

ESTUDIO DE MERCADO PARA LA CREACIÓN DE UNA FIRMA DE
CONSULTORÍA EN MARKETING EN BOGOTÁ DIRIGIDA A MEDIANAS
EMPRESAS

NATHALY VARGAS CASTILLO
JUAN SEBASTIAN GONAZALEZ BLANCO

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
BOGOTÁ
2018

ESTUDIO DE MERCADO PARA LA CREACIÓN DE UNA FIRMA DE
CONSULTORÍA EN MARKETING EN BOGOTÁ DIRIGIDA A MEDIANAS
EMPRESAS

NATHALY VARGAS CASTILLO
JUAN SEBASTIAN GONAZALEZ BLANCO

TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE SOLUCIÓN DE CASO

ASESOR: MANUEL MEDINA

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
BOGOTÁ
2018

Dedicatoria

Agradecemos a Dios por bendecir nuestros caminos y seguir guiando nuestras decisiones.

Este trabajo está dedicado a nuestros padres que con tanto amor, esfuerzo y dedicación nos han hecho los seres humanos que somos hoy en día, que han apoyado nuestros sueños permitiendo que seamos quienes queremos ser tanto en el ámbito personal como el profesional, y con quienes estamos seguros continuaremos compartiendo más sueños y éxitos.

Nathaly y Juan Sebastián.

Hijo,

Este trabajo también va dedicado para ti, recuerda que todo lo que deseemos con el corazón podemos lograrlo con pasión, disciplina y de la mano de Dios.

Juan Sebastián.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
1. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO	8
2. ANTECEDENTES	15
3. OBJETIVOS	21
3.1.1. Objetivos específicos:.....	21
4. DECLARACIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA	22
5. REQUERIMIENTOS ESPERADOS DE LA SOLUCIÓN	23
6. RESTRICCIONES DE DISEÑO	24
7. CASO DE ESTUDIO	25
8. METODOLOGÍA.....	26
9. RESULTADOS	27
BIBLIOGRAFÍA.....	29
LISTA DE FIGURAS	33
ANEXOS	34

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	33
FIGURA 2	33

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	1
ANEXO 2: CUADRO DE MANDO.....	62
ANEXO 3: RESULTADOS INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	75
ANEXO 4: FICHA TÉCNICA.....	115
ANEXO 5: INTERPRETACIÓN TÉCNICA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA...	116
ANEXO 6: RESUMEN EJECUTIVO INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	125
ANEXO 7: ESTRATEGIAS COMERCIALES.....	128
ANEXO 8: FLUJO DE CAJA.....	131

RESUMEN

Teniendo en cuenta que el fortalecimiento de las empresas en Colombia contribuye a la fomentación de empleo y crecimiento económico del país, solo el 30% de las empresas sobrevive los 5 años, encontrando que los principales factores de fracaso son, por una parte, las dificultades de financiamiento con los diferentes *stakeholders*, y por otro lado las equivocaciones en la toma de decisiones y falta de planeación estratégica. Por estas últimas, con el presente estudio se identifica la factibilidad para iniciar una Consultoría en Marketing que ayude a los empresarios de medianas empresas en la ciudad de Bogotá, estas son quienes más contribuyen al empleo formal en la capital, a fortalecer su negocio con planes y servicios que, si bien puedan aportar al crecimiento de sus negocios, también pueda ayudar en momentos de crisis.

Palabras claves: consultoría, marketing, plan de marketing, pymes, branding, clima organizacional, planeación estratégica, publicidad, medianas empresas, Bogotá, estudio de mercado.

1. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO

Colombia es un país que se ha convertido en uno de los destinos favoritos para la inversión extranjera directa en Latinoamérica, y que si bien le ha abierto campo a los empresarios de otros países como Canadá, Países Bajos, y Estados Unidos concentrando un 58,5% de la inversión extranjera (Portafolio, 2018), se puede ver como esta inversión refleja que en Colombia hay grandes oportunidades de generar ingresos, y si bien es importante ser una economía de puertas abiertas, también es fundamental impulsar y apoyar a los empresarios locales para que no solo sean competitivos a nivel nacional, sino que quizá logren expandirse y conseguir reconocimiento a nivel internacional por medio de iniciativas tanto gubernamentales como privadas, que logren brindar herramientas a los empresarios con las que les ayuden a crecer y a enfrentar situaciones que puedan llevarlos a fracasar, ya que por falta de apoyo muchas empresas llegan a la quiebra o a punto en el que no pueden evolucionar, sin antes poder encarar momentos de cambio y crisis en el mercado.

