



Vigilada Mineducación

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UNA CONSULTORA
ENFOCADA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EN LA ESTANDARIZACIÓN
DE PROCESOS DE LAS PYMES COLOMBIANAS

Business plan for structuring a consulting firm focused on economic development and
process standardization for colombian SMEs

MICHAEL ALEJANDRO VARGAS VARGAS

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en
Administración (MBA)

Asesor

Andrés Mauricio Mora Cuartas

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ

2024

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	4
LISTA DE GRÁFICOS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
JUSTIFICACIÓN	11
OBJETIVOS	12
General	12
Específicos	12
MARCO CONCEPTUAL	13
¿Qué es una pyme?	13
Pymes en el mercado colombiano	13
¿Qué es un plan de negocio?	15
Características de un plan de negocio	16
¿Qué comprende un plan de negocio?	17
Elementos de un plan de negocio	18
¿Qué es la viabilidad financiera?	19
¿Cuál es el significado de estructura organizacional?	21
DISEÑO METODOLÓGICO	22
Enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo)	22
DESARROLLO DEL TRABAJO Y RESULTADOS	24
Enfoque cuantitativo	24
Población y muestra	25
Resultados	26
Enfoque cualitativo	31
Análisis de la entrevista realizada a Black House & Cassios	33
Análisis de la entrevista realizada a DAN SPA	48
Análisis PESTEL	52

Análisis político	53
Análisis económico	54
Análisis social	55
Análisis tecnológico.....	55
Análisis ambiental.....	56
Análisis legal.....	57
Plan de negocio	58
Descripción del negocio.....	58
Misión	59
Visión.....	59
Estrategia de ventas	60
CONCLUSIONES.....	65
REFERENCIAS	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. ¿En qué sector está constituida su empresa?	26
Tabla 2. ¿Hace cuánto tiempo está constituida su empresa?	26
Tabla 3. ¿Con cuántos colaboradores cuenta su empresa?	27
Tabla 4. De 1-10, ¿con cuánto califica la experiencia con el marketing de su empresa?	27
Tabla 5. De 1-10, ¿con cuánto califica la experiencia con el manejo financiero de su empresa?	28
Tabla 6. De 1-10, ¿cómo califica la experiencia con la estandarización de procesos?	28
Tabla 7. De 1-10, ¿cómo califica la experiencia con los procesos de importación y exportación?.....	29
Tabla 8. De 1-10, ¿cómo califica su experiencia con el área legal?.....	29
Tabla 9. Califique de 1-5 qué tan importante podría ser una asesoría relacionada con los puntos anteriormente vistos para su empresa	30
Tabla 10. ¿Cuál es la importancia de 1-5 de los siguientes procesos para su compañía?	30
Tabla 11. ¿Qué otro proceso considera importante para su compañía, con el objetivo de recibir una asesoría?	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Elementos comunes de un plan de negocios	19
Gráfico 2. Análisis PESTEL.....	53
Gráfico 3. Estructura organizacional	55

RESUMEN

El bajo desarrollo estratégico y de planeación de las pymes hace que el 90 % del total de las empresas en Colombia no tenga un plan de desarrollo de negocio claro, pese a que la oportunidad de crecimiento es alta, entendiendo variables internas, externas y las maneras como está funcionando el mercado colombiano. Las razones por la que este tipo de empresas no crecen corresponden a la restricción de acceso a los mercados. Gracias a esta oportunidad, nace la necesidad de crear una empresa consultora que ayude a las pymes colombianas con el crecimiento exponencial en diferentes áreas de interés, en entornos tanto internos como externos y en el cómo se puede generar un impacto y desarrollo estratégico. En este trabajo de grado se propone el plan de negocio de dicha consultora enfocada en los siguientes ítems: rentabilidad y finanzas, estandarización de procesos, ayuda legal, procesos de exportación e importación y *marketing*.

Palabras clave: Plan de negocio, Pymes colombianas, Consultoría, Estrategia, Estructura Organizacional, Crecimiento económico.

ABSTRACT

The low strategic and planning development of SMEs means that 90 % of all companies in Colombia do not have a clear business development plan, despite the fact that the opportunity for growth is high, understanding internal and external variables and the ways in which the Colombian market is functioning. The reasons why this type of companies do not grow correspond to the restriction of access to markets. Thanks to this opportunity, the need arises to create a consulting company that helps Colombian SMEs with exponential growth in different areas of interest, in both internal and external environments and in how an impact and strategic development can be generated. In this degree work, the business plan of said consulting firm is proposed, focusing on the following items: profitability and finance, process standardization, legal assistance, export and import processes, and marketing.

Keywords: Business plan, Colombian SMEs, Consulting, Strategy, Organizational Structure, Economic growth.

INTRODUCCIÓN

El bajo desarrollo estratégico y de planeación de las pymes hace que el 90 % del total de las empresas en el país no tenga un plan de desarrollo de negocio claro, pese a que la oportunidad de crecimiento es alta, entendiendo variables internas, externas y las maneras como está funcionando el mercado colombiano (ANIF, 2021, pp. 1-2).

Las razones por la que este tipo de empresas no crecen corresponden a la restricción de acceso a los mercados. En ese orden de ideas, se puede decir que las empresas no saben mostrar sus productos o servicios al mercado específico en el que se encuentran, y, por lo tanto, no generan una alta demanda. También, se analiza que estas empresas no cuentan con el suficiente apoyo del Gobierno para ser eficientes –que se analiza en el indicador de seguridad– (Céspedes Cardozo, Montoya Martínez & Ortiz Imbachi, 2016, pp. 14-29).

Gracias a esta oportunidad, nace la necesidad de crear una empresa consultora que ayude a las pymes colombianas con el crecimiento exponencial en diferentes áreas de interés, en entornos tanto internos como externos y en el cómo se puede generar un impacto y desarrollo estratégico.

La idea de negocio está enfocada en la creación de una consultora que propenda por el crecimiento de este tipo de empresas en el país, basada en cinco puntos importantes:

- *Rentabilidad y finanzas*: asegurar la rentabilidad de cada una de las empresas que trabajen con la consultora, desarrollando estrategias fuertes de producto y servicio, con el objetivo de hacer de la empresa lo más rentable posible. Todo esto a través de un conocimiento financiero amplio, para la toma de mejores decisiones.
- *Estandarización de procesos*: al interior de las compañías se encuentran áreas de oportunidad que afectan directamente la operación. Por ende, es importante lograr que los procesos sean lo más eficiente posibles, organizando el flujo de trabajo, aumentando la productividad y haciendo efectivos los estándares adecuados de producción y servicio.
- *Ayuda legal*: se deben tener los estatutos de la compañía debidamente creados con el objetivo de no tener problemas legales en el futuro. Por eso se busca respaldar

a la compañía en los espacios legales que necesiten en el momento en el que estén creciendo como sociedad comercial.

- *Procesos de exportación e importación*: dentro del trabajo de asesoría, es importante para el desarrollo económico de las pymes y del país generar una asesoría adecuada en los procesos de exportación e importación. De esta manera, se incentiva a los empresarios a que tengan presente la oportunidad viable y prioritaria de crear un valor agregado en sus productos, con el fin de negociar en nuevos mercados.
- *Marketing*: generar flujos de procesos enfocados en estrategias de *marketing* adecuadas por sector, para crear una hoja de ruta a las pymes que se estén asesorando. Con esta estrategia, se garantiza el desarrollo de la empresa, generando un valor adicional dentro de sus propuestas de negocio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) juegan un papel fundamental en la economía colombiana. Representan más del 90 % de las empresas del país, generan aproximadamente el 79 % del empleo y aportan un 40 % al Producto Interno Bruto (PIB) (ANIF, 2021, pp. 1-2). Así, aseguran un desarrollo económico dinámico, incentivan el emprendimiento y generan un valor agregado a todos los sectores que hacen parte de la industria. Vale la pena señalar que, dentro de las pymes, los sectores que tienen mayor nivel de participación son: servicios (37 %), comercio (34 %), industria (22 %) y agro (7 %).

Sin embargo, el papel que juegan actualmente las pymes en el país es muy desolador, ya que la más reciente encuesta revelada por ACOPI, el gremio de las pymes en Colombia, muestra que el 37,5 % de los consultados indicó que esperaba que para esa primera parte del 2023 su volumen de ventas cayera, al tiempo que el 44,8 % esperaba que la rentabilidad de sus negocios disminuyera y el 50 % predecía una pérdida en la cuota de mercado debido a la coyuntura (El Tiempo, 2023).

De igual manera, referente a las entidades estatales, el apoyo que se tiene hacia las empresas medianas y pequeñas (pymes) no es el adecuado. En este momento, las entidades encargadas por parte del Gobierno no están debidamente capacitadas para ejercer consultorías de una manera calificada en cuanto a la gestión estratégica en todas las unidades de negocio que tienen cada una de estas empresas.

La gestión estratégica es un tema fundamental y un determinante del éxito empresarial, donde se miran los vacíos y oportunidades que tienen las pymes en este ámbito, y, en particular, los focos principales en los que los equipos gerenciales deben ser enfáticos si lo que se pretende es una viabilidad económica y alcanzar prosperidad (Colmenares & Lora, 2019, pp. 34-45).

JUSTIFICACIÓN

Es importante evidenciar las diferencias que se pueden presentar en el desarrollo económico de cada una de las empresas del país con un debido asesoramiento. Por ende, la idea de tener una empresa enfocada 100 % en este tema, con el personal calificado y la disposición, tanto ética como legal, para hacer de este proyecto un apoyo a la construcción económica y social del país, hace que el proyecto tenga una relevancia en la sociedad.

Con ello, se podrá identificar el contexto al cual se enfrentan las empresas y diagnosticar cuál es la situación actual de competitividad en donde operan las pymes en Colombia (Colmenares & Lora, 2019).

Una vez se identifique esto en cada una de las empresas, se crearán unidades de negocio diferentes, con el objetivo de manejar las siguientes variables:

1. Rentabilidad.
2. Estandarización de procesos.
3. Ayudas legales.
4. Procesos de exportación e importación.
5. *Marketing*.

Por esta razón, es importante desarrollar la estructura de un plan de negocio claro y sectorizado para las pymes del país, lo cual ayudaría a:

- Incrementar los niveles de empleo formal.
- Generar mayor conocimiento del mercado.
- Establecer un *networking* especializado que ayude a crear redes de negocio.

Finalmente, este trabajo de grado está enfocado en la elaboración de un plan de negocio diseñado para apoyar a las pymes en el país. No obstante, resulta de utilidad para estudiantes y emprendedores que deseen crear una, ya que su propósito es minimizar los riesgos presentes en el mercado. Además, ofrece un asesoramiento adecuado que reduce el margen de error al momento de iniciar la empresa, brindando una base sólida para su creación y desarrollo.

OBJETIVOS

General

Estructurar un plan de negocio de una empresa de consultoría para pymes colombianas, que propenda por el desarrollo económico y social de estas.

Específicos

- Realizar un estudio de mercado enfocado en el desarrollo de las pymes en Colombia, a través de un PESTEL.
- Identificar el mercado potencial objetivo, teniendo en cuenta las unidades de negocio en las que se va a enfocar la consultora, con la idea de ser eficientes en el momento de conseguir clientes finales.
- Definir la estructura organizacional dentro de la consultora, con las unidades de negocio a desarrollar.
- Desarrollar el modelo de negocio que se va a llevar a los clientes teniendo en cuenta los pilares estratégicos de la consultora: rentabilidad, estandarización de procesos, ayudas legales, procesos de exportación e importación, *marketing*.

MARCO CONCEPTUAL

¿Qué es una pyme?

Bancoldex establece que en Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley mipymes. El término pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV.

Pymes en el mercado colombiano

Colombia, como muchos países de América Latina, presenta un tejido empresarial predominantemente compuesto por pequeñas y medianas empresas (pymes). Según la normativa colombiana, las pymes se definen como aquellas que emplean a menos de 200 personas y tienen activos inferiores a 30.000 salarios mínimos mensuales vigentes (Murillo, M. y Restrepo, L., 2016). Estas empresas representan el 99,5 % del total del parque empresarial en el país, lo que resalta su relevancia para la economía nacional (Murillo, M. y Restrepo, L., 2016). Esta alta concentración de pymes en la estructura empresarial colombiana refleja su papel central como motor de crecimiento económico, generadoras de empleo y potenciadoras del Producto Interno Bruto (PIB).

Las pymes son esenciales para el desarrollo económico de los países, particularmente en economías emergentes como la colombiana. Las pymes son fundamentales para sostener el crecimiento económico a largo plazo, ya que actúan como estabilizadores durante las recesiones y tienen el potencial de estimular la expansión económica. Además, en términos estructurales, las pymes se caracterizan por una organización interna más ágil y flexible, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mantener relaciones cercanas con sus partes interesadas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Colombia no solo son un pilar fundamental para la economía, sino que también han mostrado un notable crecimiento a lo largo de los años. En particular, durante el año 2011, las medianas empresas en el país

experimentaron un crecimiento superior al 15 % con respecto al año 2010, alcanzando ventas por más de 180 billones de pesos, según un reporte de la Superintendencia de Sociedades. Este dato resalta la resiliencia y capacidad de las mipymes para generar ingresos en un entorno económico cambiante (Cuevas, Martín., 2013). Además, es relevante señalar que, durante el mismo año, las pequeñas empresas en Colombia superaron los 100 billones de pesos en ventas, lo que subraya la contribución significativa de este segmento empresarial al desarrollo económico del país.

