacia la industria 4.0, que ayuden a apalancar la transformación digital de las empresas, a través de la construcción de soluciones tecnológicas que permitan la continuidad y reactivación de los sectores económicos (Gutiérrez, 2021).

6.1.5.5 Difícil acceso a internet de la población colombiana. En una investigación global sobre la calidad del bienestar digital (accesibilidad de internet, calidad de internet, infraestructura electrónica, seguridad electrónica y gobierno electrónico) en 85 países, Colombia ocupa el puesto 83 con uno de los peores accesos a internet del mundo debido a su alto costo y baja calidad (Granja, 2020).

El acceso a una conexión de internet de calidad es de vital importancia tanto para los hogares como para las empresas, ya que es una herramienta fundamental para la conectividad local y global. En la actualidad, en Colombia existen 24,3 millones de conexiones a internet, tanto fija como móvil, cuya velocidad es mayor a los 10 Mbps, pero aún se tienen 23,8 millones de habitantes que no tienen acceso a este beneficio por encontrarse en las zonas más apartadas del país (Granja, 2020).

Tabla 6. Entorno Tecnológico

FACTORES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR / JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO Amenaza (A) / Oportunidad (O)
Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)	El alto nivel de investigación y desarrollo de un país implica una mayor fortaleza de las empresas y por ende de los sectores, dado que sus productos o procesos se diferencian positivamente de los de su competencia.	Amenaza: La meta de inversión en investigación y desarrollo en Colombia, como porcentaje del PIB, es del 0,7%, mientras que el promedio de inversión de los países pertenecientes a la OCDE es de 2,5%.
SENA-Centro de electricidad, electrónica y telecomunicaciones Regional Distrito Capital	Este centro responde a las necesidades de desarrollo de todos los sectores productivos formando trabajadores competentes, que aportan en procesos de planeación, innovación y desarrollo tecnológico, así como al crecimiento social y empresarial.	Oportunidad: Contribuye a incrementar la competitividad y productividad de las empresas, impartiendo formación profesional integral basada en competencias laborales en procesos presenciales, virtuales y combinados.
Ministerio TIC	Es una entidad encargada de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el país.	Oportunidad: El ministerio de las TIC en Colombia ha tenido iniciativas como: Centros de transformación digital, Colombia 4.0, ConverTIC, Dominio.co, misión TIC 2022, las cuales pueden crear un medio ambiente propicio para las iniciativas empresariales de base tecnológica.
Proyecciones crecientes para las tecnologías en Colombia	Los focos en tema de tecnología para el 2021 serán la reinversión y la educación digital. Tras las afectaciones causadas por la pandemia del COVID-19, el sector tecnológico ha sido uno de los que más ha crecido en Colombia y se proyecta como uno de los principales impulsores de la economía en el país.	Oportunidad: El creciente auge de la utilización de nuevas tecnologías representa una puerta abierta para empresas de base tecnológica.

Difícil acceso a internet de la población colombiana	El acceso a una conexión de internet de calidad es de vital importancia tanto para los hogares como para las empresas, ya que es una herramienta fundamental para la conectividad local y global.	Amenaza: En la actualidad, en Colombia existen 24,3 millones de conexiones a internet, tanto fija como móvil, cuya velocidad es mayor a los 10 Mbps, pero aún se tienen 23,8 millones de habitantes que no tienen acceso a este beneficio por encontrarse en las zonas más apartadas del país.
--	---	---

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

6.2 SECTOR COMPETITIVO

De acuerdo con la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, durante el año 2021 el PIB del país estuvo compuesto en un 14,1% por los ingresos del Sector Primario, 18,0% por el Sector Secundario y 68,0% por el Sector Terciario en el cual se incluyen las actividades de comercio y servicios (Oficina de Estudios Económicos, 2022).

Del total de la riqueza que se genera en el país, \$530 billones son aportados por el Sector Terciario (El Colombiano, 2022). En este sector, se incluyen aquellas actividades cuyos entregables representan bienes inmateriales tales como: hotelería y turismo, medios de comunicación, actividades financieras, educación, actividades culturales, transporte, telecomunicaciones, salud, actividades comerciales y tecnológicas que no se encuentran incluidas dentro de la agricultura y la industria (Caballero, 2016).

6.2.1 Análisis del sector servicios

Durante el año 2021 el sector servicios ocupó el segundo lugar en el ranking de ingresos operacionales del país, precedido por el comercio, obteniendo un crecimiento del 18,6% frente a los resultados del año 2020 (Acosta, 2022). Por su parte, la creación de empresas en el país registró un crecimiento del 10,6% durante el año 2021, impulsado en gran medida por empresas del sector servicios que crecieron a un ritmo del 13,1%, entre las cuales se encuentra empresas que expenden bebidas alcohólicas para consumo dentro del establecimiento, comidas preparadas, y las relacionadas con actividades inmobiliarias (El Colombiano, 2022).

De acuerdo con expertos entrevistados por El Colombiano (2022), las economías en desarrollo deben enfocarse en el sector servicios si desean incrementar las ventajas competitivas, pero más allá de empresas tradicionales de este sector es importante que los esfuerzos se direccionen hacia la creación de empresas de bases tecnológicas que brinden soporte y/o suplan necesidades en áreas de gran importancia en la actualidad como logística, software y análisis de datos entre otros,

que agreguen valor tanto al sector como a la economía en general. Padilla (2014) afirma que las empresas del sector servicio que tengan base tecnológica serán las empresas de futuro ya que gracias a las tecnologías utilizadas podrán lograr prestar servicios creativos de óptima calidad y alto impacto para el mercado.

6.2.2 Diamante competitivo

A continuación, se relacionan aquellos elementos importantes que influyen directamente en la competitividad de una empresa perteneciente al sector servicios de investigación del consumidor.

6.2.2.1 Factores de Productividad. Lo factores de productividad que jalonan la competitividad de las empresas de servicios de investigación al consumidor son las siguientes:

- **Talento humano calificado:** Un personal altamente calificado influye directamente en la competitividad del sector, ya que son portadores y desarrolladores de ideas que al materializarlas jalonan el crecimiento del sector. De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad ICESI, el 22% de los caleños cuentan con estudios técnicos, el 20% con estudios profesionales y solo el 3% con estudios de posgrado (Universidad ICESI, 2019).
- **Tecnologías:** En un mundo cada vez más tecnificado como el actual, donde se desarrollan nuevas tecnologías en todos los campos del saber, resulta imprescindible estar a la vanguardia y adherirse a estas. En el sector servicios esto se puede evidenciar en el uso de mejores equipos de cómputo, de herramientas cada vez más automática, los beneficios y diferentes usos que tienen los teléfonos celulares, etc.
- **No se requiere gran infraestructura:** al comercializar productos intangibles, que en algunos casos vienen del conocimiento u habilidades del talento humano, no se hace necesario la utilización de grandes espacios de infraestructura, lo que disminuye los costos y mejora el margen de rentabilidad.
- **Actividades económicas diversas:** El sector servicios en Colombia está compuesto por empresas que realizan una gran variedad de actividades económicas, entre las cuales se encuentran: Servicios públicos (Electricidad, Agua, Gas); construcción; comercio, reparación y transporte; actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, información y comunicaciones, actividades artísticas y de entretenimiento, entre otras (Bedoya & López, 2021).

- **Acceso al sistema financiero:** Los bancos son los principales aliados para el apalancamiento financiero de las empresas y la oferta de entidades financieras en la región es buena.
- **Capacidad Innovadora:** Este es un factor fundamental para la subsistencia de las empresas. Con capacidad innovadora se movilizan estrategias que apunten hacia el desarrollo y crecimiento competitivo.
- **Comunicación:** Las empresas de servicios no se han quedado atrás en la utilización de redes sociales y demás herramientas tecnológicas y mediáticas que les permitan darse a conocer a su público objetivo, logrando un buen posicionamiento en la mente de los consumidores.
- **Creación de marca:** Muy ligado al punto anterior, la creación de marca también ha hecho que se logre un reconocimiento en la mente de los consumidores a través de la recordación de logos, slogans, nombres y la asociación de estos con servicios de calidad.

6.2.2.2 Sectores Conexos Y Cadenas Productivas. Los sectores conexos a las empresas de servicios de investigación al consumidor, en la ciudad de Cali son los siguientes:

- **Redes empresariales:** Cámara de Comercio de Cali, Fenalco, Asocoldro. Estas asociaciones agremian los empresarios de la ciudad y del país.
- **Cadenas productivas:** Las grandes superficies de la ciudad de Cali, los hard discount, Los fabricantes de productos de consumo masivo que se venden en los retailers.
- **Cadenas de abastecimiento:** Empresas de tecnologías en la ciudad de Cali, importadores de herramientas tecnológicas.
- **Clúster:** Empresas de investigación del consumidor, información, análisis de datos.

6.2.2.3 Condiciones de la demanda. A continuación, se relacionan las condiciones de la demanda para las empresas de servicios de investigación del consumidor:

- Aumento en la competitividad de las empresas de consumo masivo y las grandes superficies.
- Cambios en los hábitos de compra de los consumidores.
- Auge de productos nuevos en el mercado.
- Necesidad de conocimientos verídicos.
- Calidad de la información.

6.2.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad. Una de las principales herramientas para la competitividad de las empresas de servicios de investigación del consumidor son las Tecnologías de la Información y Comunicación, las cuales optimizan los procesos, incrementa la calidad de los mismos, garantiza la credibilidad de los clientes y la veracidad y aplicabilidad de la información y los resultados obtenidos en cada proceso que se lleve a cabo.

Es en Tecnologías de la Información y Comunicaciones en lo que se soporta la empresa de servicios de investigación al consumidor a través de la tecnología Eye Tracking, siendo este su principal estrategia para la competitividad y su principal diferencial frente a otros competidores que aún no implementan este tipo de tecnologías en los procesos que llevan a cabo en el mercado.

Las empresas de investigación del consumidor actuales aún están muy ligadas hacia los procesos convencionales de investigación del consumidor, en los cuales no se evidencia la utilización de herramientas tecnológicas por lo cual se corre el riesgo de sesgar la información y no obtener resultados 100% confiables y este es un punto crítico en el éxito de este tipo de empresas ya que de la confiabilidad de la información que se despliega a sus clientes depende el desarrollo y progreso de estas.

Es así como las empresas de investigación del consumidor, se labran un camino en el mercado mediante la comunicación de información valiosa para sus clientes, ya sean fabricantes de productos de consumo masivo o los mismos detallistas que comercializan dichos productos en las diferentes tipologías de puntos de ventas que existen en Cali. A medida que se van conociendo sus éxitos y lo que sus clientes han logrado gracias a su apoyo, va incrementando su reputación en el mercado y van ganando más y más clientes o interesados en sus servicios.

6.2.2.5 El Gobierno. En agosto del 2022 se posesionó como presidente de la república de Colombia el Señor Gustavo Petro, quien llegó a la presidencia con un programa de gobierno denominado “Colombia, potencia mundial de la vida”. En este programa se identifican seis aristas principales en las cuales se engloban todas las propuestas de gobierno.

- **El cambio es con las mujeres:** En este punto, el actual presidente propone que las mujeres ocupen mínimo el 50% de los cargos públicos. De igual forma, las mujeres tendrán prioridad en políticas relacionadas con temas como vivienda, empleo y educación, en este último, se propone fomentar el liderazgo de las mujeres con el fin de contrarrestar los estereotipos de género.
- **Colombia, economía para la vida:** El presidente Petro se propone priorizar en el respeto a la naturaleza y el uso de energías limpias sobre los intereses

económicos, permitiendo la participación de los ciudadanos en decisiones relacionadas con el territorio en el que viven.

- **De una economía extractiva hacia una economía productiva:** en donde se propone eliminar gradualmente la dependencia que tiene el país al modelo extractivista con el petróleo y el carbón como principales fuentes económicas y buscará convertir el campo es un elemento clave para la productividad de la nación.
- **Una sociedad garante de derechos:** con el cual busca proteger la primera infancia brindando oportunidades de educación incluyente e intercultural, alimentación, e igualdad entre otros.
- **Democratización del estado:** en el que busca reestructurar alguna de las organizaciones e instituciones públicas como la Policía Nacional, la Unidad Nacional de Protección, la Registraduría y el Consejo Nacional Electoral entre otros.
- **Una era de paz:** donde busca hacer efectivo lo pactado en el acuerdo de paz firmado durante el gobierno de Juan Manuel Santos y de igual forma, buscará una negociación de paz eficaz con el ELN.

De igual forma, en temas de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, pilar fundamental de las empresas de servicios de investigación al consumidor, Gustavo Petro afirma que, para el 2026, el 100% de los colombianos, independientemente del lugar donde se encuentren ubicados, tendrán acceso a internet, a través de un mínimo vital, el despliegue de una red neutra en centros urbanos del país, el fortalecimiento de los operadores y el desarrollo de redes con tecnología 5G principalmente en sectores como educación y agroindustria. De esta forma, este gobierno busca promover y consolidar una cultura digital en donde el internet y la industria TIC sea la principal herramienta para la transformación social de los colombianos.

6.2.2.6 El Azar. De acuerdo con Betancourt (2014), los eventos que ocurren de forma casual, independientemente de las circunstancias temporales, están por fuera del control de una nación o de una organización, lo que implica un mayor entendimiento de la situación en búsqueda de lograr identificar la mejor forma de contrarrestar sus efectos dentro de la empresa.

A continuación, se relacionan algunos eventos casuales que pueden afectar el funcionamiento de la organización:

- **Pandemias:** A lo largo de la historia la humanidad ha tenido que atravesar por diferentes pandemias que ocasionan graves estragos, no solo en la salud

de las personas sino en las economías de las diferentes naciones que las padecen.

- Desastres naturales: Otro tipo de evento sobre el cual los gobiernos y las organizaciones no tienen control son los desastres naturales, los cuales aparecen súbitamente y causan grandes problemas. Si bien las organizaciones y las políticas gubernamentales tienen incidencia en el cambio climático, mucho antes de hablarse de este fenómeno también se presentaban desastres naturales, por lo cual este tipo de eventos está por fuera del control de todos.
- Guerras: Las cuales se pueden llegar a desencadenar sin previo aviso, como la actual guerra entre Rusia y Ucrania, que ha influido en la economía global.
- Cambio climático: que genera desastres y afecta los costos de comercialización.
- Los constantes paros camioneros, indígenas, de estudiantes, y agrarios que no permiten la libre movilización; generando problemas de abastecimiento e incrementando los precios.
- Comportamiento de la economía mundial, la cual se está desacelerando debido a las diferentes crisis causadas por la última pandemia vivida al igual que la guerra que se está llevando a cabo entre Rusia y Ucrania.
- Volatilidad del precio del petróleo y de la tasa representativa del mercado TRM, la cual afecta los costos de comercialización.

6.2.3 Análisis de la estructura del sector

A continuación, se presenta el análisis de la estructura del sector servicios de investigación del consumidor en Colombia, de acuerdo con la metodología de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

6.2.3.1 Intensidad de la rivalidad en el sector. En el sector de servicios de investigación del consumidor participan una gran cantidad de empresas que buscan acaparar el mercado a través de diversas estrategias comerciales, por lo cual se convierte en un sector con un intenso grado de rivalidad entre las empresas que lo componen, y el cual depende de los siguientes aspectos:

- **Cantidad de empresas:** Aunque el número de empresas, pertenecientes a este sector, con un grado de reconocimiento alto por parte de sus clientes es mínimo, existen muchas más empresas que han surgido con el paso del tiempo, algunas creadas por exempleados de empresas de renombre, que surgen con el ánimo de empezar a acaparar el mercado a través de estrategias de precios y ofreciendo estudios más personalizados que satisfagan las necesidades de clientes puntuales.

- **Personalización de estudios:** Cada vez es mayor la oferta de estudios a la medida de las necesidades de cada uno de los clientes, para lo cual es necesario contar con una plantilla de personal amplia que se encargue de las particularidades que surjan en cada una de las cuentas que maneje la empresa.
- **Atracción de talento humano:** Los talentos de algunas empresas del sector son atraídos por otras, con ofertas económicas muy buenas, con lo cual se puede llegar a filtrar la experiencia y las prácticas de estas empresas.
- **Uso de tecnologías de punta:** Las empresas de tamaño grande y medianas están usando cada vez más tecnología de punta que les ayuda a generar resultados confiables para los clientes.

6.2.3.2 Barreras de entrada. Las siguientes son las barreras de entrada que se presentan en el sector de servicios de investigación del consumidor:

- **Alta inversión inicial:** Para competir con las grandes empresas del sector, se requiere un nivel de inversión inicial alto con el cual se logre adquirir las herramientas necesarias para poder competir.
- **Alta diferenciación en algún producto existente:** Las empresas más posicionadas del sector cuentan con ofertas de servicios confiables para sus clientes, lo que les ha permitido permanecer en el mercado por años.
- **Falta de experiencia en la industria:** Si bien, existen empresas con un alto grado de experiencia en el sector, también es cierto que no todo está escrito en materia de investigación del consumidor y constantemente surgen nuevas tendencias y tecnologías en este aspecto.
- **Barreras legales:** Es común que las empresas del sector de servicios de investigación del consumidor firmen contratos a largo plazo con sus clientes, lo cual dificulta la entrada de nuevos competidores ya que para empezar una relación con algún cliente es necesario que este no tenga ya una relación contractual con otra empresa, de lo contrario no podría contratar los servicios.

6.2.3.3 Amenaza de nuevos competidores. Actualmente, las empresas y sus directivos se están dando cuenta de la importancia que tiene la información para la toma de decisiones, por lo cual la demanda de servicios de investigación del consumidor es creciente, este es el principal incentivo para que surjan nuevas empresas en el sector, pero para que se conviertan realmente en una amenaza, es necesario que estas nuevas empresas lleguen con ideas innovadoras y confiables para la solución de necesidades de los clientes.

6.2.3.4 Poder de negociación de los proveedores. Dado que, el tipo de empresas pertenecientes al sector de servicios de investigación del consumidor, no requiere de insumos o materiales frecuentes para la prestación de sus servicios, como si lo requiere una empresa manufacturera o comercializadora, el poder de negociación de los proveedores es bajo. Los principales requerimientos están representados en herramientas de trabajo, tecnológicas o de otro tipo, las cuales se adquieren para periodos de tiempo amplios y para lo cual existen una gran variedad de proveedores.

6.2.3.5 Poder de negociación de los clientes. A diferencia de los proveedores, el poder de negociación de los clientes del sector de servicios de investigación del consumidor es alto, ya que en su mayoría son retailers, productores y comercializadores de gran tamaño y de alto posicionamiento a nivel nacional, cuyas ventas anuales superan el billón de pesos. De igual forma, ser proveedor de este tipo de empresas genera un alto reconocimiento en el mercado y es sinónimo de calidad y cumplimiento, lo que abre puertas para que otras empresas contraten los servicios que se ofrecen.

Por su parte, dada las cifras billonarias que facturan este tipo de empresas, con rentabilidades también excelentes, no tendrían ningún impedimento para crear su propio departamento de investigación del consumidor, lo cual dejaría sin clientes a las empresas del sector.

6.2.3.6 Amenaza de productos sustitutos. Los servicios que pueden llegar a ser sustitutos del servicio de investigación del consumidor a través de la técnica de Eye Tracking son:

- **Estudio de mercado exploratorio:** Son estudios preliminares, flexibles y poco formales, basados en el estudio y análisis de datos existentes, a través de entrevistas con personas expertas o casos de estudio y simulaciones.
- **Estudios de mercado descriptivos o correlacionales:** Por medio del cual se describen las características de algunos grupos, se estima la relación existente entre variables y se generan predicciones. En este tipo de estudios se encuentran los Longitudinales, Transversales y Experimentales o Causales.

Las empresas descritas anteriormente, las cuales son consideradas como los principales competidores del servicio que se propone ofrecer, tienen entre sus servicios todos estos estudios que se pueden considerar como sustitutos.

6.2.3.7 Barreras de salida. Las barreras de salida son bajas ya que, si bien en Colombia existe una regulación laboral, este tipo de empresa puede subcontratar gran parte del personal que necesita para llevar a cabo sus procesos, por lo cual las

implicaciones en temas de liquidación de personal serían mínimas. De igual forma, los activos con los que cuentan estas empresas son de pequeño valor, lo cual permite que su comercialización sea rápida.

Por su parte, aunque los compromisos con clientes son a largo plazo, se pueden llegar a acuerdos de cancelación del contrato fácilmente y, finalmente, no existen restricciones gubernamentales que impidan tajantemente el cierre de este tipo de empresas.

6.3 BENCHMARKING

6.3.1 Competidores

A nivel local existen varias empresas dedicadas a la prestación de servicios de investigación del consumidor y del mercado, estas empresas representan una posible competencia para el servicio que se pretende lanzar al mercado. A continuación, se listan las empresas más representativas del sector:

Nielsen

Es una empresa de información y medios neerlandés-estadounidense con operaciones en más de 100 países y con alrededor de 36.000 empleados en todo el mundo. Es líder en información de mercado, información de medios de comunicación y audiencias de televisión, información en línea, aparatos móviles y publicaciones de negocios y entretenimiento. Ofrece sus servicios a través de varias divisiones tales como:

- **Nielsen Consumer:** Ofrece mediciones y análisis de las dinámicas de mercadeo y las actitudes y conductas de los consumidores.
- **Nielsen Consumer Panel Services:** Investigan las conductas de compra, los perfiles demográficos y las actitudes de los consumidores. De igual forma, evalúan el impacto de los medios en la conducta de los consumidores.
- **BASES:** Se encargan de la investigación primaria de los consumidores a través de técnicas de pronosticación, permitiendo proyectar el potencial los nuevos productos antes de que sean lanzados.
- **Nielsen Claritas:** Ofrece servicios de segmentación de mercado para aquellas empresas que lo requieran.

- **IMS:** Se encarga de la planificación de medios y software de análisis para investigación de industrias.
- **Nielsen Business Media:** Encargada de la gestión de medios escritos como The Hollywood Reporter o Billboard, al igual que de espectáculos, productos digitales y servicios.
- **Nielsen Entertainment:** ofrece información de mercado, pruebas creativas, soluciones de mercadeo y herramientas analíticas para las empresas pertenecientes al sector del entretenimiento.
- **Nielsen Media Research:** Se encarga de la medición del tamaño de las audiencias para la televisión, radio y medios escritos, y provee información sobre el gasto publicitario y contenidos creativos.
- **Nielsen Mobile:** Investiga el consumo de productos o servicios relacionados con las telecomunicaciones y medios móviles.
- **Nielsen Online:** Mide y analiza las conductas de los consumidores en línea.
- **Neurofocus:** Se especializa en el neuromarketing.

Los ingresos para el año 2020 ascendieron a los 6.290 millones de dólares (NIELSEN, 2021).

Kantar IBOPE Media

Resultado de la fusión entre la multinacional inglesa Kantar Media y la empresa brasileña IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística), Kantar IBOPE Media es líder en la investigación de medios de comunicación en América Latina, proporcionando a los clientes información para la toma de decisiones. Está presente en más de 60 países y cuenta con aproximadamente 3.500 colaboradores, ofreciendo información precisa y relevante sobre consumo, desempeño e inversión de medios que facilitan la toma de decisiones en cuanto a la inversión de medio (Kantar IBOPE Media, 2021).

Los servicios ofrecidos por esta empresa se dividen en tres segmentos que son:

- **Audiencia de TV:** Ofrecen información para conocer el público televidente, el rating de hogares y personas, minuto a minuto en 22 ciudades y municipios, de 6 regiones del país.

- **Monitoreo:** Proveen información para auditar las campañas realizadas en los distintos medios de comunicación, evaluando los resultados de los esfuerzos publicitarios de categorías, marcas, productos y anunciantes, al igual que de la competencia.
- **TGI:** Que significa Target Group Index, es un estudio comparativo que incluye opiniones frente a la publicidad, medios de comunicación, productos, datos demográficos y psicográficos, que permiten conocer el consumo de productos, hábitos y actitudes.

IPSOS

Es una multinacional francesa de investigación de mercados y consultoría que ofrece un entendimiento del mercado para que los clientes puedan tomar decisiones más rápidas, inteligentes y audaces. Está presente en 89 países y cuenta con más de 16.000 colaboradores, sus ingresos ascienden a los 1.780 millones de euros anuales.

Los servicios ofrecidos por esta compañía, relacionados con el marketing estratégico y el entendimiento del mercado, se dividen en las siguientes categorías:

- **Servicios de consultoría (Strategy3):** Combinan investigación y consultoría para definir una estrategia de crecimiento correcta, a través del abordaje de preguntas de negocio complicadas.
- **Posicionamiento y crecimiento de la marca:** Ayudan a entender las percepciones y emociones de las marcas, identificando los activos distintivos que promueven su crecimiento.
- **Investigación de Shoppers:** Ofrece un entendimiento a profundidad de la trayectoria de compra respondiendo interrogantes como: ¿cómo puedo anticipar e influir en el cambio del comportamiento en el nuevo panorama de ventas? ¿Cuál es el alcance, el impacto y la función de los puntos de contacto físicos y digitales? ¿Cuáles son los puntos de contacto y los mensajes adecuados?
- **Entendimiento del mercado:** Analiza las proyecciones del mercado, identificando oportunidades de crecimiento para las marcas (IPSOS, 2021).

6.3.2 Factores claves del éxito

- **Talento humano calificado:** Las empresas están compuestas por personas quienes son las que definen y ejecutan día a día las estrategias con las que buscan alcanzar los objetivos. De un personal altamente calificado dependen los resultados de la empresa.
- **Uso de tecnologías:** Todos aquellos equipos, implementos y herramientas utilizados para llevar a cabo los estudios y prestar los servicios ofrecidos.
- **Posicionamiento en el mercado:** Renombre de la empresa en el mercado que la hace sobresalir entre las demás.
- **Precios:** Dinero asignado a los productos o servicios que ofrece la empresa al mercado y que los clientes están dispuestos a pagar por ellos.
- **Calidad de los servicios:** Percepción de los clientes sobre la satisfacción de sus necesidades con los servicios que reciben por parte de sus proveedores.
- **Innovación:** Mejora constante de los servicios ofrecidos y procesos para ejecutados.
- **Variedad de portafolio:** Amplia oferta de servicios para el mercado en el que participan.
- **Relacionamiento con el cliente:** Calidad en las relaciones que las empresas tiene con los clientes.
- **Veracidad de la información:** confiabilidad de la información que manejan y procesan las empresas.
- **Relacionamiento con el público general:** Percepción del público general acerca de las actuaciones de la empresa.
- **Experiencia internacional:** Trabajos realizados por las empresas en mercados internacionales que permiten aportar a las investigaciones locales.