Investigaciones revelan que en Colombia alrededor de un 70 % de las empresas que se constituyen fracasan antes de llegar a los 5 años de fundación (Jiménez Sánchez, 2014; El Tiempo, 2016), y apenas un 10 % alcanza a cumplir los 10 años (El Tiempo, 2016). Podría decirse que es un panorama poco alentador, pero que a su vez muestra una oportunidad de emprendimiento para Consultoría en Marketing, que facilite la detección de fallas, debilidades, amenazas y oportunidades para hacer mejoras en diferentes aspectos que le ayuden a los empresarios a la estructuración o reestructurar planes y acciones, que se verán reflejados no solo en la supervivencia de mercados cada día más competitivos, sino también al crecimiento de sus organizaciones.

Es importante conocer las causas de los fracasos empresariales, por ello se realiza un estudio de las razones por las cuales las empresas, y especialmente las pymes fracasan, encontrando que unos de los factores determinantes es el financiero, pues por la misma naturaleza de estas, implica que en la mayoría de los casos el factor liquidez es un problema, hallando un alto nivel de endeudamiento por las empresas fracasadas que, por su mismo tipo, muchas veces pueden llegar a requerir a financiarse con terceros comprometiendo su patrimonio hasta en un 336 % con los acreedores, frente a un 81 % de lo que comprometían empresas sanas en 2013 (Espinosa, Molina y Vera-Colina, 2015).

Por otro lado, se esperaría que son las nuevas empresas o las de menor trayectoria, aquellas que tienen más probabilidad de fracasar, sin embargo, según el análisis de una muestra de 1522 pymes, mostró que las empresas que tienen una antigüedad de entre 22 y 30 años, son las que están más propensas a fracasar,

destacándose las empresas del sector industrial con procesos de estructuración y liquidación (Romero, 2013). Si bien hay empresas que se enfrentan a la bancarrota por no poder asumir sus obligaciones adquiridas por medio de la financiación, hay otras que ni siquiera consiguen financiarse, pues los bancos, que son las entidades a las que la mayoría recurre, los ven como un alto riesgo afectando a las pymes, pero sobre todo a las microempresas, muchas de estas últimas no logran sobrevivir principalmente por problemas de financiación y aunque existen otras alternativas para ello, en Colombia están especialmente dirigidas a medianas y grandes empresas, dejando a las micro y pequeñas empresas con menos alternativas (Jiménez Sánchez, 2014).

Además de los problemas de financiación, en la figura 1 se muestran algunos de los problemas que afrontan las empresas colombianas, exponiendo factores que pueden hacerlas más propensas a salir el mercado.