Hoy en día, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son consideradas uno de los motores más importantes para el desarrollo económico de cualquier nación. Según el Consejo Internacional de Apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas de las Naciones Unidas, este tipo de negocios representan actualmente el 90 % de las empresas en el mundo, generan entre el 60 % y el 70 % de los empleos y su actividad es responsable del 50 % del Producto Interno Bruto (PIB) global. Estos datos resaltan la relevancia de las mipymes a nivel mundial, tanto en términos de empleo como de producción económica, lo que las convierte en un pilar esencial para la estabilidad y crecimiento económico (Solunio, 2021).

En el caso específico de Colombia, las mipymes juegan un rol fundamental en la economía nacional. Según indicadores del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de 2021, las mipymes representan el 90 % del sector productivo nacional y generan el 78 % de los empleos en el país. Además, este grupo de empresas contribuye en un 40 % al PIB nacional, lo que demuestra su peso en la estructura económica colombiana (Solunio, 2021).

Las pymes enfrentan desafíos significativos derivados de su tamaño y estructura. Estas debilidades incluyen un acceso limitado a una escasa capacidad para aprovechar economías de escala, y la falta de acceso a una base amplia de recursos (ANIF, 2021). Además, muchos empresarios de pymes enfrentan dificultades en la gestión estratégica a largo plazo y carecen de las habilidades necesarias para enfrentar retos complejos de crecimiento. La falta de personal altamente cualificado, así como de innovación y de integración de tecnologías avanzadas, limita aún más su competitividad (Cuevas y Martín, 2013).

¿Qué es un plan de negocio?

Un plan de negocio es un documento que describe una serie de actividades para generar ganancias. También se le puede agregar a esto último “a través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de bienes y servicios” (Moyano & Enrique, 2015, p. 12). Mas específicamente, describe al detalle las actividades comerciales, productivas, logísticas, de recursos humanos, organizativas y financieras económicas con las cuales se lograra el objetivo.

De otro lado, y muy importante, el plan de negocios ayuda a obtener financiamiento, pues es un documento que, gracias a que evidencia la viabilidad del negocio, se puede presentar a inversionistas, organizaciones gubernamentales sin fines de lucro, asociaciones extranjeras, entidades bancarias u otras organizaciones del sector financiero para lograr dicho financiamiento (Moyano & Enrique, 2015, p. 12).

Desde otra perspectiva, Arias Montoya, Portilla de Arias y Acevedo Lozada (2008) definen un plan de negocio como una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos. Contiene el mapa de la ruta en la operación del negocio y los indicadores de medida del progreso a través del tiempo. El objetivo de un plan de negocio es desarrollar los aspectos más relevantes que permitan tomar la decisión de inversión y establecer los compromisos sobre los beneficios que se pueden obtener de la inversión a realizar; los que servirán además para evaluar y gerenciar su operación futura (pp. 132-135).

Por otro lado, Stettinius, Wood Jr, Doyle y Colley Jr (2009) establecen que el plan de negocio es un proceso iterativo que requiere mucha habilidad para tomar e implantar decisiones; así como observar, analizar y aprender de los resultados y luego volver a tomar decisiones nuevas (p. 11). En ese sentido, para crear, diseñar e implantar una estrategia, primero hay que aprender a pensar de una forma que combine razón e intuición a la hora de analizar todos los datos disponibles para llegar a una interpretación única de las oportunidades.

Y según González, López, Jesús y Celaya (2020), en un plan de negocio se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones

relacionadas con su inicio y su operación futura. Otro concepto menciona que es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: hacia dónde ir, cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos.

Si bien se puede tener una serie de definiciones, lo trascendental en la realización de un plan de negocios es tener en cuenta los principales elementos que lo conforman.

Características de un plan de negocio

La forma de estructurar un plan de negocios depende de qué clase de negocio se está considerando y de los objetivos que se estén buscando. Por ejemplo, para una compañía que está iniciando, el plan de negocios tendrá una estructura diferente al de una empresa existente que pretende lanzarse con un nuevo producto al mercado (Arias Montoya, Portilla de Arias & Acevedo Lozada, 2008, pp. 132-135).

A pesar de estas diferencias, Arias Montoya, Portilla de Arias y Acevedo Lozada (2008) explican que los planes de negocios tienen un número de elementos en común. Estos se hacen para suministrar una evaluación integral de los riesgos y las oportunidades planteadas con la operación, lo que no es una tarea sencilla, y que para lograr un buen resultado se requiere prestar atención a ciertos estándares de diseño y contenido (pp. 132-135). Para lograr un plan exitoso, se deben tener en cuenta las siguientes variables en el momento de su creación:

- *Claridad*: realizar el plan de negocio lo suficientemente claro, con el objetivo de generar el mayor impacto, enfocándose en las variables que en realidad impactan en el mercado y formulando argumentos claros dentro del proyecto.
- *Objetividad*: se debe redactar de una manera objetiva, dando los argumentos claros sobre el tema, de tal manera que el lector pueda leerlo fácilmente.
- *Generalidad*: en la mayoría de los casos es suficiente una explicación simplificada o un diagrama, no se trata de impresionar con exceso de asuntos técnicos elaborados o descripciones detalladas de los proyectos. Basta con un pequeño análisis de la propuesta; y si es imprescindible profundizar en detalles técnicos, esto debe hacerse mediante un anexo.
- *Consistencia y presentación*: como en el plan de negocios trabajan diferentes

personas de diferentes áreas, este trabajo debe integrarse al final para evitar que se convierta en una colcha de retazos de estilos variados y diferentes profundidades analíticas. Por esta razón, lo mejor es que una sola persona realice la versión final para que tenga un aspecto visual uniforme. Los tipos de letra, por ejemplo, deben ser consistentes con la estructura y los contenidos; además, algunos gráficos y tablas importantes deben ser cuidadosos y selectivamente integrados.

¿Qué comprende un plan de negocio?

Moyano y Enrique (2015) establecen en las que un plan de negocio identifica una serie de planes internos de cada actividad (área funcional) de una organización (pp. 14-15). Es decir, debería contemplar un plan de marketing, un plan de producción, un plan logístico, un plan económico y financiero, y un plan de recursos humanos. Ahora bien, no necesariamente todos los planes de negocios tienen detallado cada plan interno. Es más, no todos los negocios tienen o pretenden tener todas las áreas funcionales de una empresa; por ejemplo, no todos poseen o piensan poseer un área de recursos humanos. El plan de negocios puede ser simple o complejo, y muchas veces se centra en la parte comercial, logística, productiva y económica.

Pero, según González, López, Jesús y Celaya (2020), el objetivo del plan de negocio es alcanzar un conocimiento amplio de la compañía o de la actividad que se pretende poner en marcha (pp. 1-2). Al mismo tiempo, encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y así conseguir recursos y capacidad necesarios para poner en marcha el plan, y, de esta manera, obtener el financiamiento para ejecutar el negocio. Para cumplir con este propósito es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Empresa y su giro a actividad, sector productivo y tamaño de la empresa.
- Tipo de bienes y servicios para producir o vender.
- Estudio del mercado.
- Estudio de la producción.
- Estudio de la organización.
- Estudio de finanzas.

- Resumen ejecutivo.

Elementos de un plan de negocio

Según Guijarro-Cagua y Rivas-Vallejo (2017):

La iniciación de cualquier empresa supone la planeación de lo que se va a realizar, en qué momento, con cuáles recursos, y otras cuestiones relacionadas con su funcionamiento. Un elemento indispensable para la formulación de un plan de negocio, requiere del análisis profundo de las circunstancias del entorno y de la visualización de sus condiciones futuras. De ahí que, el éxito en el diseño de un plan de negocios se convierte en la determinante del éxito de la compañía. (p. 2)

Así mismo, Arias Montoya, Portilla de Arias y Acevedo Lozada (2008) nos dice en las que un plan de negocio está diseñado para capturar el interés de los tomadores de decisiones y debe contener un breve resumen de los aspectos principales del negocio (pp. 132-135). En particular, deben resaltarse los productos y servicios, la propuesta de valor para el cliente, los mercados relevantes, la experiencia de los administradores, los requerimientos financieros y el posible retorno de la inversión. Por ende, los elementos comunes que un plan de negocios debe contener, y que a su vez son los pasos recomendados para su correcta elaboración, son los siguientes (ver gráfico 1):

Gráfico 1. Elementos comunes de un plan de negocios

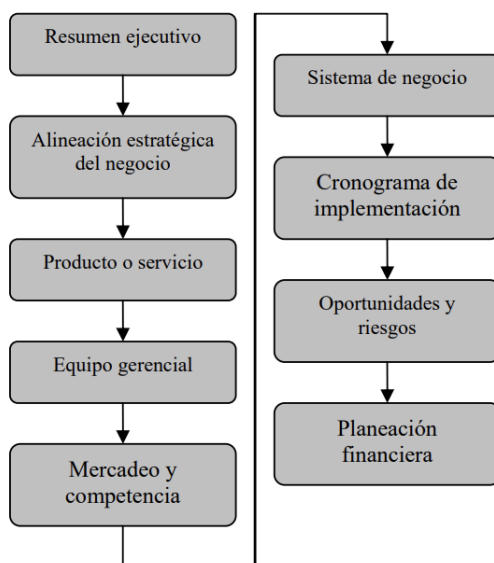


Figura 1. Elementos comunes de un Plan de Negocios

Fuente: Tomado de Arias Montoya, Portilla de Arias y Acevedo Lozada (2008, pp. 132-135).

En el momento en el que se desarrolle el plan de negocios acorde a los elementos anteriormente descritos, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Aunque la elaboración de un plan de negocios no garantiza el éxito por sí mismo, resulta de gran importancia, pues permitirá validar la creación de una nueva empresa o la expansión de una ya existente, al proporcionar estudios de operaciones, estudios de mercado, administración y análisis financieros. Además, contar con un plan de negocio permite tener nociones claras y detalladas sobre la empresa misma, su personal, los productos o servicios que ofrece, conocimiento sobre sus competidores y el mercado en el que se encuentra, así como sus metas, las estrategias y cada uno de los planes de acción para conseguir sus metas. (Guijarro-Cagua y Rivas-Vallejo, 2017)

¿Qué es la viabilidad financiera?

El concepto de viabilidad financiera según Sobrero (2009) en su libro *Análisis de viabilidad: La cienicienta en los proyectos de inversión*, es:

La capacidad de un proyecto de lograr un buen desempeño financiero, es decir una tasa de rendimiento aceptable. Se utiliza aquí como sinónimo de rentabilidad. Esto es

frecuente en autores que provienen de disciplinas como la Administración, la Economía y la “ingeniería económica”. También se encuentra utilizado como sinónimo de factibilidad con lo cual –a nuestro juicio– conduce a otro tipo de confusión. Viabilidad indica lo que puede concretarse, aquello que puede salvar los escollos (esperables o no) en el recorrido necesario para materializarse. En el caso de Proyectos de Inversión puede entenderse por viabilidad “la capacidad de un proyecto de asimilarse al medio intervenido y transformarlo, en forma sostenible”. Los análisis de Viabilidad focalizan su atención en las relaciones que se pueden establecer entre la intervención propuesta y el medio intervenido. Se entiende por medio (o ambiente), el espacio de referencia, destinatario del Proyecto, aquél donde se verifican sus resultados y sus impactos. Espacio éste que se expresa en distintas dimensiones y cuyo análisis demanda la incorporación de categorías analíticas extra económicas y –por ende– el concurso de otras disciplinas, en la medida que está conformado por dimensiones financieras, jurídico-legales, organizativo-institucionales, técnica-operativas, tecnológicas, ambientales, sociales y políticas. (p. 3)

Por otro lado, González & Borrás (2015) relacionan que la falta de viabilidad de un proyecto acaba siendo el factor que resume todos los factores posibles de fracaso; y lo resumen en algo tan simple y tan obvio como que, si el nivel de ingresos está por debajo de los gastos por un tiempo continuado, el proyecto no es viable (p. 7).

Para que esto no suceda, es preciso analizar la viabilidad del proyecto, la idea de negocio, y esto pasa, necesariamente, por la realización de un plan de empresa donde se deben contemplar, entre otros: las previsiones de financiación, los ingresos y gastos, la tesorería, las inversiones y los elementos básicos para formar una primera cuenta de resultados. Aquí se detecta que uno de los puntos donde se debe hacer mayor hincapié es en la sobreestimación de los ingresos y la subestimación de los gastos.

De ahí la necesidad y utilidad de crear escenarios diversos, previsiones de ingresos y gastos, una herramienta que ofrece la visión de posibles problemas y que ayuda a prevenir situaciones inesperadas. Los escenarios serán la antesala de un elemento de gestión igualmente de gran utilidad como es el cálculo del punto muerto.

¿Cuál es el significado de estructura organizacional?

En el artículo “La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica”, definen estructura organizacional como “[...] una figura representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (Parra Moreno & Liz, 2009, pp. 1-13). Por otro lado, se puede decir que “[...] describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003, pp. 18-34).