A continuación, se describe el comportamiento de los factores claves de éxito en cada una de las empresas analizadas:

Tabla 7. Factores claves del éxito en empresas analizadas

FACTORES	Nielsen	Kantar IBOPE Media	IPSOS
Talento humano calificado	Las tres compañías cuentan con personal altamente calificado tanto en temas técnicos como administrativos, por lo general son personas bilingües o políglotas formadas tanto en Colombia como en diferentes países del mundo y con experiencias bastante amplias en los temas que lideran.		
Uso de tecnologías	Si bien, dentro de sus procesos cuentan con herramientas tecnológicas de vanguardia, aún hay muchos de estos procesos que se siguen realizando de forma manual como es el caso de las visitas a los PDV.	Kantar se caracteriza por entregar al mercado información confiable apalancada en bases tecnológicas mundiales tales como Video Streaming Report con el que se mide el consumo de video de todas las pantallas de una red doméstica, el Cross Media Performance con el que rastrean los resultados de las campañas realizadas en TV, entre otras.	IPSOS utiliza para todos sus estudios lo mejor de la ciencia y la tecnología lo que les ha permitido ganar reconocimiento como una empresa que entrega información confiable y verídica.
Posicionamiento en el mercado	Nielsen es actualmente la empresa de investigación de mercados mejor posicionada en Colombia, gracias a los años que lleva en el mercado nacional, los clientes que tiene en su palmarés en el que se encuentran grandes empresas nacionales y multinacionales, y el músculo financiero con el que cuenta ya que es una multinacional.	Kantar tiene un excelente posicionamiento en el mercado nacional gracias a la unión con IBOPE Media, pero sus servicios están más dirigidos hacia los medios de comunicación que hacia los retailers y productores de bienes.	IPSOS es la tercera compañía de investigación de mercados más grande del mundo con más de 5.000 clientes a nivel global. En el mercado nacional ha venido tomando relevancia y reconocimiento entre sus clientes, gracias a la calidad de sus servicios.
Precios	Dado su alto reconocimiento en el mercado sus precios son elevados.	los precios de los servicios que ofrecen, si bien son elevados, están un poco más acordes a las necesidades de sus clientes en comparación con algunos actores del mercado.	Sus precios son muy aterrorizados lo que les ha favorecido para ganar mercado constantemente.
Calidad de los servicios	Aunque sus servicios son de buena calidad, se han conocido algunas quejas por parte de clientes en cuanto a la calidad de la información que entregan.	Al igual que Nielsen, sus servicios son de buena calidad, pero se han conocido algunas inquietudes por parte de clientes y mercado en general acerca de sus resultados.	Al igual que los otros dos competidores sus servicios son de buena calidad, pero a diferencia de ellos, no se han conocido quejas ni inconformidades por parte de sus clientes.
Innovación	Si bien todos tienen inculcado dentro de sus valores corporativos la innovación ya que es uno de los pilares fundamentales de la sostenibilidad y el crecimiento organizacional IPSOS es quien refleja de mayor forma esto tanto en sus procesos como en los entregables que realizan incorporando tableros digitales y tecnologías que permiten una mejor interacción del cliente con la información.		
Variedad de portafolio	Nielsen cuenta con un amplio portafolio (13 soluciones en el mercado) agrupado en cuatro aristas que son: Medición de audiencias, planificación de medios, optimización del marketing, metadata y contenido.	Kantar cuenta con cinco soluciones de información para el mercado nacional que son: AUDIENCIA DE TV, MONITOREO, TGI, ON-LINE y MEDIA-CLASS.	Su amplio portafolio para el mercado nacional se divide en: Servicios de consultoría (Strategy3), Posicionamiento y crecimiento de la marca, Investigación de Shoppers y Entendimiento del mercado.

Relacionamiento con el cliente	En la estructura organizacional de cada una de las empresas se asigna un ejecutivo de cuenta encargado de administrar la relación con sus clientes, lo que hace que dicha relación sea más estrecha. Nielsen se caracteriza por tener un mejor relacionamiento dada la mayor cantidad de servicios y soluciones que ofrece a sus clientes. De igual forma, constantemente hacen capacitaciones a sus clientes en el uso y análisis de la información que venden. Otro aspecto relevante es el servicio postventa que tienen ya que buscan siempre la conformidad del cliente frente a la información que contrató.		
Veracidad de la información	Uno de los pilares fundamentales de las empresas de investigación del consumidor es la veracidad de la información que ofrecen ya que de ella dependen las acciones y decisiones que tomen sus clientes y en el caso de las tres empresas tratan de garantizar que la información que entregan sea confiable. Particularmente en el caso de Nielsen y Kantar se han presentado algunas inconformidades por parte de los clientes dada la metodología utilizada para la recolección de información, ya que no trabajan con censos poblacionales sino con muestras estadísticas, lo cual puede generar desviaciones en los resultados entregados.		
Relacionamiento con el público general	En general, la relación de las tres empresas con el público general es poca, se basa exclusivamente en los paneles que se utilizan para la realización de los estudios. El público que no tiene relación con empresas de Retail o productores tiene muy poco conocimiento de estas empresas.		
Experiencia internacional	Nielsen tiene presencia en más de 100 países y alrededor de 36.000 empleados en todo el mundo.	Kantar tiene operación en más de 60 países y cuenta con alrededor de 3.500 colaboradores.	IPSOS opera en 89 países y cuenta con más de 16.000 empleados

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

6.3.3 Matriz de perfil competitivo

A continuación, se presenta la matriz de perfil competitivo realizada para las empresas a las cuales se les realizó el proceso de benchmarking, en la cual se relacionan la valoración hecha en cada uno de los factores claves de éxito:

Tabla 8. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
FACTORES	PESO		Nielsen		Kantar IBOPE Media		IPSOS	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Talento humano calificado	10%	0,1	3,5	0,35	3	0,3	3	0,3
Uso de tecnologías	6%	0,06	2	0,12	3	0,18	3,5	0,21
Posicionamiento en el mercado	10%	0,1	3	0,3	2	0,2	2,5	0,25
Precios	9%	0,09	1	0,09	2,5	0,225	3	0,27
Calidad de los servicios	15%	0,15	2	0,3	2,5	0,375	3,5	0,525
Innovación	11%	0,11	2	0,22	1,5	0,165	3	0,33
Variedad de portafolio	10%	0,1	4	0,4	2,5	0,25	3	0,3
Relacionamiento con el cliente	9%	0,09	3	0,27	2	0,18	2,5	0,225
Veracidad de la información	10%	0,1	2	0,2	2,5	0,25	3	0,3
Relacionamiento con el público general	5%	0,05	1	0,05	1,5	0,075	1	0,05
Experiencia internacional	5%	0,05	4	0,2	3	0,15	3,5	0,175
	100%	1		2,5		2,35		2,935

Fuente: Elaboración propia, a partir de Betancourt (2020)

6.3.4 Radares de comparación

Después de valorar cada una de las empresas a las cuales se les realizó el proceso de benchmarking, se procede con la elaboración de los radares de comparación, para visualizar de forma gráfica cómo fue el resultado de dicha valoración:

Gráfica 8. Radar de valor



Fuente: Elaboración propia, a partir de Betancourt (2020)

Gráfica 9. Radar de valor sopesado



Fuente: Elaboración propia, a partir de Betancourt (2020)

Como se puede observar en la tabla 7 y en las gráficas 8 y 9, la empresa con mejor valoración es Ipsos, seguida por Nielsen y por último Kantar IBOPE Media. Ipsos resalta en la calidad de los servicios que presta, el uso de tecnologías como herramientas informáticas, software para modelamiento de datos, etc. Igualmente, obtiene un muy buen resultado en veracidad de la información, el cual es uno de los factores más importantes para este tipo de empresas ya que de este depende el prestigio y la confiabilidad que pueda llegar a tener ante sus clientes, lo cual se relaciona directamente con las ventas y el posicionamiento de la marca.

Por su parte, Nielsen resalta en la variedad de portafolio que maneja, ya que es una empresa que ofrece amplios servicios a sus clientes buscando suplir todas las necesidades que estos tienen. Así mismo, el talento humano de Nielsen es de los más preparados en el sector caracterizándose por tener estudios especializados en la materia lo que les permite generar excelentes ideas y prestar servicios de calidad.

6.4. ANÁLISIS DE MERCADO

6.4.1 Investigación del mercado

6.4.1.1 Identificación y caracterización del servicio. La idea de negocio objeto de este estudio, tiene como fin prestar el servicio de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking, con la cual se puede extraer información del consumidor a partir del análisis de sus movimientos oculares.

Por medio de esta técnica se pueden estudiar aspectos relacionados con el marketing tales como:

- **El embalaje.** Con el cual se puede definir qué tipo de embalaje resulta más llamativo para el consumidor y qué elementos de esta llaman más la atención.
- **Investigación del comprador.** Para identificar la interacción que tiene con los productos existentes en el punto de venta, y qué es lo que más llama su atención.
- **Publicidad.** Identificar cuáles son las rutas que siguen visualmente los compradores dentro del punto de venta, con el fin de determinar la posición más eficaz para la localización de material publicitario.
- **Usabilidad.** Medir el grado de fluidez y facilidad con la que se realizan los procesos en páginas web, software o hardware, e igualmente, detectar la existencia de aspectos llamativos o problemáticos.

6.4.1.2 Características del servicio. El servicio de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking posee una adaptabilidad a entornos variados, lo que hace posible su utilización en diversas acciones como la visualización del material publicitario, la evaluación de la ubicación de los artículos dentro de un punto de venta, la atención y rutas visuales que sigue un consumidor, los aspectos que más llaman la atención durante la visita a un establecimiento comercial, todo esto a través de la obtención de información de aspectos como: fijación ocular, saccades, rutas visuales, parpadeos y dilatación de pupila.

6.4.1.3 Factor diferenciador. El factor diferenciador de la empresa de servicios de investigación del consumidor objeto de este estudio es la utilización de herramientas tecnológicas como el Eye Tracker para realizar los estudios, lo cual permite obtener resultados más confiables que aquellos que se obtienen con métodos tradicionales y garantizar a los clientes que la información que se está dando es verídica, por lo cual, las estrategias y/o definiciones que realicen con esta van a retornar los resultados que esperaban al momento de contratar los servicios.

6.4.1.4 Propuesta de Valor. La propuesta de valor de la empresa de servicios de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking es brindar a los clientes información verídica y confiable sobre los aspectos más relevantes de los viajes de compra del consumidor, que les permita implementar estrategias focalizadas para alcanzar sus objetivos.

6.4.1.5 Portafolio de servicios. El servicio que va a ofrecer la empresa objeto de análisis es el de *“Estudio integral del consumidor, a través de la técnica Eye Tracking”*, el cual permitirá a sus clientes desarrollar e implementar estrategias de Retail eficientes y efectivas al resolver interrogantes como:

- ¿Dónde, cómo y por qué compran los consumidores?
- ¿Cuál es el mix correcto para atraer al consumidor?
- ¿Qué variables debe tener una estrategia de experiencia del customer ganadora?
- ¿Cuáles son los momentos más importantes para mi cliente en su viaje de compra?
- ¿Cómo optimizar la propuesta de valor de los productos existente?
- ¿Qué tan potentes son las innovaciones lanzadas al mercado?
- ¿Qué oportunidades se encuentran en el mercado para aprovecharlas?
- ¿Cuál es la manera más efectiva de implementar un plan de publicidad?
- ¿Qué tanto atrae la publicidad al consumidor?
- ¿Cuál es la mejor ubicación para exhibir los productos?
- ¿Es llamativa la página web para el usuario?

Lo anterior se logrará materializar a través de accionables como:

1. **Panel de consumidores:** Definición de paneles de consumidores para llevar a cabo los estudios.
2. **Analítica de datos:** Análisis de los resultados arrojados por el estudio del consumidor con la técnica Eye Tracking.
3. **Identificación de tendencias y actitudes del consumidor:** Identificar la forma de pensar del consumidor, qué lo motiva y cuál es su influencia en el proceso de decisión de compra.

4. **Panel de establecimientos:** Definición de establecimientos de Retail para llevar a cabo estudios en el interior que permitan identificar los motivadores en el viaje de compra del consumidor.
5. **Análisis de páginas web:** Identificar la efectividad de la comunicación ofrecida a través de páginas web.

6.4.1.6 Productos sustitutos. Actualmente, en el mercado se encuentra una serie de servicios de investigación del consumidor que se realizan con técnicas tradicionales como entrevistas, seguimiento, paneles, uso de muestras, encuestas, etc., los cuales son sustitutos para el servicio que se planea ofrecer, pero su nivel de efectividad y veracidad es inferior ya que

6.4.1.7 Mercado Objetivo. El Mercado objetivo para la empresa de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking está compuesto por:

- **Retailers:** Establecimientos de comercio al detal como autoservicios en cadena e independientes, Farmacias con formatos modernos (tipo autoservicio), establecimientos Cash and Carry y los nuevos formatos Hard Discount.
- **Industria de bienes de consumo masivo:** Tales como alimentos, bebidas, dermocosméticos, cuidado de la salud, higiene personal, cuidado del bebé, productos para mascotas, etc.
- **Industria de moda, belleza y lujo:** Fabricantes de ropa, calzado y artículos personales como morrales, bolsos, billeteras, etc.

El alcance inicial de este proyecto es la ciudad de Santiago de Cali, por lo cual las empresas pertenecientes al mercado objetivo estarán ubicadas en este municipio del país.

6.4.1.8 Proyección de la demanda potencial. Teniendo en cuenta que no existe precisión en el mercado objetivo para la empresa de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking, en la ciudad de Cali, se hace necesario realizar un análisis del mercado objetivo con el fin de obtener datos veraces que permitan realizar las proyecciones necesarias, por lo cual se define realizar un estudio de mercado utilizando la metodología de entrevista focalizada a expertos.

6.4.1.9 Herramienta de recolección de información. Para recolectar la información requerida se recurre a fuentes de información primaria utilizando el método de entrevista focalizada, el cual consiste en realizar una serie de preguntas a usuarios seleccionados estratégicamente con el fin de obtener los resultados esperados.

6.4.1.10 Recopilación de la información. El proceso para la recopilación de la información es el siguiente:

- **Selección de expertos a entrevistar:** Se eligen expertos en los sectores Retail, consumo masivo e investigación del consumidor.
- **Solicitud a los expertos para realizar la entrevista:** Se contactan los expertos por diferentes medios como redes sociales (LinkedIn), teléfono, referidos de conocidos, y se solicita el espacio para realizar la entrevista.
- **Estructuración de la entrevista:** Se definió la estructura de la entrevista con las respectivas preguntas que se debían realizar. Ver anexo A.
- **Entrevista:** Este paso se llevó a cabo de forma individual con cada uno de los expertos seleccionados, con el fin de evitar sesgos por parte de otros expertos, y garantizar el anonimato de ellos, ya que, si bien los expertos accedieron a participar en la entrevista, solicitaron que fuera de forma individual para que su nombre, al igual que el nombre de la organización a la cual están vinculados, no se filtrara a los demás entrevistados.
- **Consolidación y análisis de la información:** Se consolida la información recopilada de cada una de las entrevistas y se realiza el respectivo análisis de la misma, presentando los resultados obtenidos.

6.4.1.11 Estructuración de las entrevistas. Las entrevistas se realizan con el fin de presentar el problema de investigación a cada uno de los expertos, y obtener de su experiencia y conocimiento en el tema aquellas variables y aspectos claves que se deben tener en cuenta para la puesta en marcha de la empresa de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking, para poder definir la viabilidad o no del proyecto.

El proceso de las entrevistas realizadas consistió en lo siguiente:

- Presentación personal por parte del entrevistador
- Presentación personal por parte del entrevistado
- Presentación del problema de investigación, objetivo general del proyecto y objetivo de la entrevista
- Realización de la entrevista a través de las preguntas definidas previamente
- Socialización de percepciones por parte del entrevistador y el entrevistado
- Conclusiones generales

6.4.1.11.1 Selección de expertos. En total, fueron seleccionados 15 expertos, de los cuales 11 aceptaron realizar la entrevista. Estos expertos pertenecen a los sectores Retail, consumo masivo y moda, algunos de ellos tienen experiencia también en empresas de investigación del consumidor, son funcionarios con más de 10 años de experiencia en sus áreas de labor, que pertenecen a empresas de renombre con operación en Santiago de Cali y a nivel tanto nacional como internacional. Estos expertos ostentan cargos de nivel intermedio como de directivos, por lo cual sus experiencias son importantes para la realización de este proyecto.

En el Anexo B se relacionan los nombres, cargos, empresas y el sector al que pertenecen los expertos entrevistados.

6.4.1.12 Resultados de la investigación. La investigación de mercado a través de entrevistas focalizadas con expertos arrojó los siguientes resultados:

Sector de Origen

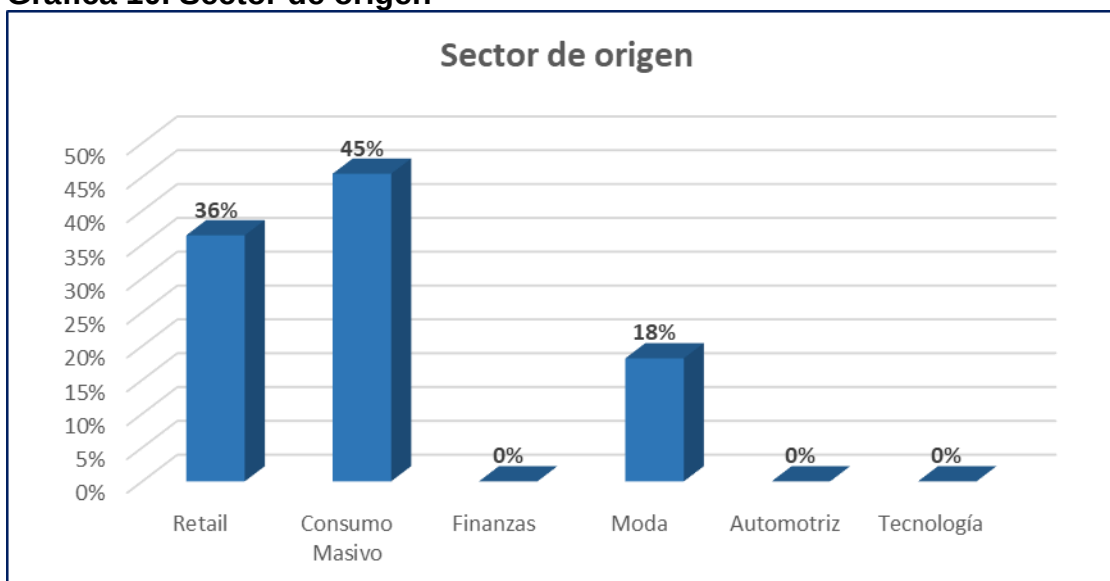
De los once expertos entrevistados, cinco pertenecen a empresas de consumo masivo, cuatro a empresas del sector Retail y dos a empresas de sector de la moda, con lo cual se conformó un panel multidisciplinario con amplia experiencia en el sector en el que laboraban al igual que en el sector de servicios de investigación del consumidor, ya que, dos de ellos tenían experiencia previa en este tipo de empresas por roles desempeñados anteriormente en ellas.

Tabla 9. Sector de origen

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Retail	4	36%
Consumo Masivo	5	45%
Finanzas	0	0%
Moda	2	18%
Automotriz	0	0%
Tecnología	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 10. Sector de origen



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Compra de estudios de investigación de mercado

Al indagar si los expertos o la empresa para la cual laboran compran actualmente servicios de investigación del consumidor, diez de ellos confirmaron que si lo hacen y sus principales argumentos fueron que requerían tener un conocimiento claro del consumidor de los productos que fabrican y comercializan para focalizar sus estrategias y seguir ganando en el mercado.

El único experto que manifestó no comprar este tipo de servicio, es uno de los que pertenece al sector de la moda, argumentando que hasta ahora no ha tenido la necesidad de hacerlo ya que todas las estrategias que se definen e implementa son basadas en temas transaccionales como número de visitas al mes en los puntos de venta, al igual que las ventas por cada una de las categorías manejadas. Con esto podemos inferir que en el sector consumo masivo y Retail está maduro el tema de necesidad de servicios de investigación del consumidor, mientras que en el sector de la moda es algo que se está empezando a implementar y poco a poco este tipo de empresas está empezando a requerir más y más dichos servicios.

Tabla 10. Compra de estudios de investigación de mercado

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Si	10	91%
No	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 11. Compra de estudios de investigación de mercado



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Frecuencia de compra de estudios de investigación de mercado

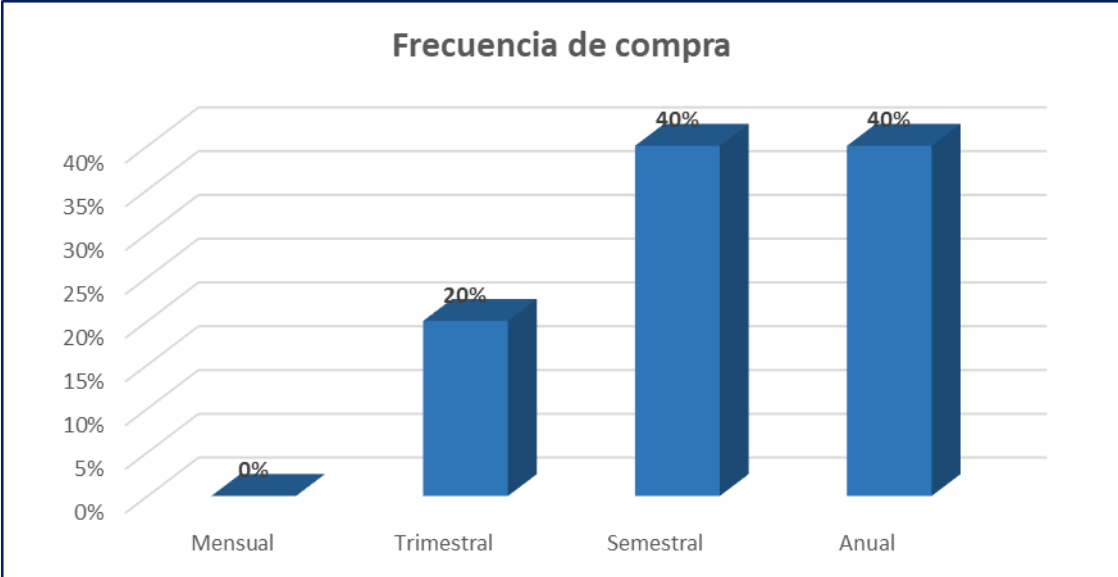
En cuanto a la frecuencia con la que las empresas acostumbran a contratar los servicios de investigación del consumidor, cuatro de los expertos manifestaron que lo hacen anualmente, de igual forma otros cuatro manifestaron hacerlo de forma semestral y dos de ellos de forma trimestral. Esto indica que este tipo de servicios no se contratan con una frecuencia alta, sino que se hace en periodos de tiempo relativamente amplios como semestralmente.

Tabla 11. Frecuencia de compra de estudios de investigación de mercado

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Mensual	0	0%
Trimestral	2	20%
Semestral	4	40%
Anual	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 12. Frecuencia de compra de estudios de investigación de mercado



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Proveedores de estudios de investigación de mercado

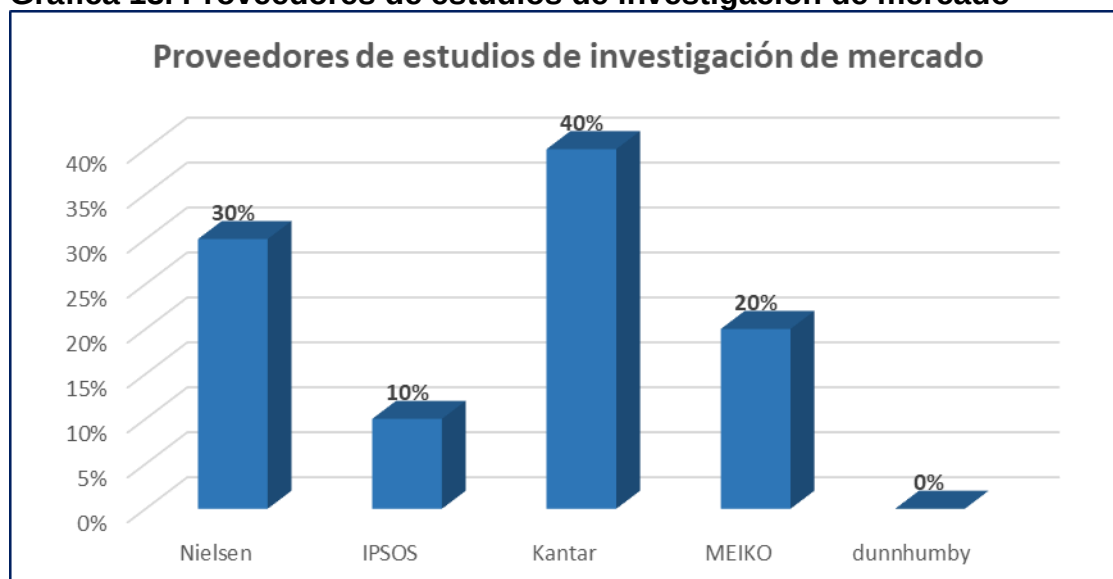
Al indagar sobre las empresas de investigación de mercado que han contratado los expertos, resalta que ninguno de ellos mencionó empresas pequeñas o emergentes en este sector, por el contrario, todos los expertos manifestaron contratar empresas como Nielsen o Ipsos, sobre las cuales se habla en la sesión de Benchmarking. Con este comportamiento se puede inferir que las organizaciones grandes buscan empresas reconocidas en el sector de servicios de investigación del consumidor y que cuenten con experiencia lo cual les hace sentir confianza en la información que reciben por los servicios contratados.

Tabla 12. Proveedores de estudios de investigación de mercado

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Nielsen	3	30%
IPSOS	1	10%
Kantar	4	40%
MEIKO	2	20%
dunnhumby	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 13. Proveedores de estudios de investigación de mercado



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Motivador de selección de proveedores

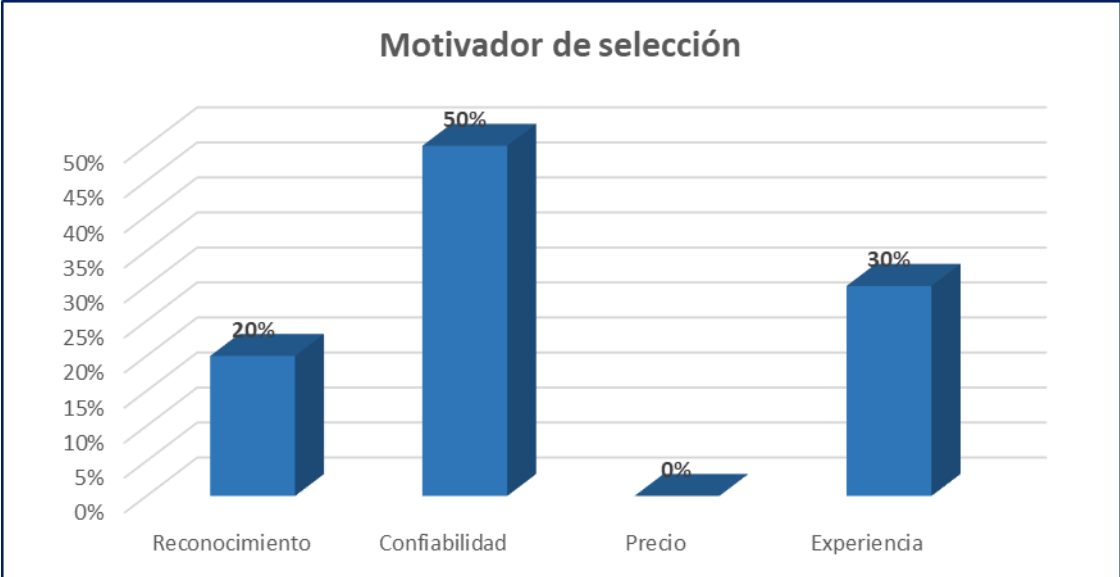
En coherencia con el comportamiento de la variable anterior, al indagar a los expertos sobre los motivantes que los inducen a seleccionar una empresa para realizar tareas de investigación del consumidor, ninguno de ellos se inclinó por la variable precio, por el contrario, la variable que mayor calificación recibió fue la de confiabilidad, seguida por experiencia y finalmente el reconocimiento de las empresas. El principal argumento de los expertos frente a este tema es que para ellos y las empresas para las que laboran lo más importante es sentir la confianza de que la información que reciben es 100% verídica y que las estrategias que definan con base en esta van a ser realmente exitosas.

Tabla 13. Motivador de selección de proveedores

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Reconocimiento	2	20%
Confiabilidad	5	50%
Precio	0	0%
Experiencia	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 14. Motivador de selección de proveedores



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Nivel de inversión

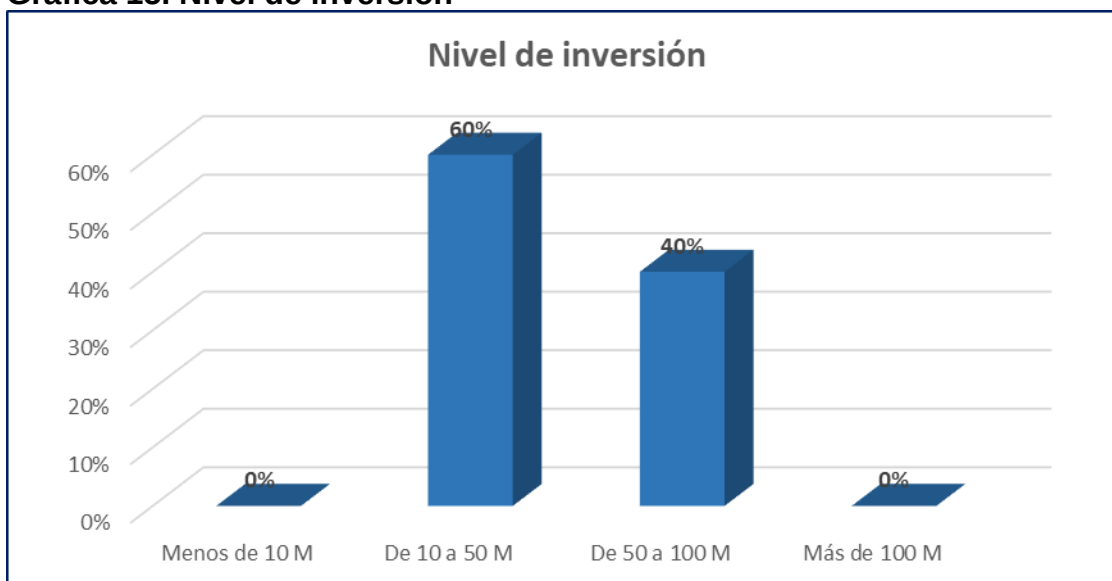
Con relación a la inversión que las organizaciones destinan para los estudios de investigación del consumidor, la mayoría aseguraron que se encontraba entre los 10 y 50 millones de pesos y el 40% aseguró que la inversión estaba entre los 50 a 100 millones de pesos, lo cual permite inferir que las empresas no escatiman en gastos al momento de requerir este tipo de servicios.