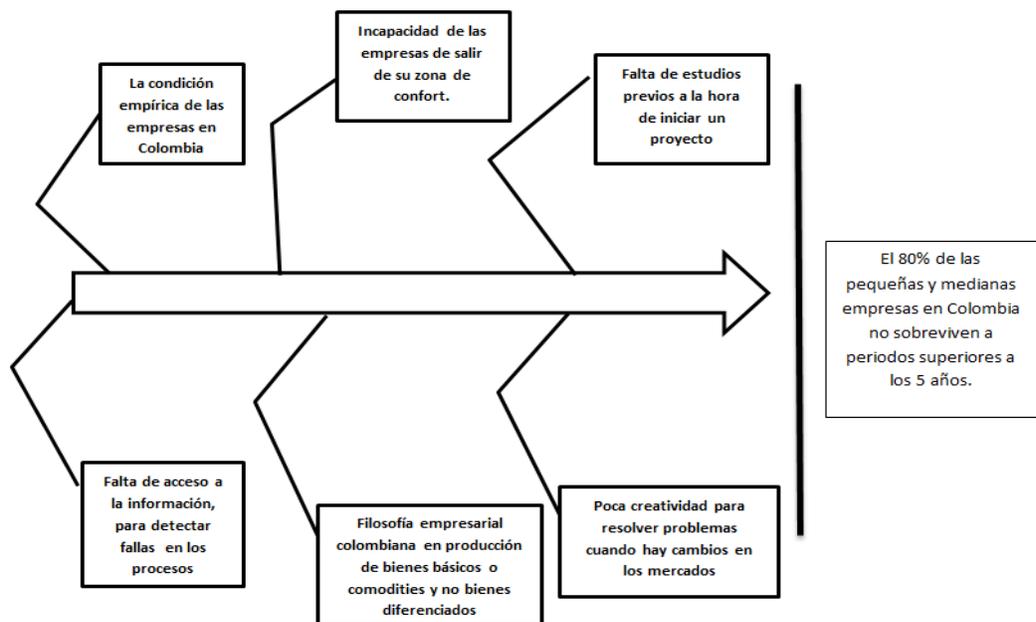


Figura 1. Detección de problemas causales del cierre de las empresas colombianas. Según informes de la fundación Bavaria. (*El Tiempo*, 2016)
Fuente: Elaboración propia

Para ampliar esta estructura, se empezará por describir cada una de las características de la gráfica que conllevan al problema general. Se podrían clasificar en dos secciones, por una parte, problemas derivados de la falta de información, y del otro lado por la falta de creatividad e innovación.

De acuerdo con informes de la Fundación Bavaria (*El Tiempo*, 2016), se pueden

identificar los principales problemas que poseen las empresas medianas en Colombia. El principal problema es la falta de información previa al inicio de la operación, negocio o empresa; Los creadores de empresa en Colombia apelan al ensayo y error con cada emprendimiento, lo cual ocasiona que de manera improvisada se gestionan los proyectos. Esto se suma a la poca o nula investigación previa de los mercados meta, estudios de factibilidad y similares con determinantes que podrían mostrar cómo fallan las empresas. Al no existir análisis de mercado y tampoco detección de fallas primarias, los problemas pueden ser aún mayores si se le suma un tercer problema que es la falta de planificación estratégica. Estas características mencionadas al no estar presentes, no podrían ayudar a la solución de problemas que pudiesen presentarse con la creación de cada empresa por la carencia de puntos de referencia o ausencia de esos atributos.

También se pueden ver los problemas englobados por la falta de creatividad e innovación, pues Colombia ha sido caracterizada en el mundo por la exportación de bienes de tipo básico o *commodities*, las empresas del país tienen un sesgo a producir materias primas y bienes con poco valor agregado. Esto se agrava cuando las empresas no ven oportunidad en nuevos mercados, o son poco capaces de romper el paradigma en el mercado en el que se encuentran, de esta manera, no salen de su zona de confort y se quedan incapaces de buscar una ruta de crecimiento sostenible a largo plazo.

Por otro lado, si se analizan los aspectos que pueden influir positivamente en una empresa, se puede decir que aunque el elemento financiero es la columna por el cual la operatividad de una empresa funciona, hay características que representan una gran diferencia desde el marco directivo como lo son las capacidades gerenciales, conocimiento administrativo y financiero de la empresa, el liderazgo, clima organizacional, servicio al cliente y gestión de proyectos, características por las cuales no todos los empresarios se preocupan, y que en la gran mayoría de casos son parte vital de los factores de éxito de una empresa.

La falta de experiencia y capacidad gerencial es la principal culpable para aquellas empresas cuyo fundador es quien se encarga de todo en la mayoría de los casos, por lo tanto, aunque financieramente la empresa pueda tener una estabilidad, a futuro puede cerrar por diferentes razones a la iliquidez, puesto que la falta de visión, acompañamiento y guía son clave a la hora de reinventarse ya que pueden estancarse (Jiménez, 2014; Jiménez, Restrepo y Ospina, 2013). Las capacidades administrativas, especialmente para gestión financiera y contable, serán grandes concluyentes a la hora de solicitar financiamiento, y planteándose como base el conocimiento y gestión del ciclo de caja y cálculo del capital de trabajo, esta será una ficha muy importante para presentarse a cualquier tipo de entidad financiera, ya que con este conocimiento base, el gerente tendrá una mayor certeza a la hora de revisar si necesita financiamiento, el cual podrá solicitar con una base sólida del estado de sus negocios. Así mismo, también contará con fundamentos claros para planeación y administración del negocio, así como realizar los ajustes que considere

necesarios en el camino (Sánchez, Restrepo y Ospina, 2013).