Para Strategor (1995), la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad (p. 220). Según Hall (1996), la estructura organizacional es “el arreglo de las partes de la organización” (p. 124). Para Hall, Ranson, Hinings y Greenwood (1980, citado por Hall, 1996, p. 245) y Hodge (2003, p. 356), la estructura debe ser contingente, es decir, que sepa adaptarse a cada situación de la organización, a los cambios de los miembros, entre otros; por tanto, la estructura de una organización no debe estar fija nunca.

Por otro lado, Chiavenato (2006) la considera a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad” (p. 56). La definición más sencilla es la propuesta por Johnson y Scholes (1997), quienes consideran a la estructura organizacional como un esqueleto, ya que esta define la forma general de la organización y facilita o constriñe ciertas actividades.

Desde otra perspectiva, Marín (2012) describe que la estructura organizacional se configura a partir de cuatro dimensiones: la estructura de actividades (especialización y formalización), la concentración de autoridad (centralización de la toma de decisiones), la línea de mando (supervisores que controlan el desarrollo de tareas) y el tamaño del componente de apoyo (personal subordinado); las cuales buscan ser dispositivos integradores cuando se trata de disminuir el impacto generado por el cambio constante (pp. 1-13).

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo)

El enfoque para desarrollar el objetivo “estructurar un plan de negocio de una empresa de consultoría para pymes colombianas, que propenda por el desarrollo económico y social de las mismas” es mixto, debido a que este nos garantiza obtener un mayor control de calidad en el proceso de investigación y garantía de validez, credibilidad y rigor en los resultados (Aguilar Gavira & Barroso Osuna, 2015). Los instrumentos de recogida de información que se van a usar son los siguientes.

Entendiendo el enfoque cuantitativo, el instrumento que se escogió para la recopilación adecuada de la información es la encuesta. Ya que, por medio de esta, podemos estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos sobre las variables a investigar y que van a permitir conocer la situación actual en la que se encuentra la población, en este caso, las pymes en el país. Al mismo tiempo, usando el enfoque cualitativo, se va a hacer una entrevista enfocada en personas con una amplia experiencia en la creación, manejo y sostenimiento de una pyme en Colombia con el objetivo de “profundizar en los datos aportados por el empresariado mediante la aplicación del cuestionario y compensar las posibles limitaciones o sesgos que como técnica de recogida de información puedan poseer los cuestionarios” (Aguilar Gavira & Barroso Osuna, 2015).

El método mixto que se va a usar es la estrategia concurrente de triangulación. Con esta se va lograr la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos simultáneamente, dándole prioridad a los dos métodos de investigación. Esto con el objetivo de comparar y contrastar los dos enfoques para obtener una visión más completa y que se logre como resultado final “describir la naturaleza de los empresarios que cuentan con una pyme en este momento, identificando sus necesidades puntuales”, buscando solución a los siguientes objetivos específicos que tenemos en el proyecto:

- Realizar un estudio de mercado enfocado en el desarrollo de las pymes en Colombia, a través de un PESTEL.
- Identificar el mercado potencial objetivo, teniendo en cuenta las unidades de negocio a las cuales se va a enfocar la consultora. Con la idea de ser eficientes en

el momento de conseguir clientes finales.

- Definir la estructura organizacional dentro de la consultora con las unidades de negocio a desarrollar.

DESARROLLO DEL TRABAJO Y RESULTADOS

La idea principal del proyecto es desarrollar un plan de negocio para la estructuración de una consultora enfocada en el desarrollo económico y en la estandarización de procesos de las pymes colombianas, tiene como objetivo principal encontrar la factibilidad del negocio. Con base en esto, se hizo la conexión con el método de investigación mixto *Estrategia concurrente de triangulación* para llegar a las conclusiones necesarias.

La importancia de tener un método de investigación *Estrategia concurrente de triangulación* es que nos brinda las siguientes características:

1. Los resultados cualitativos y cuantitativos convergen, se confirman mutuamente y apoyan las mismas conclusiones.
2. Ambos resultados se centran en aspectos diferentes de un problema, pero son complementarios entre sí y llevan a un enfoque más completo.
3. Los resultados cualitativos y cuantitativos son divergentes o contradictorios.

Como estrategia de investigación, mediante la triangulación se persigue una mayor comprensión de la realidad estudiada. El combinar diferentes modos de abordar un mismo caso nos va a permitir llegar a conclusiones más rigurosas y profundas. La triangulación de los datos de dichas entrevistas realizadas a los empresarios colombianos nos va a permitir analizar la información de la mejor manera posible, con el objetivo de sacar conclusiones viables para el desarrollo de negocio (Aguilar Gavira & Barroso Osuna, 2015). La estrategia se basó en dos pasos importantes:

Enfoque cuantitativo

Desarrollo de una encuesta con las siguientes preguntas, buscando entender las fortalezas y debilidades de las compañías del país y ver cómo con esta información encarrilamos el proyecto de la mejor manera:

1. Correo electrónico.
2. Nombre.
3. Nombre de su empresa.
4. ¿En qué sector está constituida su empresa?

5. ¿Hace cuánto tiempo está constituida su empresa?
6. ¿Con cuántos colaboradores cuenta su empresa?
7. De 1-10, ¿con cuánto califica la experiencia con el *marketing* de su empresa?
8. De 1-10, ¿con cuánto califica la experiencia con el manejo financiero de su empresa?
9. De 1-10, ¿cómo califica la experiencia con la estandarización de procesos?
10. De 1-10, ¿cómo califica la experiencia con los procesos de exportación e importación?
11. De 1-10, ¿cómo califica su experiencia con el área legal?
12. Califique de 1-5 qué tan importante podría ser una asesoría relacionada con los puntos anteriormente vistos para su empresa.
13. ¿Cuál es la importancia, de 1-5, de los siguientes procesos para su compañía?
14. ¿Qué otro proceso considera importante para su compañía, con el objetivo de recibir una asesoría?

Aunque esta primera parte de la estrategia del proyecto corresponde a un enfoque cuantitativo, la pregunta número 13, ¿Qué otro proceso considera importante para su compañía, con el objetivo de recibir una asesoría?, nos ayudará a determinar las bases y las necesidades claras de los empresarios colombianos, que se salen de la estructura de la encuesta realizada.

/

Población y muestra

Treinta empresarios propietarios de pymes en Colombia, enfocados en diferentes mercados, con el objetivo de tener puntos de vista relacionados desde diferentes ángulos para lograr un mejor análisis y a través de este tomar mejores decisiones.

Resultados

Tabla 1. ¿En qué sector está constituida su empresa?

Sector	Total	% Part
Servicios	12	40%
Alimentos	7	23%
Transporte	4	13%
Textil B2B	3	10%
Consultoria	2	7%
Consumo Masivo	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la muestra se establece que, del total de encuestas realizadas, servicio, alimentos y transporte representan el pareto de participación, dándonos a entender que el 76 % de los mercados en los cuales la consultora se debería enfocar son los mencionados. Sin embargo, es importante entender que sectores como el transporte y la industria textil son grandes oportunidades con el objetivo de ayudar a las pymes a tener un mejor crecimiento, pesando un 23 % dentro del total de la encuesta.

Tabla 2. ¿Hace cuánto tiempo está constituida su empresa?

Tiempo	Total	% Part
3 - 5 Años	13	43%
1 - 2 Años	10	33%
+ 11 Años	7	23%
6 - 10 Años	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la muestra se establece que, del total de encuestas realizadas, 1-2 años y 3-5 años representan el 76 % del pareto de la muestra, y de 6-10 años es el 0 %, lo que refuerza la idea de que el estudio indica que son muy pocas las empresas que logran estar más de 5 años en el mercado, debido a la poca asesoría que se les brinda en los factores clave de crecimiento organizacional. Por otro lado, más de 11 años representa un total del 23 % de la muestra, lo que significa que seguimos teniendo un mercado grande, donde las compañías ya tienen experiencia, pero no están creciendo al mismo ritmo que aquellas que llevan entre 1-5 años.

Tabla 3. ¿Con cuántos colaboradores cuenta su empresa?

Tiempo	Total	% Part
1 - 5 Personas	15	50%
6 - 10 Personas	10	33%
11 - 30 Personas	3	10%
+ 30 Personas	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la muestra se establece que, del total de encuestas realizadas, 1-5 personas y de 6-10 personas representan el 83 %, lo que nos dice que la mayoría de las pymes en el país siguen siendo empresas muy pequeñas con gran oportunidad de crecimiento. Del 100 % de los cuestionarios realizados, solo el 7 % cuenta con más de 30 personas en sus empresas.

Tabla 4. De 1-10, ¿con cuánto califica la experiencia con el marketing de su empresa?

Tiempo	Total	% Part
5	13	43%
3	8	27%
7	5	17%
8	2	7%
2	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la muestra se establece que, del total de encuestas realizadas, el 77 % no tiene una calificación por encima de 5 puntos, lo que nos permite deducir que aún queda un amplio camino por recorrer y que hay grandes oportunidades en las pymes encuestadas. Por tanto, se deben crear estrategias de *marketing* claras con el objetivo de volver a estas empresas un poco más competitivas. Solo el 24 % del total de la muestra calificó por encima de 7 puntos, sin embargo, nadie considera que tiene al 100 %.

Tabla 5. De 1-10, ¿con cuánto califica la experiencia con el manejo financiero de su empresa?

Tiempo	Total	% Part
6	10	33%
9	5	17%
7	5	17%
5	2	7%
2	2	7%
10	2	7%
4	2	7%
8	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la muestra se establece que del total de encuestas realizadas, el 80 % tiene una calificación por encima de los 6 puntos, por lo que deducimos es que son compañías que le dan un peso importante a sus finanzas, ya que se asocian al tema de la rentabilidad y al cómo a través de un buen manejo de estas pueden generar ahorros en sus empresas. El otro 20 % se representa a través de ocho empresas específicas y nuevas en el mercado, por ende, es un mercado potencial para la creación de la consultora.

Tabla 6. De 1-10, ¿cómo califica la experiencia con la estandarización de procesos?

Tiempo	Total	% Part
6	10	33%
8	6	20%
7	5	17%
4	5	17%
3	2	7%
5	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la muestra se establece que del total de encuestas realizadas, el 70% califica el manejo de estandarización de procesos por encima de 6 puntos. Como conclusión, estas empresas son aquellas que prestan servicios de producción o de servicio, pero con unos procesos totalmente establecidos para generar impacto en la rentabilidad de sus empresas. El otro 30 % califica por debajo de 5 puntos.

Tabla 7. De 1-10, ¿cómo califica la experiencia con los procesos de importación y exportación?

Tiempo	Total	% Part
1	16	53%
9	5	17%
2	5	17%
6	2	7%
5	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la muestra se establece que del total de encuestas realizadas, el 77 % de la muestra califica la experiencia con los procesos de importación e importación por debajo de 5 puntos y el 53 % califica con el punto más bajo de calificación. Lo que denota una gran oportunidad en el fortalecimiento de este grupo de empresas en conocimiento relacionado con logística internacional.

Tabla 8. De 1-10, ¿cómo califica su experiencia con el área legal?

Tiempo	Total	% Part
8	8	27%
1	5	17%
9	5	17%
5	4	13%
6	4	13%
10	2	7%
7	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la muestra se establece que del total de encuestas realizadas, el 70% recibe una calificación por encima de 6 puntos. Y estas empresas específicamente cuentan con más de 5 años en el mercado. También se ve un 30 % de oportunidad en compañías que llevan menos de 3 años, donde no se tiene un conocimiento legal tan profundo, lo que les incrementa el riesgo de cerrar a lo largo de los años.

Tabla 9. Califique de 1-5 qué tan importante podría ser una asesoría relacionada con los puntos anteriormente vistos para su empresa

Tiempo	Total	% Part
5	15	50%
4	10	33%
3	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la muestra se establece que el 100% de la muestra tomada estaría dispuesta a tener una asesoría brindada por una consultora con el fin de mejorar su conocimiento y sus procesos en las siguientes áreas:

- *Marketing*.
- Finanzas y rentabilidad.
- Estandarización de procesos.
- Procesos de importación y exportación.
- Área legal.

Esto nos muestra que el campo de acción con el que cuenta la consultoría es bastante alto y desde el punto de vista cuantitativo es totalmente factible la creación de la empresa con el objetivo de ayudar al crecimiento de las pymes en Colombia.

Tabla 10. ¿Cuál es la importancia de 1-5 de los siguientes procesos para su compañía?

Calificación	Marketing	Rentabilidad	Estand. Procesos	Expo & Impo	Areal Legal	Total	% Part
5	11	21	10	11	9	62	41%
4	10	2	8	2	2	24	16%
3	2	5	10	5	12	34	23%
2	5	2	0	0	5	12	8%
1	2	0	2	12	2	18	12%
Total	30	30	30	30	30	150	100%

Fuente: Elaboración propia.

Analizando de lo general a lo particular, la calificación que dan nuestros entrevistados, el 80 % tomaría una asesoría, independientemente del tema que implique. Solo el 12 % estableció que era muy poco necesario, sobre todo en temas de importación y exportación (donde el 40 % indica no querer tomar una asesoría en este tema puntual).

En las dos áreas donde más implicaría el tema de la asesoría es en *marketing* y rentabilidad, donde más del 70 % de los entrevistados dice que es un área para aprender más,

con calificación entre 5-4. En el área de estandarización de procesos, el 90 % indica que le gustaría tener una asesoría para generar un mayor ahorro en sus procesos (tanto de tiempo como de recursos). Sin embargo, no es tan fuerte el deseo como en marketing y rentabilidad.