Tabla 14. Nivel de inversión

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Menos de 10 M	0	0%
De 10 a 50 M	6	60%
De 50 a 100 M	4	40%
Más de 100 M	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 15. Nivel de inversión



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Tiempo de respuesta

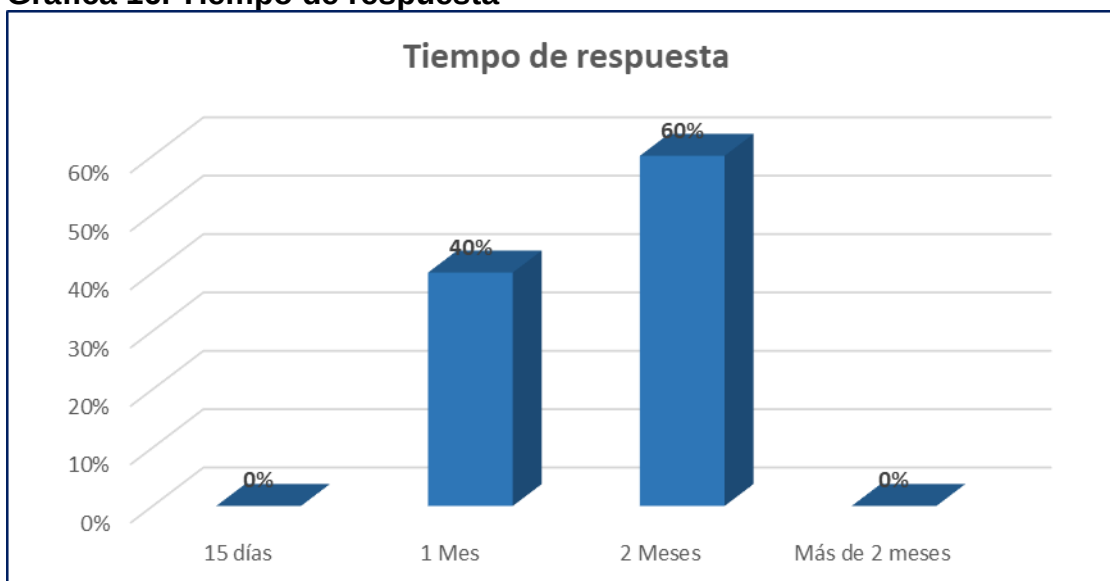
En general, al momento de contratar servicios de investigación del consumidor, los resultados son entregados a las empresas contratantes en un periodo de tiempo de uno a dos meses, tiempo en el cual, el prestador del servicio debe definir el panel de consumidores a estudiar, las categorías a analizar los espacios, analizar la información recolectada, estructurar los resultados y presentarlos al cliente.

Tabla 15. Tiempo de respuesta

Respuesta	# Expertos	Val (%)
15 días	0	0%
1 mes	4	40%
2 meses	6	60%
Más de 2 meses	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 16. Tiempo de respuesta



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Percepción del nivel de importancia

Por su parte, al preguntarle a los expertos sobre la importancia que tiene para ellos el conocimiento del consumidor, de acuerdo con su experiencia en las empresas y sectores a los cuales están vinculados, la mayoría manifestaron que es importante o muy importante conocer al consumidor, argumentando que esto es necesario para realizar diferentes labores dentro de la organización tales como diseño y desarrollo de nuevos productos, diseño de presentaciones, campañas de publicidad, estrategias de exhibición, estrategias de distribución.

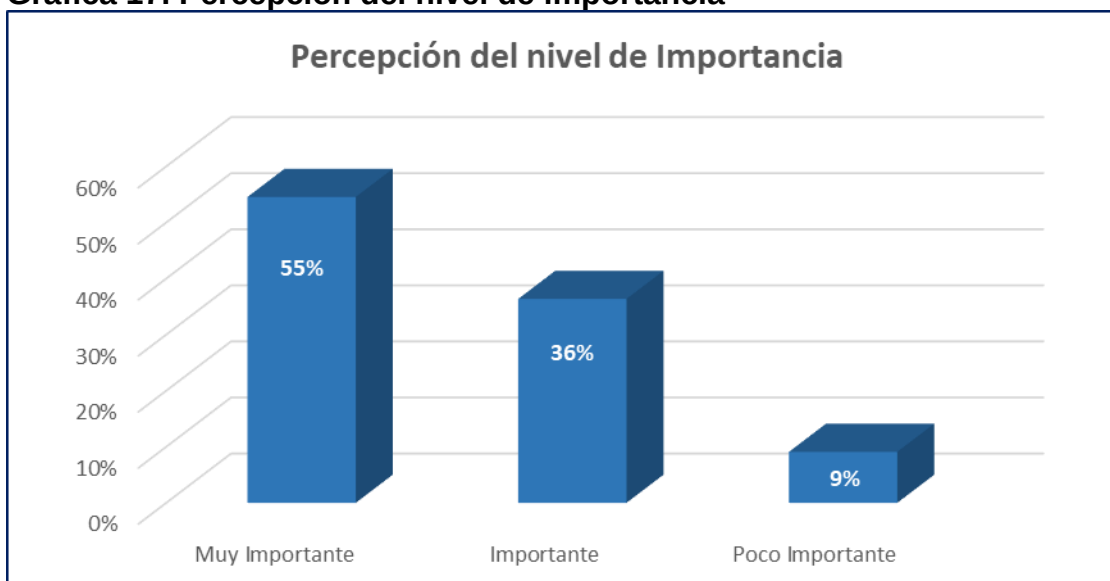
Así mismo, de acuerdo con los argumentos de los expertos entrevistados, este tipo de estudios también son importantes para hacer seguimiento a las estrategias ya implementadas y validar si estas van por buen camino o se debe hacer alguna modificación.

Tabla 16. Percepción del nivel de importancia

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Muy Importante	6	55%
Importante	4	36%
Poco Importante	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 17. Percepción del nivel de importancia



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Nivel de confianza en los resultados

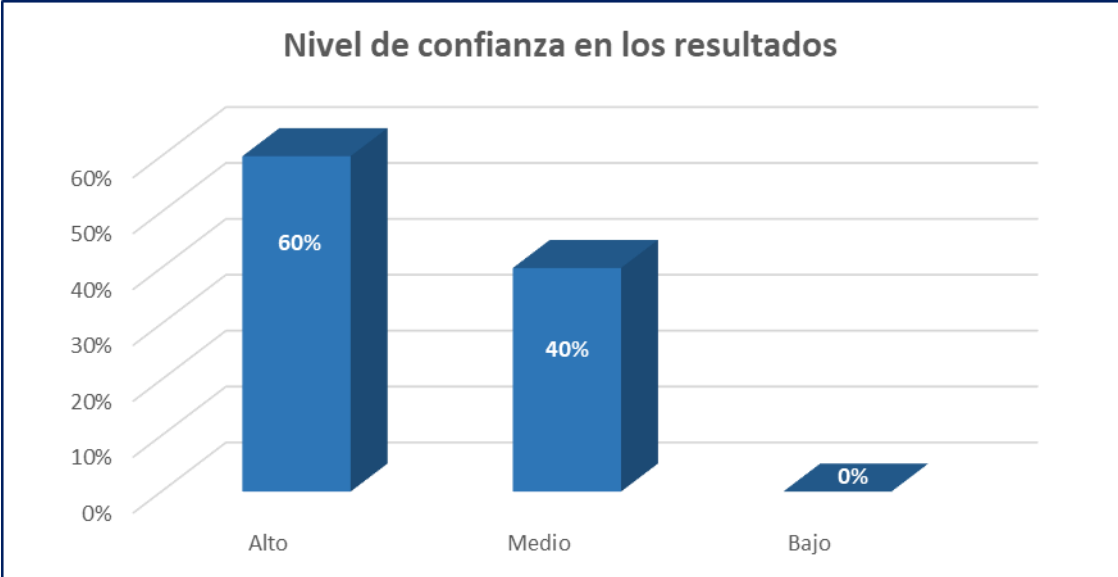
La mayoría de expertos entrevistados manifestaron tener un nivel de confianza alto y frente a los servicios que han contratado, así mismo el restante manifestó un nivel de confianza medio. De acuerdo con los argumentos brindados por ellos, este nivel de confianza lo determinan de acuerdo con los resultados obtenidos por sus empresas al momento de definir e implementar estrategias con la información de las investigaciones de los consumidores, afirmando que sin estas no habrían obtenido los mismos resultados.

Tabla 17. Nivel de confianza en los resultados

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Alto	6	60%
Medio	4	40%
Bajo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 18. Nivel de confianza en los resultados



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Aspectos relevantes en los proveedores

Cuando se indagó a los expertos sobre aquellos aspectos que consideran más relevantes y necesarios a la hora de realizar estudios de investigación del consumidor, cuatro de ellos afirmaron que la experiencia de las empresas que prestan este tipo de servicios es fundamental, experiencias adquiridas con los clientes que han atendido a lo largo del tiempo y con los consumidores estudiados en los proyectos llevados a cabo.

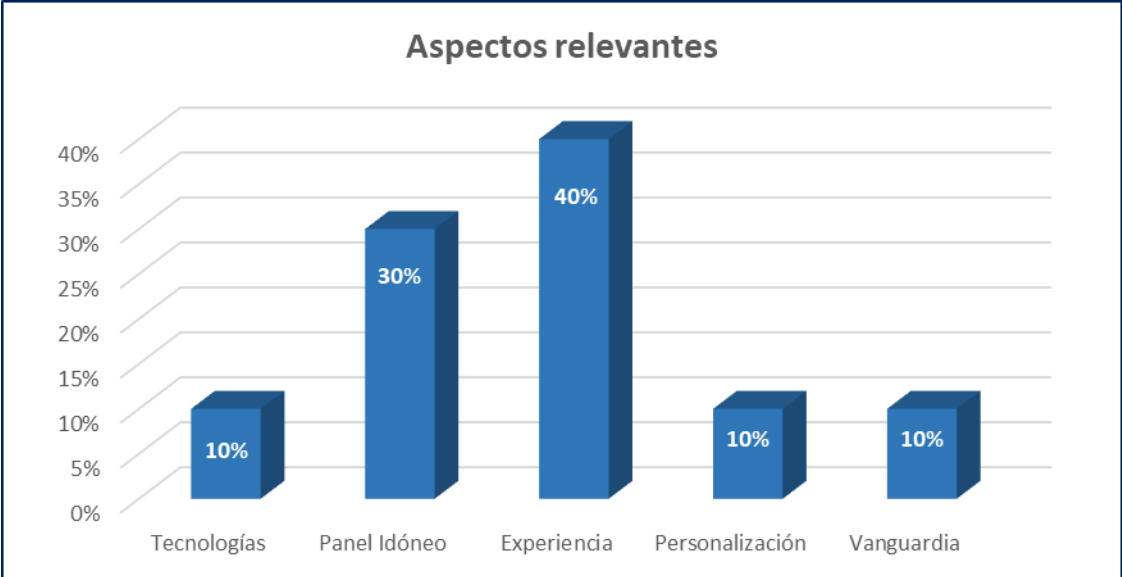
Esta experiencia es la clave para la selección de un panel de consumidores idóneo de acuerdo con las particularidades de cada estudio contratado, el cual es la segunda variable con mayor calificación de acuerdo con los resultados de la entrevista.

Tabla 18. Aspectos relevantes en los proveedores

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Tecnologías	1	10%
Panel Idóneo	3	30%
Experiencia	4	40%
Personalización	1	10%
Vanguardia	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 19. Aspectos relevantes en los proveedores



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Necesidad o motivante para contratar un servicio de investigación de mercado

De acuerdo con los expertos entrevistados, la actualización de la información es el principal motivante y la principal necesidad que tienen las organizaciones para contratar servicios de investigación del consumidor, ya que, si bien estas empresas ya tienen un conocimiento previo, es bien sabido por ellas y sus funcionarios que el mercado y todos sus actores cambia constantemente por lo cual requieren tener actualizaciones frecuentes que logren identificar dichos cambios.

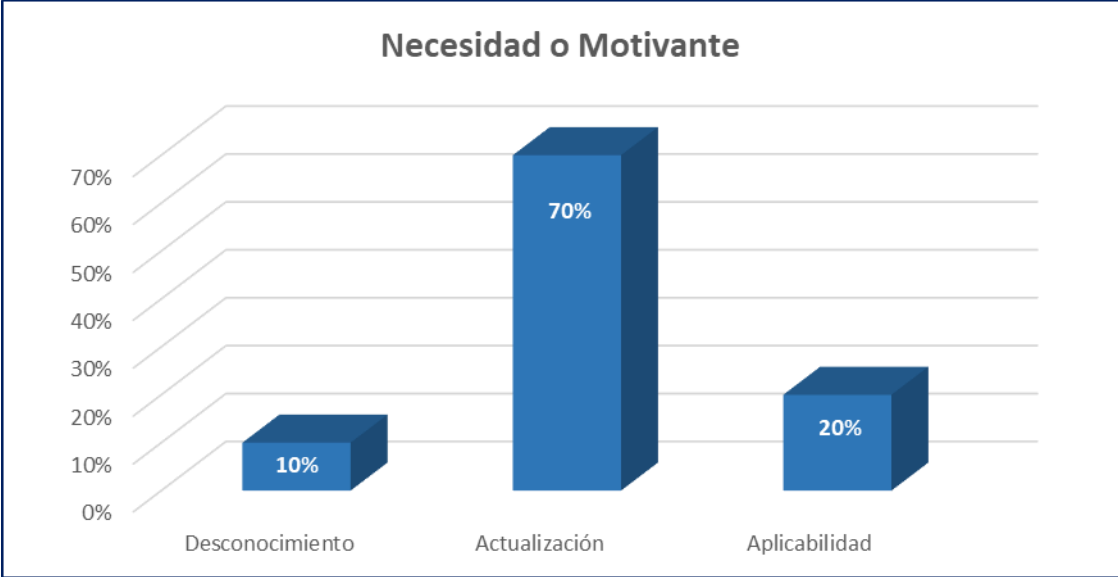
Así mismo, los expertos entrevistados manifestaron que otro motivante o necesidad que les hace contratar este tipo de servicios es la aplicabilidad de sus estrategias tales como lanzamiento de productos nuevos, campañas publicitarias, modelos de exhibición, conteos de productos, entre otros.

Tabla 19. Necesidad o motivante para contratar un servicio de investigación de mercado

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Desconocimiento	1	10%
Actualización	7	70%
Aplicabilidad	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 20. Necesidad o motivante para contratar un servicio de investigación de mercado



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Aspectos a conocer del consumidor

Frente a la pregunta relacionada con los resultados esperados al momento de contratar servicios de investigación del consumidor para definir estrategias, cinco de los expertos manifestaron que lo que más requerían conocer de sus consumidores eran los aspectos que los motivaban a realizar la selección y/o compra de algún producto determinado frente a las demás opciones que tengan en si viaje de compra.

Así mismo, tres de los expertos afirmaron que para ellos lo más importante era conocer el detalle del viaje de compra de sus consumidores, es decir, identificar a que aspectos le presta más relevancia el consumidor, que o quienes lo influncian durante su estancia en su punto de venta, que es lo que más le llama la atención de su entorno al momento de hacer la compra y como se puede interrumpir ese viaje de compra para que la decisión que tome sea favorable para las marcas que representa cada empresa.

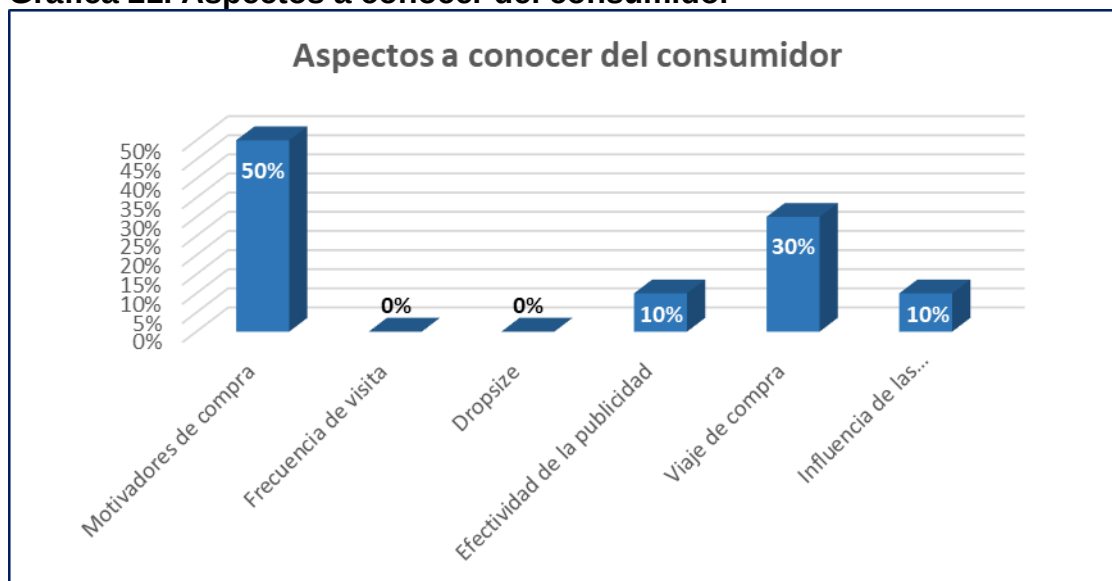
Tabla 20. Aspectos a conocer del consumidor

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Motivadores de compra	5	50%
Frecuencia de visita	0	0%
Dropsiz	0	0%
Efectividad de la publicidad	1	10%
Viaje de compra	3	30%

Influencia de las presentaciones	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 21. Aspectos a conocer del consumidor



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Disposición a contratar el servicio ofrecido

Al preguntarle a los expertos sobre la disposición a contratar los servicios de investigación al consumidor a través de la técnica Eye tracking, dándoles una breve explicación acerca de dichas técnicas, los diez que inicialmente habían manifestado contratar ya servicios de este tipo afirmaron que, si estarían dispuesto a hacerlo, quedando bastante motivados con la breve información que se les suministró.

Tabla 21. Disposición a contratar el servicio ofrecido

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Si	10	91%
No	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 22. Disposición a contratar el servicio ofrecido



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Disposición a invertir en el nuevo servicio

Al momento de indagar por la disposición a invertir en estudios de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking, siete de los expertos manifestaron estar dispuestos a invertir lo mismo que invierten hoy en día en estudios tradicionales, mientras que dos de ellos manifestaron invertir un poco más y solo uno de ellos afirmó que la inversión que estaría dispuesto a hacer en este tipo de estudios sería inferior a la que hace actualmente debido a que la empresa sería nueva y antes de invertir más sería necesario que obtuviera reputación y reconocimiento en el mercado.

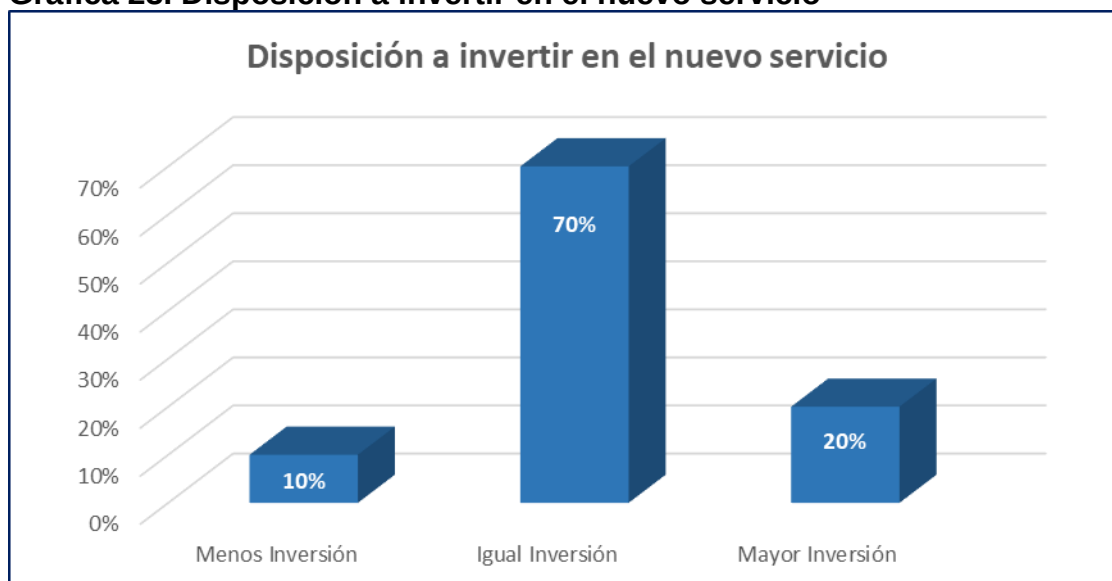
Aquellos que están dispuestos a pagar lo mismo o más de lo que pagan hoy en día, argumentaron que lo hacen ya que saben que el uso de nuevas tecnologías es fundamental para obtener resultados de calidad y el servicio que se piensa ofrecer tiene un alto grado de innovación que puede ayudar enormemente a la definición y materialización de estrategias de las empresas para las que laboran.

Tabla 22. Disposición a invertir en el nuevo servicio

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Menos Inversión	1	10%
Igual Inversión	7	70%
Mayor Inversión	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 23. Disposición a invertir en el nuevo servicio



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Expectativas frente al servicio ofrecido

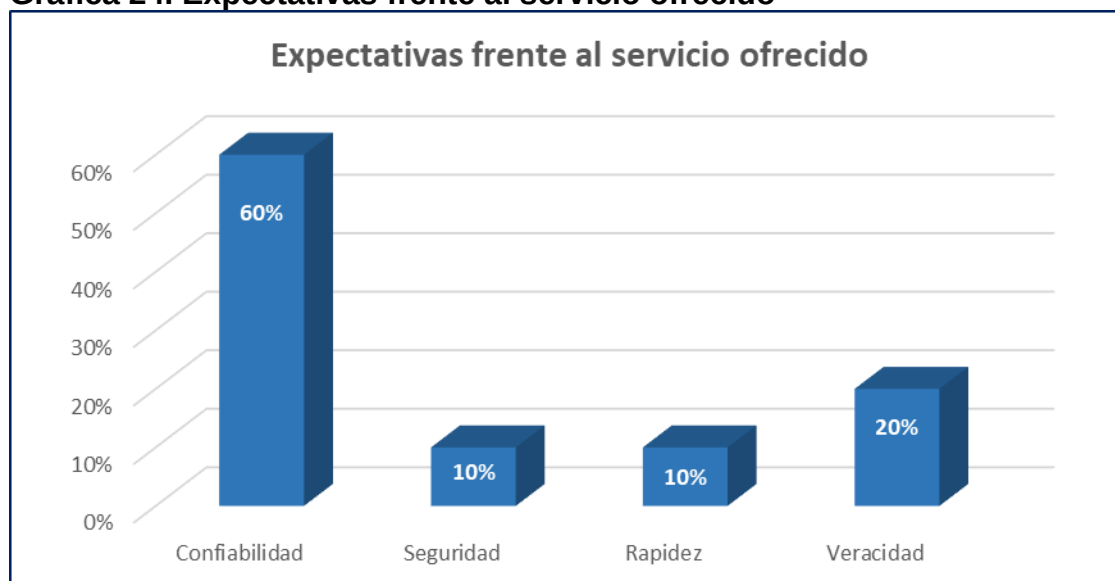
Finalmente, la principal expectativa que tienen los expertos entrevistados para adquirir el nuevo servicio de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking, es la confiabilidad que tendrían los resultados al utilizar herramientas tecnológicas que disminuyan los errores que se podrían dar en las investigaciones tradicionales. Así mismo la veracidad es la variable que obtuvo el segundo puesto de acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, seguidas por la seguridad y la rapidez.

Tabla 23. Expectativas frente al servicio ofrecido

Respuesta	# Expertos	Val (%)
Confiabilidad	6	60%
Seguridad	1	10%
Rapidez	1	10%
Veracidad	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

Gráfica 24. Expectativas frente al servicio ofrecido



Fuente: Entrevista focalizada realizada el 11 de noviembre de 2022

6.4.1.13 Proyección de la demanda actual. De acuerdo con la investigación realizada, el 91% de los entrevistados afirmaron contratar actualmente empresas de investigación del consumidor para llevar a cabo proyectos encaminados a la identificación de aspectos de los consumidores que les permitan definir y focalizar sus estrategias. Las personas entrevistadas pertenecían a sectores empresariales tales como Retail, donde se incluyen empresas de comercio al por menor tales como Grandes Superficies, Hard Discount, Cash and Carry, farmacias en cadena, autoservicios independientes, etc. Así mismo, también fueron entrevistados personas pertenecientes al sector consumo masivo, en el que se incluyen empresas fabricantes de artículos de la canasta familiar como alimentos, bebidas, higiene, cosméticos, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior, el mercado potencial para la empresa de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking está compuesto por las empresas del sector Retail tales como autoservicios en cadena, cash and carry, hard discount, autoservicios independientes, farmacias con formatos modernos tipo autoservicios. Así mismo, también hacen parte del mercado potencial los productores de bienes de consumo masivo tales como alimentos, bebidas, cosméticos, productos de higiene personal.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali (2022), de enero a octubre de 2022 habían registradas 40.233 empresas del sector comercio y 12.341 empresas del sector industria, con un crecimiento del 4,9% y 6,7% respectivamente. De este total, específicamente 6.296 empresas están dedicadas al comercio al por menor, excepto vehículos automotores y motocicletas, 907 empresas a la elaboración de

productos alimenticios y 303 a la elaboración de productos farmacéuticos, por lo cual el mercado potencial estaría compuesto de la siguiente forma:

Tabla 24. Mercado potencial

Sector	No. De Empresas
Comercio al por menor	6.296
Fabricación de productos alimenticios	907
Fabricación de productos farmacéuticos	303
Total Mercado Potencial	7.506

Fuente: Elaboración propia, a partir de Cámara de Comercio de Cali (2022).

En total, se tiene 7.506 empresas que representan el mercado objetivo para la empresa de investigación del consumidor a través de la técnica Eye tracking. No obstante, dado que la entrevista focalizada se realizó a 11 expertos vinculados al mismo número de empresas, que, si bien son importantes representantes del mercado objetivo, este número no semeja una muestra representativa para extrapolar el resultado y calcular la proyección de la demanda.