Otra variable que puede jugar en contra o a favor, es la del clima organizacional y la integración de las áreas, reflejándose directamente en la productividad de los empleados, que sumado a la implementación de prácticas de liderazgo acorde el tipo de organización, favorecen la satisfacción laboral contribuyendo al mismo tiempo en el clima laboral, lo que además impacta en la rotación de personal que pueden generar altos costos indirectos (Prado, 2017).

El liderazgo también desempeña un papel muy importante en el clima laboral, puesto que un gerente puede tener el rol de político y filósofo, pues es él el centro de relaciones tanto internas como externas en una organización, y además debe mostrarse como aquel que lo sabe todo (González, 2013) por su puesto conservando una actitud de humildad y de accesibilidad para conversar sobre asuntos importantes con sus empleados que le aporten ideas de mejora, cambios y alertas dentro de la organización.

Así mismo, para la gestión de proyectos de cualquier clase, la función de un líder primará para lograr la ejecución de actividades enfocándose en la persuasión de sus colaboradores con argumentos técnicos que los involucren en el proceso para alcanzar las metas, teniendo en cuenta que el liderazgo es una cualidad que no siempre los gerentes tienen, pero que en definitiva hace la diferencia. (González y Medellín, 2015).

Díaz Piraquive, González Crespo y Medellín Duarte (como se citó en Fister, 2015), enumeran las habilidades que debe tener un gerente de proyecto y que al mismo tiempo pueden ser parte de las características de un líder: Organización y planeación, Capacidad para enfrentar los desafíos que se presenten en la ejecución del proyecto por medio de la experiencia y/o con apoyo de su equipo, Comunicación asertiva, Capacidad de proporcionar respuestas rápidas ante factores externos que puedan afectar el desarrollo del proyecto, Propiciar la retroalimentación.

El clima laboral también puede asociarse con el gerenciamiento en el servicio al cliente, las empresas que tienen como eje la satisfacción del cliente, se preocupan por mantener un clima laboral positivo, que si además se le suma un apalancamiento en base a estrategias de CRM, servirá como un pilar que le ayudará a identificar puntos importantes en el registro del comportamiento del cliente, ya que al analizarlos de forma sincronizada con constantes estudios de satisfacción, se generará un ciclo en el cual la empresa estará trabajando continuamente en base a esa retroalimentación para forjar una mayor sinergia y mejorar los procesos relacionados en el servicio al cliente (De La Hoz, López y Pérez 2017).

Con base al estudio de causas de fracaso en las empresas, especialmente el que analiza a las pymes con los factores positivos que pueden contribuir en la evolución empresarial, se encuentra una oportunidad para ofertar servicios de asesoría en

marketing integral. Estos servicios de marketing integral permitirán brindar a las empresas asesorías tales como: análisis del mercado, situación actual de la empresa, diagnóstico de problemas, entre otros. Luego de estos análisis se le darán las recomendaciones pertinentes a cada gerente que le proporcionen una solución o una herramienta personalizada de acuerdo a sus necesidades detectadas y presupuesto.

Se puede entonces definir a la Consultoría en Marketing como un apoyo para la estructuración, reestructuración e implementación de estrategias y herramientas que sean útiles, y en muchos casos primordiales, para facilitar la correcta comercialización de productos en mercados de bienes y servicios (Serrano, 2015). Esta consultoría ofrecería servicios como, estudio de mercado, branding, logística (procesos de distribución), promoción, análisis de aumento rentabilidad, CRM /Servicio al cliente, marketing digital, planificación estratégica, coaching en ventas, coaching en mercadeo, alineación de la estrategia de marketing con las demás áreas, elección de mercado meta, entre otros.

Este proyecto busca la posibilidad de aportar positivamente a la sociedad colombiana, y específicamente a la bogotana, ya que apoyar en el proceso estratégico y de ejecución de marketing en las pymes, al mismo tiempo se le estaría brindando un refuerzo a parte del 94,6 % del parque empresarial, además ayudar a fomentar el empleo, del cual las pymes generan el 84% en el país (Espinosa, Molina y Vera-Colina, 2015).