En el caso del área legal, el 36 % califica con un 5 la importancia de tener una asesoría legal en el momento de empezar la empresa, ya que muchas de estas cuentan con ejemplos claros de errores que se cometieron en el momento de iniciar, y que hubiesen podido evitar con una asesoría legal.

Tabla 11. ¿Qué otro proceso considera importante para su compañía, con el objetivo de recibir una asesoría?

Tiempo	Total	% Part
Estrategias Comerciales	15	50%
Logística	7	23%
Asesorías en áreas contables y tributarias.	5	17%
Recursos Humanos	2	7%
Procesos de Seguridad Vial	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias comerciales es el área donde a los entrevistados les gustaría recibir una asesoría diferente a las planteadas en el proyecto de grado. Al 50 % le gustaría entender cómo crear una estrategia comercial con el objetivo de incrementar sus ventas. El área que sigue es el área de logística, donde el 23 % establece que sería bueno combinar con el área propuesta importaciones y exportaciones, con la idea de generar una estrategia 360 logística. Y Finalmente, la otra variable relevante es asesoría en áreas contables y tributarias, donde el 17 % de los entrevistados indica su importancia entendiendo los cambios en la declaración de renta y en los pagos de impuestos que se generan año a año en el país.

Enfoque cualitativo

Desarrollo de una entrevista individual con la idea de recopilar información relevante de cara a buscar una mejor explicación del contexto que viven los emprendedores en este momento en el país.

Las preguntas que se hicieron a los entrevistados fueron las siguientes:

1. Nombre.

2. Nombre de la empresa.
3. ¿A qué sector pertenece la empresa?
4. ¿Por qué razón inició la empresa?
5. Si tuviera la oportunidad de pagar una consultoría para su empresa, ¿sobre qué la haría y por qué?
6. Cuéntenos su experiencia sobre el *marketing* en su compañía.
7. Cuéntenos su experiencia manejando las finanzas y la rentabilidad de su compañía.
8. ¿Qué tan importante es la parte legal? ¿Cree que tiene al 100 % conocimiento sobre el tema?
9. ¿Ha manejado algún tipo de proceso de exportación e importación? Si no lo ha hecho, ¿le gustaría hacerlo? Eje. Importación de materia prima o productos.
10. ¿Considera que la estandarización de procesos es importante para su empresa?
11. Después de todas las preguntas, ¿considera que es importante una asesoría especializada?

Se entrevistaron dos pymes de diferentes sectores con el fin de encontrar una correlación en las diferentes variables que se tocaron al momento de hacer la entrevista.

- *Black House & Cassios*: es una empresa enfocada en hacer tatuajes de diferentes estilos y en venta de gafas *online*. Cuenta con una oficina ubicada en Bogotá. En este momento trabajan 25 personas en sus instalaciones. Su fundador, Daniel Rico, montó la empresa justo después de salir de la universidad, con un sueño de ser emprendedor y lograr manejar el tiempo a su discreción. En la entrevista nos cuenta cuáles fueron sus inicios y cuál ha sido el viaje que ha tenido que hacer para lograr mantener su empresa a flote.
- *Dan SPA for Men & Women*: es una empresa enfocada en servicios de masajes y tratamientos para la piel, ubicada en la ciudad de Medellín. Cuenta con una experiencia de más de 7 años en el mercado. Tiene 3 sedes ubicadas en diferentes sectores de la ciudad con 20 personas como trabajadores directos. Esta empresa empieza como un sueño por parte de su propietaria Delia Vargas, quien siempre tuvo la idea de montar una empresa, pero por el miedo a no triunfar, no lo había realizado. Esta empresa en específico cuenta con una historia bastante interesante

y con muchos tropiezos en la parte comercial y legal, que poco a poco se fue solucionando.

Análisis de la entrevista realizada a Black House & Cassios

Daniel Rico tiene dos empresas diferentes: Black House, un estudio de tatuajes, y Cassios, una marca de gafas. Ha aprendido sobre importación a través de la experiencia y plataformas *online* como Alibaba. Se destaca la importancia de adaptarse a los cambios en estrategias de marketing digital y personalización de campañas para cada público objetivo. Utiliza estadísticas e indicadores clave para evaluar la efectividad de sus campañas. La publicidad en Google es efectiva para clientes extranjeros, mientras que en Colombia es más común Facebook e Instagram. La separación de las finanzas personales y empresariales es clave. La estandarización de procesos ha sido relevante para facilitar tareas en sus empresas. Se está considerando diversificar ingresos con un negocio de borrado láser y emprender en el sector de la construcción. A continuación, vamos a enunciar la entrevista semiestructurada y el cómo esto ayudó a desarrollar de una manera más eficiente las conclusiones del proyecto de grado.

- **Entrevistador**

Bueno, aquí nos encontramos con Daniel Rico. Vamos a realizar una entrevista enfocada en el trabajo de grado sobre cómo podemos crear una consultoría para apoyar a las pymes en el país. Entonces, Daniel, cuéntanos, ¿cuál es el nombre de la empresa y a qué sector pertenece?

- **Black House**

Bueno, yo tengo dos empresas que están legalmente separadas. Una es Black House, que es un estudio de tatuajes, y la otra es Cassios, que es una marca de gafas. Nos dedicamos básicamente a la importación de monturas y trabajamos de la mano con un laboratorio que nos ayuda a fabricar todo el tema de lentes formulados.

Básicamente, las dos empresas se dedican a sectores muy diferentes, pero van muy de la mano por el tipo de mercadeo que se hace en ambas, que es básicamente mi fuerte.

- **Entrevistador**

¿Cuánto tiempo lleva trabajando con Cassios y cuánto con Black House?

- **Black House**

Con Black House llevo 5 años y con Cassios llevo 4 años, porque Cassios es un proceso de transformación. Inicialmente, era una empresa de ropa, pero no funcionó muy bien y, con el tiempo, se fue moldeando hasta llegar a lo que es hoy en día.

- **Entrevistador**

¿Cuándo comenzó el proceso de importación de las gafas? ¿Qué tan fácil fue para usted?

- **Black House**

Pues es un proceso relativamente sencillo, porque no hago un contacto directo con el proveedor en China, sino que, a través de páginas web, puedo adquirir productos a buen precio y personalizados. Me apoyo mucho en plataformas que actúan como intermediarios, como puede ser Alibaba o algunas similares. En este contexto, es mucho más sencillo, porque ellos se encargan de todo el tema legal y yo simplemente hago el pago.

- **Entrevistador**

Y cuando lo hizo, ¿alguien lo apoyó, o usted buscó por internet y aprendió por su cuenta?

- **Black House**

No, fue totalmente empírico. Digamos que, obviamente, la universidad me dio unas bases muy básicas sobre cómo es un proceso, pero siento que en el mundo del emprendimiento todos adquirimos conocimientos empíricamente en el camino. La primera vez que lo hice, me salió mal. Tuve un sobre costo muy grande porque no escogí bien los productos que tenía que vender, entonces, aunque no perdí un montón de dinero, no fue un éxito inicialmente. Por eso recalco que fue en el proceso donde fui adquiriendo la experiencia.

Conociendo el comportamiento del cliente y lo que buscaban las personas, también me enfoqué más en el nicho al que va dirigido mi marca. Inicialmente, estaba orientado a un público muy amplio, pero terminó siendo un público mucho más reducido.

- **Entrevistador**

Y en cuanto a la universidad, ¿cree que hay suficientes espacios para formar a un emprendedor?

- **Black House**

Digamos que, en cuanto al tema en cuestión, hay ciertos espacios que pueden brindar una experiencia medianamente similar, como puede ser, no sé, algunas ferias de emprendimiento. Recuerdo mucho una feria de emprendimiento en la que participé, que en realidad fue la primera vez que estuve en un evento de este tipo. Era una feria de innovación, pero mi propuesta no consistió en un producto súper tecnológico ni algo con un desarrollo muy avanzado; más bien, hice una buena investigación de mercado en países donde había problemas de acceso al agua potable y monté una estrategia de mercado para crear una marca de agua. Esto me ayudó a conocer ciertas plataformas para obtener información y tuve mis primeros acercamientos con temas de mercadeo y diseño de marca. Sin embargo, hasta ahí, eso fue algo muy básico. Cuando uno realmente se lanza al mercado, las cosas cambian totalmente.

- **Entrevistador**

Sí, yo creo que hay muchos vacíos en cuanto a la educación en el país. Por ejemplo, si quisiera lanzar una marca y estoy en la universidad, no tengo un diagrama de flujo de procesos que me indique qué debo hacer paso a paso para que funcione, como un manual. Es más bien como lanzarse al agua y decir: “A ver qué pasa”.

- **Black House**

Inicialmente, en la universidad, mi primer emprendimiento fue con las manillas. Con ese emprendimiento me fue muy bien, pero no fue tanto por los conocimientos que adquirí en la universidad, sino por ciertas habilidades que fui desarrollando paralelamente a mis estudios, como, por ejemplo, fotografía

o manejo de redes sociales, que me ayudaron muchísimo a que ese emprendimiento funcionara, o también ciertas estrategias de mercadeo que en esa época eran muy vigentes.

En esa época funcionaba mucho el marketing de *influencers*, entonces trabajar con *influencers* era algo que generaba un impacto muy positivo en las redes sociales, porque la gente me estuvo hablando como en 2018, 2017. Los *influencers* ayudaban mucho en esa época a que las marcas crecieran. Y una estrategia muy válida en esa época era como regalar productos y que hiciera un *review*, y nos aumentaban los seguidores un montón también. La pauta digital en ese momento era mucho más sencilla de utilizar, porque, digamos, que el Facebook Ads en esa época era mucho más sencillo y funcionaba mucho mejor y era mucho más económico, digamos que si lo ponemos en un contexto más actual. Por ejemplo, el *marketing* de *influencers* ya no sirve absolutamente para nada. Lo hablo en mi estudio, por ejemplo, si yo traigo a un *influencer* y lo tatúo, no tiene un impacto positivo en cuanto al número de clientes. Y puedo decir, acá se han tatuado personas como Bele, como Sebastián Jaramillo, y realmente el impacto que ha tenido no ha sido el mismo que ha tenido una buena campaña en Facebook Ads.

- **Entrevistador**

Sí, justo eso estaba pensando, porque antes, retomando el tema de la universidad, normalmente uno veía a un *influencer* consumiendo algo y uno seguía eso. Pero ahorita, incluso en el trabajo, también me pasa lo mismo. Me pregunto en ese momento: el mercadeo, pues, ¿qué hace? ¿Contactos e influencias? Cuando se puede hacer algo totalmente diferente para traducir en ventas.

- **Black House**

Exacto. Digamos que si el objetivo de una compañía es una venta, es mucho más efectivo, viendo el contexto actual, invertir el dinero que se va a gastar en una campaña con un *influencer* en una publicidad bien hecha en Facebook Ads.

- **Entrevistador**

¿Y si el objetivo no es la venta, sino el posicionamiento de marca?

- **Black House**

Podría funcionar con *influencers*.

- **Entrevistador**

O sea, los *influencers* siempre sí o sí están más enfocados en eso, en posicionar la marca, que la gente la conozca.

- **Black House**

También hay que saber que el comportamiento de consumo en redes ha cambiado mucho. Si volvemos al contexto de hace unos 6 años, era muy común que la gente comprara por Instagram. Solo veían cuánto costaba y hacían la cotización por el chat interno y todo el tema. Ahora, digamos que Instagram se ha vuelto algo un poco más... Es como la cara que tiene la empresa frente al público.

Entonces, si yo hago una campaña que está muy enfocada solo en ventas, y solo me enfoco en hacer *reels* diciendo cuánto vale mi producto o qué estoy vendiendo, son publicaciones que tienen muy poco alcance, tanto orgánico como si les pongo presupuesto de campaña. En cambio, si hago un contenido un poco más personal, digamos, más orientado a cómo se ve la persona utilizando la marca, los beneficios que tienen ciertos productos, e incluso puedo hablar por mis vecinos que trabajan acá, entonces, digamos, hay más chicos que traen una marca de maletas y ellos le dan un manejo de *marketing* muy chévere porque ellos no venden el producto por *reels*. Ellos venden, digamos, loncheras.

Entonces, ella hace como almuerzos saludables en 5 minutos, simplemente muestra la receta, pero siempre está su producto ahí, y esos *reels* tienen muchísimo alcance orgánicamente. Entonces, digamos que hay que entender que las redes han cambiado mucho.

- **Entrevistador**

Es como entender el contexto de lo que a la gente le gusta y asociar la marca.

- **Black House**

Es entender cómo consume la gente en redes sociales y cómo eso va cambiando a través de los años.

- **Entrevistador**

Ok, Daniel, y, por ejemplo, la estrategia que tenía en ese momento para Black House, que es un estudio de tatuajes, ¿qué tan diferente es a la de Cassios?

- **Black House**

Es totalmente diferente.

- **Entrevistador**

¿Cómo podríamos definir la estrategia clara en *marketing* para Black House?

¿Y cómo podemos definir la estrategia de marketing para Cassios?