Así mismo, al calcular una muestra representativa ideal, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, que permitiera realizar cálculos más confiables, se obtuvo como resultado una muestra de 366 empresas, sin embargo, considerando que esta muestra no está compuesta por personas naturales sino por empresas legalmente constituidas, encontrar información veraz, confiable, acertada así como sus funcionarios idóneos para responder a una encuesta en este número de empresas representa un proceso complejo y sobre todo costoso puesto que las compañías que venden bases de datos cobran en promedio \$400 por dato, pero el paquete mínimo que venden es de 10.000 registros, dando una inversión total de \$4 millones, lo cual se sale del presupuesto del proyecto de investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior y sumado a las recomendaciones de personas con amplia experiencia en este tipo de empresas, se define proyectar la demanda con base en la capacidad operativa de la empresa desde su inicio de operaciones, la cual contará con 3 empleados directos que se harán cargo de la operación, de esta forma se tienen los siguientes datos para la estimación de la demanda:

- Días laborales: 295 días
- Horas laboradas por día: 8 horas
- Horas requeridas por estudio: 42 horas

Para el cálculo de la capacidad operativa se tomará el 85% del total de las horas laborales ya que el 15% restante de las horas será utilizado en tareas administrativas por parte del equipo de trabajo, por lo cual la capacidad operativa de la empresa es de 48 servicios al año:

Capacidad Operativa = (295 días * (8 horas*85%)) / 42 horas

Capacidad Operativa = (295 días * 6,8 horas) / 42 horas

Capacidad Operativa = 2006 horas / 42 horas

Capacidad Operativa = 48 estudios al año

Utilizando el 85% de las horas laborales al año, la empresa está en la capacidad de realizar 48 estudios durante el año, sin embargo, de acuerdo con las entrevistas realizadas, las empresas acostumbran a contratar servicios de investigación del consumidor una o dos veces al año y, dada la naturaleza y particularidad de los servicios que ofrecerá la empresa objeto de análisis, es importante que los clientes contraten los estudios dos veces al año, lo anterior argumentado sobre la base de que el mercado cambia a ritmos acelerados y de esta misma forma lo hacen las tendencias de consumo del Shopper. De esta forma, bajo el supuesto de que los clientes contraten el servicio de forma semestral, es decir, dos veces al año en promedio, la empresa estará en la capacidad de atender 24 clientes durante el año, lo que representa el 0,3% del mercado potencial.

Partiendo del cálculo descrito en el párrafo anterior, del cual resulta una base inicial de 24 clientes durante el primer año, y con base igualmente en la capacidad operativa de los siguientes años, se proyecta un crecimiento anual de 2 clientes para cada año durante los siguientes cuatro periodos, representando un crecimiento porcentual promedio del 7,46% y finalizando el año 5 con 32 clientes

Tabla 25. Proyección de la demanda

Detalle	No. De Empresas	Obj. Clientes Año 1	Obj. Clientes Año 2	Obj. Clientes Año 3	Obj. Clientes Año 4	Obj. Clientes Año 5
Empresas del mercado objetivo	7.506	24	26	28	30	32

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

Siguiendo la misma línea, y bajo el argumento de que, dada la naturaleza y particularidad de los servicios ofrecidos por la empresa, estos requieren ser renovados dos veces al año, debido a los constantes cambios del mercado y de las tendencias de consumo del Shopper, argumento que será utilizado por la fuerza de ventas para lograr las ventas proyectadas, se estima la siguiente cantidad de servicios vendidos para los siguientes 5 años:

Tabla 26. Proyección de servicios vendidos

Detalle	Meta de servicios vendidos por año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de servicios por año	48	52	56	60	64

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

De acuerdo con la anterior tabla y las estimaciones realizadas con base en la capacidad operativa de la empresa, se proyecta iniciar operaciones con un total de

48 servicios vendidos y alcanzar para el año 2027 un total de 64 servicios vendidos, lo que representa un crecimiento en 5 años del 33%, en unidades de servicios vendidas.

Si bien, 24 clientes, que representan 48 servicios vendidos durante el primer año, parecen una cifra alta para una empresa completamente nueva que se debe dar a conocer en el mercado, es importante resaltar que los socios de la empresa son personas con más de 10 años de experiencia en diferentes empresas de consumo masivo, Retail, e investigación de mercados de la ciudad, experiencia con la cual han logrado conocer profesionales y funcionarios no solo de las empresas en las que han laborado sino de la competencia y de otras empresas que hacen parte de los grupos de interés de estas, por lo cual cuentan con una base inicial de contactos y un reconocimiento en algunas empresas de la región, lo que apoyará la labor de venta.

De igual forma, otro aspecto relevante de las empresas que prestan servicios de investigación del consumidor radica en que mantener a los clientes actuales es igual o más importante que lograr incrementar la base de clientes, esto se logró identificar al analizar a los principales actores del sector, quienes se esfuerzan por mantener a sus clientes actuales, con estructuras comerciales que incluyen gerentes de cuenta para cada cliente, responsables de identificar oportunamente que necesidades tiene y enriquecer de forma constante la relación de la empresa con estos. Con base en esto, y en los demás aspectos mencionados anteriormente, se realizaron las proyecciones de crecimiento de la empresa objeto de análisis.

7. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO

7.1 PLAN DE MERCADEO

A continuación, se presenta el plan de mercadeo para la empresa de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking en la ciudad de Cali, el cual se realiza con base en la mezcla de mercadeo que, de acuerdo con Kotler (2007) es la agrupación de herramientas tácticas que una empresa puede combinar para satisfacer los deseos del mercado objetivo. Esta mezcla está compuesta por aspectos como el producto, el precio, la promoción y la plaza.

7.1.1 Estrategia de producto

Para iniciar con la estrategia de producto, es importante primero definir el nombre de la empresa objeto de esta investigación, para la cual se decidió realizar una lluvia de ideas, entre los socios y amigos cercanos, en la cual se definió nombrar a la empresa como: “Xéro”, palabra proveniente del idioma griego que significa “Lo Sé”, así mismo, esta palabra se asemeja a cero dando la connotación de punto de partida o punto de inicio, comunicando a los clientes que los servicios ofrecidos por Xéro son el punto de partida para la definición de estrategias focalizadas y exitosas. Así mismo, cero connota faltante de algo y en el caso de la empresa Xéro se asocia con cero errores, cero reprocesos y cero fallos al momento de definir e implementar las estrategias con base en la información entregada.

A continuación, se presenta el logotipo diseñado para Xéro, el cual representa la propuesta de valor que se quiere ofrecer a los clientes. La “o” reemplazada por una lupa significa investigación, labor principal de la empresa. Así mismo, la tilde en forma de anteojos hace referencia a que la principal herramienta a utilizar para las investigaciones va a ser la tecnología Eye Tracker o lentes de seguimiento ocular.

Ilustración 1. Logotipo empresa Xéro



Fuente: Elaboración Propia.

El color definido para el logotipo fue el blanco y negro, denotando sencillez, transparencia, profundidad y solidez a los clientes, de igual forma, este color está acorde con las tendencias de protección del medio ambiente ya que el blanco y

negro se puede imprimir sin ningún inconveniente en papel ecológico sin perder la fuerza del color.

Por otra parte, el eslogan definido para Xéro fue: **“De Xéro al éxito”**, lo que comunica potentemente a los clientes que los servicios contratados por ellos les permitirán alcanzar el éxito a través de información verídica y confiable con la que podrán definir e implementar estrategias completamente focalizadas que los lleven a alcanzar los resultados esperados.

Como se mencionó en capítulos anteriores, Xéro ofrecerá servicios de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking, los cuales serán completamente personalizados de acuerdo con las necesidades de los clientes, lo que indica que no es posible definir aspectos como tiempos del servicio, características y entregables el mismo ya que todos estos detalles dependen exclusivamente de las necesidades del cliente. Por esta razón, solo se define los focos de investigación que se van a ofrecer a los clientes, haciendo la claridad de que el detalle de los mismos depende de la pregunta de negocio que el cliente desee responder.

Focos de investigación ofrecidos por Xéro:

- Hábitos de consumo en establecimientos físicos
- Hábitos de consumo en medios digitales
- Viaje de compra del consumidor
- Métricas para anuncios y contenido digital y físico
- Impacto de marca
- Impacto de campañas de publicidad
- Impacto de páginas web
- Experiencia de usuario

7.1.2 Estrategia de precio

De acuerdo con la investigación realizada, los precios que se encuentran en el mercado para este tipo de servicios oscilan entre los 10 a 50 millones de pesos y la variación depende de la profundidad y tamaño del estudio que se contrate. Teniendo en cuenta esto, y con el ánimo de que los servicios ofrecidos sean competitivos para el mercado actual, la propuesta de precios para Xéro es la siguiente:

- **Precio Base:** precio para un estudio que profundice solo en uno de los focos descritos en el punto anterior \$10.000.000
- **Precio Variable:** incremento en el precio por cada foco adicional sobre el cual quieran profundizar los clientes \$2.500.000

De esta forma, si el cliente decide contratar un estudio que profundice solo en uno de los focos descritos anteriormente el valor de su contrato será de \$10.000.000 y cada que vaya incluyendo focos adicionales para profundizar su valor incrementará \$2.500.000. Cabe resaltar que estos precios serán evaluados a través del estudio de costos en la viabilidad financiera con el fin de garantizar que cubran todas las variables inherentes en la prestación del servicio y que los márgenes sean los adecuados para la salud financiera de la empresa.

7.1.3 Estrategia de comunicación

Teniendo en cuenta que el mercado potencial para Xéro está compuesto por empresas, se define la siguiente propuesta de publicidad:

- **Página Web:** Se diseñará una página web llamativa que contenga toda la propuesta de valor de Xéro y adicional, información relevante para los clientes tales como tendencias de mercado, indicadores, etc., con el fin de llamar la atención de estos, familiarizarlos con la empresa y generar en ellos la expectativa para que contacten con alguno de los ejecutivos de cuenta que estarán disponibles.
- **Posicionamiento en buscadores:** Posicionar la página web de Xéro en buscadores como Google para que los clientes la encuentren como una de las principales o la principal opción al momento de hacer la búsqueda. Esto se hará a través del uso adecuado de las palabras clave, definiendo un contenido fresco, de calidad y de valor para el usuario con actualización frecuente, teniendo una velocidad de carga acorde a las necesidades del mercado y todas aquellas estrategias requeridas para lograr ser llamativos en los buscadores.
- **Redes sociales:** Se utilizarán redes sociales frecuentadas por profesionales como LinkedIn, Twitter y YouTube, en el cual se publicará contenido de valor para las empresas tal como tendencias, estrategias, indicadores, al igual que la propuesta de valor ofrecida por Xéro que permita la atracción de seguidores y el conocimiento de la empresa.
- **Medios impresos y digitales:** Se invertirá en publicidad en revistas económicas tanto impresas como digitales que sean adquiridas por los ejecutivos vinculados a los clientes objetivo, en la cual se comunicará la propuesta de valor de la empresa.

A través de esta propuesta se pretende dar a conocer la empresa y generar en los potenciales clientes la expectativa necesaria para que contacten con los ejecutivos y poder brindarles la información que requieran para logra su captura como cliente real.

7.1.4 Estrategia de distribución

Xéro tendrá un espacio físico en el cual se atenderán a aquellos clientes que deseen visitar las instalaciones de la empresa, y en el cual se realizarán aquellas labores administrativas y operativas que requieran de un espacio cerrado. De igual forma, teniendo en cuenta que Xéro ofrece servicios o los denominados intangibles, otra forma de interacción con los clientes será a través de plataformas digitales tales como WhatsApp, Zoom, Google Meet, Teams, etc, la página web tendrá un repositorio de solicitudes en el que los clientes pueden dejar su número telefónico para ser contactado inmediatamente por un ejecutivo.

Así mismo, y de acuerdo como funcionan este tipo de empresas en el mercado actual, el personal de Xéro estará en plena disposición para visitar las instalaciones de los clientes y sostener las reuniones que sean necesarias con ellos con el fin de llegar a acuerdos comerciales.

En resumen, el canal de atención hacia los clientes es directo y se divide en:

- Presencial: Instalaciones de Xéro o instalaciones del cliente
- Virtual: Página web, WhatsApp, Zoom, Google Meet, Teams, etc.

7.2 ANÁLISIS TÉCNICO

De acuerdo con Varela (2008), a través del estudio técnico se pretende definir la posibilidad de obtener los productos o servicios planeados, con la calidad, cantidad y costos adecuados para el buen funcionamiento del proyecto, identificando aspectos como: cuáles y cuántos deben ser los procesos productivos, quiénes serán los proveedores que suplirán las necesidades en temas de materia prima y herramientas de trabajo, qué equipos, tecnologías, suministros, insumos y sistemas de control se necesitan para la puesta en marcha de la operación, al igual que definir si es necesario o no tener instalaciones físicas y cuál será la distribución requerida para su correcto funcionamiento y, finalmente, lograr definir si es posible o no ofrecer los servicios definidos en el estudio de mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se realiza la descripción detallada de todos aquellos equipos y herramientas tales como tecnologías, maquinarias, materias primas, suministros, insumos, proveedores, procesos y el talento humano idóneo para el éxito de la puesta en marcha del proyecto.

7.2.1 Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto está determinado por la demanda potencial descrita en el estudio de mercado, la cual se definió de acuerdo con la investigación de mercado

realizada. El proyecto iniciará operaciones en el año 2023 y su objetivo inicial es atender 24 clientes en dicho año, los cuales en promedio contratarán 2 servicios por año, lo que resultaría en un total de 48 servicios anuales. La proyección para los siguientes cuatro años se calcula con base en un incremento promedio del 7% en comparación con el año anterior, llegando al año 2027 con un objetivo de 32 clientes y 64 servicios contratados.

Las anteriores cifras pueden ser visualizadas en las Tabla 25 y la Tabla 26 del capítulo anterior.

7.2.1.1 Capital de inversión. La idea de creación de la empresa Xéro está siendo desarrollada por dos personas quienes serán los socios iniciales de la empresa. De acuerdo con los cálculos realizados en el estudio financiero, la inversión inicial necesaria para cubrir los costos de maquinaria y equipo, instalaciones, herramientas de trabajo, talento humano y demás rubros necesarios para la puesta en marcha de la empresa es de \$120.000.000, de los cuales el 33% será aportados en partes iguales por capital propio de ambos socios, teniendo cada uno que aportar un total de \$20.000.000, y el 67% restante se obtendrá a través de un préstamo bancario.

7.2.1.2 Proveedores. Teniendo en cuenta que Xéro es una empresa de servicios de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking, no se requiere la compra frecuente de materias primas o insumos para la producción como lo haría una empresa productora, por lo cual, los proveedores necesarios para la puesta en marcha del proyecto y su funcionamiento ideal con el paso del tiempo son aquellos que suplan las necesidades de herramientas y equipos para la operación, muebles y material de oficina, software y licencias, insumos de aseo y cafetería, vigilancia y seguridad, servicios públicos y de telecomunicaciones, entre otros.

Es importante resaltar que, una vez se realice la compra y adquisición de todo lo necesario para la puesta en marcha de Xéro, la frecuencia de recompra de algunos elementos será poca ya que muchos de ellos, a excepción de materiales de consumo como papelería, y elementos de aseo, son de larga vida como es el caso de los elementos tecnológicos, los muebles de oficina, etc., y al momento de requerirlo puede haber pasado un largo tiempo y haber cambiado o surgido nuevos proveedores, por lo cual no existiría una relación de necesidad por parte de Xéro hacia sus proveedores.

Después de analizar el mercado de la ciudad de Cali, a continuación, se relaciona el listado de posibles proveedores para Xéro, de acuerdo con su área de experiencia:

Tabla 27. Listado de potenciales proveedores de Xéro

Categoría	Tipo de Producto o Servicio	Proveedor
Arrendamiento	Arrendamiento local comercial	Century 21
		JM Inmobiliaria
		Bienco Inmobiliaria
Servicios Públicos	Acueducto, Alcantarillado y Energía	EMCALI
	Gas Natural	Gases de Occidente
	Telefonía e Internet	Claro
		Movistar
		Tigo - Une
Servicios	Seguridad y Vigilancia	Prosegur
		Siete24
		Alarmar
	Servicios de aseo	Casalimpia
		Monclean
		Aseoya
	Mantenimiento de equipos tecnológicos	Computronix
		Tecnoasistir
	Transporte	Taxexpress
		Taxislibres
Tecnología	Eye Tracker	Mindmetriks
	Equipos de cómputo e impresoras	Megacomputer
		Computienda Electrónica
	Teléfonos	Alkosto
	Pantallas y Televisores	Alkosto
Muebles	Muebles de oficina	Homecenter
Utensilios de oficina	Insumos de papelería	La Única Distribuidora
Utensilios de Aseo	Papel higiénico, servilletas, jabón, etc.	Jumbo
Cafetería	Café, azúcar, aromática, etc.	Jumbo

Fuente: Elaboración propia, a partir de investigación.

7.2.2 Localización

La ubicación del proyecto de creación de una empresa de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking, se determina con base en la capilaridad del mercado objetivo, es decir, la cantidad de empresas que pueden ser potenciales clientes para Xéro, y la poca presencia de empresas que se puedan considerar como competencia o que puedan llegar a ofrecer servicios sustitutos que atraigan a los potenciales clientes. Para definir la macro y micro localización, se realizó un análisis de tipo cualitativo en el cual se definieron cuáles deberían de ser los puntos más importantes para tomar esta decisión.

7.2.2.1 Macro Localización. De acuerdo con la capilaridad o presencia del mercado meta, se definió que la macro localización de Xéro será la ciudad de Cali, ya que, es en esta ciudad donde existe mayor presencia de empresas que pueden llegar a ser potenciales clientes para los servicios ofrecidos y de acuerdo con cifras de la cámara de comercio de la ciudad, se ha mantenido una buena tasa de incremento o de creación y registro de nuevas empresas con el paso de los años.

7.2.2.2 Micro Localización. Para dar inicio a las operaciones de Xéro, se definió que inicialmente sus instalaciones se estarán ubicadas en un espacio alquilado con el fin de no incurrir en costos de adquisición de bienes inmuebles e incrementar el capital inicial necesario para la apertura de la empresa. Teniendo en cuenta esto, y con el fin de determinar cuál sería la mejor micro localización para las instalaciones de la empresa, se realizó un análisis cualitativo, donde se calificaron los aspectos que se listan a continuación, y que son relevantes para lograr una buena ubicación:

1. Cercanía a zonas empresariales y/o oficinas
2. Disponibilidad de locales comerciales para arrendar
3. Costo de arrendamientos en el sector
4. Costo de servicios públicos en el sector
5. Disponibilidad de parqueaderos públicos para clientes
6. Seguridad del sector
7. Cercanía a vías principales
8. Facilidad de rutas de transporte público

A cada uno de los anteriores factores se les asignó un peso y se realizó la respectiva evaluación de 3 opciones de sectores donde podría quedar ubicada Xéro, la calificación se realizó con base en un rango de 1 a 5 donde:

- 1 = Muy Malo
- 2 = Malo
- 3 = Regular
- 4 = Bueno
- 5 = Muy Bueno

A continuación, se presenta el resultado del análisis de las opciones de micro localización:

Tabla 28. Análisis sectores para micro localización

No.	Aspecto	Peso	Sector Paso Ancho		Sector Granada		Sector Pance	
			Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
1	Cercanía a zonas empresariales y/o oficinas	15%	4	0,60	3	0,45	5	0,75
2	Disponibilidad de locales comerciales para arrendar	10%	5	0,50	4	0,40	5	0,50
3	Costo de arrendamientos en el sector	25%	4	1,00	2	0,50	1	0,25
4	Costo de servicios públicos en el sector	15%	4	0,60	3	0,45	2	0,30
5	Disponibilidad de parqueaderos públicos para clientes	5%	3	0,15	3	0,15	2	0,10
6	Seguridad del sector	15%	4	0,60	4	0,60	4	0,60
7	Cercanía a vías principales	10%	5	0,50	2	0,20	3	0,30
8	Facilidad de rutas de transporte público	5%	5	0,25	4	0,20	3	0,15
Total		100%		4,20		2,95		2,95

Fuente: Fuente: Elaboración propia, a partir de investigación.

De acuerdo con la anterior tabla, el sector que mayor calificación obtuvo fue el sector Paso Ancho, ya que, en comparación con los demás sectores, los costos de arrendamiento y servicios públicos son menores, tiene una mayor facilidad de acceso a través de vías principales y una buena oferta de transporte público, por lo cual, se define que el local comercial donde se ubicaran las instalaciones de Xéro estará en dicho sector.

7.2.3 Desarrollo del servicio

Teniendo en cuenta que el proyecto intenta demostrar la factibilidad de la venta de servicios de investigación del consumo a través de la técnica Eye Tracking, cuyo producto intangible entregable es la información relevante con la que el cliente podrá focalizar sus estrategias y alcanzar sus objetivos, el costo del servicio está determinado por la cantidad de personas que participaran en el panel de estudio, a quienes se les debe pagar por el tiempo que vaya a invertir con la empresa. Así mismo, también se incurre en costos de alquiler del espacio donde se realice el estudio tales como puntos de venta de autoservicios en la ciudad, y los transportes del personal.

Tabla 29. Costos directos de fabricación

Concepto	Unidad de Medida	Cantidad Requerida	Costo Unidad	Costo Total
Contratación Espacio para Estudio	Hora	20	\$ 50.000,00	\$ 1.000.000
Contratación personal para panel de estudio	Personas	25	\$ 100.000,00	\$ 2.500.000

Transporte del personal	Trayecto	18	\$ 10.000	\$ 180.000
Total				\$ 3.680.000

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

Por su parte, dentro de los costos también se tiene en cuenta los servicios públicos consumidos y el alquiler de la oficina, los cuales se clasifican como costos indirectos de fabricación. Dado esto, a continuación, se presentan las tablas de costos donde se relacionan todos los rubros que participan en la prestación del servicio:

Tabla 30. Costos indirectos de fabricación

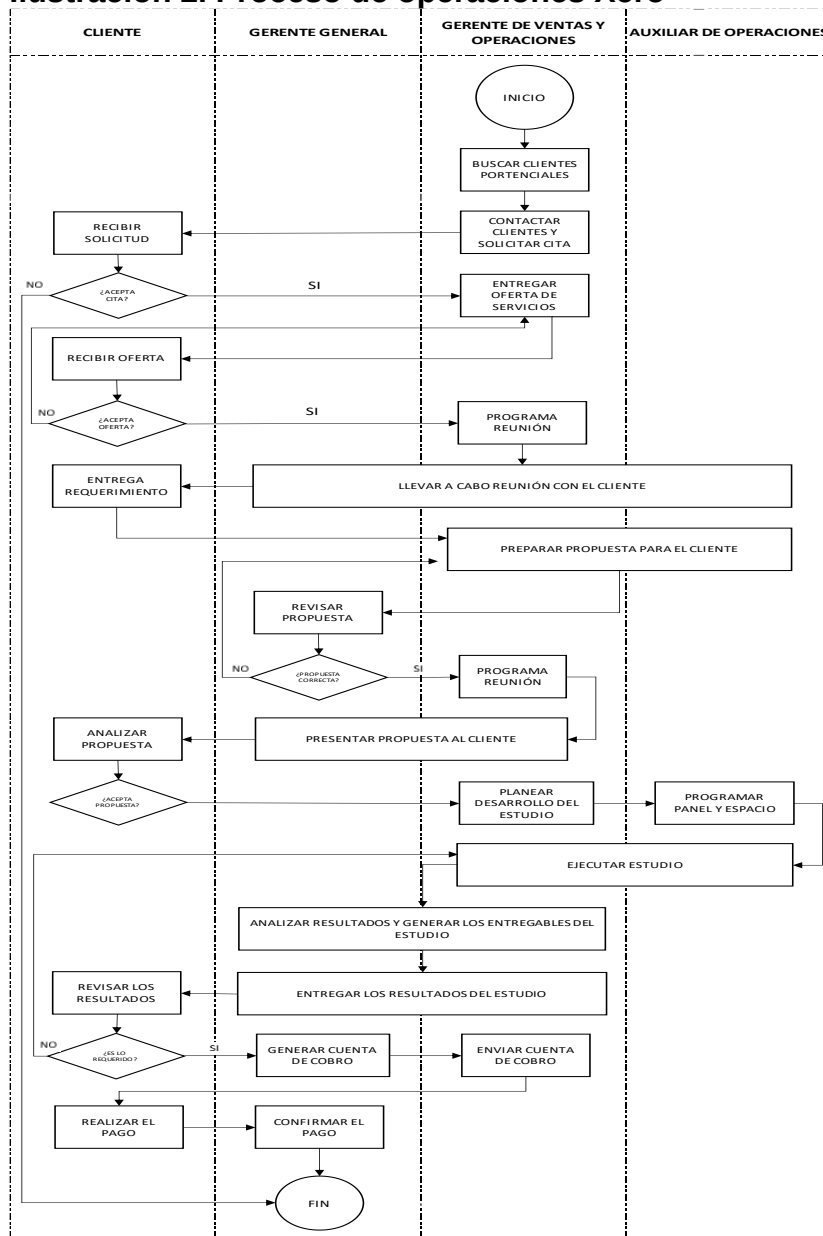
Concepto	Unidad de Medida	Cantidad Requerida	Costo Unidad	Costo Total
Servicio Públicos	Días	30	\$ 17.000	\$ 510.000
Internet y Telefonía	Días	30	\$ 4.000	\$ 120.000
Alquiler Oficina	Días	30	\$ 83.333	\$ 2.500.000
Total				\$ 3.130.000

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

7.2.4 Proceso de operaciones

A continuación, se presenta el proceso de operaciones para la empresa Xéro:

Ilustración 2. Proceso de operaciones Xéro



Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

Como se puede observar en la ilustración anterior, el proceso de operaciones de Xéro inicia con el gerente de ventas y operaciones quien es el responsable de identificar los potenciales clientes a quién ofrecerle los servicios. Una vez identificados estos clientes, debe contactarlos y presentar la empresa, así como los servicios que ofrece. Una vez hecho esto, el cliente puede tomar la decisión de si le conviene o no contratar los servicios de Xéro, si la decisión es no, el proceso acaba, si, por el contrario, la decisión del cliente es si, se programa una reunión con él para recibir su requerimiento de manera formal.

Después de recibir el requerimiento, entre el gerente de ventas y operaciones y el auxiliar de operaciones se diseña y prepara la propuesta, se pasa al gerente general para su revisión, si la revisión no tiene el visto bueno se devuelve para que hagan las correcciones necesarias, si el recibe el visto bueno, se programa reunión con el cliente para entregar la propuesta y cuando este la revise da el aval para que inicie el estudio.

El estudio inicia con la planeación del mismo por parte del gerente de ventas y operaciones, y la programación del panel y el espacio por parte del auxiliar de operaciones, después de esto, se ejecuta el estudio planeado, y después, entre el gerente general y el gerente de ventas y operaciones se analizan los resultados y se generan los respectivos entregables. Una vez hecho esto, se entregan los resultados al cliente, él procede a analizarlos y si no están acordes a lo solicitado lo devuelve, generando un reproceso para Xéro. Si el cliente quedó a gusto con los resultados, se procede a generar la cuenta de cobro y enviarla para que realice el respectivo pago. Una vez el cliente realice el pago, el gerente general procede a revisar y confirmar y termina el proceso.

Es importante resaltar que, aunque este es el proceso de operación para llevar a cabo el estudio, como todos los productos o servicios se cuenta con un tiempo de garantía, por lo cual el cliente tiene 2 meses para solicitar apoyo en el uso de la información o cualquier otra necesidad que tenga relacionada con el servicio contratado.

7.2.5 Requerimientos y costos de mano de obra

Los requerimientos de personal para dar inicio a las operaciones de Xéro, contemplando todas las actividades necesarias para el éxito del proyecto tales como los procesos administrativos, comercialización, operaciones y mercadeo, se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 31. Requerimientos de mano de obra

Cargo	Funciones	Modalidad de contratación	Tipo de compensación
Gerente general	Administración y estrategia, negociación con los clientes	Contrato Laboral Término Indefinido	Salario básico
Gerente de ventas y operaciones	Definir y ejecutar las actividades de mercadeo, ventas y la realización de los estudios	Contrato Laboral Término Indefinido	Salario básico
Auxiliar de operaciones	Asistir en la realización de los estudios	Contrato Laboral Término Indefinido	Salario básico
Contador	Desarrollar todos los temas de contabilidad de la empresa	Prestación de servicios	Honorarios

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

Los horarios definidos para la operación de la empresa son de lunes a viernes de 8 am a 6 pm, con 1 hora de almuerzo, y sábados de 9 am a 12 m., por lo cual todo el personal laborará exclusivamente 48 horas a la semana, sin incurrir en gastos de horas extras o recargos nocturnos. Por su parte, es importante resaltar que solo uno de los integrantes de Xéro recibirá el salario básico, esta persona también recibirá auxilio de uniforme 3 veces al año de acuerdo a como lo especifica la ley.