Siguiendo esta línea de ideas, se realiza la siguiente descripción del mercado en la ciudad de Bogotá: La población objetivo del proyecto son las empresas constituidas en la ciudad de Bogotá que, para cifras del 31 de diciembre de 2017, según la Cámara de Comercio son 728.784 empresas. De este total de empresas se conoce que 13.261 son medianas empresas que corresponden a un 1,8% del total en Bogotá (2018, 29 de enero).

Estas empresas medianas serían el mercado potencial teniendo en cuenta la cantidad de empleos que generan y la constante preocupación por mantenerse en el mercado, dado que en Colombia es difícil pasar de pequeña a mediana empresa, estas firmas lograron una labor heroica que con el apoyo de la consultoría en Marketing, el principal objetivo será ayudarlas a mantenerse, solucionar problemas y escalar al siguiente eslabón que es ocupar el lugar de grandes empresas, donde además también puedan conquistar mayor porcentaje de mercado local e incluso a llegar penetrar mercados internacionales.

Dado esto y conociendo el perfil del mercado, la factibilidad social del presente proyecto está dada por la creación de una firma consultora que ayude a mantener en el mercado a las empresas bogotanas generadoras de empleo, de crecimiento económico y desarrollo en el entorno. Por otra parte, al fomentar soluciones de innovación de procesos internos alineados a estrategias de marketing, de las que

se obtendrán mejoras en los procesos productivos, otro factor de éxito que puede representar el crecimiento acelerado de una empresa (Castro, Domínguez, Lemoine, Lammoglia, Leal, Lemoine, Márquez, Monsalve, Murillo, Perez, Ramírez, & Restrepo, 2018), y que a su vez puedan ser orientados a las nuevas tendencias de responsabilidad social, lo cual es consistente con la nueva visión de empresas a la que debe estar orientado Colombia.

Con esta iniciativa también se pretende diferenciarse de otros tipos de consultoría en marketing, promoviendo el análisis e implementación de innovaciones desde diferentes procesos en las medianas empresas pues es un factor que aumentará las posibilidades de supervivencia, así mismo se quiere apoyar y fomentar las iniciativas de exportación de productos, pues estas aumentan en 70% las posibilidades de supervivencia de una organización. (Domínguez, Guevara, Marion, Murillo, & Ramírez, 2017)

Para determinar la factibilidad financiera se utilizará la siguiente metodología: los flujos de caja que tendría el proyecto. Para ello se debe empezar ubicando el horizonte del proyecto que es 5 años. Luego se determina el precio del servicio, para los siguientes años, el precio estará dado por la inflación estimada como la meta del banco de la república (Este será el factor de proyección de los datos). Se anexará la proyección de las ventas esperadas, lo que cuesta la materia prima, la devaluación teniendo en cuenta si las firmas toman postura exportadora o necesita insumos del exterior, la mano de obra directa e indirecta. Posteriormente, se anexará la información de la depreciación de los elementos que se necesite para el proyecto, y los gastos de constitución de la empresa que incluyen el valor de la matrícula mercantil, la cuota de afiliación y las actas de los documentos. Estos valores se encuentran en la tabla de tarifas de la Cámara de Comercio.

Luego, se procede a calcular los ingresos operacionales y los costos de ventas, para poder obtener la utilidad bruta a la que se le restan los gastos administrativos, la depreciación y la amortización de diferidos, para este proyecto y así obtener la utilidad operativa. después de esto, cabe resaltar que el periodo máximo de la cancelación del servicio de consultoría es de 30 días, con lo cual este dato ayudará a calcular la inversión a capital de trabajo que, sumado a la inversión de activos fijos y otras inversiones, proporcionará el flujo de caja libre. Después, se extrae el dato del capital que es el préstamo requerido para el proyecto, el pago de los intereses y el flujo de caja neto, que es lo que se necesitaría tener en el año 0 para la inversión de arranque del proyecto.