- **Black House**

Para Black House, la estrategia es algo más aspiracional. En los estudios de tatuajes, generalmente, no se tienen campañas muy fuertes ni un gran impacto en mercadeo, porque los dueños suelen ser tatuadores, y su contenido tiende a ser muy plano y con poco alcance. Yo me he enfocado mucho en mejorar el contenido audiovisual del estudio y hacerlo mucho más fácil de consumir para las personas que siguen las redes del estudio. Básicamente, lo que hago es montar videos de la mejor calidad, y dependiendo del estilo de tatuaje de cada artista o de la publicación que voy a hacer, hago un segmento totalmente diferente.

Por ejemplo, no voy a hacer la misma pauta ni la misma promoción para un tatuaje minimalista de una palabra, que para un brazo completo. Porque son públicos totalmente diferentes. Para algo minimalista, por ejemplo, puedo dirigir la campaña hacia chicas de estrato socioeconómico 4 a 6. Puedo segmentar por ciertos barrios y orientarla a un público dispuesto a pagar más por algo sencillo, pero bien hecho. Si hago una publicidad para un brazo completo, me dirijo a otro tipo de personas, con otros gustos, en otras partes de la ciudad y de diferente estrato, y hago una segmentación distinta. Nunca hago una pauta con el mismo segmento; cada tipo de tatuaje tiene su público específico.

Adicionalmente, hay que estar constantemente retroalimentando las campañas, porque funcionan muy bien 2 o 3 veces, pero hay algo importante a tener en cuenta: las campañas no siempre funcionan bien. De 10 campañas, 4 funcionan, y es normal. Mucha gente cree que les está yendo mal porque algunas campañas no funcionan, pero es que no todas las campañas tienen el mismo impacto. No todas funcionan de la misma forma.

- **Entrevistador**

¿Y cómo se determina que la campaña funcionó? ¿Cuáles son esos indicadores clave que me dicen a mí que la campaña funcionó, aparte de las ventas?

- **Black House**

Exactamente, en cuanto al tema de ventas, pues simplemente puedes cuantificar cuántas ventas se hicieron. Pero si es una campaña de reconocimiento, entonces uno analiza las estadísticas de la pauta. Ahí puedes ver a cuántas personas llegó, cuántas interactuaron con la campaña. Un indicador que ayuda mucho a entender qué tan buena fue la campaña es el costo por clic (CPC). Ese es uno de los más fáciles de leer. Sin embargo, si uno quiere profundizar más, puede analizar otros indicadores.

- **Entrevistador**

¿Y está más enfocado en Facebook e Instagram que, digamos, en Google?

- **Black House**

Ese es otro punto. Digamos que, por mi ubicación geográfica, yo tengo muchos clientes extranjeros, y hay que entender que los clientes extranjeros consumen de otra forma. Nosotros, los colombianos, estamos acostumbrados a recibir campañas por redes sociales y a consumir ciertos productos por redes sociales. Pero mucha gente extranjera, sobre todo los americanos, son más propensos a buscar en Google las cosas. Entonces, para ese tipo de clientes, hago campañas en Google y me preocupo mucho por tener una muy buena calificación en Google, para que, cuando alguien busque “estudio de tatuajes” en un rango de 3 a 4 km alrededor del estudio, le aparezca primero mi estudio y con muy buenos comentarios.

- **Entrevistador**

Cuando se hace una estrategia en Google, se hace por palabras clave, ¿no? Que es lo que me decías ahorita. Esas palabras clave, digamos, de 0 a 10, ¿cuáles son las más costosas? Porque eso funciona como una subasta, ¿no? Esas palabras que no son tan costosas, ¿cómo puedo evaluarlas yo para usarlas y que traigan a la gente que necesito?

- **Black House**

Pues, ahí hay que tener en cuenta que algo muy importante en todo esto es la prueba empírica, el ensayo y error. Claramente, uno no tiene el conocimiento de cuál va a ser la que va a funcionar, sino que simplemente hay que ensayar hasta encontrar lo que le funciona al negocio de uno. Me ha pasado que, por ejemplo, una campaña o una estrategia me funciona muy bien a mí, y un amigo que tiene una empresa de algo me pide ayuda. Yo le digo: “Sí, dale, mira, yo lo hago de esta forma”, hacemos exactamente lo mismo y no funciona. El mercado es diferente.

- **Entrevistador**

La red de amigos se ayuda mucho entre sí para saber hacia dónde tienen que ir. Ya podría ser como un *networking* clave.

- **Black House**

Digamos que, así como en el mundo corporativo el *networking* es algo fundamental, en el mundo del emprendimiento también lo es.

- **Entrevistador**

¿Cómo ves la estrategia de *marketing* con Cassios?

- **Black House**

La estrategia de *marketing* de Cassios es muy diferente porque yo la hago enfocada no en Bogotá. No tengo muchos clientes físicos en tienda debido a que la competencia en la ciudad es mucho más grande, e incluso, en donde yo estoy, hay una de las marcas más grandes de gafas independientes de la ciudad, que tiene muchísimos clientes. Inicialmente, yo empecé a pautar en Bogotá, pautaba y pautaba, pero no me iba muy bien. Entonces, en algún momento, dije: “Bueno, no estoy vendiendo en Bogotá, voy a intentar vender en otras ciudades donde no hay marcas parecidas a la mía, para crear algo más

aspiracional a un muy buen precio”. Así la gente ve que esta tienda no está en Bogotá, sino que está en un sector muy bueno de la ciudad, tiene fotos excelentes y se ve como algo muy de moda.

Entonces, empecé a hacer pautas a ciudades más pequeñas, como Ipiales, Bucaramanga, y esas pautas me funcionan muy bien, obteniendo muchas ventas digitales. Esto me ayuda mucho más porque una venta digital es mucho más sencilla: la persona compra por la página, el dinero llega a Mercado Pago, imprime el *label* del producto y simplemente viene Interrapidísimo y lo recoge. Es mucho más sencillo que tener clientes físicos, que toman mucho más tiempo.

- **Entrevistador**

¿Y cómo funciona la formulación? O sea, ¿es esa la palabra correcta “formulación” de las gafas? ¿La fórmula de las gafas?

- **Black House**

Estas fórmulas de gafas, bueno, hay que tener en cuenta que la tasa de compra de fórmulas no siempre es alta. Cuando se hace en otras ciudades, es más común que se compren los marcos, pero digamos que de 10 personas que podrían comprar, diría que en promedio unas 3 compran fórmulas. En ese caso, en nuestra página hay un botón de asesoría personalizada que dirige a WhatsApp, y ahí una persona los atiende y les explica los tipos de lentes disponibles para la fórmula.

- **Entrevistador**

Daniel, pregunta: ¿Usted cree que, si hubiese un proceso estandarizado con todo ese tipo de aprendizajes, los emprendedores lo harían mucho más fácil y no se irían tanto al lado empírico de decir “me gasté 2 años llegando a la fórmula correcta”?

- **Black House**

Digo que no sé si se puede estandarizar, porque realmente siento que, como emprendedor, una de las partes que te vuelve exitoso son todos esos errores. Porque en ese proceso uno conoce muchas personas, hace muchos contactos,

entonces siento que es una parte importante cuando estás empezando y no te fluye todo de inmediato.

- **Entrevistador**

Si tuviera la oportunidad de pagar una consultoría para su empresa, ¿sobre qué la haría y por qué?

- **Black House**

Pues yo diría que lo haría sobre *marketing* también, porque todo el tiempo esas cosas van cambiando. Digamos que yo lo voy aprendiendo empíricamente, también he tomado cursos *online*, como que trato de informarme sobre el tema, pero, si yo tuviera una empresa que supiera sobre el tema 100 %, lo delegaría.

- **Entrevistador**

Si quisiera tener una asesoría sobre la parte financiera de rentabilidad, o en el tema de importaciones o exportaciones, en algún momento Cassios, para exportar cosas, me ayudaría mucho también para mejorar esa tasa de venta o para estandarizar un proceso y saber cómo va a ser mucho más fácil para mí exportar, casi, o sea, a Ecuador, por ejemplo.

- **Black House**

No, sí sería útil, realmente. Sí, sí, digamos que en cuanto al tema del estudio también, porque los ingresos siempre son variables, entonces, muchas veces la contabilidad no suele ser tan sencilla. Y al momento de pagar los tributos, también uno se enreda un poco.

- **Entrevistador**

Entonces, cuéntenos su experiencia. ¿Cómo ha ido manejando las finanzas de Cassios y de Black House, y el tema de rentabilidad? O sea, por ejemplo, a mí me costó llegar al punto de equilibrio, me costó dos años, o aún no sé si lo he logrado. ¿Cómo maneja usted esas finanzas de manera más efectiva? ¿Cómo aprendió a manejarlas mejor para que su emprendimiento sea un éxito?

- **Black House**

Ok, bueno, es una buena pregunta. Digamos que, inicialmente, para llegar al punto de equilibrio, tuve la fortuna de que desde el primer mes se logró

cumplir con todos los gastos. Pero en cuanto al manejo del dinero, inicialmente no era el mejor, porque se volvía plata de bolsillo; no separaba la cuenta del estudio de la cuenta personal, entonces todo se volvía una sola cuenta. Siento que hubo un momento clave en el cual las cosas cambiaron y pude empezar a tener un ingreso para poder ahorrar y reinvertir en el negocio, y también tener dinero para mí, es decir, ponerme un sueldo fijo, convertirme en un empleado más del lugar y separar mis cuentas personales de las cuentas de la empresa.

- **Entrevistador**

Yo creo que esa es una de las cosas en las que fallan gran parte de los emprendedores del país, ¿no? Es como decir: "Voy gastando lo que voy ganando" y no tener un control adecuado de las finanzas.

- **Black House**

Es que es difícil, es complicado. Digamos que, pues, yo tengo la fortuna de que en la universidad tuve acceso a la educación, igual que, después, digamos, tuve una asesoría muy buena por parte de los profesores en el área financiera. Pero, pues, uno aprende a manejar programas de finanzas, aunque lo más importante es saber hacer un Excel bien formulado para llevar la contabilidad correcta del negocio.

Y eso es algo que siento que ayuda mucho, porque muchos emprendedores que conozco lo hacen de manera totalmente empírica y no saben formular un Excel.

- **Entrevistador**

¿Alguna de las dos empresas maneja algo diferente a Excel, como algún programa?

- **Black House**

Realmente no, hago todo en Excel.

- **Black House**

En este punto me sirve.

- **Entrevistador**

¿Pero cree que en algún momento va a necesitar un sistema de información?

- **Black House**

Sí, eventualmente.

- **Entrevistador**

Por ejemplo, hay sistemas de información como los CRM, ¿no? Pero si no tuviera un CRM para Cassios, para Black House, si lo tuviera, eso le ayudaría también, o sea, esa data le ayudaría a tomar mejores decisiones en cuanto a dónde enfocar el *marketing*, qué segmento de clientes debería atender, porque tendría todo el histórico de ventas de 5 o 6 años y sabría hacia dónde enfocarse.

- **Black House**

Sí, sí, sería bastante útil, la verdad. Y creo que, eventualmente, a medida que los negocios van creciendo, hay que escalar también ese tipo de herramientas para poder crecer más, porque ahí es donde está el crecimiento: en el análisis de datos para tomar decisiones sobre hacia dónde va la empresa.

- **Entrevistador**

Dani, y hablando de la parte legal, ¿qué tan fácil es constituir una empresa legalmente en el país?

- **Black House**

Pues, en el momento en que yo lo hice, fue muy sencillo, realmente.

- **Entrevistador**

¿Qué se hizo? ¿Qué procesos tuvo que realizar?

- **Black House**

Una cosa es la parte legal y otra cosa es la parte de salubridad que le aplica al estudio de tatuajes, y esa es un poquito más complicada. Pero la parte legal simplemente consiste en acercarse a la Cámara de Comercio y recibir una asesoría sobre cómo formalizar la empresa.

- **Entrevistador**

Y en la parte tributaria...

- **Black House**

En la parte tributaria, tengo un contador que me ayuda, simplemente de manera anual, en la fecha del año en que tengo que pagar impuestos. Le envío la contabilidad anual del estudio en un Excel y él organiza todo.

- **Entrevistador**

Y me imagino que, en la parte tributaria, esa parte de los estudios, aparte de su parte personal, también debe considerarse.

- **Black House**

Exacto, una cosa es mi declaración de renta y otra cosa es el tributo de la empresa.

- **Entrevistador**

Eso para usted ha sido sencillo porque ha contado con la ayuda del contador.

- **Black House**

Sí.

- **Entrevistador**

En cuanto a la estandarización de procesos, ¿ha sido relevante para usted en estos años que ha tenido las dos empresas? O sea, antes, por ejemplo, manejaba X cosa y me demoraba 2 días haciéndolo, o 3 días sacando cuentas, no sé, y ahora, con la experiencia que ha tenido, ¿se le ha facilitado más las cosas? ¿Podría dar un ejemplo de eso?

- **Black House**

Pues, siento que las herramientas que utilicé cuando empecé todavía siguen siendo vigentes, dado el nivel en el que está la empresa en este momento. Entonces, siento que desde el principio estandaricé muchas cosas: hice varias en cuanto a temas de contabilidad, cosas legales, y, digamos, algunas de mercadeo. Eso es más complicado porque es algo más creativo.

- **Entrevistador**

Estandarizar también es lo que decía ahorita: no solo tener ese Excel donde simplemente meto los números y al final me sale el margen de rentabilidad, que es el que tiene la empresa. Exacto, entonces creo que eso fue una gran ganancia, porque ya tengo el Excel. Meto los números y ya sé cuánto voy a ganar, ya que, si tengo mi salario, sé que debo incluirlo dentro de los costos fijos de la empresa, y al final obtengo todo el tema de las utilidades.