A continuación, se detallan los costos de personal teniendo en cuenta el salario mínimo mensual legal vigente para el año 2023:

Tabla 32. Costo mensual total salario mínimo 2023

Detalle	Porcentaje	Valor
Salario Básico	30	\$ 1.160.000
Subsidio de Transporte	1	\$ 140.606
Salud	8,50%	\$ 98.600
Pensión	12,00%	\$ 139.200
ARL	0,52%	\$ 6.055
Caja de compensación familiar	4,00%	\$ 46.400
Vacaciones	4,17%	\$ 48.333
Cesantías	8,33%	\$ 108.384
Intereses sobre cesantías	1,00%	\$ 13.006
Prima de servicios	8,33%	\$ 108.384
Total Costo Mensual		\$ 1.868.967

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

A partir de la anterior tabla, se definen los costos salariales de cada una de las personas necesarias para la operación de Xéro.

Tabla 33. Costo Total Nómina Mensual

Detalle	Porcentaje	Gerente General	Gerente de Ventas y Operaciones	Auxiliar de Operaciones	Costo Total Nómina Mes
Salario Básico	30	\$ 3.500.000	\$ 3.000.000	\$ 1.300.000	\$ 7.800.000
Subsidio de Transporte	0	\$ -	\$ -	\$ 140.606	\$ 140.606
Salud	8,50%	\$ 297.500	\$ 255.000	\$ 110.500	\$ 663.000
Pensión	12,00%	\$ 420.000	\$ 360.000	\$ 156.000	\$ 936.000
ARL	0,52%	\$ 18.269	\$ 15.659	\$ 6.786	\$ 40.715
Caja de compensación familiar	4,00%	\$ 140.000	\$ 120.000	\$ 52.000	\$ 312.000
Vacaciones	4,17%	\$ 145.831	\$ 124.998	\$ 54.166	\$ 324.995
Cesantías	8,33%	\$ 291.667	\$ 250.000	\$ 120.050	\$ 661.717
Intereses sobre cesantías	1,00%	\$ 35.000	\$ 30.000	\$ 14.406	\$ 79.406
Prima de servicios	8,33%	\$ 291.667	\$ 250.000	\$ 120.050	\$ 661.717
Dotación	0	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ 50.000
Total Costo Mensual		\$ 5.139.934	\$ 4.405.657	\$ 2.074.565	\$ 11.670.156

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

El costo total de la nómina mensual de las tres personas vinculadas a través de un contrato laboral a término indefinido es de \$11.670.156. Por su parte, el contador será contratado a través de prestación de servicios, con unos honorarios al mes de \$700.000, lo que da un costo total de \$12.370.156.

A partir del segundo año de operación, se incrementará el número de auxiliares operativos en 1, para de esta forma liberar tiempo de los funcionarios que ocupan cargos estratégicos, cómo lo son el gerente general y el gerente de ventas y operaciones y lo puedan dedicar a la definición e implementación de estrategias que permitan el posicionamiento de la empresa y lograr cumplir con los objetivos de ventas que se tienen, por lo cual, para el año 2027 Xéro S.A.S., contará con 5 auxiliares de operaciones.

7.2.6 Requerimiento de muebles de oficina, maquinaria y equipo

Para iniciar operaciones de forma correcta y prestar los servicios que se ofrecen durante un largo plazo, Xéro requiere de un inventario de muebles, maquinaria y equipos que permitan el buen desarrollo de las operaciones. Teniendo en cuenta esto, y con base en la investigación realizada, a continuación, se relacionan aquellos artículos que son completamente necesarios para la puesta en marcha del proyecto:

Tabla 34. Requerimiento de muebles, maquinaria, equipo y otros

ARTÍCULO	CANT.	PRECIO UNITARIO	TOTAL	IMAGEN
Silla para escritorio	3	\$ 279.900	\$ 839.700	
Silla para mesa de reuniones	6	\$ 139.900	\$ 839.400	
Escritorio tipo L	2	\$ 399.900	\$ 799.800	
Escritorio sencillo	1	\$ 179.900	\$ 179.900	
Mesa de Reuniones	1	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	
Mesa para zona de café	1	\$ 142.900	\$ 142.900	
Tablero 80 X 120	1	\$ 189.900	\$ 189.900	
Equipo Eye Tracker	1	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	

Computador portátil	3	\$ 1.899.000	\$ 5.697.000	
Impresora HP Laser	1	\$ 1.019.000	\$ 1.019.000	
Televisor 55 Pulgadas	1	\$ 1.898.900	\$ 1.898.900	
Cable HDMI	1	\$ 24.000	\$ 24.000	
Teléfono Inalámbrico	1	\$ 239.900	\$ 239.900	
Microsoft Office 365	3	\$ 199.900	\$ 599.700	
Antivirus McAfee	1	\$ 59.900	\$ 59.900	
Página Web	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	
Resma de Papel	3	\$ 22.900	\$ 68.700	

Cuaderno Corporativo	3	\$ 19.800	\$ 59.400	
Carpeta membretada	200	\$ 2.500	\$ 500.000	
Lapicero	20	\$ 700	\$ 14.000	
Lápiz	20	\$ 1.000	\$ 20.000	
Marcador Borrable X 4	1	\$ 13.800	\$ 13.800	
Borrador Tablero	1	\$ 5.500	\$ 5.500	
Grapadora	1	\$ 25.300	\$ 25.300	
Grapas	2	\$ 5.900	\$ 11.800	
Cafetera	1	\$ 155.900	\$ 155.900	

Termo Café	1	\$ 54.900	\$ 54.900	
Vasos de cartón x 100	2	\$ 28.000	\$ 56.000	
Azúcar Tubipack x 200	2	\$ 7.650	\$ 15.300	
Mezclador de madera x 500	2	\$ 14.900	\$ 29.800	
Total			\$42.335.400	

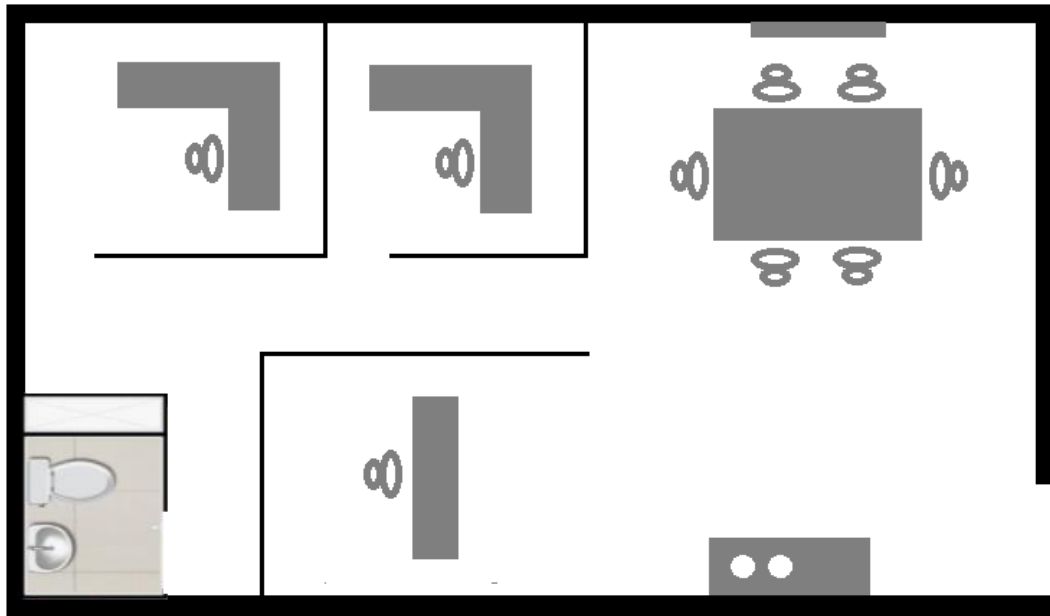
Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

De acuerdo con la tabla anterior, el valor total de los muebles, maquinaria, equipos e implementos de oficina, herramientas de trabajo y software necesarios para la puesta en marcha del proyecto es de \$42.335.400.

7.2.7 Distribución del local

Teniendo en cuenta las necesidades del proyecto, se requiere un espacio de 28m² distribuidos en: Baño, oficina gerente general, oficina gerente de ventas y operaciones, oficina auxiliar de operaciones, sala de reuniones y estación de café.

Ilustración 3. Plano oficina Xéro



Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.2.7.1 Análisis de la capacidad instalada para la prestación del servicio. El análisis de la capacidad instalada se realiza con base en el recurso humano con el que se planea poner en marcha la empresa, es decir, tres personas que son, el gerente general, el gerente de ventas y operaciones y el auxiliar de operaciones. Teniendo en cuenta este dato, y el tiempo proyectado para la realización de los estudios y el análisis de la información recolectada que son 42 horas, se llega a la conclusión que durante un mes es posible atender hasta 4 clientes con los cuales se aspira a que contraten los servicios de forma semestral, es decir que durante el primer año se atenderían en total 24 clientes que contratarían 48 servicios en total. Pero, teniendo en cuenta que el mercado puede cambiar, tanto para bien como para mal, es importante definir varios escenarios que se puedan presentar y estar así preparados para su llegada. Dicho esto, a continuación, se describen tres escenarios posibles en la puesta en marcha de Xéro:

- **Escenario óptimo:** Se logra optimizar la capacidad del personal por lo cual se pueden atender 36 clientes al año, los cuales contratan 2 servicios durante el mismo periodo de tiempo.
- **Escenario normal:** se logra el objetivo planteado inicialmente, de acuerdo con las proyecciones y la capacidad operativa, de atender 24 clientes al año, los cuales contratan de a dos servicios cada uno, es decir 48 servicios al año.

- **Escenario pesimista:** Es complicado dar a conocer la empresa, por lo cual solo se logra vender los servicios a 12 clientes al año, los cuales contratan dos servicios cada uno.

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, se procede a realizar los respectivos cálculos:

Tabla 35. Capacidad instalada por escenario

Escenario	Mercado Potencial	# de Clientes al Año	# de servicios por Cliente	Total Servicios al Año	% Part. Vs. Mercado Potencial
ESCENARIO ÓPTIMO	7.506	36	2,0	72	0,48%
ESCENARIO NORMAL	7.506	24	2,0	48	0,32%
ESCENARIO PESIMISTA	7.506	12	2,0	24	0,16%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.2.8 Requerimientos gastos legales

En la siguiente tabla, se relacionan los gastos legales para la puesta en marcha de Xéro:

Tabla 36. Gastos legales para registro de Xéro

CONCEPTO	VALOR
Registro de Matrícula Mercantil	\$ 127.000
Formulario RUES	\$ 6.500
Libros de acta de integrantes	\$ 16.000
Certificado matrícula mercantil	\$ 3.200
Derechos de Inscripción	\$ 48.000
Otros gastos de constitución	\$ 800.000
Total	\$ 1.000.700

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL

A continuación, se analizarán aspectos como los lineamientos estratégicos de Xéro, su estructura organizacional, la descripción de los cargos de la empresa con sus respectivas funciones y la descripción de la constitución jurídica de la empresa.

7.3.1 Lineamientos estratégicos

De acuerdo con Betancourt (2013), para diseñar la misión y la visión de una empresa es importante tener en cuenta aspectos como: la filosofía de la empresa, sus principios, sus valores, ¿qué productos o servicios vende?, ¿cuál es su mercado

objetivo?, las tecnologías que utiliza, el sentido de responsabilidad social, ¿cómo se visualiza en un futuro?, entre otros. Teniendo en cuenta esto, y la investigación realizada para la puesta en operación de Xéro, a continuación, se describe la misión, la visión, los valores, los objetivos corporativos y el propósito de la empresa.

Misión

Brindar a los clientes el conocimiento integral del consumidor en el mercado nacional que les permita apalancar el logro de sus objetivos.

Visión

Para el 2027 ser reconocida por el mercado como un socio estratégico en investigación del consumidor a través de herramientas altamente tecnológicas y confiables generando un gran impacto en el desarrollo organizacional de los clientes.

Valores

- **Veracidad:** Xéro garantiza a sus clientes que la información entregada es 100% veraz y ha sido recolectada a través de técnicas innovadoras y con alta calidad.
- **Confiabilidad:** Xéro trabaja incansablemente para cumplir con las expectativas de los clientes y ganar su confianza.
- **Empatía:** Xéro entiende las necesidades de sus clientes como si fueran propias, haciendo lo posible por suplirlas y sobrepasar las expectativas.
- **Confidencialidad:** En Xéro se garantiza completamente la confidencialidad de la información de cada uno de los clientes.
- **Innovación:** Todos los procesos de estudio realizados en Xéro cuentan con algún grado de innovación que permita entregar mejores resultados a los clientes.

Objetivos Corporativos

- Ser socios estratégicos de los clientes a través del apoyo con información verídica y confiable que les permita alcanzar sus objetivos.
- Posicionarse como empresa reconocida en el sector de servicios de investigación del consumidor a nivel regional y nacional.

- Brindar servicios con un alto grado de calidad, veracidad y confiabilidad, sin dejar a un lado el servicio al cliente.
- Maximizar el valor de la empresa y de los accionistas a través de estrategias enfocadas a la consecución de más clientes, el incremento de los servicios vendidos y la diversificación del portafolio.
- Ampliar el portafolio en un mediano plazo teniendo como premisa principal la los procesos e ideas innovadoras que atraigan clientes potenciales.

Propósito de la empresa

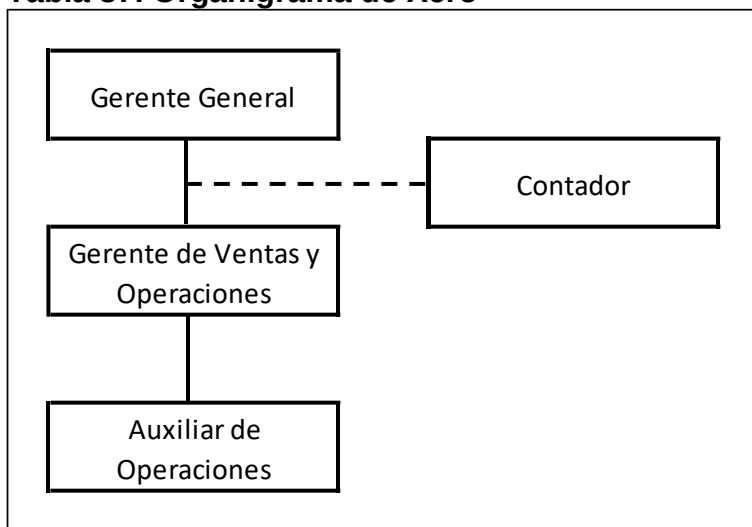
El propósito de Xéro es contribuir con el logro de los objetivos esperados de cada uno de sus clientes a través del conocimiento integral del consumidor.

7.3.2 Estructura organizacional

Teniendo en cuenta que Xéro iniciará labores como una Mipyme, cuya planta de personal será pequeña, el tipo de organigrama que más se acopla para representar a la empresa es el de estructura lineal, el cual, de acuerdo con Betancourt & Morris (2000), es uno de los más comunes y se caracteriza porque la autoridad descende en línea directa desde el directivo de más alto rango hasta el empleado de menor nivel jerárquico. Este tipo de estructuras se adecúan perfectamente a organizaciones pequeñas, que apenas están empezando, ya que son sencillas y fáciles de comprender y los funcionarios pueden identificar de forma sencilla la línea de autoridad de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, la estructura organizacional definida para Xéro es la siguiente:

Tabla 37. Organigrama de Xéro



Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.3.3 Descripción de cargos

De acuerdo con lo definido en el análisis técnico, la empresa estará formada por un gerente general, un gerente de ventas y operaciones y un auxiliar de operaciones, quienes estarán vinculados a través de contrato laboral a término indefinido. Igualmente, se requiere de un contador cuyo contrato será por prestación de servicios. Teniendo en cuenta lo anterior, se relaciona a continuación, la descripción de las funciones de cada uno de los cargos mencionados.

Tabla 38. Descriptor del cargo Gerente General

DESCRIPTOR DEL CARGO			
DENOMINACIÓN	Gerente General	JEFE INMEDIATO	No Aplica
NIVEL JERÁRQUICO	Gerencial	TIPO DE CONTRATO	Indefinido
SALARIO BÁSICO	\$ 3.500.000	SALARIO VARIABLE	No Aplica
MISIÓN DEL CARGO			
Definir e implementar la estrategia organizacional de Xéro, que le permita alcanzar los niveles de éxito esperados.			
FUNCIONES			

• Diseñar el plan estratégico anual de Xéro. • Fijar los objetivos de crecimiento de Xéro. • Seguir y controlar los objetivos de mercadeo, ventas, operaciones y financieros. • Implementar mecanismos de motivación para que el personal trabaje a gusto y cumpla con los objetivos. • Mantener actualizado de lo que pasa en el entorno para identificar posible oportunidades o amenazas de forma oportuna. • Tomar las decisiones que considere necesarias para lograr el cumplimiento de las metas establecidas. • Dar apoyo a la gerencia de ventas y operaciones en el análisis de los estudios contratados por los clientes y la entrega de los resultados. • Supervisar la labor del gerente de ventas y operaciones y sus respectivos entregables. • Hacer seguimiento a temas legales, tributarios, ambientales, técnicos y todos aquellos que influyan en la operación de la empresa. • Realizar la facturación y validación de pagos por parte de los clientes. • Definir las inversiones necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa.	
RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO	
Un computador portátil, un escritorio tipo L, una silla cómoda y ergonómica, material de papelería, un espacio apto para su labor.	
RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Gerente de ventas y operaciones; Auxiliar de operaciones; contador	Proveedores; clientes; organismos de control; competencia; inversionistas
PERFIL	
PERFIL PROFESIONAL	EXPERIENCIA
Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines con MBA.	5 años de experiencia en el sector consumo masivo o Retail, interactuando con empresas de investigación del consumidor.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

Tabla 39. Descriptor del cargo Gerente de Ventas y Operaciones

Descriptor del Cargo			
DENOMINACIÓN	Gerente de ventas y operaciones	JEFE INMEDIATO	Gerente General
NIVEL JERÁRQUICO	Gerencial	TIPO DE CONTRATO	Indefinido
SALARIO BÁSICO	\$ 3.000.000	SALARIO VARIABLE	No Aplica
MISIÓN DEL CARGO			

Atraer clientes potenciales a la empresa y garantizar la correcta implementación de los estudios contratados por dichos clientes.	
FUNCIONES	
• Responder por los objetivos de ventas definidos. • Crear la base de datos de clientes potenciales con sus respectivos contactos. • ofrecer los servicios de Xéro a los clientes potenciales identificados. • desarrollar las propuestas para cada uno de los clientes de acuerdo con sus necesidades. • Presentar las propuestas a los clientes velando porque estas garanticen el cubrimiento de sus necesidades. • Planear la implementación de cada estudio de acuerdo con las particularidades establecidas por los clientes. • Implementar el estudio de acuerdo con lo planeado. • Analizar la información recolectada, en conjunto con el gerente general, y definir los resultados a presentar a los clientes. • Presentar los resultados a los clientes y recibir retroalimentación por parte de ellos.	
RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO	
Un computador portátil, un escritorio tipo L, una silla cómoda y ergonómica, material de papelería, un espacio apto para su labor.	
RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Gerente general; Auxiliar de Operaciones	Clientes; Proveedores; Participantes de los paneles
PERFIL	
PERFIL PROFESIONAL	EXPERIENCIA
Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.	3 años de experiencia en áreas comerciales en compañías de investigación de mercados y del consumidor

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

Tabla 40. Descriptor del cargo Auxiliar de Operaciones

Descriptor del Cargo			
DENOMINACIÓN	Auxiliar de Operaciones	JEFE INMEDIATO	Gerente de ventas y operaciones
NIVEL JERÁRQUICO	Gerencial	TIPO DE CONTRATO	Indefinido
SALARIO BÁSICO	\$ 1.300.000	SALARIO VARIABLE	No Aplica
MISIÓN DEL CARGO			

Implementar los estudios de investigación del consumidor de acuerdo con la planeación definida.	
FUNCIONES	
• Contactar a los participantes del panel y agendar cita con ellos para llevar a cabo el estudio. • Reservar el espacio donde se va a llevar a cabo el estudio. • Ejecutar el estudio de acuerdo con lo planeado. • Recolectar la información y entregarla al gerente de ventas y operaciones. • Supervisar el estado de los equipos y herramientas. • Controlar el inventario de implementos de oficina y cafetería necesarios.	
RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO	
Un computador portátil, un escritorio convencional, una silla cómoda y ergonómica, material de papelería, un espacio apto para su labor.	
RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Gerente general; Gerente de ventas y operaciones	Participantes del panel
PERFIL	
PERFIL PROFESIONAL	EXPERIENCIA
Tecnólogo en sistemas o en mercadeo	2 años en cargos similares

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

Tabla 41. Descriptor del cargo Contador

Descriptor del Cargo			
DENOMINACIÓN	Contador	JEFE INMEDIATO	Gerente General
NIVEL JERÁRQUICO	Gerencial	TIPO DE CONTRATO	Prestación de servicios
SALARIO BÁSICO	\$ 700.000	SALARIO VARIABLE	No Aplica
MISIÓN DEL CARGO			
Ejecutar las diferentes operaciones contables de la empresa			
FUNCIONES			

• Revisar los movimientos contables • Elaborar los estados financieros de la empresa. • Elaborar los informes contable necesarios. • Brindar asesoría en temas contables y financieros a la gerencia general. • Realizar el cálculo de impuestos a pagar.	
RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO	
Un espacio cómo donde realizar sus funciones. (El contador deberá llevar sus propios equipos de trabajo como computador, calculadora, lapiceros, etc.)	
RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Gerente General	Proveedores; Clientes; Organismos de control
PERFIL	
PERFIL PROFESIONAL	EXPERIENCIA
Profesional en contaduría pública	Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

7.3.4 Constitución jurídica de la empresa

A continuación, se describe el tipo de constitución jurídica definido para la empresa, las respectivas ventajas y desventajas de este y los trámites necesarios para su constitución.

7.3.4.1 Tipo de empresa. Xéro S.A.S., será creada como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), figura que se encuentra regida por la Ley 1258 del 2008 y que en su Capítulo 1, Artículo 1 expresa que: *“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. El o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad”*. Así mismo, de acuerdo con su Artículo 2, una vez sea inscrita en el registro mercantil, esta sociedad formará una persona jurídica diferente a la de sus accionistas.

De acuerdo con el Artículo 3, la S.A.S., *“es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social”*, y se aplicarán las mismas reglas de las sociedades anónimas para temas tributarios.

7.3.4.2 Ventajas de la S.A.S. De acuerdo con Reyes (2018), las principales ventajas de conformar una sociedad por acciones simplificada son las siguiente:

- Simplicidad de trámites
- Límite de responsabilidad definido por el monto de los aportes de capital
- Autonomía para fijar reglas que se ajusten a la empresa
- No exige un monto mínimo de capital para su creación
- No es necesario contar con un revisor fiscal
- No tiene una duración determinada}
- Al ser siempre de carácter comercial, no aplica el derecho civil, solo el comercial
- No se requieren dos o más personas para crear la sociedad.

7.3.4.3 Desventajas de la S.A.S. Entre las desventajas de este tipo de sociedad se tienen las siguientes:

- No se podrán realizar cotizaciones en la bolsa
- Es vulnerable a delitos o acciones ilícitas dada la flexibilidad en la constitución
- Para realizar cualquier tipo de transformación o reforma se debe contar con el unánime de todos sus socios.
- Dependencia de una entidad administrativa para la resolución de conflictos
- Los socios fundadores de la S.A.S., pueden establecer prohibiciones relacionadas con la venta de acciones hasta por un término de 10 años, lo que implica que los nuevos socios se ven obligados a permanecer por este tiempo vinculados a la empresa.

7.3.4.4 Requisitos y trámites para la constitución. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali, los requisitos para constituir una Sociedad por Acciones Simplificada son los siguientes:

- ✓ Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen). Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- ✓ El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- ✓ El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- ✓ Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

- ✓ El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- ✓ La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Por su parte, los trámites para la legalización de una sociedad por acciones simplificada son los siguientes:

- Previamente se debe validar que no exista homonimia con el nombre definido para la empresa, gestionar el certificado de uso de suelos y consultar antecedente marcario y validar la posibilidad de registrar la marca.
- Elaboración de un acuerdo de accionistas donde se especifique sus obligaciones, el porcentaje de acciones de cada uno y el monto del capital.
- Elaboración de los estatutos o documento de constitución suscrito por documento privado autenticado o escritura pública, que contenga el nombre, la identificación y el lugar de domicilio de los accionistas, la razón social definida, la ubicación de la sociedad, su duración, el objeto social si se tiene definido, con cuanto capital se formar, cuál será la forma de pago de dicho capital y como será administrada la sociedad.
- Registrar el documento de constitución, junto con la carta de aceptación del representante legal, en la cámara de comercio de Cali para el registro mercantil.
- Solicitar el Registro Único Tributario, el Número de Identificación Tributaria (NIT) ante la DIAN, al igual que la firma digital.
- Tramitar la apertura de una cuenta bancaria ante cualquier entidad para el pago de los aportes de los accionistas y obtener la autorización de numeración de facturación por parte de la DIAN.
- Registrar los libros de accionistas, libros de actas de asamblea general y situación de control o grupo empresarial ante la cámara de comercio de CALI.

En total, realizar todos estos trámites tarda en promedio tres semanas, por lo cual los accionistas de la empresa o quién sea designado para realizarlos debe tener presente esto.

7.4 ANÁLISIS AMBIENTAL

Con el fin de valorar los impactos ambientales del proyecto para la creación y puesta en marcha de Xéro S.A.S., se realiza el análisis ambiental, en el cual se especifica la información requerida para identificar los efectos que este tenga sobre el medio ambiente y las diferentes acciones que permitan minimizarlos.

7.4.1 Descripción general del proyecto

El proyecto está encaminado hacia la creación de una empresa de investigación del consumidor, a través de la técnica Eye Tracking, en la ciudad de Cali, llamada Xéro S.A.S., entre sus principales acciones se encuentra el estudio de consumidores relacionados con los siguientes temas:

- Hábitos de consumo en establecimientos físicos
- Hábitos de consumo en medios digitales
- Viaje de compra del consumidor
- Métricas para anuncios y contenido digital y físico
- Impacto de marca
- Impacto de campañas de publicidad
- Impacto de páginas web
- Experiencia de usuario

La ubicación de Xéro será la ciudad de Cali, ya que, es en esta ciudad donde existe mayor presencia de empresas que pueden llegar a ser potenciales clientes para los servicios ofrecidos y de acuerdo con cifras de la cámara de comercio de la ciudad, se ha mantenido una buena tasa de incremento o de creación y registro de nuevas empresas con el paso de los años.

Inicialmente, sus instalaciones estarán ubicadas en un espacio alquilado con el fin de no incurrir en costos de adquisición de bienes inmuebles e incrementar el capital inicial necesario para la apertura de la empresa, y de acuerdo con la investigación realizada, el sector donde se buscará el local para las instalaciones de Xéro S.A.S., será el barrio Paso Ancho, en el sur de la ciudad.

Para la operación de Xéro S.A.S., se utilizarán herramientas electrónicas como computadores, impresoras, teléfonos, televisores, el equipo Eye Tracker. De igual forma, en la oficina se hace necesaria la utilización de material de papelería tal como hojas de papel, tinta de impresora, cuadernos, lapiceros, carpetas, grapadoras y grapas. En general, la empresa utilizará materiales que no representan riesgo para el medio ambiente y para los seres humanos ya que se trata de una empresa de servicios cuyo trabajo será entregado en formatos digitales.

7.4.2 Posibles efectos y medidas preventivas y correctivas

Teniendo en cuenta lo anterior, y dado que la empresa que se planea crear no es una empresa de fabricación de productos, que genere gran cantidad de residuos, o una empresa de entretenimiento nocturno como un bar o discoteca, que produzca algún tipo de contaminación sonora o lumínica, o algún otro tipo de empresa cuyas funciones puedan llegar a generar riesgos ambientales, los posibles efectos

ambientales que se puedan llegar a generar por la creación y puesta en marcha de Xéro S.A.S., serian mínimos.