Para concluir, los principales retos de esta propuesta serán construir una firma lo suficientemente confiable con el objetivo de obtener resultados contundentes que permitan generar vínculos de lealtad y nuevos clientes, además del hecho de darse a conocer, cambiando la percepción de ver como innecesariamente costoso el apoyo de una consultoría, estructurando una promesa de valor que le llegue a la necesidad de los clientes, así como trabajar en la construcción de una marca que

se fortalezca y crezca principalmente a través del voz a voz. Y finalmente el financiamiento para poder empezar el emprendimiento del que se espera que dé como resultado, aporte con el crecimiento de la industria colombiana tanto para su fortalecimiento en el mercado local y los mercados internacionales, a través de apoyo en procesos de investigación de mercado, segmentación de público objetivo, branding, estrategias de comunicación, nuevas tendencias de mercadeo, entre otros.

2. ANTECEDENTES

Debido a la naturaleza del servicio y los problemas de innovación que enfrentan las firmas colombianas, se crea un escenario donde el factor internet, Tics y sistemas de innovación empresarial hacen que el proyecto genere un valor agregado diferenciando el producto de las demás empresas que ofrecen consultoría en marketing, dado que estas en su mayoría, tienen como objetivo cobrar los respectivos honorarios simplemente por dar recomendaciones, pero no ayudar en la implementación de la solución de los problemas. Estas empresas están enfocadas en administrar y ofrecer soluciones en gestión, por ejemplo: control de los horarios de los empleados, inventarios, logística, entre otros, pero en su mayoría no brindan oportunidades de mejoramiento en innovación de productos, penetración hacia nuevos mercados, ni desarrollo de estrategias de precios efectivas.

Las consultorías de este tipo tienen diferentes orientaciones, pueden ser enfocadas a la optimización de costos, sinergia entre las diferentes áreas de la empresa, comunicación, branding, clima organizacional, marketing digital, entre otras, en las que también se puede ver una mezcla en la oferta de los anteriores. Teniendo en cuenta que el clima laboral es uno de los factores clave en las empresas en términos de costos y producción, se ve como en el mercado colombiano todavía no existe la suficiente preocupación por este aspecto, en comparación con empresas europeas en las que el área de recursos humanos es de vital importancia, que apoyadas en estrategias de marketing interno buscan generar sentido de pertenencia y bienestar en los empleados, aspecto que luego se refleja en una óptima prestación de servicio y un mejor rendimiento en las diferentes tareas de cada proceso que a su vez influyen en el desarrollo de la empresa, y que por supuesto se diferencian por su cultura y estructura organizacional. Las consultorías se encuentran dentro de la categoría de asesorías empresariales, encontrando en Bogotá 92 empresas para el año 2012, cifra que disminuyó en el 2016 a 80, dentro de las cuales se encuentran distintas actividades, destacando las agencias de empleo (EMIS, 2016)

Teniendo en cuenta que las consultorías se encuentran dentro del sector de asesoría empresarial, se configura un informe de la base de datos EMIS, arrojando estadísticas comparativas en el ranking en términos de ventas de estas empresas de 2012 a 2016 en Colombia, que luego fueron filtradas para obtener información únicamente de Bogotá. Esta información a su vez fue cruzada con consultas realizadas en el portal RUES y en Cámara de Comercio para proporcionar una clasificación más exacta, dando como resultado el siguiente análisis:

Para el 2016 las ventas totales del sector, fueron de 3.024.292 mil millones de pesos, de las cuales el 45 % se representa en empresas cuya actividad principal está en actividades de agencias de empleo temporal según RUAS, seguido con un 25 % para empresas con actividad principal en publicidad, 7 % Otras actividades de auxiliares de las actividades de servicios financieros n.c.p., 5 % Estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública, 5 % también para Actividades de consultoría de gestión, dejando el 13% restante para otras actividades. El crecimiento a nivel sectorial pasó de 2.570.209 miles de millones en 2012, a 3.024.292 miles de millones para 2016, sin embargo, se recalca una importancia en las variaciones de año a año, para 2013 un 3.5%, 2014 con 5.8%, 2015 6.5%, y finalmente para 2016 hubo una variación negativa con -0.1%.