- **Black House**

Sí, eso facilita mucho, pero en el gremio hay muchas personas que no lo manejan de esa forma. Son muy buenas en el manejo de redes sociales, pero no son muy buenas manejando las finanzas.

- **Entrevistador**

Como última pregunta: si tuviera la oportunidad, no solo en consultoría de marketing, sino en algo mucho más especializado que le permita abrir otro mercado, ¿en qué lo haría? ¿O le gustaría crear otra empresa en el futuro y, si tuviera la oportunidad de recibir una consultoría antes, en qué área le gustaría tenerla?

- **Black House**

En este momento, estoy pensando en diversificar un poco mis ingresos, lo que implica empezar otra empresa. Digamos que es un proyecto a mediano plazo, tal vez en un año y medio. En este momento, me gustaría recibir asesoría en temas de salud, porque algo que he estado pensando mucho es montar un negocio de borrado láser, que va muy de la mano con el estudio, ya que inicialmente estaba considerando montar un gastrobar o invertir en finca raíz o en construcción. Sin embargo, hablando con personas, me di cuenta de que uno tiene que aprovechar la experiencia que ha adquirido en el gremio en el que ha trabajado durante mucho tiempo. Así que, el tema de borrado láser va muy ligado a los tatuajes, aunque es un mundo totalmente diferente.

- **Entrevistador**

¿Qué tan fácil es evaluar el mercado del borrado láser? ¿Qué tan fácil es determinar cuántas personas que se hacen un tatuaje estarían interesadas en un borrado láser? Por ejemplo, si tengo 10 personas que se hacen un tatuaje, ¿cuántas querrían un borrado láser?

- **Black House**

Por así decirlo, es más bien al revés: de 10 personas que se están tatuando, ¿cuántas lo hacen para taparse algo que no les gustaba? Digamos que, de nuevo, de 10 tatuajes, 5 son un *cover-up*.

- **Entrevistador**

Así que, de esa mitad de tatuajes, muchas personas sí estarían interesadas en hacer un *cover-up*. Qué porcentaje de esas 5 personas o sea del 50 % le gustaría borrar el tatuaje y no tener.

- **Black House**

El tema del borrado láser es algo complejo. Por un lado, es imposible borrar un tatuaje al 100 %. No existe tecnología que permita eliminar completamente un tatuaje, a menos que sea muy pequeño. Esto limita mucho las opciones de diseño cuando se quiere hacer un *cover-up*. Si una persona tiene un tatuaje grande y saturado en el hombro, por ejemplo, debe adaptarse a las sugerencias del tatuador. Por otro lado, el borrado láser difumina el tatuaje, lo que brinda más libertad para elegir un nuevo diseño. Sin embargo, cubrir un tatuaje es mucho más costoso que hacerse uno nuevo. Una sesión de *cover-up* puede costar hasta un 40 % más que una sesión regular. Por ejemplo, si una sesión normal cuesta alrededor de \$1.100.000, una sesión de *cover-up* puede costar un \$1.600.000, y generalmente se necesitan al menos dos sesiones. Por lo tanto, esta opción es más viable para personas con un mayor poder adquisitivo.

- **Entrevistador**

Entonces la oportunidad de rentabilidad es muy grande.

- **Black House**

Exactamente, porque son personas que sé que, si están dispuestas a pagar dos sesiones a un precio elevado, también podrán costear una tercera si les explico que es necesario para obtener un resultado óptimo. Al fin y al cabo, tienen el poder adquisitivo para hacerlo. En ese caso, puedo recomendarles sin problemas la empresa de borrado de tatuajes.

- **Entrevistador**

Y si además le gustaría emprender en otro sector, ¿en qué área le interesa enfocarse? ¿Qué oportunidades de negocio ha identificado en el mercado que podrían ser rentables? No me refiero a empresas específicas como X, Y o Z, sino a nichos o tendencias generales.

- **Black House**

Bueno, un sector que siempre me ha llamado mucho la atención es el de la construcción, específicamente el tema de comprar casas viejas, demolerlas y construir edificios de 5 o 6 pisos. Me parece un mercado muy interesante y me gustaría explorar esa opción.

Análisis de la entrevista realizada a DAN SPA

Delia Vargas es la dueña de DAN SPA, una empresa de servicios de masajes y tratamientos faciales. Inició el negocio debido al desempleo y considera que una consultoría de mercadeo sería beneficiosa para aumentar la visibilidad de la marca y las ventas. Ha tenido experiencias tanto positivas como negativas con agencias de *marketing* digital y de gestión financiera de la empresa. Reconoce la importancia de la asesoría legal y la estandarización de procesos, y considera fundamental contratar servicios especializados en áreas clave como *marketing*, finanzas y planificación estratégica para el crecimiento de su empresa.

A continuación, se transcribe la entrevista estructurada realizada a la señora Delia Vargas con el objetivo de sacar conclusiones mucho más eficientes:

- **Entrevistador**

Nombre.

- **DAN SPA**

Delia Vargas.

- **Entrevistador**

Nombre de la empresa.

- **DAN SPA**

DAN SPA.

- **Entrevistador**

¿A qué sector pertenece la empresa?

- **DAN SPA**

Servicios, masajes y tratamientos faciales.

- **Entrevistador**

¿Por qué razón inició la empresa?

- **DAN SPA**

Desempleo.

- **Entrevistador**

¿Si tuviera la oportunidad de pagar una consultoría para su empresa, de que la haría y por qué?

- **DAN SPA**

La haría de mercadeo, porque esto nos puede ayudar a generar un mayor tráfico web para la marca y, aparte, a subir las ventas de la empresa.

- **Entrevistador**

Cuéntenos su experiencia sobre el *marketing* en su compañía.

- **DAN SPA**

Nosotros hemos trabajado con dos agencias de *marketing* digital pero no hemos logrado posicionar la marca tanto como quisiéramos dentro de Google, Facebook e Instagram. El trabajo que se hizo con ellos fue de Search en Google y de cómo podríamos ser primeros en la búsqueda de spa en Medellín. Se trabajó durante dos años para lograrlo, fue posible durante un tiempo, pero mantener la estrategia era muy difícil porque era muy costoso. Yo creo que si tuviéramos una asesoría enfocada en esto podríamos completar con las personas que trabajan dentro del spa, para no tener una agencia independiente para la que en realidad nosotros no éramos la prioridad, porque tenían cuentas más grandes. Esto relacionado a *marketing* digital. En el tema de BTL tenemos una agencia enfocada en todo el tema de logos, *Merchandasing*, regalos, tarjetas, que nos permite ser más eficientes en la entrega face to face con el cliente, más allá de eso nos falta un camino para entender como el mercadeo nos puede ayudar a vender más.

- **Entrevistador**

Cuéntenos su experiencia manejando las finanzas y la rentabilidad de su compañía.

- **DAN SPA**

Esta es una de las cosas más importantes que nosotros tuvimos en el momento de crear la empresa, ya que determinar la rentabilidad después de todos los

pagos era muy difícil. Por ende, se compró un sistema de información llamado AgendaPro, con el objetivo de identificar las ganancias que se tenían diariamente y llevar el control específico del proceso. Antes del sistema, era muy difícil manejar la rentabilidad y las finanzas porque todo se hacía empíricamente; sin embargo, con este sistema de información hemos realizado muchos cambios con el objetivo de generar una mayor tasa de rentabilidad.

Una cosa muy importante es el manejo de nómina que se sigue haciendo manual, que representa mucho gasto de recurso, por ende, sería bueno tener una consultoría enfocada en manejo de las finanzas con nómina.

- **Entrevistador**

¿Qué tan importante es la parte legal, y cree que tiene al 100 % conocimiento del tema?

- **DAN SPA**

La parte legal es muy importante, porque, por ejemplo, en este momento otra empresa nos está escribiendo diciéndonos que nuestra marca no está registrada, y fonéticamente sonamos igual a ellos, por ello establecen que se están viendo afectados ya que si la gente busca Dan en Google, sale el spa y no la empresa de ellos. Nosotros nunca registramos la marca y por esta razón tenemos este problema en este momento. Entendiendo esto, es muy importante contar con esa asesoría legal para la empresa, para saber esos pasos que se deben seguir, para tener una marca ratificada por la Superintendencia Financiera.

Otra cosa que nos pasó al principio es que no teníamos idea de la parte tributaria y de contabilidad, por esa razón nos tocó contratar a una contadora especializada en manejo tributario empresarial.

- **Entrevistador**

¿Ha manejado algún tipo de proceso de exportación e importación? Si no lo ha hecho, ¿le gustaría hacerlo? Por ejemplo, importación de materia prima o productos.

- **DAN SPA**

Nosotros no hemos manejado ningún proceso de importación o exportación, ya que prestamos un servicio y no venta de producto, aunque lo podríamos evaluar para el tema de los insumos. En este momento, todos los insumos se compran en Colombia, incluso toda la maquinaria relacionada con el spa también se compra localmente. Sin embargo, con una planeación estratégica podríamos revisar los insumos, y determinar si en otros países podríamos comprarlos a un mejor precio y en mayores cantidades. De igual manera, nosotros no tenemos ningún conocimiento relacionado con este proceso, por ende, tendríamos que especializarlos muy bien para poder manejar dichas importaciones.

- **Entrevistador**

¿Considera que es importante la estandarización de procesos para su empresa?

- **DAN SPA**

Yo considero que la estandarización de procesos es muy importante, ya que nos ayuda a tener un mejor control del gasto, tanto en dinero como en tiempo, y nos permite enfocarnos en hacer realmente lo que tenemos que hacer, que es prestar un servicio a nuestros clientes. Por ejemplo, tenemos el proceso de agendamiento estandarizado, donde las personas, a través de la página web, reservan; y lo que se hace es conectar con el sistema con el objetivo de ahorrar tiempo de que la persona vaya al spa a confirmar la cita. También en el tema de la publicidad tenemos el proceso estandarizado de pedir el *merchandising* cada 3 meses, así ahorramos por pedir grandes cantidades. Otro ejemplo claro que tenemos son los insumos para realizar los masajes y los tratamientos faciales, que se piden cada 6 meses y se guardan en la bodega con el objetivo de que salgan a un mejor precio y de mejor calidad.

- **Entrevistador**

Después de todas las preguntas, ¿considera que es importante para usted una asesoría especializada?

- **DAN SPA**

Para mí es súper importante la contratación de una asesoría especializada, sobre todo en mi caso para el área de mercadeo y finanzas. Ya que, si controlamos estas dos áreas de la mejor manera y tenemos el conocimiento necesario, vamos a generar mayores tasas de rentabilidad y una mejor relación con nuestros clientes.

Otra asesoría que me gustaría tener es la de gestión y planeación estratégica, con el objetivo de hacer mejores acciones de venta y planeación de proveedores, que sean sostenibles a lo largo del tiempo.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL nos permite analizar de manera estratégica el entorno externo al cual se ven expuestas las empresas. La Idea es identificar la oportunidad de las pymes y entender el entorno en el que estas operan. Con la información adquirida se busca lo siguiente:

1. Identificar oportunidades de mercado.
2. Mitigar riesgos y amenazas.
3. Informar la planeación estratégica.
4. Adaptarse a los cambios del entorno.

Gráfico 2. Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia.

Análisis político

El análisis político para la creación de una empresa en el país implica considerar varios factores clave que influyen en el entorno empresarial de una manera positiva o negativa, y que pueden influir en el éxito y sostenibilidad del negocio. Los factores que se identificaron son los siguientes:

1. Estabilidad política.
2. Subsidios del Gobierno.
3. Reformas.

Logrando identificar los tres factores anteriormente mencionados, se pueden crear planes de acción claros políticamente hablando, con el objetivo de:

- Identificar posibles oportunidades, amenazas gubernamentales y programas de apoyo al emprendimiento. También qué estrategias se deben hacer de cara a los cambios en temas de políticas fiscales y reformas en el país.
- Planeación estratégica: esto permite a los emprendedores ser un poco más proactivos en el momento de crear estrategias, entendiendo cómo funcionan los

factores externos y el cómo se debe actuar en pro de lograr los objetivos de la empresa.

- Identificación de los incentivos con los cuales el Gobierno ayuda a las pymes. Este es uno de los grandes retos que tenemos dentro del proyecto, ya que los emprendedores, generalmente, no conocen este tipo de ayudas que da el Gobierno.

Análisis económico

Gracias al análisis económico detallado en el PESTEL, logramos entender el entorno al cual las compañías en Colombia se ven sometidas, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégica y asegurar que las empresas cuenten con sostenibilidad. Los factores que se identificaron son los siguientes:

1. Tasas de desempleo.
2. Inflación.
3. Tasas de interés.

Logrando identificar los tres factores anteriormente mencionados, se pueden crear planes de acción claros económicamente hablando con el objetivo de:

- Tener una evaluación clara del entorno económico: analizando los indicadores de inflación y tasas de interés, se debe hacer un análisis económico con el objetivo de identificar la viabilidad de la empresa.
- Un indicador clave es la Tasa de desempleo, ya que, como objetivo principal de la creación de la consultoría, la idea es bajar exponencialmente esta tasa (en el país en este momento está al 9 %). Esta tasa representa la salud del mercado laboral y de la economía. Por ende, las estrategias de bajar la tasa de desempleo y trabajar para que la gente tenga un empleo formal, ayuda a que la economía crezca y a tener mayor estabilidad política, económica y, sobre todo, mayor bienestar social.
- Competitividad: dentro del ámbito de competitividad, el análisis económico permite entender mejor el mercado en general, ayudando a la empresa a posicionarse de una manera más efectiva, teniendo estrategias debidamente hechas, entendiendo los factores clave de la economía. Esto se vuelve un factor

diferencial de competitividad muy fuerte, generando un valor agregado por encima de la competencia.