A continuación, se relacionan aquellos efectos que puede llegar a generar la operación de Xéro S.A.S., al igual que las medidas preventivas y correctivas que se llevarán a cabo para minimizar dichos efectos:

- **Generación de residuos:** Los residuos que generará Xéro S.A.S., estarán compuestos principalmente por materiales sólidos de papelería tales como papel, cartón, lapiceros, grapas, recipientes de tinta, material de cafetería como vasos desechables, mezcladores, sobres de azúcar, entre otros. Así mismo, también se tendrán residuos orgánicos como café colado, alimentos consumidos por el personal durante la jornada laboral, etc., los cuales no representan riesgo alguno para el ser humano, pero si pueden llegar a generar un efecto de contaminación del medio ambiente si no se disponen correctamente.

Teniendo en cuenta esto, se dispondrá de una política de disposición de residuos sólidos, enmarcada en el aprovechamiento máximo de estos con el fin de minimizar la cantidad generada. Para esto, todos las hojas de papel que se impriman y no se usen serán utilizadas para imprimir en la parte en blanco, la impresora será tipo laser recargable, por lo cual no se van a tener cartuchos de tinta que se deban disponer, se contará con tres recipientes de residuos, uno blanco para residuos aprovechables limpios y secos, como plástico, vidrio, metales, papel y cartón, uno negro para residuos no aprovechables como el papel higiénico, servilletas, papeles y cartones contaminados con comida, papeles metalizados, entre otros, y uno verde para residuos orgánicos aprovechables como los restos de comida, residuos de corte de césped y poda de jardín, etc.

- **Desecho de equipos electrónicos:** Generalmente, todos los equipos electrónicos cuentan con químicos tóxicos por lo cual deben ser tratados en procesos aparte a los procesos que se realizan para la disposición de otro tipo de materiales. Dado esto, como política de Xéro S.A.S., encaminada al cuidado del medio ambiente, se define que una vez finalizada la vida útil de los equipos electrónicos que se utilizarán para la operación, estos serán donados a entidades como colegios, centros de investigación, institutos o cualquier otro establecimiento que pueda darle un uso adecuado a dichos equipos, y de esta forma se garantiza la reutilización de este tipo de herramientas.

7.5 ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación, se realiza un análisis detallado, en el cual se incluyen los principales indicadores financieros como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación costo beneficio, el capital de trabajo promedio ponderado y el punto de equilibrio del proyecto, entre otros, con los cuales se permitirá identificar la factibilidad financiera para la creación y puesta en marcha de Xéro S.A.S.

7.5.1 Análisis del precio de venta e ingresos

Para definir los precios de los servicios ofrecidos por Xéro S.A.S., se tuvo en cuenta el comportamiento actual en el mercado, al igual que los costos directos e indirectos presentes en los servicios que se prestan. Con relación al comportamiento actual del mercado, de acuerdo con las entrevistas realizadas a los diferentes expertos en el tema, los precios oscilan entre los 10 a 50 millones de pesos y la variación depende de la profundidad y tamaño del estudio que se contrate. Teniendo en cuenta esto, y con el ánimo de que los servicios ofrecidos sean competitivos para el mercado actual, los precios para Xéro se componen de la siguiente forma:

- **Precio Base:** precio para un estudio que profundice solo en uno de los focos descritos en el punto anterior \$10.000.000
- **Precio Variable:** incremento en el precio por cada foco adicional al principal sobre el cual quieran profundizar los clientes \$2.500.000

De esta forma, si el cliente decide contratar un estudio que profundice solo en uno de los focos descritos anteriormente el valor de su contrato será de \$10.000.000 y cada que vaya incluyendo focos adicionales para profundizar su valor incrementará \$2.500.000. Cabe resaltar que estos precios serán evaluados a través del estudio de costos en la viabilidad financiera con el fin de garantizar que cubran todas las variables inherentes en la prestación del servicio y que los márgenes sean los adecuados para la salud financiera de la empresa.

Por otra parte, para proyectar los ingresos de Xéro durante los próximos cinco años, se tomó como base el precio de venta de cada servicio y los objetivos de venta definidos en los anteriores capítulos, los cuales se calcularon de acuerdo al mercado potencial y a la capacidad productiva de la empresa, basada en su planta de personal. Teniendo en cuenta que el precio del servicio tiene un valor fijo y uno variable, dependiendo del número de focos que quiera analizar el cliente, la proyección se realiza con base en el precio fijo que corresponde a \$10.000.000 para el año 2023 y para los siguientes años se aplica un incremento de acuerdo con el promedio del IPC de los últimos 5 años. A continuación, se presenta la proyección de ingresos para los siguientes 5 años.

Tabla 42. Proyección de ingresos Xéro S.A.S.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Vendidos	48	52	56	60	64
% Var Servicios Vendidos		8,33%	7,69%	7,14%	6,67%
Precio de Venta	10.000.000	10.547.000	11.123.921	11.732.399	12.374.162
% Var Precio de Venta		5,47%	5,47%	5,47%	5,47%
Total Ingresos por Ventas	480.000.000	548.444.000	622.939.570	703.943.962	791.946.344
% Var Ingresos por Ventas		14,26%	13,58%	13,00%	12,50%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

7.5.2 Inversión y estructura del proyecto

Para la creación y puesta en funcionamiento de Xéro S.A.S., se requiere una inversión total de 120.000.000, de los cuales el 33% será aportado en partes iguales por los dos socios de la empresa, es decir, cada uno aportará \$20.000.000, y el 67% restante será a través de un préstamo bancario.

7.5.3 Activos fijos y capital de trabajo

Para efectos de este análisis, los activos fijos de Xéro S.A.S., se han clasificado en activos fijos depreciables y activos fijos amortizables:

Tabla 43. Activos fijos depreciables

EQUIPOS DE OFICINA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores	3	\$ 1.899.000	\$ 5.697.000
Impresoras	1	\$ 1.019.000	\$ 1.019.000
Pantallas	1	\$ 1.898.900	\$ 1.898.900
Equipos de comunicación	1	\$ 239.900	\$ 239.900
		SUBTOTAL	\$ 8.854.800
MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Silla para escritorio	3	\$ 279.900	\$ 839.700
Silla para mesa de reuniones	6	\$ 139.900	\$ 839.400
Escritorio tipo L	2	\$ 399.900	\$ 799.800
Escritorio sencillo	1	\$ 179.900	\$ 179.900
Mesa de reuniones	1	\$ 1.274.990	\$ 1.274.990
Tablero	1	\$ 189.900	\$ 189.900
Cable HDMI	1	\$ 24.000	\$ 24.000
Cafetera	1	\$ 155.900	\$ 155.900

Termo café	1	\$ 54.900	\$ 54.900
Mesa para café	1	\$ 142.000	\$ 142.000
		SUBTOTAL	\$ 4.500.490
MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Equipo Eye Tracker	1	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000
		SUBTOTAL	\$ 25.000.000

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

Tabla 44. Activos fijos amortizables

INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Remodelación y adecuación	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Software	1	\$ 659.600	\$ 659.600
Página WEB	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Gastos Legales	1	\$ 1.000.700	\$ 1.000.700
Otros gastos puesta en marcha	1	\$ 819.600	\$ 819.600
		SUBTOTAL	\$ 6.479.900

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

Teniendo en cuenta que, a partir del segundo año de operación, se incrementará el número de auxiliares operativos en 1, para de esta forma liberar tiempo de los funcionarios que ocupan cargos estratégicos, cómo lo son el gerente general y el gerente de ventas y operaciones y lo puedan dedicar a la definición e implementación de estrategias que permitan el posicionamiento de la empresa y lograr cumplir con los objetivos de ventas que se tienen, cada año se aumenta en una unidad los siguientes elementos: computadores, silla para escritorio y escritorio sencillo. Igualmente, se planea invertir en otro equipo Eye Tracker en el tercer año, con el cual se logrará una mayor eficiencia en la realización de los estudios.

7.5.4 Depreciaciones y amortizaciones

En las siguientes tablas se relaciona la proyección de la depreciación de los activos fijos tangibles, al igual que la proyección de los activos fijos intangibles durante los próximos cinco años:

Tabla 45. Proyección de depreciaciones

CONCEPTO	Tasa	2023	2024	2025	2026	2027
Equipos de Oficina	20%	1.770.960	2.171.560	2.594.160	3.039.960	3.510.160
Muebles y Enseres	10%	450.049	498.549	549.649	603.549	660.449
Maquinaria y Equipo	10%	2.500.000	2.500.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000

Total	4.721.009	5.170.109	8.343.809	8.843.509	9.370.609
--------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

En la proyección de las depreciaciones se tiene en cuenta el incremento anual en los computadores, escritorios y sillas de escritorios correspondientes al personal nuevo que se contratará en los siguientes años, al igual que la depreciación del equipo Eye Tracker que se comprará en tercer año de operaciones.

Tabla 46. Proyección de amortización

CONCEPTO	Tasa	2023	2024	2025	2026	2027
Amortización Diferidos	20%	\$ 1.295.980	\$ 1.295.980	\$ 1.295.980	\$ 1.295.980	\$ 1.295.980
Total		\$ 1.295.980	\$ 1.295.980	\$ 1.295.980	\$ 1.295.980	\$ 1.295.980

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

7.5.5 Análisis de costos y gastos

7.5.5.1 Costos directos. Como se describió en el análisis técnico, los costos del servicio están determinados por la cantidad de personas que participaran en el panel de estudio y el alquiler del espacio donde se realice, tales como puntos de venta de autoservicios en la ciudad.

Tabla 47. Costos directos de fabricación

Concepto	Unidad de Medida	Cantidad Requerida	Costo Unidad	Costo Total
Contratación Espacio para Estudio	Hora	20	\$ 50.000	\$ 1.000.000
Contratación personal para panel de estudio	Personas	25	\$ 100.000	\$ 2.500.000
Transporte del personal	Trayecto	18	\$ 10.000	\$ 180.000
Total				\$ 3.680.000

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

Teniendo en cuenta lo anterior, el costo directo total de un servicio contratado por el cliente sería de \$3.680.000. Para realizar la proyección de costos, se tiene en cuenta el objetivo de servicios vendidos al año, el valor de los costos y la variación anual de estos con base en el promedio del IPC de los últimos cinco años:

Tabla 48. Proyección costos directos

COSTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Servicios Vendidos</i>	48	52	56	60	64
Alquiler Espacio	48.000.000	54.844.400	62.293.957	70.394.396	79.194.634

Personal Panel	120.000.000	137.111.000	155.734.893	175.985.991	197.986.586
Transporte Personal	8.640.000	9.871.992	11.212.912	12.670.991	14.255.034
Total	176.640.000	201.827.444	229.241.818	259.051.438	291.436.318

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación

7.5.5.2 Gastos de nómina. Entre los gastos de Xéro se tiene: nómina del personal, alquiler de oficina, servicios públicos y de telecomunicaciones, al igual que la inversión que se realizará en comunicación para dar a conocer la empresa.

De acuerdo con lo establecido en el análisis técnico, se vincularán tres personas a través de un contrato laboral a término indefinido cuyo valor de la nómina mensual es de \$11.670.156. Igualmente, se contará con los servicios de un contador el cual será contratado a través de prestación de servicios, con unos honorarios al mes de \$700.000, lo que da un costo total de \$12.370.156.

Tabla 49. Gasto total nómina mensual

Detalle	Porcentaje	Gerente General	Gerente de Ventas y Operaciones	Auxiliar de Operaciones	Costo Total Nómina Mes
Salario Básico	30	\$ 3.500.000	\$ 3.000.000	\$ 1.300.000	\$ 7.800.000
Subsidio de Transporte	0	\$ -	\$ -	\$ 140.606	\$ 140.606
Salud	8,50%	\$ 297.500	\$ 255.000	\$ 110.500	\$ 663.000
Pensión	12,00%	\$ 420.000	\$ 360.000	\$ 156.000	\$ 936.000
ARL	0,52%	\$ 18.269	\$ 15.659	\$ 6.786	\$ 40.715
Caja de compensación familiar	4,00%	\$ 140.000	\$ 120.000	\$ 52.000	\$ 312.000
Vacaciones	4,17%	\$ 145.831	\$ 124.998	\$ 54.166	\$ 324.995
Cesantías	8,33%	\$ 291.667	\$ 250.000	\$ 120.050	\$ 661.717
Intereses sobre cesantías	1,00%	\$ 35.000	\$ 30.000	\$ 14.406	\$ 79.406
Prima de servicios	8,33%	\$ 291.667	\$ 250.000	\$ 120.050	\$ 661.717
Dotación	0	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ 50.000
Total Costo Mensual		\$ 5.139.934	\$ 4.405.657	\$ 2.124.565	\$ 11.670.156

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

Con base en lo anterior, a continuación, se relaciona la proyección de los gastos de nómina teniendo en cuenta un incremento anual del 5,47% correspondiente al promedio del IPC durante los últimos 5 años. De igual forma, se proyecta el aumento del número de auxiliares de operaciones por año descrito anteriormente, de tal forma que cada año se contrate una persona nueva para el equipo y llegar al quinto año con 5 auxiliares:

Tabla 50. Proyección gastos de nómina Xéro

GASTOS DE NÓMINA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	61.679.205	65.053.057	68.611.459	72.364.506	76.322.845
Gerente de Vtas y Op.	52.867.890	55.759.763	58.809.822	62.026.720	65.419.581
Auxiliar de Operaciones	25.494.776	53.778.680	85.080.560	119.645.956	157.738.237
Contador	8.400.000	8.859.480	9.344.094	9.855.215	10.394.296

Total	148.441.870	183.450.980	221.845.936	263.892.397	309.874.959
--------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.5.5.3 Gastos Administrativos y de ventas. Los gastos administrativos y de ventas, en que se incurren para prestar el servicio, se relacionan a continuación:

Tabla 51. Gastos administrativos y de ventas

Concepto	Valor Mes	Valor Año
Arriendo	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Servicios Públicos	\$ 510.000	\$ 6.120.000
Internet y Telecomunicaciones	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Papelería e insumos	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Servicio de aseo	\$ 280.000	\$ 3.360.000
Gastos de publicidad	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Otros gastos de administración	\$ 280.000	\$ 3.360.000

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

Al igual que con las anteriores proyecciones, para los gastos administrativos y de ventas también se aplica un incremento anual del 5,47% correspondiente al promedio del IPC durante los últimos 5 años:

Tabla 52. Proyección gastos administrativos y de ventas

GASTOS DE ADMON Y VTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	30.000.000	31.551.000	33.182.187	34.897.706	36.701.917
Servicios Públicos	6.120.000	6.972.771	7.897.360	8.898.915	9.982.921
Internet y Telecomunicaciones	1.440.000	1.640.652	1.858.202	2.093.862	2.348.923
Papelería e insumos	1.200.000	1.367.210	1.548.502	1.744.885	1.957.436
Servicio de aseo	3.360.000	3.533.712	3.716.405	3.908.543	4.110.615
Gastos de publicidad	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000
Otros gastos de administración	3.360.000	3.828.188	4.335.806	4.885.679	5.480.820
Total	69.480.000	72.893.533	76.538.462	80.429.590	84.582.631

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.5.5.4 Costos financieros. Si bien los socios del proyecto aportarán cada uno \$20.000.000, para un total de \$40.000.000, se hace necesario la solicitud de un préstamo por valor de \$80.000.000 el cual servirá como capital de trabajo para cubrir los costos y gastos de Xéro S.A.S. durante los primeros meses de operación. Teniendo en cuenta esto, a continuación, se presenta la proyección de los costos de financiación y pago de préstamos el cual se calculó con base en una tasa de interés del 22,81%:

Tabla 53. Costos financieros Xéro S.A.S.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de financiación e intereses	18.248.000	14.598.400	10.948.800	7.299.200	3.649.600
Pago préstamos	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
Total	34.248.000	30.598.400	26.948.800	23.299.200	19.649.600

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

De acuerdo con las anteriores proyecciones, a continuación, se relaciona la proyección total de costos y gastos del proyecto:

Tabla 54. Proyección costos y gastos Xéro

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler Espacio	48.000.000	54.844.400	62.293.957	70.394.396	79.194.634
Personal Panel	120.000.000	137.111.000	155.734.893	175.985.991	197.986.586
Transporte Personal	8.640.000	9.871.992	11.212.912	12.670.991	14.255.034
Depreciación	4.721.009	5.170.109	8.343.809	8.843.509	9.370.609
1. COSTO DE VENTAS	181.361.009	206.997.501	237.585.571	267.894.887	300.806.863
Gastos de Personal	148.441.870	183.450.980	221.845.936	263.892.397	309.874.959
Gastos administrativos y de ventas	69.480.000	72.893.533	76.538.462	80.429.590	84.582.631
Amortización	1.295.980	1.295.980	1.295.980	1.295.980	1.295.980
2. GASTOS OPERATIVOS	219.217.850	257.640.493	299.680.378	345.617.968	395.753.570
COSTOS DE OPERACIÓN (1+2)	400.578.859	464.637.994	537.265.949	613.512.855	696.560.434
COSTOS DE FINANCIACIÓN	18.248.000	14.598.400	10.948.800	7.299.200	3.649.600
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN Y FINANCIACIÓN	418.826.859	479.236.394	548.214.749	620.812.055	700.210.034

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.5.6 Capital de trabajo

Es importante que Xéro cuente con dinero suficiente para solventar sus gastos de personal y administrativos por lo menos durante los primeros 3 meses de operación de la empresa, como apoyo financiero si dado el caso no se logren concretar contratos con clientes durante este tiempo. De igual forma, teniendo en cuenta que los principales clientes de Xéro son empresas, y si bien, de acuerdo con la Ley 2024 del 23 de julio de 2020, las empresas están obligadas a pagar las facturas de proveedores correspondientes a micro, pequeñas y medianas empresas en un plazo no mayor a 45 días a partir de 1 de enero del 2020, cada cliente deberá pagar una cuota inicial del 30% una vez contratado el servicio, el restante lo pagará en el tiempo máximo estipulado por la Ley, por lo cual, a continuación se realiza la proyección del capital de trabajo necesario para la operación de Xéro:

Tabla 55. Proyección capital de trabajo Xéro

CONCEPTO	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Directos	1,2	17.664.000	20.182.744	22.924.182	25.905.144	29.143.632
Gastos de personal	3,0	37.110.468	45.862.745	55.461.484	65.973.099	77.468.740
Gastos de Admon. Y Ventas	3,0	17.370.000	18.223.383	19.134.616	20.107.398	21.145.658
Total		72.144.468	84.268.873	97.520.281	111.985.641	127.758.029

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.5.7 Determinación de tasa interna de oportunidad

Para determinar la tasa mínima que un inversor estaría dispuesto a recibir por destinar su dinero para Xéro y no considerar ningún otro proyecto, se calcula a continuación, la TIO (Tasa de Interna de Oportunidad), cuya fórmula consiste en deflactar la tasa de usura del mercado con la inflación.

$$TIO = ((1 + \text{tasa usura}) / (1 + \text{inflación})) - 1$$

De acuerdo con la Superintendencia Financiera de Colombia la tasa de usura para enero del 2023 se sitúa en 43,26% Efectivo Anual y el IPC al cierre del año 2022 se situó en 13,1%, por lo cual:

$$TIO = ((1 + 0,4326) / (1 + 0,131)) - 1$$

$$TIO = 0,2666$$

De acuerdo con lo anterior, la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) para el proyecto sería del 26,66%.

7.5.8 Estados financieros proyectados

A continuación, se presenta la proyección del estado de resultados, el balance general y el flujo de efectivo, con los cuales serán calculados indicadores como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el punto de equilibrio, índice de liquidez, nivel de endeudamiento, entre otros.

7.5.8.1 Estado de resultados proyectado. Al proyectar el estado de resultados de Xéro S.A.S., se evidencia que la empresa obtendría utilidades positivas desde el año 1, dado que los costos de operación, los gastos de ventas y administrativos son inferiores en comparación con los ingresos debido a su naturaleza. Esta misma dinámica en las utilidades netas se evidencia en los años siguientes.

En la siguiente tabla se relaciona la proyección del estado de resultados de Xéro S.A.S.:

Tabla 56. Estado de resultados Xéro S.A.S.

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	480.000.000	548.444.000	622.939.570	703.943.962	791.946.344
(-) Devoluciones y descuentos	0	0	0	0	0
INGRESOS OPERACIONALES	480.000.000	548.444.000	622.939.570	703.943.962	791.946.344
(-) Costo de ventas	181.361.009	206.997.501	237.585.571	267.894.887	300.806.863
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	298.638.991	341.446.499	385.353.999	436.049.075	491.139.480
(-) Gastos operacionales de ventas	148.441.870	183.450.980	221.845.936	263.892.397	309.874.959
(-) Gastos operacionales de administración	70.775.980	74.189.513	77.834.442	81.725.570	85.878.611
UTILIDAD OPERACIONAL	79.421.141	83.806.006	85.673.622	90.431.108	95.385.910
(+) Ingresos no operacionales	0	0	0	0	0
(-) Gastos no operacionales	18.248.000	14.598.400	10.948.800	7.299.200	3.649.600
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	61.173.141	69.207.606	74.724.822	83.131.908	91.736.310
(-) Impuesto de renta y complementarios	21.410.599	24.222.662	26.153.688	29.096.168	32.107.709
UTILIDAD LÍQUIDA	39.762.542	44.984.944	48.571.134	54.035.740	59.628.602

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

Teniendo en cuenta que las Sociedades por Acciones Simplificada no están en la obligación de realizar reservas de sus utilidades netas, se definió que las utilidades de cada periodo serán repartidas en partes iguales para cada uno de los accionistas de la empresa.

7.5.8.2 Flujo de caja neto proyectado. Después de conocer la proyección de la utilidad operativa, se procede a construir el flujo de caja neto proyectado para los cinco años analizados, el cual servirá de base para la elaboración del balance general proyectado y el cálculo del VPN, TIR y el punto de equilibrio entre otros.

Tabla 57. Flujo de caja neto proyectado

DETALLE	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Préstamos	80.000.000	0	0	0	0	0
Aporte capital	40.000.000	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas	0	480.000.000	548.444.000	622.939.570	703.943.962	791.946.344
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
Valor remanente en el último año	0	75.164.810	126.354.940	122.367.494	91.900.499	91.679.074
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	120.000.000	555.164.810	674.798.940	745.307.064	795.844.461	883.625.417
SALIDAS DE EFECTIVO						
Inversiones básicas	44.835.190	0	2.488.000	29.624.000	2.768.000	2.920.000

Costos de operación netos de depreciación y amortización diferidos	0	394.561.870	458.171.905	527.626.160	603.373.366	685.893.845
Costos de financiación	0	18.248.000	14.598.400	10.948.800	7.299.200	3.649.600
Pago préstamos	0	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
Pago de Dividendos	0	0	39.762.542	44.984.944	48.571.134	54.035.740
Impuestos	0	0	21.410.599	24.222.662	26.153.688	29.096.168
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	44.835.190	428.809.870	552.431.446	653.406.566	704.165.387	791.595.352
ENTRADAS MENOS SALIDAS	75.164.810	126.354.940	122.367.494	91.900.499	91.679.074	92.030.065

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.5.8.3 Balance general. Al realizar la proyección del estado de resultados y el flujo de caja neto, se logra evidenciar un incremento constante de los ingresos, la utilidad neta y el efectivo en caja de Xéro S.A.S. Sobre la utilidad neta, por acuerdo de los socios, se definió repartir dividendos al final del ejercicio.

A continuación, se presenta el balance general proyectado en el cual se evidencia un incremento de los activos y el patrimonio, y a su vez, un decrecimiento de los pasivos.

Tabla 58. Balance general proyectado.

DETALLE	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Efectivo	75.164.810	126.354.940	122.367.494	91.900.499	91.679.074	92.030.065
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0
Total Activos Corriente	75.164.810	126.354.940	122.367.494	91.900.499	91.679.074	92.030.065
Activos Fijos						
No Depreciables						
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Depreciables						
Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y equipo	25.000.000	22.500.000	20.000.000	41.800.000	36.600.000	31.400.000
Muebles y enseres	4.500.490	4.050.441	4.036.892	3.998.243	3.933.694	3.842.245
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Herramientas	8.854.800	7.083.840	6.915.280	6.434.120	5.623.160	4.464.000
Total Activos Fijos	38.355.290	33.634.281	30.952.172	52.232.363	46.156.854	39.706.245
Activos Diferidos						
Gastos Preoperativos	6.479.900	5.183.920	3.887.940	2.591.960	1.295.980	0

Total Activos Diferidos	6.479.900	5.183.920	3.887.940	2.591.960	1.295.980	0
-------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	---

TOTAL ACTIVOS	120.000.000	165.173.141	157.207.606	146.724.822	139.131.908	131.736.310
----------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

PASIVO Y PATRIMONIO

Pasivo

Pasivo Corriente	0	21.410.599	24.222.662	26.153.688	29.096.168	32.107.709
Préstamos a corto, mediano y largo plazo	80.000.000	64.000.000	48.000.000	32.000.000	16.000.000	0
Total Pasivo	80.000.000	85.410.599	72.222.662	58.153.688	45.096.168	32.107.709

Patrimonio

Capital Social	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Ganancias (Pérdidas) acumuladas	0	0	0	0	0	0
Resultado del ejercicio	0	39.762.542	44.984.944	48.571.134	54.035.740	59.628.602
Total Patrimonio	40.000.000	79.762.542	84.984.944	88.571.134	94.035.740	99.628.602

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	120.000.000	165.173.141	157.207.606	146.724.822	139.131.908	131.736.310
----------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

De acuerdo con las anteriores proyecciones, se calcula el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), relación Beneficio / Costo y el costo promedio de capital (WACC, por sus siglas en ingles).

Para el cálculo del Valor Presente Neto (VPN), se tomará como base la TIO calculada anteriormente cuyo resultado fue de:

$$TIO = 0,2666$$

Tabla 59. Valor Presente Neto Xéro S.A.S.

Año	Flujo de Efectivo	Valor Presente (VP)
0	-120.000.000	-120.000.000
VP Egresos		-120.000.000
1	31.393.132	31.393.132

2	28.040.659	28.040.659
3	23.903.406	23.903.406
4	20.995.352	20.995.352
5	18.291.832	18.291.832
VP Ingresos		122.624.382
VPN		2.624.382
TIR		27,67%
Relación B/C		1,02

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

Valor Presente Neto (VPN)

De acuerdo con las proyecciones realizadas, el Valor Presente Neto (VPN) es positivo, dando como resultado la suma de \$2.624.804, lo cual, si bien es una cifra baja, indica que el proyecto es rentable.

Tasa Interna de Retorno TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) resultante del ejercicio es de 27,67%, la cual es superior a la tasa interna de oportunidad esperada por los inversionistas, indicando que las expectativas de estos frente a su inversión pueden llegar a ser superadas, ya que el proyecto les generará una mayor rentabilidad.

Relación Beneficio / Costo

En cuanto a la relación beneficio / costo, como se observa en la tabla 57, el resultado es de 1,02, lo que indica que el beneficio es 2% superior a los costos en los que incurrirían los socios si deciden invertir en la empresa.

Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC)

Cómo se puede observar en la siguiente tabla, el costo de capital promedio ponderado incrementa año a año, este indicador será utilizado más adelante para el cálculo del Valor Económico Agregado (EVA), con el cual se podrá determinar el desempeño financiero del proyecto.

Tabla 60. Costo de capital promedio ponderado Xéro S.A.S.

CONCEPTO	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Deuda	66,67%	51,71%	45,94%	39,63%	32,41%	24,37%
% Patrimonio	33,33%	48,29%	54,06%	60,37%	67,59%	75,63%
Tasa Deuda	22,81%	22,81%	22,81%	22,81%	22,81%	22,81%
Tasa Patrimonio	26,66%	26,66%	26,66%	26,66%	26,66%	26,66%
Impuestos	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%

WACC	18,77%	20,54%	21,22%	21,97%	22,82%	23,78%
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.6.1 Razones financieras

A continuación, se presentan las razones financieras con la cual se puede cuantificar la realidad económica y financiera del proyecto:

Tabla 61. Razones financieras Xéro S.A.S.