Se evidencia también que para el 2016 el 45% de los ingresos del sector corresponde a empresas cuya actividad está en actividades de empleo temporal según RUAS, por esta razón se dividen las empresas en Bogotá, descartando las empresas que no representarían competencia directa para una consultoría de marketing, y a su vez de las empresas que sí serían competencia dividiéndolas en 4 categorías: Agencia de publicidad/medios, Consultoría, Investigación de mercados, y Finanzas. Vale la pena destacar que esta categorización se definió según la actividad principal registrada junto con las actividades anexas (hasta 4). Por ejemplo, una agencia de publicidad puede tener dentro del registro de sus actividades económicas el estudio de mercados y viceversa. Adicionalmente, para la clasificación también se tomó en cuenta información que se encontró de cada una de estas empresas en páginas web corporativas, o en páginas que tienen referencia de ellas en caso de no encontrar la web oficial, dejando un total de 138 empresas.

Los códigos CIIU que se tuvieron en cuenta para esta clasificación fueron principalmente:

- 6920 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría financiera y asesoría tributaria
- 7020 Actividades de consultoría de gestión
- 7310 Publicidad
- 7320 Estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública

Después de la filtración y reclasificación de la información para encontrar la competencia de una consultoría de marketing, se encontraron empresas que ofrecen servicios de publicidad, consultoría de gestión contable y financiera, empresas enfocadas a la investigación de mercados, hallando empresas que ofrecen un portafolio que cubre casi la totalidad de los desarrollos que se encuentran dentro de cada una de las actividades ya mencionadas.

Para el 2016 las empresas de publicidad se llevaron un 70% de la participación de este mercado, encontrando que, dentro de sus portafolios, las más grandes ofrecen servicios adicionales como investigaciones de mercado, actividades de

programación y transmisión de televisión (propias de agencias de medios), dejando ver como buscan ser cada vez más ‘360’ para ofrecerle soluciones completas en marketing a los clientes.

Por otra parte, y aunque la cifra pueda mostrar un panorama poco favorable en términos competitivos, se recalca el hecho de que las agencias de publicidad están dirigidas especialmente a grandes empresas.

Un dato atípico y del cual se esperó encontrar más empresas de ese tipo en Bogotá, fue el de empresas con actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría financiera y asesoría tributaria, con solo 3 empresas. De igual forma con actividades de consultoría y gestión 11, y 10 para estudios de mercado; mientras que para publicidad hay 32.

A continuación, información sobre las variaciones en ventas competencia directa e indirecta según la clasificación:

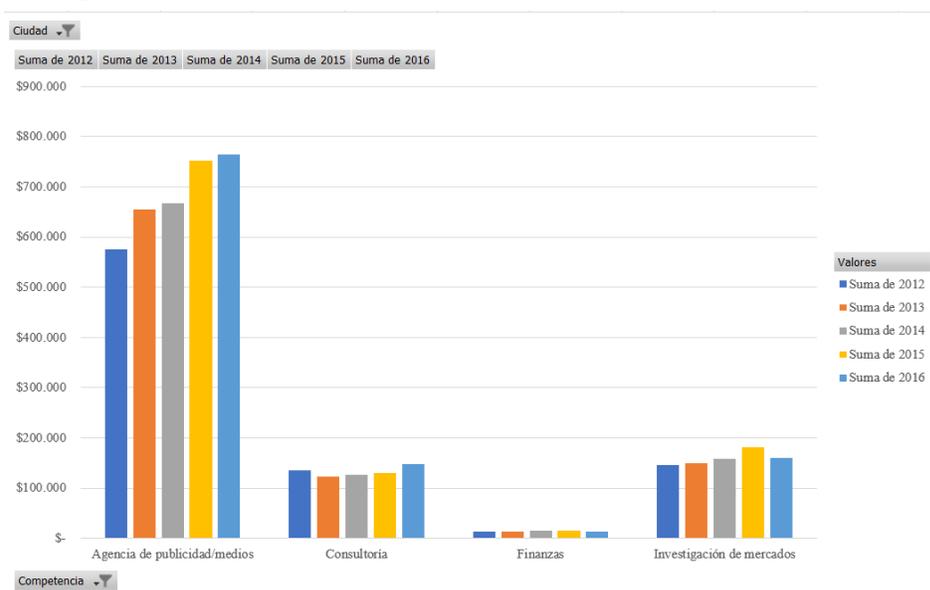


Figura 2. Facturación de empresas clasificadas como competencia. (Emis, 2016; RUA, 2018; Cámara de Comercio, 2018)