Análisis social

Con la realización de un análisis social clarificado, se logra proporcionar una base sólida para tomar decisiones estratégicas y de enfoque social y constructivo para las empresas. Los factores que se identificaron son los siguientes:

1. Nivel de educación y conciencia social.
2. Nivel de ingresos.
3. Cambios en el estilo de vida.

Logrando identificar los tres factores anteriormente mencionados, se pueden crear planes de acción claros socialmente hablando, con el objetivo de:

- Comprensión del entorno social: se logra tener una comprensión del entorno mucho más clara, definiendo el segmento específico que se quiere atacar con la consultora. Se logran identificar variables demográficas, culturales y sociales del mercado, incluyendo aspectos claros como el nivel de educación y de ingresos que ayudan a ver el nivel de vida de las personas.
- Se identifican las necesidades y los comportamientos de los consumidores, ayudando a segmentar de una mejor manera los clientes potenciales.
- Anticipación de los cambios sociales, permitiendo a las empresas adaptarse de una manera más fácil a los cambios en las tendencias del empresariado colombiano. Siendo esto muy relevante para tener un alto grado de competitividad en el país.

Análisis tecnológico

El análisis tecnológico permite a las pymes tener un performance objetivo del enfoque que deben tener, según la tendencia tecnológica del mercado en el que se encuentra. La tecnología permite a las empresas innovar y mantenerse competitivas en un mercado cada vez más difícil. Por eso, la importancia de la implementación de nuevas tecnologías que permitan

llegar más rápido al consumidor final y ser mucho más eficientes en el proceso. Los factores que se identificaron son los siguientes:

1. Herramientas de ventas *online*.
2. Cambios en la tecnología de información.

Con los tres factores anteriormente mencionados, se pueden crear planes de acción claros tecnológicamente hablando con el objetivo de:

- Productividad: la importancia de la estandarización y automatización de los procesos para aumentar la productividad y eficiencia de las empresas. Esto permite generar un ahorro en costos, ser competitivos en el mercado y tener un mayor margen de rentabilidad.
- Mejora la toma de decisiones: finalmente la estandarización de procesos enfocada en la tecnología ayuda a tener una toma de decisiones mucho más eficiente basándose en información previa, recopilando grandes volúmenes de información con el objetivo de facilitar la lectura de los datos.
- Atención al cliente y adaptación a los cambios del mercado.

Análisis ambiental

El análisis ambiental tiene como objetivo principal evaluar el impacto ambiental que tienen las empresas en el país, desarrollando estrategias para mitigar impactos negativos y cumplir las normas ambientales del país. Los factores que se identificaron son los siguientes:

1. Evaluar el impacto ambiental.
2. Fomentar la innovación.
3. Sostenibilidad.

Con los factores mencionados, se pueden crear planes de acción claros ambientalmente hablando con el objetivo de:

- Anticipar a cambios regulatorios: permite anticipar y prepararse para cambios en las leyes y regulaciones ambientales, evitando sanciones y garantizando el cumplimiento constante.
- Se permite una mejora en la implementación de prácticas debidamente sostenibles que cumplen con las regulaciones; además, mejora la reputación de las empresas

atrayendo un segmento de mercado de clientes que son muy conscientes del medio ambiente y de los planes que tienen las empresas alrededor de este tema específico.

- Innovación es la palabra clave para lograr tener un impacto social positivo dentro de un mercado. Promoviendo nuevos productos, e, inclusive, nuevos procesos que sean beneficiosos con el medio ambiente.

Análisis legal

Un análisis legal debidamente hecho, le ayuda a una empresa a identificar y evaluar los posibles riesgos legales que puede tener una empresa en su creación y cuando está en marcha, desarrollando estrategias preventivas para mitigar este tipo de riesgos. Los factores que se identificaron son los siguientes:

1. Propiedad intelectual.
2. Legislación laboral.
3. Normativas de competencia.

Con los tres factores mencionados, se pueden crear planes de acción claros legalmente hablando con el objetivo de:

- Elección de la estructura jurídica más adecuada que permite a la empresa considerar las ventajas y desventajas de cada opción, por ejemplo, una Sociedad Limitada, Sociedad Anónima, etc.
- Entender cuáles son las leyes que rigen el mercado en el que se va a constituir la empresa, con el objetivo de conocer las normas que evalúa la competencia de ese mercado y cómo se crean estrategias para usar esto a su favor.
- Conocer los pasos importantes para la consolidación de la marca de la empresa y cuál es el paso a paso para su inscripción ante la Superintendencia Financiera.

Plan de negocio

La creación de un plan de negocio es un paso esencial en la constitución de una empresa, y constituye el objetivo principal de este trabajo de grado. Este plan se presenta como la base fundamental para orientar de manera adecuada el camino que debe seguir el empresario.

Además, proporciona las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del negocio, optimizar recursos y garantizar su sostenibilidad en un entorno competitivo, como el de las pymes en Colombia. Igualmente, se convierte en una herramienta clave para gestionar, financiar y hacer crecer la empresa de manera eficiente y rentable.

Un plan de negocio sostenible y rentable a lo largo del tiempo es capaz de generar crecimiento y asegurar el éxito a largo plazo. La rentabilidad se considera el factor primordial, pues es crucial para mantener las operaciones activas y financiar las actividades principales del negocio. Una empresa rentable no solo garantiza su propia supervivencia, sino que también tiene el poder de generar valor para sus empleados, clientes, socios y para la economía en general.

Dentro de los factores clave que debe abordar un plan de negocio, se destacan las siguientes variables:

- Sostenibilidad a largo plazo.
- Creación de unidades de negocio y expansión de estas.
- Aseguramiento del flujo de caja de la compañía.
- Generación de valor.
- Capacidad para enfrentar las adversidades del mercado.
- Reinversión y mejora continua.
- Rentabilidad social y económica.

Descripción del negocio

Consultora especializada en la asesoría a pymes en Colombia, que ofrece un conjunto integral de servicios estratégicos y técnicos diseñados para ayudar a estas empresas a enfrentar los desafíos del mercado, optimizar sus recursos y alcanzar sus metas de manera estructurada y eficiente.

La compañía se enfocará en seis pilares estratégicos clave, los cuales garantizarán una asesoría personalizada para cada empresa, adaptándose a sus necesidades específicas. El objetivo es ofrecer una consultoría estratégicamente ajustada a los requerimientos de cada cliente. Estos pilares son los siguientes:

1. *Marketing*.
2. Estandarización de procesos.
3. Rentabilidad y finanzas.
4. Procesos de importación y exportación.
5. Ayuda legal.
6. Estrategia.

La estrategia es un área clave que no se había considerado al inicio del proyecto. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, durante las entrevistas y encuestas, pudimos concluir que esta área, junto con ventas, debe ser el eje central de la organización. De esta manera, se podrá desarrollar una estrategia integral que permita aplicar estos aprendizajes a los otros cinco pilares de la empresa.

Misión

/

Ofrecer servicios de consultoría estratégica que fomenten el desarrollo de las pymes en el mercado colombiano, atendiendo sus necesidades y expectativas, y apoyando su crecimiento de manera rentable, eficiente y sostenible.

Visión

Para el 2028, posicionar la consultora como la principal empresa a nivel nacional, centrada en el desarrollo económico de las pymes y del país. Generar un impacto significativo en la economía colombiana, estableciendo relaciones de alto valor en todos los segmentos del mercado. Ser reconocida por su enfoque en el servicio al cliente y por la profesionalidad de su equipo. Convertirse en una organización rentable y de excelencia, donde las personas deseen formar parte de ella.

Estrategia de ventas

Para desarrollar una estrategia de ventas efectiva, es fundamental considerar diversos factores internos y externos que permitan a la empresa generar valor, con el objetivo de alcanzar las metas establecidas y mejorar los resultados necesarios. Además, es crucial construir relaciones duraderas con los clientes objetivo, lo que contribuye a la fidelización y retención de estos.

Para lograrlo, es fundamental abordar de manera proactiva cinco variables clave, las cuales son esenciales para desarrollar una estrategia de ventas efectiva. Estas variables son:

1. *Definir metas y objetivos de ventas:* se deben definir las metas claras por lo menos para los próximos 5 años, con el objetivo de saber hacia donde debe ir la empresa en busca de generar las utilidades necesarias. Con esto, ya se sabe que se debe crear un plan a largo plazo con la idea de llegar a estos resultados. Se deben tener en cuenta lo siguiente:
 - Estructura organizacional adecuada.
 - Cantidad de personas dentro de la estructura.
 - Roles identificados necesarios por estructura.
 - Nómina establecida para los colaboradores.

Después de tener los números claros de que a números se debe llegar en los próximos 5 años, se deben cascadear año tras año y, por último, mes a mes, para lograr poner las metas adecuadas al equipo de trabajo y poder llegar a ellas.

2. *Conocimiento de mercado:* la segmentación de mercado se centra en pymes consolidadas en el mercado colombiano, que estén debidamente registradas ante la Cámara de Comercio. El objetivo es apoyar a estas empresas en su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. En cuanto al análisis de la competencia, existen grandes empresas enfocadas en la consultoría para grandes corporaciones. Sin embargo, el mercado de las pymes sigue siendo poco atendido, por lo que este será el enfoque estratégico principal de la compañía.

3. *Desarrollo de un plan de acción (canales de comunicación y promoción):* elaborar una estrategia clara de canales y promociones permite a una empresa atraer y fidelizar clientes, obtener una ventaja competitiva en el mercado, maximizar las ventas y optimizar el uso de los recursos. De este modo, facilita que la empresa se mantenga competitiva y adaptada a los constantes cambios del mercado. Los pilares para desarrollar el plan de acción son:

- Los canales de venta a desarrollar son el canal *ecommerce* y, por supuesto, establecer una relación con la Cámara de Comercio.
- En cuanto al canal *ecommerce*, es fundamental desarrollarlo con el objetivo de alcanzar a las empresas digitales que están en sus primeras etapas. A través de este canal, la meta es lograr un alcance global más consolidado, ya que permite conectar con clientes potencialmente grandes, ubicados en cualquier parte del país. Esto amplía significativamente el mercado disponible para la empresa. Además, la disponibilidad 24/7 de este canal incrementa considerablemente las oportunidades de venta, al permitir a los clientes realizar compras en cualquier momento. A medida que la empresa crezca, gracias a las ventajas mencionadas, el *ecommerce* ofrece la flexibilidad de ampliar su portafolio de servicios sin complicaciones, lo que a su vez ahorra tiempo y reduce los costos operativos.
- Dado este potencial de reducción de costos, es crucial que la compañía enfoque su estrategia en este canal, ya que elimina la necesidad de incurrir en gastos promocionales en puntos de venta físicos y evita la negociación con terceros para ofrecer productos o servicios.
- Por último, este canal es muy valioso para la recopilación y análisis de datos a lo largo del tiempo. Un uso adecuado de estos datos permite tomar decisiones más informadas, al mismo tiempo que facilita el conocimiento profundo del cliente final, lo cual es esencial para retenerlos dentro del portafolio de clientes. Esta información es clave para tomar decisiones asertivas en áreas como *marketing*, fijación de precios y desarrollo de productos.
- Finalmente, el contacto con la Cámara de Comercio es igualmente fundamental, ya que es a través de esta entidad que las empresas se inscriben al momento de comenzar a operar. Contar con esta información es clave para establecer comunicación con las empresas y ofrecerles servicios de consultoría enfocados en áreas específicas de crecimiento estratégico. Además, estar vinculado a la Cámara de Comercio abre puertas a diversas oportunidades, como la participación en ferias empresariales y la posibilidad

de establecer una red de contactos (*networking*) que puede ser muy beneficiosa para el desarrollo del negocio.