DETALLE	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	0,94	1,48	1,69	1,58	2,03	2,87
Nivel de Endeudamiento Total	66,67%	51,71%	45,94%	39,63%	32,41%	24,37%
Índice de Participación Patrimonial	33,33%	48,29%	54,06%	60,37%	67,59%	75,63%
Rentabilidad Bruta	0,00%	62,22%	62,26%	61,86%	61,94%	62,02%
Rentabilidad Operacional	0,00%	16,55%	15,28%	13,75%	12,85%	12,04%
Rentabilidad Neta	0,00%	12,74%	12,62%	12,00%	11,81%	11,58%
Rentabilidad Patrimonio	0,00%	49,85%	52,93%	54,84%	57,46%	59,85%
Rentabilidad del Activo	0,00%	24,07%	28,61%	33,10%	38,84%	45,26%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

- **Liquidez - Razón Corriente:** de acuerdo con la anterior tabla, la liquidez de Xéro S.A.S. incrementa durante cada periodo, pasando de un primer año en el que por cada peso de deuda se cuenta con 0,94 pesos de respaldo, a un quinto año en el que los pesos de respaldo incrementan a 2,87 por cada peso de deuda que se tenga, es decir, casi tres veces la deuda que se tiene.
- **Nivel de endeudamiento total:** El nivel de endeudamiento decrece a medida que pasan los años, iniciando en un 66,7% en el año 1 y finalizando el periodo de evaluación en un 24,37%.
- **Índice de participación patrimonial:** Este indicador aumenta de forma indirectamente proporcional con respecto al nivel de endeudamiento, por lo cual se llega a un quinto año con un índice del 75,63%, lo que indica que la gestión de las deudas es positiva y se mantienen en un mínimo porcentaje que sea saludable para la empresa y llamativo para posibles futuros inversionistas.
- **Rentabilidad bruta:** En todos los periodos analizados, la rentabilidad bruta proyectada para Xéro S.A.S. está por encima del 60%, lo que indica una eficiencia en costos de ventas.
- **Rentabilidad operacional:** Por su parte, la rentabilidad operacional sigue siendo de dos dígitos. En este indicador se ve una disminución a medida que

pasan los periodos, dado que se está proyectando incrementar la planta de personal, lo que incrementa a su vez los costos operacionales tanto de ventas como administrativos.

- **Rentabilidad neta:** Este indicador se comporta muy similar al anterior, ya que se presenta disminución a medida que pasa el tiempo, pero, aun así, sigue siendo de doble dígito, lo que indica que el proyecto presenta eficiencias en temas de costos que permiten obtener rentabilidades de ese nivel.
- **Rentabilidad del patrimonio:** De acuerdo con los resultados de este indicador, se obtiene una alta rentabilidad en comparación con el patrimonio de la empresa, el cual permanece en niveles superiores al 49% e incrementa cada año.
- **Rentabilidad del activo:** Al igual que la rentabilidad del patrimonio, la del activo también incrementa cada año indicando que los recursos con los que cuenta la empresa se están utilizando de forma correcta y eficiente para el logro de los objetivos.

Si bien, a nivel general los anteriores indicadores muestran la viabilidad del proyecto, desde el punto de vista financiero, es necesario evaluar también el valor económico agregado (EVA), con el cual se logrará determinar si el proyecto construye valor con el paso del tiempo. De acuerdo con esto, se presenta a continuación el cálculo del EVA para la empresa, el cual se realiza teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

$$EVA = UODI - (ANO * Ko)$$

Donde:

UODI = Utilidad operativa después de impuestos

ANO = Activos netos operacionales

Ko = Costo de capital promedio ponderado

Tabla 62. EVA Xéro S.A.S.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UODI	39.762.542	44.984.944	48.571.134	54.035.740	59.628.602
KTNO	104.944.341	98.144.832	65.746.811	62.582.906	59.922.357
AFNO	33.634.281	30.952.172	52.232.363	46.156.854	39.706.245
ANO	71.310.060	67.192.660	13.514.448	16.426.052	20.216.112
Ko	18,77%	20,54%	21,22%	21,97%	22,82%
EVA	26.376.930	31.182.948	45.702.885	50.426.961	55.014.383

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

En la anterior tabla se observa cómo año tras año la empresa genera valor, el cual es incremental con el paso del tiempo. Esto permite que la empresa sea atractiva para los inversionistas iniciales al igual que para los futuros que puedan llegar en posibles planes de expansión.

7.6.2 Análisis del punto de equilibrio

Para tener la claridad sobre cuál debe ser el nivel de ventas necesario con el cual se logre cubrir los costos y gastos fijos y permita obtener ganancias a la empresa, se hace necesario el cálculo del punto de equilibrio, el cual se realizará teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{CFT}}{\text{PVU} - \text{CVU}}$$

Donde:

CFT: Costo Fijos Totales

PVU: Precio de Venta Unitario

CVU: Costo Variable Unitario

Tabla 63. Punto de equilibrio Xéro S.A.S.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos Totales	217.921.870	256.344.513	298.384.398	344.321.988	394.457.590
Precio de Venta Unitario	10.000.000	10.547.000	11.123.921	11.732.399	12.374.162
Costo Variable Unitario	3.680.000	3.881.296	4.093.603	4.317.523	4.553.691
PE = CFT/(PVU - CVU)	34	38	42	46	50

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

Al analizar esta tabla, se observa que la cantidad de servicios necesarias para alcanzar el punto de equilibrio son menores a las proyectadas, y están muy acordes a dichas proyecciones, lo que muestra un equilibrio y coherencia entre las capacidades de la empresa y los objetivos planteados en temas de ventas.

7.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Con el fin de determinar la incidencia o afectación que pueda tener en los indicadores de evaluación financiera los diferentes cambios o desviaciones de los objetivos planteados inicialmente, se hace necesario realizar un análisis de sensibilidad en el cual se evalúe la viabilidad financiera del proyecto con base en el escenario pesimista.

7.7.1 Escenario Pesimista

A continuación, se proyectan los indicadores financieros con base en el escenario pesimista en el cual se plantean los siguientes objetivos de venta de servicios por año:

- Año 1: 24
- Año 2: 28
- Año 3: 32
- Año 4: 36
- Año 5: 40

Los anteriores valores se proyectan bajo el supuesto de que se le dificulte a la fuerza de ventas dar a conocer la empresa y los servicios, por lo cual solo logran impactar la mitad de clientes propuestos en la proyección del escenario normal. Dado que la proyección de ventas del escenario pesimista no supera la capacidad operativa con la que iniciará labores Xéro S.A.S., para los cálculos financieros no se tiene en cuenta el crecimiento en la planta de personal que se proyectó en el escenario normal, y tampoco se invertirá en herramientas de trabajo adicionales, por lo cual, durante los 5 años proyectados se contará con la misma planta de personal y con las mismas herramientas y equipos de trabajo.

7.7.1.1 Estado de resultados proyectado en escenario pesimista. Al proyectar el estado de resultados de Xéro S.A.S., con base en el escenario pesimista, se evidencia que la empresa generaría pérdidas los tres primeros años, llegando a obtener utilidades positivas solo desde el cuarto año de operación.

En la siguiente tabla se relaciona la proyección del estado de resultados de Xéro S.A.S. con base en el escenario pesimista:

Tabla 64. Estado de resultados Xéro S.A.S. – Escenario pesimista

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	240.000.000	295.316.000	355.965.469	422.366.377	494.966.465
(-) Devoluciones y descuentos	0	0	0	0	0
INGRESOS OPERACIONALES	240.000.000	295.316.000	355.965.469	422.366.377	494.966.465
(-) Costo de ventas	93.041.009	113.397.297	135.716.302	160.151.836	186.868.668
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	146.958.991	181.918.703	220.249.167	262.214.542	308.097.797
(-) Gastos operacionales de ventas	148.441.870	156.561.640	165.125.562	174.157.930	183.684.369
(-) Gastos operacionales de administración	52.775.980	57.251.730	62.068.710	67.250.238	72.821.136
UTILIDAD OPERACIONAL	-54.258.859	-31.894.667	-6.945.104	20.806.373	51.592.291
(+) Ingresos no operacionales	0	0	0	0	0
(-) Gastos no operacionales	15.967.000	12.773.600	9.580.200	6.386.800	3.193.400

UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	-70.225.859	-44.668.267	-16.525.304	14.419.573	48.398.891
(-) Impuesto de renta y complementarios	0	0	0	5.046.850	16.939.612
UTILIDAD LÍQUIDA	-70.225.859	-44.668.267	-16.525.304	9.372.722	31.459.279

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.7.1.2 Flujo de caja neto proyectado en escenario pesimista. A continuación, se relaciona el flujo de caja neto proyectado para los cinco años analizados con base en la proyección de ventas del escenario pesimista, el cual servirá de base para la elaboración del balance general proyectado y el cálculo del VPN, TIR y el punto de equilibrio entre otros.

Tabla 65. Flujo de caja neto proyectado. – Escenario pesimista

DETALLE	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Préstamos	70.000.000	0	0	0	0	0
Aporte capital	40.000.000	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas	0	240.000.000	295.316.000	355.965.469	422.366.377	494.966.465
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
Valor remanente en el último año	0	65.164.810	-13.044.060	4.530.521	24.690.473	47.652.339
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	110.000.000	305.164.810	282.271.940	360.495.989	447.056.850	542.618.803
SALIDAS DE EFECTIVO						
Inversiones básicas	44.835.190	0	0	0	0	0
Costos de operación netos de depreciación y amortización diferidos	0	288.241.870	321.193.678	356.893.584	395.543.016	437.357.184
Costos de financiación	0	15.967.000	12.773.600	9.580.200	6.386.800	3.193.400
Pago préstamos	0	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
Pago de Dividendos	0	0	-70.225.859	-44.668.267	-16.525.304	9.372.722
Impuestos	0	0	0	0	0	5.046.850
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	44.835.190	318.208.870	277.741.419	335.805.517	399.404.511	468.970.157
ENTRADAS MENOS SALIDAS	65.164.810	-13.044.060	4.530.521	24.690.473	47.652.339	73.648.646

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.5.8.3 Balance general en escenario pesimista. A continuación, se presenta el balance general proyectado con base en el escenario pesimista, en el cual se evidencia un incremento de los activos y a su vez, un decrecimiento de los pasivos. Por su parte, el patrimonio durante los dos primeros años de operación es negativo, dadas las utilidades negativas que se dan durante dicho periodo, no obstante, a partir del tercer año su valor es positivo e incrementa cada año.

Tabla 66. Balance general proyectado. – Escenario pesimista

DETALLE	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Efectivo	65.164.810	-13.044.060	4.530.521	24.690.473	47.652.339	73.648.646
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0
Total Activos Corriente	65.164.810	-13.044.060	4.530.521	24.690.473	47.652.339	73.648.646
Activos Fijos						
No Depreciables						
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Depreciables						
Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y equipo	25.000.000	22.500.000	20.000.000	17.500.000	15.000.000	12.500.000
Muebles y enseres	4.500.490	4.050.441	3.600.392	3.150.343	2.700.294	2.250.245
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Herramientas	8.854.800	7.083.840	5.312.880	3.541.920	1.770.960	0
Total Activos Fijos	38.355.290	33.634.281	28.913.272	24.192.263	19.471.254	14.750.245
Activos Diferidos						
Gastos Preoperativos	6.479.900	5.183.920	3.887.940	2.591.960	1.295.980	0
Total Activos Diferidos	6.479.900	5.183.920	3.887.940	2.591.960	1.295.980	0
TOTAL ACTIVOS	110.000.000	25.774.141	37.331.733	51.474.696	68.419.573	88.398.891
PASIVO Y PATRIMONIO						
Pasivo						
Pasivo Corriente	0	0	0	0	5.046.850	16.939.612
Préstamos a corto, mediano y largo plazo	70.000.000	56.000.000	42.000.000	28.000.000	14.000.000	0
Total Pasivo	70.000.000	56.000.000	42.000.000	28.000.000	19.046.850	16.939.612
Patrimonio						
Capital Social	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Ganancias (Pérdidas) acumuladas	0	0	0	0	0	0
Resultado del ejercicio	0	-70.225.859	-44.668.267	-16.525.304	9.372.722	31.459.279

Total Patrimonio	40.000.000	-30.225.859	-4.668.267	23.474.696	49.372.722	71.459.279
------------------	------------	-------------	------------	------------	------------	------------

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	110.000.000	25.774.141	37.331.733	51.474.696	68.419.573	88.398.891
----------------------------------	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

De acuerdo con las anteriores proyecciones del escenario pesimista, se calcula el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), relación Beneficio / Costo y el costo promedio de capital (WACC, por sus siglas en ingles).

Tabla 67. Evaluación financiera en escenario pesimista

Indicador	Escenario Normal	Escenario Pesimista	Variación	Variación (%)
VPN	\$ 2.624.382	-\$ 188.128.015	-\$ 190.752.397	-7268,47%
TIR	27,67%	-38,09%	-65,76%	-237,64%
B/C	1,02	- 0,71	- 1,73	-169,51%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

Al realizar la evaluación financiera con base en las proyecciones del escenario pesimista, se logra evidenciar que el proyecto no sería viable financieramente ya que el resultado del valor presente neto (VPN) fue negativo con una variación porcentual bastante alta en comparación con el resultado de la proyección del escenario normal, al igual que la tasa interna de retorno (TIR) y la relación beneficio – costo, cuyas variaciones negativas también son considerables, por lo cual no sería rentable para los socios.

Las proyecciones del escenario pesimista no solo impactan negativamente los indicadores relacionados en la tabla anterior, sino que también afectan el costo promedio de capital, el EVA y los indicadores de rendimiento como se puede observar en las siguientes tablas:

Tabla 68. Comparación WACC en escenario normal y pesimista

WACC	Escenario Normal	Escenario Pesimista	Variación	Variación (%)
AÑO 1	20,54%	0,95%	-19,59%	-95,38%
AÑO 2	21,22%	13,35%	-7,88%	-37,11%
AÑO 3	21,97%	20,22%	-1,75%	-7,95%
AÑO 4	22,82%	23,37%	0,54%	2,37%
AÑO 5	23,78%	24,39%	0,62%	2,59%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

Tabla 69. Comparación EVA en escenario normal y pesimista

EVA	Escenario Normal	Escenario Pesimista	Variación	Variación (%)
AÑO 1	\$ 26.376.930	-\$ 61.296.483	-\$ 87.673.414	-332,39%

AÑO 2	\$	31.182.948	-\$	44.436.847	-\$	75.619.795	-242,50%
AÑO 3	\$	45.702.885	-\$	16.591.799	-\$	62.294.684	-136,30%
AÑO 4	\$	50.426.961	\$	4.694.265	-\$	45.732.696	-90,69%
AÑO 5	\$	55.014.383	\$	21.655.292	-\$	33.359.091	-60,64%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

Tabla 70. Comparación margen bruto en escenario normal y pesimista

Margen Bruto	Escenario Normal	Escenario Pesimista	Variación	Variación (%)
AÑO 1	62,22%	61,23%	-0,98%	-1,58%
AÑO 2	62,26%	61,60%	-0,66%	-1,05%
AÑO 3	61,86%	61,87%	0,01%	0,02%
AÑO 4	61,94%	62,08%	0,14%	0,22%
AÑO 5	62,02%	62,25%	0,23%	0,37%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

Tabla 71. Comparación margen operativo en escenario normal y pesimista

Margen Operativo	Escenario Normal	Escenario Pesimista	Variación	Variación (%)
AÑO 1	16,55%	-22,61%	-39,15%	-236,64%
AÑO 2	15,28%	-10,80%	-26,08%	-170,68%
AÑO 3	13,75%	-1,95%	-15,70%	-114,19%
AÑO 4	12,85%	4,93%	-7,92%	-61,65%
AÑO 5	12,04%	10,42%	-1,62%	-13,46%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

Tabla 72. Comparación margen neto en escenario normal y pesimista

Margen Neto	Escenario Normal	Escenario Pesimista	Variación	Variación (%)
AÑO 1	12,74%	-29,26%	-42,01%	-329,60%
AÑO 2	12,62%	-15,13%	-27,74%	-219,86%
AÑO 3	12,00%	-4,64%	-16,64%	-138,70%
AÑO 4	11,81%	3,41%	-8,40%	-71,09%
AÑO 5	11,58%	9,78%	-1,81%	-15,59%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

7.8 RIESGOS DEL PROYECTO

De acuerdo con la investigación realizada, se lograron identificar aquellos riesgos que puede llegar a presentar la puesta en marca de Xéro S.A.S., los cuales se describen a continuación:

- 1. Riesgo de no cumplimiento de las expectativas del mercado con los servicios ofrecidos:** Corresponde a que el servicio definido por Xéro S.A.S. no cumpla con las expectativas de los clientes lo que puede generar una mala imagen corporativa y la pérdida o no consecución de nuevos contratos. De igual forma, la falla de calidad en la información entregada a los clientes puede llegar a generar demandas por parte de estos.
- 2. Riesgo de desconocimiento de los servicios ofrecidos por parte del mercado objetivo:** Significa que las estrategias de publicidad definidas no cumplan con los objetivos y los clientes potenciales no logren conocer de Xéro S.A.S. y por ende no se cumpla con los objetivos de ventas proyectados.
- 3. Riesgo de aparición de competencia:** En el mercado en el que participará Xéro S.A.S. existen competidores de gran tamaño y con un músculo financiero sólido que pueden llegar a implementar servicios dentro de su portafolio similares a los de Xéro S.A.S. con el fin de no perder participación y conservar los clientes, lo que generaría una ardua competencia y la dificultad de lograr los objetivos planteados.
- 4. Riesgo de pérdida de personal:** El mercado laboral se mueve constantemente y las empresas están en búsqueda permanente de talentos, por lo cual Xéro S.A.S. no está exenta de la filtración de personal hacia otras empresas, lo que puede causar filtración de información y de buenas prácticas realizadas en la empresa.
- 5. Riesgo de no obtención de créditos bancarios:** El apalancamiento inicial de Xéro S.A.S. será a través de un aporte propio de los socios al igual que de un crédito bancario el cual está condicionado a la aprobación del banco que se defina para dicho crédito.
- 6. Riesgo de incremento de tasa de interés:** Debido a la inflación que vive el país en la actualidad, el Banco de la República está incrementando constantemente su tasa de interés, lo cual incide directamente en las tasas del mercado general e incrementa los costos de financiación para las empresas.
- 7. Riesgo de fluctuación del TRM:** Si bien el mercado objetivo para Xéro S.A.S. es la ciudad de Cali, su facturación y muchos de sus insumos y gastos se realizarán en moneda local, la herramienta con la que se prestarán los servicios se debe comprar en dólares, por lo cual un incremento de la TRM incrementaría automáticamente el costo de la herramienta.
- 8. Riesgo de utilización de herramientas tecnológicas:** Para entregar información verídica y confiable es muy importante conocer a detalle el

manejo y utilización de la herramienta tecnológica con la cual se llevarán a cabo los estudios, al igual que estar a la vanguardia de nuevos usos o formas de realización de los estudios.

9. Riesgo de no cumplimiento de los objetivos de ventas: No cumplir los objetivos de ventas acarrearía serios problemas para la empresa ya que no se lograría cumplir con las obligaciones financieras que Xéro S.A.S. trae consigo.

10. Riesgo de filtración de información: La confiabilidad es un pilar fundamental de las empresas que compiten en el mercado de investigación del consumidor, por lo cual, si se llega a filtrar información de los clientes o los estudios realizados, la imagen de Xéro S.A.S. podría destruirse y tendría consecuencias legales graves que podrían llevar al cierre de la empresa.

11. Riesgo de falla de la herramienta tecnológica: Durante los primeros años se contará con una sola herramienta para realizar los estudios, por lo cual si esta llega a fallar significaría que la empresa no podrá operar y realizar los estudios que contrata, quedando mal con los clientes, lo que afectará la imagen y los ingresos de Xéro S.A.S.

12. Riesgo de demora en el pago por parte de los clientes: La demora en el pago de los clientes puede generar incumplimiento en el pago de obligaciones inherentes a la operación de Xéro S.A.S., causando problemas financieros a la empresa.

A continuación, se relaciona el mapa de calor con el cual se evaluará el impacto que tiene cada uno de los anteriores riesgos para la operación y sostenibilidad de Xéro S.A.S.:

Tabla 73. Mapa de calor para implementación de Xéro S.A.S.

			IMPACTO				
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Menor	Moderado	Crítico	Catastrófico
PROBABILIDAD	5	Frecuente	5	10	15	20	25
	4	Probable	4	8	12	16	20
	3	Ocasional	3	6	9	12	15
	2	Posible	2	4	6	8	10
	1	Imposible	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia, a partir de Flores (2019)

Con base en la anterior tabla, se definen cuatro rangos de impacto para los riesgos que puede llegar a tener la implementación de Xéro S.A.S. de acuerdo a su ponderación, los cuales son:

- De 1 a 4: Bajo
- De 5 a 9: Medio
- De 10 a 12: Alto
- De 13 a 25: Crítico

De esta forma, se plantea la siguiente matriz de riesgo en la cual se relaciona el impacto de cada uno de ellos y las estrategias de mitigación que se deben implementar:

Tabla 74. Matriz de riesgo Xéro S.A.S.

No.	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Ponderación	Tipo de Riesgo	Actividad de Mitigación
1	Riesgo de no cumplimiento de las expectativas del mercado con los servicios ofrecidos:	2	5	10	Alto	Dentro del proceso operativo, en las reuniones con los clientes se debe dejar muy claro y por escrito cuales son las necesidades de esta y las soluciones que la empresa va a brindar para suplirlas, con el fin de no dejar espacio a interpretaciones subjetivos que incidan en la inconformidad del cliente. Se sugiere crear un formato en el que se logre recopilar toda la información necesaria para el inicio de los estudios contratados.
2	Riesgo de desconocimiento de los servicios ofrecidos por parte del mercado objetivo:	2	4	8	Medio	Hacer seguimiento constante al impacto de las estrategias de comunicación, el cual permita identificar desviaciones y generar los correctivos necesarios para que la marca se dé a conocer en el mercado objetivo.
3	Riesgo de aparición de competencia:	4	3	12	Alto	Garantizar siempre la calidad de los estudios y la información entregada a los clientes para ganar confianza en ellos y brindar una imagen de socio estratégico para su operación.
4	Riesgo de pérdida de personal:	2	2	4	Bajo	Mantener un clima organizacional ameno, garantizar el pago oportuno a los empleados, incluir dentro de las prestaciones el salario emocional que permita fidelizar a los empleados y evitar fugas de capital humano. Realizar procesos de contratación rigurosos para evitar filtraciones de personas que no les apasione el negocio y se conviertan en paredes de contención para el crecimiento del mismo.

5	Riesgo de no obtención de créditos bancarios	2	2	4	Bajo	Identificar las exigencias de los bancos para la aprobación de créditos y definir cuál es el mejor aliado para este proceso.
6	Riesgo de incremento de tasa de interés	4	3	12	Alto	Evaluar cual es el mejor banco aliado para la financiación, en términos de tasas ofrecidas.
7	Riesgo de fluctuación del TRM	4	2	8	Medio	Activar una cuenta en moneda extranjera que permita realizar transacciones sin depender de la tasa de cambio cuando sea necesario.
8	Riesgo de utilización de herramientas tecnológicas	2	4	8	Medio	Capacitación constante a todo el personal en el manejo de las herramientas que se utilizarán para la operación de Xéro S.A.S.
9	Riesgo de no cumplimiento de los objetivos de ventas	2	4	8	Medio	Implementar un modelo de seguimiento riguroso a los objetivos definidos. Reuniones constantes con el gerente de ventas y operaciones para identificar desviaciones y causas del no cumplimiento de las ventas y definir planes de acción inmediatos para su logro. Relacionamiento constante con empresarios y ejecutivos de empresas de mercado objetivo que permitan dar a conocer los servicios y crear en ellos la curiosidad de conocer la empresa.
10	Riesgo de filtración de información	2	5	10	Alto	Implementar con tratos de confidencialidad para los clientes y empleados de Xéro S.A.S. Establecer políticas de tratamiento de información rigurosas que impidan el acceso a personas no relacionadas con la empresa. Control bloqueo interno en las herramientas y sistemas de información de la empresa.
11	Riesgo de falla de la herramienta tecnológica	4	4	16	Crítico	Definir un plan de mantenimiento preventivo para las herramientas y equipos utilizados en la operación de la empresa. Identificar proveedores que alquilen las herramientas que necesita la empresa para su funcionamiento con el fin de tener un Plan B en el caso de la propia falla. Definir una política clara para la utilización de las herramientas que permitan el buen uso de esta y la conservación de su vida útil.

12	Riesgo de demora en el pago por parte de los clientes	3	4	12	Alto	Dejar claro las fechas de pago al momento de presentar la propuesta y plasmarlo en el contrato que se firmará con el cliente al momento de solicitar el servicio.
----	---	---	---	----	------	---

Fuente: Elaboración propia, a partir de la investigación.

De acuerdo con la anterior tabla, se identificaron en total 12 riesgos que puede llegar a presentar Xéro S.A.S. durante su puesta en marcha y operación cotidiana. Del total de riesgos, dos son de impacto bajo, cuatro de impacto medio, 5 de impacto alto y uno de impacto crítico.

8. CONCLUSIONES

Después de realizar el estudio de factibilidad para la creación de una empresa de investigación del consumidor, a través de la técnica Eye Tracking, en la ciudad de Cali, la investigación arrojó una viabilidad positiva, lo cual se soporta con las siguientes consideraciones.

- La idea planteada es innovadora y posee una alta carga de tecnología en los servicios que se planean ofrecer, lo que ayuda a generar una alta demanda de clientes y la fidelidad de los mismos dada la calidad de lo entregables que se realicen.
- A pesar de que la situación económica del país no es la mejor, debido a ciertos indicadores económicos que están subiendo constantemente, lo cual es una tendencia no solo nacional sino global, en general, el medio ambiente externo en el cual se sitúa la idea de negocio es favorable para su materialización ya que la mayoría de las variables analizadas resultaron siendo oportunas. Así mismo, el sector en el que competirá la empresa está compuesto por competidores que tiene un músculo financiero muy extenso y amplia experiencia en el tema, pero dado el componente innovador de la propuesta es posible que empiece a competir y ganar mercado y reconocimiento de forma permanente.
- De acuerdo con el estudio de mercado realizado, la idea de negocio es bien recibida en el mercado. Existe un amplio potencial de clientes en la zona geográfica donde se planea dar inicio a las operaciones, lo que permite tener unos objetivos de venta retadores que inician en el primer año en 48 servicios y van aumentando año tras año. Las estrategias de producto, precio, plaza y publicidad están alineadas a las necesidades del mercado potencial y, a través de las entrevistas realizadas a los expertos, se logra evidenciar que la empresa va a tener una buena aceptación en el mercado.
- Desde el punto de vista técnico, para la creación y puesta en marcha de Xéro S.A.S. se requieren pocos insumos y herramientas, de los cuales la mayoría son básicos a excepción del equipo Eye Tracker, que resulta siendo el más costoso y complejo de conseguir, pero se cubre con la inversión inicial y existen varios proveedores con los que se puede adquirir. La empresa iniciará operaciones con tres colaboradores vinculados directamente y uno a través de prestación de servicio y se proyecta llegar a 2027 con 3 colaboradores directos más. Los costos de operación son coherentes con el modelo planteado y se cubren en la totalidad con el precio de venta al público planteado.

- El proyecto no requiere de instalaciones extensas para su puesta en marcha por lo que la consecución del local donde quedarán las oficinas será un proceso sencillo. Así mismo, las proyecciones de ventas están acordes con la capacidad instalada y el personal con el que se cuenta, lo que favorece el alcance de los objetivos y la entrega de resultados con un alto grado de calidad hacia los clientes buscando siempre la fidelización de estos.
- La estructura de la empresa será una estructura jerárquica sencilla con un gerente general, un gerente de ventas y operaciones, un auxiliar de operaciones y un contador. En la descripción de los cargos se define claramente todo lo necesario para cada uno de los cargos, lo que facilita el desarrollo de los mismos por parte de cada uno de los empleados. Los lineamientos estratégicos tales como visión, misión, valores y objetivos corporativos están encaminados hacia la consolidación de la empresa en el mercado en el que participa, buscando siempre ganar reconocimiento y estatus entre los clientes.
- En términos legales, no existe restricciones que impidan la creación y puesta en marcha de Xéro S.A.S. La empresa se constituirá como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), la cual tiene algunas ventajas que favorecen el proceso como la simplicidad de trámites, el límite de responsabilidad definido por el monto de los aportes de capital, la autonomía para fijar reglas que se ajusten a la empresa, la no existencia de un monto mínimo de capital para su creación, entre otras.
- Para poner en marcha la empresa se requiere una inversión inicial de \$120 millones de pesos de los cuales \$40 millones serán cubiertos por capital propio de los socios y los \$80 millones restantes a través de un préstamo bancario. Las proyecciones de ventas inician el primer año con \$480 millones y llegan al quinto año a los \$792 millones. Los activos fijos suman \$38 millones y los activos diferidos \$6.5 millones. Por su parte, teniendo en cuenta que la empresa es nueva, se hace necesario contar con un capital de trabajo de aproximadamente \$72 millones, que puedan ser utilizados para solventar los diferentes gastos en que incurra la empresa por lo menos durante los primeros 3 meses de operaciones.
- Ambientalmente, la empresa no representa ningún riesgo para la sociedad y para el medio ambiente que la rodea, ya que contará con políticas adecuadas para la correcta disposición de los materiales y desperdicios que se generen producto de su normal funcionamiento, y las actividades a las que se dedicará no conllevan a generar ningún otro foco de contaminación.
- El análisis financiero de Xéro S.A.S. fue positivo ya que la empresa genera utilidades desde el primer año de funcionamiento y se mantiene constante

durante los 5 años proyectados. El Valor Presente Neto (VPN), calculado con la tasa interna de oportunidad (TIO) esperada por los inversionistas, resultó positivo, de igual forma, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es superior a la tasa interna de oportunidad por lo cual la inversión es rentable. Por su parte, se demostró que la empresa genera valor a través del tiempo con el cálculo del EVA, el cual incrementa año tras año. Finalmente, el punto de equilibrio de la empresa se lograría al vender 34 servicios, cifra inferior al objetivo de ventas propuesto que es 48.