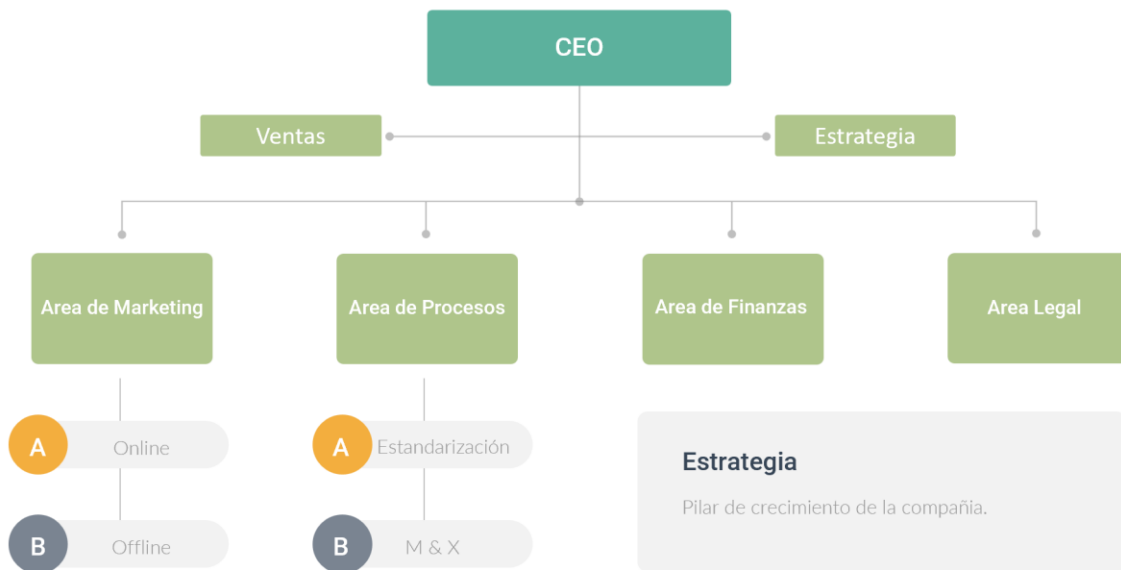
4. *Monitoreo y medición de resultados*: el monitoreo y la medición adecuada de los resultados en función de las metas establecidas permiten a una empresa gestionar eficientemente sus recursos estratégicos, optimizar y estandarizar sus procesos de manera efectiva. Además, facilita una rápida adaptación a los cambios del mercado, asegurando el cumplimiento de los objetivos definidos. Esto, a su vez, contribuye a tomar decisiones informadas, lo cual es crucial para guiar a cualquier empresa hacia el éxito. Para lograr un monitoreo asertivo, se designará a una persona dentro del área de ventas encargada de realizar este seguimiento, con el objetivo claro de cumplir con los siguientes propósitos:

- Tomar decisiones informadas basadas en datos.
- Evaluar el rendimiento de las ventas y el cumplimiento de las metas de la empresa.
- Promover la mejora continua de los procesos establecidos.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Asignar metas mensuales y anuales.
- Fomentar la alineación de los equipos.

Con base en los puntos mencionados, se elabora la estructura organizacional del proyecto, guiada por los análisis realizados y las conclusiones del trabajo de grado. Esta estructura especializada permite definir el enfoque que la empresa debe seguir para alcanzar sus objetivos y asegurar su crecimiento exitoso.

Gráfico 3. Estructura organizacional

Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

- *CEO*: persona encargada de manejar la empresa en un modelo 360 organizacional.
- *Ventas*: área encargada de buscar los clientes de la compañía (pymes con oportunidad de crecimiento el mercado), enfocada en lograr relacionamiento adecuado con el consumidor final. Desde esta área se tiene como objetivos principales: 1. Generación de Ingresos 2. Identificar futuros prospectos de clientes 3. Competitividad en el Mercado 4. *Feedback* para mejorar productos o servicios (dentro de la compañía).
- *Estrategia*: área encargada de mantener la estrategia a mediano y largo de plazo de la compañía, permitiendo adaptar a la compañía a los cambios que genera el mercado a lo largo del tiempo. Desde el área se tiene como objetivos principales: 1. Enfoque y adopción al cambio 2. Asignación eficiente de los recursos comerciales 3. Fortalecimiento de la cultura organizacional. Esta parte de la compañía va a ser muy importante, ya que fue no estaba en las preguntas de la entrevista y aun así el 50 % estableció que una asesoría de cara a estrategia ayudaba mucho para el crecimiento exponencial de la empresa.

Una vez se tengan los clientes y la estrategia clara, se pasar por el área encargada

según la necesidad de la pyme. Por ejemplo, si una pyme establece que debe hacer un proceso de consultoría de Marketing y Finanzas, la idea es pasarlos por las dos áreas encargadas y con base en eso generar una estrategia clara para cumplir con los requisitos del cliente. Los enfoques con los que cuenta la empresa son los siguientes:

- *Área de marketing:* el objetivo principal de esta área es lograr que las pymes tengan impulso de crecimiento y sostenibilidad, creando una relación sólida y duradera con ellas. La idea es buscar que las pymes tengan las siguientes características una vez reciban asesoría: 1. Visibilidad y Reconocimiento de marca 2. Comprensión del mercado y clusterización efectiva de clientes 3. Mantenimiento y fidelización de clientes 4. Adaptación a los cambios del mercado. 5. Estrategias debidamente segmentadas (Canal ON & OFF).
- *Área de procesos:* el objetivo principal de esta área es lograr que las pymes una vez se haya hecho consultoría, tengan una eficiencia dentro de los procesos internos que llevan consigo como empresa. Permitiendo a las pymes ser más flexibles y competitivas en el mercado. La idea es buscar que las pymes cumplan con las siguientes características: 1. Calidad y consistencia 2. Claridad en roles y responsabilidades 3. Mejora continua dentro de todos los procesos.
- *Área de finanzas:* el objetivo principal de esta área es lograr que las pymes una vez se haya hecho consultoría, tengan un manejo fuerte de las finanzas de su empresa y el cómo se debe vender para lograr tener rentabilidad. La idea es buscar que las pymes cumplan con las siguientes características: 1. Accesos a financiamiento 2. Control del total de su mercado 3. Cumplimiento legal y fiscal 4. Evaluación de rendimientos.
- *Área legal:* el objetivo principal de esta área es lograr que las pymes una vez se haya hecho consultoría, tengan un manejo sobre riesgos problemas legales contribuyendo al crecimiento y a la estabilidad a largo plazo. La idea es buscar que las pymes cumplan con las siguientes características: 1. Cumplimiento normativo 2. Seguridad en Contratos 3. Reputación y confianza 4. Protección de la empresa.

CONCLUSIONES

A lo largo de la planeación y ejecución de este proyecto de grado, hemos analizado la importancia de la consultoría para pequeñas y medianas empresas, destacando sus beneficios, desafíos y oportunidades. El análisis realizado a través de los siguientes métodos de investigación nos permitió comprender cómo la consultoría puede impactar positivamente en la creación y el desarrollo de las pymes del país, y cómo, a través de esta, se puede lograr un crecimiento exponencial en la economía, teniendo en cuenta que estas representan una gran parte de la base económica de Colombia.

Como conclusiones generales, se logra entender el impacto que tienen las pymes en los primeros años de su creación, al no tener una asesoría clara sobre cómo pueden sostenerse a lo largo del tiempo y cómo, al tener un conocimiento extra en diferentes aspectos de los negocios, se puede llegar a tener un factor diferencial y competitivo en el mercado. Por lo tanto, se lograron identificar las siguientes características generales:

Primero. Solo el 23 % de las empresas en el país cuentan con más de once años en el mercado, lo que nos indica la dificultad con la que cuentan las empresas para sostenerse de manera rentable a lo largo del tiempo. Entre las principales razones analizadas se encuentran:

- Estabilidad política.
- Subsidios del Gobierno.
- Reformas a la justicia.
- Legislación laboral.
- Tasas de desempleo.
- Tasas de interés.

En el PESTEL se deduce que el análisis externo permitió identificar las grandes oportunidades del mercado y cómo a través de la planeación estratégica, las empresas se pueden adelantar a cualquier tipo de problemática, tanto externa como interna. Esta planeación específica ayuda a las empresas a enfocarse en el largo plazo, priorizando la planificación y la innovación como eje fundamental de crecimiento sostenible a mediano y a largo plazo.

Segundo. Tan solo el 12 % de las empresas encuestadas cuenta con más de 20 empleados en sus nóminas. Factor sumamente importante del porqué las empresas no crecen

lo suficiente para mantenerse a flote por más de 10 años. Esto sucede por la falta de conocimiento del empresariado colombiano en cuanto a todos los incentivos con los que cuenta de parte de Gobierno. A esto se le suma el poco conocimiento que se tiene en cuanto a la estandarización de procesos, donde solo el 70 % de los encuestados le da una alta importancia al tema. Y adicional a esto, no se tienen estrategias claras de escalamiento, que permitan a las empresas crecer lo suficiente para lograr volverse relevante en el sector al que pertenece.

Tercero. Una de las conclusiones más relevantes es acerca de la importancia del *marketing* en las pymes, siendo este su principal recurso para lograr un impacto en ventas y en el crecimiento general de su marca. Es la manera más fácil que tienen para darse a conocer al público, sobre todo enfocándose en estrategias digitales. El 67 % de los encuestados tiene una alta calificación en el manejo de *marketing* en sus empresas en este momento. Sin embargo, también al 77 % de los encuestados le gustaría recibir mayor asesoría al respecto, convirtiéndose en uno de los pilares más importantes para la creación de la consultoría.

Cuarto. Como conclusión en cuanto a si a las pymes en el país les gustaría recibir una asesoría con base en los siguientes pilares: rentabilidad, estandarización de procesos, ayudas legales, procesos de exportación e importación, y *marketing*, la respuesta fue positiva, donde al 100 % de los encuestados les gustaría recibir una asesoría en cualquier área que le indicamos. En cuanto a las variables más importantes para ellos, tenemos en su orden a las finanzas y rentabilidad junto a la estandarización de procesos, donde los encuestados indican que al 93,3 % le gustaría recibir una asesoría especializada en estos dos temas. En el caso del *marketing* y del enfoque en el área legal se logra ver que el 77 % respondió que sí le gustaría asesorarse aún más en estos temas específicos. Por último, tenemos un interés muy bajo en el área de exportación e importación, donde solo al 60 % de los encuestados le gustaría recibir una asesoría al respecto para lograr mejorar su cadena de suministro. Sin descalificar que el 60 % es muy alto y se tiene un gran mercado objetivo al cual se puede atacar, con el objetivo de generar valor agregado.

Quinto. En un área diferente a las evaluadas, se analizó que en algo en lo que la consultora se tiene que enfocar de una manera urgente e importante es la gestión estratégica como pilar clave en el desarrollo de las empresas en el país. Se tuvo apertura en una pregunta

abierta de la encuesta donde el 50 % de los encuestados indicó que le gustaría tener una asesoría en este pilar estratégico.

Es fundamental el lograr de una manera oportuna crear una cultura organizacional adecuada, donde todos los pilares de la compañía cuenten con una planeación estratégica en su ADN, con el objetivo de generar en la empresa lo siguiente:

- *Enfoque:* mantener los objetivos empresariales a largo plazo tan claros, que no cambie la estrategia a lo largo del tiempo. Esto ayuda a que los equipos estén más conectados con los resultados que deben traer a la empresa.
- *Eficiencia en los recursos:* se identifican las prioridades y se asignan los recursos de la empresa de la manera más asertiva posible, lo que es muy importante para tener una calendarización del gasto de los mismos.
- *Adopción al cambio:* esto es fundamental para adaptarse a los cambios constantes del mercado, entendiendo cual es el camino correcto a recorrer para lograr tener los resultados necesarios para el crecimiento de las empresas.

Sexto. Como conclusión principal, se ha establecido una estructura organizacional basada en los pilares previamente analizados, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la productividad de la organización. Esta estructura también busca crear un ambiente de trabajo que facilite el logro de los objetivos de la compañía.

Gracias a las investigaciones realizadas y al entendimiento obtenido a través del marco teórico, encuestas y entrevistas, se ha diseñado estratégicamente el siguiente organigrama empresarial. Este organigrama esta orientado a apoyar las pymes, nuestro mercado objetivo, y a mejorar la eficiencia para asegurar la rentabilidad de la consultora.

REFERENCIAS

- ANIF (9 de diciembre de 2021). *Retos y oportunidades de las Pymes*. ANIF. <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/>
- Arias Montoya, L., Portilla Arias, L. M. y Acevedo Lozada, C. A. (2008). "Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocios". *Scientia Et Technica*, XIV(40), pp. 132-135.
- Céspedes Cardozo, M. F., Montoya Martínez, L., & Ortiz Imbachi, P. (2018). *Comportamiento de las pymes colombianas a través de sus ámbitos de mercado*.
- Colmenares, J. R. & Lora, H. J. (2019). *Retos y desafíos en las pymes colombianas en el marco de la gestión estratégica*. <http://hdl.handle.net/10726/4293>.
- El Tiempo (2023). *Mitad de las pymes del país redujo inversiones en el primer trimestre del 2023*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/conozca-la-situacion-actual-de-las-pymes-en-colombia-como-iniciaron-el-ano-756698>
- González, N., López, E., Aceves, J. & Celaya, R. (2011). *La importancia de realizar un plan de negocios*. Trillas.
- Gonzalez, P. & Borrás, F. (2015). *La viabilidad financiera en el emprendimiento*. P. G. Puerta.
- Guijarro-Cagua, M. A., & Rivas-Vallejo, C. E. (2017). Elementos particulares para la elaboración de un Plan de negocios. Su necesidad en el contexto empresarial. *Polo del Conocimiento*, 2(5), 1373-1384.
- Marin, D. A. (12 de abril de 2012). *Estructura organizacional y sus parametros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*.
- Moyano Castillejo, E. L. (2015). *Plan de Negocios*. Macro EIRL.
- Parra, C. F. & Liz, A. D. (01 de Junio de 2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, pp. 1-13.
- Sobrero, F. (2009). Análisis de Viabilidad: La cienicienta en los Proyectos de Inversión. *Asociación Argentina de Estudios En Administración Pública (AAEAP)*, 1-20.
- Stettinius, W., Wood Jr, D., Doyle, J., & Colley Jr, J. (2009). *Plan de negocio. Cómo diseñarlo e implementarlo*. Profit Editorial.