- Se identificaron 12 riesgos que puede llegar a tener la puesta en marcha y operación cotidiana de Xéro S.A.S., de los cuales el más crítico es la “falla de la herramienta tecnológica” que se utilizará para realizar los estudios, debido a que durante los primeros años se contará solo con un equipo y la falla de este puede para la operación de la empresa incidiendo directamente y de forma negativa en los volúmenes de ventas y el alcance de los objetivos. De igual forma, se identificaron cinco riesgos cuyas consecuencias tendrían un impacto alto para la empresa en términos de imagen corporativa, confiabilidad, competencia agresiva, solvencia económica y calidad de los servicios prestados.

9. RECOMENDACIONES

Tras concluir que la creación y puesta en marcha de una empresa de investigación del consumidor, a través de la técnica Eye Tracking, en la ciudad de Cali, es viable, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Realizar un seguimiento constante a la puesta en marcha de la empresa con el fin de identificar oportunamente aquellas desviaciones que se puedan generar y lograr corregirlas a tiempo permitiendo lograr los objetivos planteados.
- Capacitar a todo el personal en el uso del equipo Eye Tracker, su software y los respectivos análisis que se puedan llegar a hacer con este, para potencializar las habilidades de cada uno de los integrantes del equipo.
- Acompañar a los clientes en la materialización de los resultados entregados para validar que la información obtenida a través de los estudios sea correcta y que completamente satisfechos de haber sostenido relaciones contractuales con Xéro S.A.S.
- Ampliar los horizontes a otras ciudades del país ya que el servicio ofrecido demostró tener una buena acogida en el mercado en el que participa dado el alto grado de innovación que posee.
- Una vez se consolide la empresa, se recomienda diversificar los servicios ofrecidos y proponer nuevas unidades de negocio que permitan obtener un crecimiento mayor. Todo esto, enmarcado en propuestas innovadoras.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C. (23 de 06 de 2022). *Comercio y servicios fueron los dos sectores con más ventas durante el año pasado*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/especiales/las-100-mas-grandes/comercio-y-servicios-fueron-los-dos-sectores-con-mas-ventas-durante-el-ano-pasado-3389570#:~:text=Dejando%20de%20lado%20el%20sector,del%20a%C3%B1o%202020%20a%202021>.
- Álvarez, D., & Gómez, D. (2016). *Estudio descriptivo sobre herramientas de dispositivos eye-tracking*. Obtenido de diegopeluffo.com: http://diegopeluffo.com/publicaciones/2016_JornadasFica_Eye_tracking.pdf
- Alzate, D., Castrillón, M., & Castillo, H. (2015). Las etiquetas nutricionales: una mirada desde el consumidor. *Revista En Contexto*, 4(3), 121-140.
- Arango, K. (2014). *Tendencias en investigación cualitativa en comportamiento del consumidor*. Bogotá D.C.: Ediciones EAN.
- Baca, G. (2001). *Evaluación de proyecto* (Cuarta ed.). México: McGraw Hill.
- Baena, V. (2011). *Fundamentos de marketing : entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bedoya, E., & López, J. (28 de 09 de 2021). *Sector servicios en Colombia*. Obtenido de [www.eafit.edu.co: https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiafinanzas/noticias-eventos/Paginas/sector-servicios-en-colombia.aspx](https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiafinanzas/noticias-eventos/Paginas/sector-servicios-en-colombia.aspx)
- Bermúdez, J., & Benavides, P. (2016). *Atributos que inciden en la intención de compra de vinos en Colombia (Trabajo de grado de maestría)*. Universidad Javeriana, Cali, Colombia.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3 ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Betancourt, B. (2011). *Entorno organizacional, análisis y diagnóstico*. Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento Estrategico de Organizaciones Deportivas*. Cali: Escuela Nacional del Deporte.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.
- Betancourt, B., & Morris, E. (2000). *Diseño Organizacional - La Estructura. De las estructuras verticales a las organizaciones horizontales*. Cali: Litocenco.
- Brain and marketing. (29 de 02 de 2016). *Eye Tracking*. Obtenido de Brain and marketing: <http://brainandmarketing.blogspot.com/2016/02/eye-tracking-neuromarketing.html>
- Caballero, F. (24 de 01 de 2016). *Sector terciario o servicios*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html#:~:text=El%20sector%20servicios%20incluye%20toda,agricultura%20y%20de%20la%20industria>.
- Cajal, A. (15 de 06 de 2018). *Frederick Taylor: biografía, teoría y aportes*. Recuperado el 20 de 02 de 2020, de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com/aportaciones-de-frederick-taylor/>

- Canelles, E. (13 de 07 de 2012). *¿Qué es el “Eye Tracking” y para qué nos sirve?* Obtenido de Soluciones C2: <https://www.solucionesc2.com/que-es-el-eye-tracking-y-para-que-nos-sirve/>
- Cavaller, V., Vila, A., Ollé, C., & Roca, M. (2013). *Análisis de audiencias y estrategias de visibilidad*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Chandon, P., Hutchinson, J., Bradlow, E., & Young, S. (2007). Measuring the Value of Point-of-Purchase Marketing with Commercial Eye-Tracking Data. *INSEAD Business School Research Paper*, 22(1), 1-43.
- Chandon, P., Hutchinson, J., Bradlow, E., & Young, S. (2009). Does in-store marketing work? effects of the number and position of shelf facings on brand attention and evaluation at the point of purchase. *Journal of Marketing*, 73(6), 1-17.
- Cholewa-Wójcik, A., & Kawecka, A. (2015). The influence of effectiveness of packaging elements on the consumers' preferences with the use of marketing eye-tracking technique. *Modern Management Review*, 20(22), 49-61.
- Constitución Política de la República de Colombia (Gaceta Constitucional No. 116, Bogotá D.C., Colombia, 20 de 07 de 1991).
- Córdoba, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos* (Segunda ed.). Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.
- DANE. (2006). *Glosario de términos grandes almacenes, hipermercados y minoristas - GAHM*. Bogotá DC: DANE.
- DANE. (2019). *Encuesta mensual de comercio al por menor y comercio de vehículos (EMCM) Noviembre 2019*. Bogotá D.C.: DANE.
- Decreto N° 2663 - Código Sustantivo del Trabajo (Diario Oficial No 27.407, Bogotá D.C., Colombia, 09 de 09 de 1950).
- Decreto N° 410 (Diario Oficial 33.339, Bogotá D.C., Colombia, 16 de 06 de 1971).
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación: fundamentos y metodología* (2 ed.). México: Pearson Educación.
- Delgado, E., Hernández, M., & Rodríguez, H. (2009). *Marketing: Fundamentos científicos y empresariales*. Bogotá D.C.: ECOE Editores.
- Dinero. (27 de 05 de 2004). *Nueva fórmula*. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/nueva-formula/27625>
- Dinero. (20 de 07 de 2017). *Las 5000 empresas más grandes de Colombia 2017*. Obtenido de Dinero.com: <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/5000-empresas-mas-grandes-de-colombia-2017/247787>
- Dinero. (21 de 06 de 2018). *Las 500 empresas más grandes de Colombia en 2018*. Obtenido de Dinero.com: <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/las-500-empresas-mas-grandes-de-colombia-2018/259481>
- Dinero. (06 de 07 de 2019). *Las 5000 empresas más grandes de Colombia 2019*. Obtenido de Dinero.com: <https://especiales.dinero.com/las-5000-empresas-mas-grandes-de-colombia/index.html>

- Dos Santos, R. d., De Oliveira, J. E., Bonaretto, J., & Giraldo, J. d. (2015). Eye tracking in neuromarketing: a research agenda for marketing studies. *International journal of psychological studies*, 7(1), 32-42.
- Duchowski, A. (2017). *Eye tracking methodology: Theory and practice*. Zürich: Springer International Publishing AG.
- El Colombiano. (21 de 01 de 2022). En Colombia se crearon más empresas en el sector de servicios, pero son poco modernas. Medellín, Colombia. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/sector-de-servicios-sigue-siendo-poco-tecnologico-KD16401469>
- Equipo Vértice. (2007). *Gestión de proyectos*. Málaga: Publicaciones Vértice.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. París: Dunot Editeur.
- Fernández, G., Fernández, O., & Litterio, M. (2010). Movimientos oculares y marketing: Un acercamiento al procesamiento de la información. *EDUCA-AL*. Buenos Aires.
- Ferreira, A., & Lonhi, A. (2014). *Metodología de la investigación vol. 1*. Buenos Aires: Brujas.
- Fitts, P. M., Jones, R. E., & Milton, J. L. (1950). Eye movements of aircraft pilots during instrument-landing approaches. *Aeronautical Engineering Review*, 9(2), 1-6.
- Flores, D. (19 de Febrero de 2019). ¿Cómo diseñar una matriz de riesgos? Obtenido de Portafolio: <https://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/disenar-una-matriz-riesgos/>
- G.I. Colombia. (19 de 10 de 2021). *G.I. Colombia - Investigación de Mercados*. Obtenido de <http://www.gicolombia.org/>
- Gentry, L. (2007). Marketing and Eye-Tracking Machines: Research Opportunities for an Affordable Tool. *Journal of International Management Studies*, 4(1), 60-65.
- Global Entrepreneurship Monitor Colombia. (2019). *Estudio de la actividad empresarial en 2017*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Gómez, I. (05 de 09 de 2019). *Colombia: Este ha sido el impacto del 'hard discount' en el retail*. Obtenido de América RETAIL: <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-este-ha-sido-el-impacto-del-hard-discount-en-el-retail/>
- Granja, S. (11 de 09 de 2020). *Colombia, uno de los países con más dificultades en acceso a internet*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/internet-calidad-de-conexion-en-colombia-con-mas-dificultades-en-el-mundo-529850>
- Grupo Éxito. (19 de 02 de 2020). *Resultados Grupo Éxito 2019*. Obtenido de Grupoexito.com: <https://www.grupoexito.com.co/es/noticias-grupo-exito/resultados-grupo-exito-2019>
- Gutiérrez, A. (17 de 07 de 2021). *Reinvención y educación digital, los focos de inversión 2021 de las tecnológicas*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/especiales/--tecnologia-e-industria->

- 2021/reinvencion-digital-y-educacion-digital-los-focos-de-inversion-2021-de-las-tecnologicas-3202886
- Gutierrez, C. (2019). *Registro de movimientos oculares con el eye tracker Mobile eye XG*. Bogotá D.C.: Universidad Católica de Colombia.
- Hassan, Y., & Herrero, V. (28 de 10 de 2007). *Eye-Tracking en Interacción Persona-Ordenador*. Obtenido de Nosolousabilidad: <http://www.nosolousabilidad.com/articulos/eye-tracking.htm>
- Hawkins, D., Best, R. J., & Coney, K. A. (2004). *Comportamiento del consumidor: construyendo estrategias de marketing* (Novena ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Holmqvist, K., & Andersson, R. (2017). *Eye tracking: A comprehensive guide to methods, paradigms, and measures*. Lund: Lund Eye-Tracking Research Institute (LETRI) AB.
- Horsley, M., Eliot, M., Allen, B., & Reilly, R. (2014). *Current trends in Eye Tracking research*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Index Mundi. (29 de 09 de 2021). www.indexmundi.com. Obtenido de Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB): <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- IPSOS. (20 de 10 de 2021). *IPSOS*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-co>
- Jiménez, J. (2015). Application of eye-tracking methodology for fragrance evaluation. *International Federation of Societies of Cosmetic Chemists Magazine*, 8(2), 23-36.
- Jobber, D., & Fahy, J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Segunda ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- JPG. (19 de 10 de 2021). *JPG Investigación de Mercados*. Obtenido de <https://jpgim.com/>
- Kantar IBOPE Media. (20 de 10 de 2021). *Kantar IBOPE Media*. Obtenido de <https://www.kantaribopemedia.com.co/index.html>
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2008). *Marketing* (Novena ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (Sexta ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing* (Décima ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Laski, J., Brunault, C., Schmidt, R., & Ryu, S. (2020). An exploratory study of retail lighting with continuous modulation of color rendering properties to influence shoppers' spatial range of browsing. *Journal of Business Research*, 111(1), 148-162.
- Lerma, H. D. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto, proyecto (4a ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ley N° 1014 (Diario Oficial No. 46.164, Bogotá D.C., Colombia, 27 de 01 de 2006).
- Ley N° 1340 (Diario Oficial No. 47.420, Bogotá D.C., Colombia, 24 de 07 de 2009).
- Ley N° 1429 (Diario Oficial No. 48.220, Bogotá D.C., Colombia, 29 de 12 de 2010).
- Ley N° 1480 (Diario Oficial No. 48.220, Bogotá D.C., Colombia, 12 de 10 de 2011).
- Ley N° 1496 (Diario Oficial No. 48.297, Bogotá D.C., Colombia, 29 de 12 de 2011).

- Ley N° 1780 (Diario Oficial No. 49.861, Bogotá D.C., Colombia, 02 de 05 de 2016).
- Ley N° 1822 (Bogotá D.C., Colombia 04 de 01 de 2017).
- Ley N° 1846 (Diario Oficial No. 50.298, Bogotá D.C., Colombia, 18 de 07 de 2017).
- Ley N° 905 (Diario Oficial No. 45.628, Bogotá D.C., Colombia, 02 de 08 de 2004).
- Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos*. Buenos Aires: PEARSON EDUCACIÓN.
- Marcos, M.-C., & González-Caro, C. (2010). Comportamiento de los usuarios en la página de resultados de los buscadores. Un estudio basado en eye tracking. *El profesional de la información*, 348-358.
- Marketing to Marketing. (02 de 11 de 2018). *Así es el comportamiento del sector retail en Colombia*. Obtenido de Marketing to Marketing: <https://m2m.com.co/actualidad/asi-es-el-comportamiento-del-sector-retail-en-colombia/>
- Márquez, B., Morales, L., & Prado, L. (2019). *Dinámica del merchandising y packaging en el retail según los patrones del comportamiento visual de los consumidores*. Palmira: SENA.
- Márquez, B., Rojas, I., Morales, L., Quintero, A., & Pineda, E. (2019). Metodología Eye Tracking: El estudio del comportamiento visual del consumidor como medio para la asignación de lineales en el sector retail. *Revista Ensayos*, 11(1), 98-110.
- Martínez, J. M., Martínez, J., & Parra, M. C. (2015). *Marketing digital: Guía básica para digitalizar tu empresa*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Martínez, L., & Pinto, A. (2019). *Estado del arte de la tecnología Eye Tracking en los campos de la ingeniería industrial (Trabajo de grado de pregrado)*. Universidad Católica de Colombia, Bogotá D.C., Colombia.
- Mayo, E. (1941). Prólogo. En F. Roethlisberger, *Management and Morale* (págs. XV-XXII). Cambridge: Harvard University Press.
- McCarthy, J., Shapiro, S., & Perreault, W. (1988). *Essentials of marketing* (Segunda ed.). Canadá: Irwin.
- Mejía, I. (01 de 09 de 2021). *LA CIENCIA EN COLOMBIA GANÓ IMPORTANCIA Y PERDIÓ RECURSOS EN 2020*. Obtenido de [www.lasillavacia.com](https://www.lasillavacia.com/historias/silla-nacional/la-ciencia-en-colombia-gano-importancia-y-perdio-recursos-en-2020/): <https://www.lasillavacia.com/historias/silla-nacional/la-ciencia-en-colombia-gano-importancia-y-perdio-recursos-en-2020/>
- Molina, A. (2015). *Efectividad de la publicidad en facebook: un estudio sobre formatos y dispositivos de acceso (Trabajo de grado de maestría)*. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Mollá, A., Berenguer, G., Gómez, M. Á., & Quintanilla, I. (2006). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: Universitat Obrera de Catalunya.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larreche, J.-C. (2007). *Administración del marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Navarro, Ó., Molina, A., & Lacruz, M. (2016). Utilización de eye tracking para evaluar el uso de información verbal en materiales multimedia. *Pixel-Bit: Revista de medios y educación*, 48, 51-66.

- NIELSEN. (20 de 10 de 2021). *NIELSEN*. Obtenido de <https://global.nielsen.com/global/es/>
- Oficina de Estudios Económicos. (6 de 04 de 2022). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de www.mincit.gov.co:https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx
- Ollé, C., & Cerezuela, B. (2017). *Gestión de proyectos paso a paso*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Ospina, J., Molina, L., Pérez, G., & Dávila, C. (2014). *Historia de la investigación de mercados en Colombia. Trayectoria empresarial de Napoleón Franco*. Bogotá D.C.: Ediciones Uniandes.
- Otero, L. (2015). *Desarrollo para aplicaciones de Eye Tracking (Trabajo de grado pregrado)*. Universidad de Vigo, Vigo, España.
- Padilla, L. (2014). *Barreras para la innovación en las pymes colombianas de base tecnológica: una mirada desde la gestión*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Palomares, R. (2009). *Merchandising. Teoría, práctica y estrategia*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, J., & Merino, M. (01 de 05 de 2014). *Definición de retail*. Recuperado el 01 de 04 de 2020, de Definición.de: <https://definicion.de/retail/>
- Perú Retail. (20 de 07 de 2012). *La evolución del retail desde el principio de los tiempos*. Recuperado el 01 de 04 de 2020, de peru-retail.com: <https://www.peru-retail.com/especial/la-evolucion-del-retail-desde-el-principio-de-los-tiempos/>
- Piqueras-Fiszman, B., Velasco, C., Salgado-Montejo, A., & Spence, C. (2013). Using combined eye tracking and word association in order to assess novel packaging solutions: A case study involving jam jars. *Food Quality and Preference*, 28(1), 328-338.
- Ramirez, E., & Cajigas, M. (2004). *Proyectos de inversión competitivos. Formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica*. Palmira: Universidad Nacional.
- Ramos, K., & Vásquez, S. (2011). *Mirando a través de las emociones y la experiencia del consumidor: Relación entre pronóstico afectivo, activación emocional y atención visual (Trabajo de grado de pregrado)*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C., Colombia.
- REINV3NT. (19 de 10 de 2021). *REINV3NT PUBLICIDAD*. Obtenido de <https://www.reinventpublicidad.com/>
- Rendón, D., & Güendica, M. (2014). *Plan de negocios para una empresa consultora en mercadeo "Neuroimage" (Trabajo de grado de pregrado)*. Escuela de Ingeniería de Antioquia, Envigado, Colombia.
- Reutskaja, E., Nagel, R., Camerer, C., & Rangel, A. (2011). Search dynamics in consumer choice under time pressure: An eye-tracking study. *American Economic Review*, 101(2), 900-926.
- Reyes, F. (2018). *SAS: la sociedad por acciones simplificada*. Bogotá D.C.: Legis Editores.

- Rivas, J. A., & Grande, I. (2013). *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing* (Séptima ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Rodas, J., & Montoya, L. (2019). Medición y análisis de anuncios publicitarios en televisión con base en las herramientas Seguidor-de-Visión y Lector-de-Rostro (Eye Tracking y Face Reader). *Información Tecnológica*, 30(2), 3-10.
- Rodríguez, G. (19 de 11 de 2019). *La resiliencia de las cadenas de supermercados*. Recuperado el 14 de 02 de 2020, de Nielsen: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2019/la-resiliencia-de-las-cadenas-de-supermercados/>
- Rodríguez, I. (2008). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Rodriguez, I., & Ammetller, G. (2018). *Principios y estrategias de marketing (Vol. 1)*. Barcelona: Universitat Obrera de Catalunya.
- Rodríguez, O. E. (07 de 09 de 2017). *El sector retail en Colombia*. Obtenido de ICESI: <http://www.icesi.edu.co/marketingzone/sector-retail-colombia/>
- Roethlisberger, F. (1941). *Management and Morale*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rojas, J. (2016). *Contribución a la evaluación emocional en el diseño de productos mediante la integración de tecnologías de seguimiento de la mirada (Eye Tracking), diferenciales semánticos y potenciales evocados (ERPs) (Tesis doctoral)*. Universitat Politècnica de Valencia, Valencia, España.
- Romano, J., & Schall, A. (2014). *Eye Tracking in User Experience Design*. Whaltam: Morgan Kaufmann.
- Sajka, M., & Rosiek, R. (2015). Solving a problem by students with different mathematical abilities : A comparative study using eye-tracking. *Ninth Congress of the European Society for*, (págs. 1752-1758). Praga.
- Salazar, C. (2018). Brand engagement y el eye tracking para profundizar en el entendimiento del consumidor: Comparando dos países Colombia y El Salvador. *Actas XXX congreso internacional de marketing AEMARK 2018* (págs. 60-78). Barcelona: ESIC EDITORIAL.
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.
- Scott, N., Green, C., & Fairley, S. (2016). Investigation of the use of eye tracking to examine tourism advertising effectiveness. *Current Issues in Tourism*, 19(7), 634-642.
- Semana. (16 de 05 de 2015). *De compras*. Recuperado el 01 de 04 de 2020, de semana.com: <https://www.semana.com/100-empresas/articulo/historia-del-sector-comercial-en-colombia/427309-3>
- Serrano, C., & Vera, P. (2015). *Análisis de la usabilidad en el portal web CDISCOUNT Colombia (Trabajo de grado de maestría)*. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

- Silva, H., Juliao, D., Ortiz, M., Martínez, D., González, J., & Giraldo, M. (2014). *Marketing: Conceptos y aplicaciones*. Barranquilla: Universidad del Norte / Verbum.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimocuarta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Talaya, Á., García, J., Narros, M., Olarte, C., Reinares, E., & Saco, M. (2008). *Principios de marketing* (Tercera ed.). Madrid: ESIC.
- Taylor, F. (1981). *The Principles of Scientific Management* (Octava ed.). Nueva York: Harper & Row, Publishers.
- Tobii. (15 de 02 de 2020). *Tobii*. Obtenido de <https://www.tobiipro.com/fields-of-use/marketing-consumer-research/>
- Toca, C. (2009). *Fundamentos del marketing: Guía para su estudio y comprensión*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Universidad ICESI. (2019). *Caleño promedio - Datos para conocer la ciudad y sus habitantes*. Cali: ICESI.
- Urbano, C. A., & Yuni, J. A. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación vol. 2*. Buenos Aires: Brujas.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* (3 ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Vargas, L. (06 de 09 de 2019). *Colombia: Así va el retail en el país*. Obtenido de América RETAIL: <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-asi-va-el-retail-en-el-pais/>
- Visiona. (19 de 10 de 2021). *Visiona Investigación & Mercadeo*. Obtenido de <https://visiona.com.co/>
- Wedel, M. (2013). Attention Research in Marketing: A Review of Eye Tracking Studies. *Robert H. Smith School Research Paper*, 2460289, 1-28.
- Wedel, M., & Pieters, R. (2008). A review of eye-tracking research in marketing. *Review of Marketing Research*, 4(1), 123-147.
- Wedel, M., & Pieters, R. (2008). *Eye Tracking for Visual Marketing*. Hanover: Now Publishers Inc.
- Zaltman, G. (2003). *How customers Think: Essential insights into the mind of the market*. Boston: Harvard Business Press.
- Zamani, H., Abas, A., & Amin, M. (2016). Eye tracking application on emotion analysis for marketing strategy. *Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering*, 8(11), 87-91.
- Zorita, E. (2015). Capítulo 3. Qué fue de las 4P's del marketing mix. En E. Gómez, *50 años de marketing* (págs. 40-59). Madrid: ESIC Editorial.
- Zuschke, N. (2020). An analysis of process-tracing research on consumer decision-making. *Journal of Business Research*, 111(1), 305-320.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario para entrevista focalizada

Cuestionario de entrevista focalizada				
Entrevistador:	_____	Fecha		
Entrevistado:	_____	D	M	A
Cargo:	_____			
Empresa:	_____			
1. ¿A qué sector pertenece la empresa para la cual labora?	Retail Consumo Masivo Finanzas Moda Automotriz Tecnología Otro (¿Cuál?)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	9. ¿Cuál es el nivel de confianza que usted y/o los directivos de la empresa para la cual labora tienen frente a la información que proporcionan las empresas de investigación del consumidor, recolectadas de forma tradicional?	Alto Medio Bajo
Argumentación:	_____		Argumentación:	_____
2. ¿Actualmente compra estudios de investigación de mercado?	Si No	☐ ☐	10. ¿Cuál(es) de los siguientes aspectos considera relevantes y necesarios a la hora de realizar estudios de investigación del consumidor?	Tecnologías Panel Idóneo Experiencia Personalización Vanguardia Otro (¿Cuál?)
Argumentación:	_____		Argumentación:	_____
3. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted o la empresa para la cual labora a requerir estudios de investigación del consumidor?	Mensual Trimestral Semestral Anual	☐ ☐ ☐ ☐	11. ¿Cuál considera que es el principal motivante a la hora de contratar un servicio de investigación del consumidor para su empresa?	Desconocimiento Actualización Aplicabilidad Otro (¿Cuál?)
Argumentación:	_____		Argumentación:	_____
4. ¿Qué empresas ha contratado o contrataría para llevar a cabo estudios de investigación del consumidor?	Nielsen IPSOS Kantar MEIKO dunnhumby Otra (¿Cuál?)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	12. De acuerdo con su experiencia, ¿qué es lo que más requiere conocer del consumidor a la hora de definir estrategias para su empresa?	Motivadores de compra
Argumentación:	_____		Argumentación:	_____
5. ¿Cuál es principal factor que evalúa al momento de definir qué empresa contratar para la realización de estudios de investigación de mercado?	Reconocimiento Confiabilidad Precio Experiencia Otro (¿Cuál?)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	13. Si le ofrecieran estudios de investigación del consumidor a través de una técnica llamada Eye Tracking (Explicar brevemente en que consiste la técnica), ¿usted o la empresa para la cual labora estaría dispuesto a contratarlo?	Si No
Argumentación:	_____		Argumentación:	_____
6. ¿Cuánto invierte usted o la empresa para la que labora en estudios de investigación del consumidor al año?	Menos de 10 M De 10 a 50 M De 50 a 100 M Más de 100 M	☐ ☐ ☐ ☐	14. ¿Qué tanto estaría dispuesto usted o la empresa para la cual labora en invertir en estudios de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking, frente a lo que invierte actualmente en estudios tradicionales?	Menos Inversión Igual Inversión Mayor Inversión
Argumentación:	_____		Argumentación:	_____
7. ¿En cuánto tiempo recibe los resultados del estudio pagado?	15 días 1 Mes 2 Meses Más de 2 meses	☐ ☐ ☐ ☐	15. ¿Cuáles serían sus expectativas frente al nuevo servicio de investigación del consumidor a través de la técnica Eye Tracking?	Confiabilidad Seguridad Rapidez Veracidad Otro (¿Cuál?)
Argumentación:	_____		Argumentación:	_____
8. De acuerdo con su experiencia, ¿qué tan importante considera que es el conocimiento del consumidor y la información que se tenga de él al momento de definir e implementar estrategias?	Muy Importante Importante Poco Importante	☐ ☐ ☐		
Argumentación:	_____			