Fuente: Elaboración propia

Si se ve la variación como un todo, a 2016 se mantiene la variación negativa con -0.1 %, las agencias de publicidad que representarían una competencia indirecta, ayudan a generar el sesgo de la variación, pero si se miran las otras categorías, encontramos una leve disminución de 2015 a 2016, contrario a las empresas cuya actividad principal se catalogó como consultoría, con una proporción de aumento inversamente proporcional a la disminución de las calificadas para investigación de mercado, y las calificadas como finanzas con apenas 1% de las empresas, tiene una leve disminución dentro del mismo intervalo de tiempo, pero se mantiene estable.

De esta investigación se puede concluir que, pese a que las agencias de publicidad se destacan llevándose el 70% del mercado, y en la mayoría de los casos presentan actividades de investigación de mercados, no representan una competencia directa para esta iniciativa de consultoría, ya que el tipo de clientes que atiende es mayoritariamente de consumo masivo para grandes empresas, dejando como competencia directa a las clasificadas como consultoría, finanzas, e investigación de mercado, con un total de 14 empresas en Bogotá, sin embargo, se toma en cuenta que pueden faltar empresas en la data recolectada de EMIS Benchmark, lo cual pueda deberse a algún tipo de intervención en la protección de datos, y/o una caracterización que no coincidía dentro del rango de empresas en la categoría de asesoría empresarial en la plataforma.

Dentro de los competidores indirectos se encuentran entes gubernamentales como, Analdex, Asociación Nacional de Comercio Exterior, y Procolombia, que brindan asesoría principalmente en temas de exportación de productos con premisas de marketing internacional, así como también las cámaras de comercio que asesoran y capacitan a empresarios de todo tipo en diferentes competencias gerenciales, así como también en gestión de procesos, destacando el hecho de que empresas que han optado por estas capacitaciones han mejorado de manera significativa en aspectos como la productividad (Castro, Domínguez, Lemoine, Lammoglia, Leal, Lemoine, Márquez, Monsalve, Murillo, Perez, Ramírez y Restrepo, 2018).

Se investiga con base a otra fuente información sobre agencias de consultorías, encontrando algunas de las más importantes del país y del mundo como lo son Everis Consulting, Deloitte, Meritum Consulting, Manpower-Group, Accenture, Baker Tilly, PwC Colombia, Raddar Consulting, Human Capital, y Virtus Partners Colombia. (Dinero, 2014). La mayoría se destaca especialmente por asesoramiento legal y financiero, y por la gestión de recursos humano.

A nivel global se toma como referente una de las empresas de consultoría más grandes, Accenture, multinacional irlandesa con más de 373.000 empleados en el mundo y que también se encuentra en Colombia. Esta multinacional busca ofrecer servicios de consultoría integral con 4 líneas de negocio. 'Consulting' que tiene que ver con gestión y optimización de procesos internos, 'Operation' enfocada a la parte tercerización de servicios informáticos y recursos humanos, 'Digital and Technology' relacionada con el desarrollo de aplicativos web para proyectos específicos, y por último 'Strategy', que busca apoyar estratégicamente todas las áreas que pueda tener una empresa como el área de marketing, pero también abarca temas jurídicos y financieros (Accenture, 2018).

Si se toma Accenture como un ejemplo de empresa al cual seguir, se puede decir que la consultoría en marketing que aquí se plantea se quiere acercar a esa idea de negocio en una pequeña escala, pues marketing debe ser un proceso coyuntural en cualquier empresa, que sea centro de información, operaciones, un punto

estratégico que defina qué camino debe tomar una organización desde todas los puntos, por eso se plantea ofrecer servicios que se dirijan específicamente a las necesidades del cliente, enfocados especialmente a la planeación estratégica que contribuyan a la innovación y el acceso a mercados internacionales buscando el apoyo de entidades gubernamentales como Procolombia.

Tomando como referencia (Carrillo, Gonzalez y Pineda, 2017). La idea de su investigación se aproxima bastante a la del presente trabajo, con algunas diferencias, por una parte, el mercado, que para ese caso es Villavicencio, y en el cual los investigadores analizan la información de su plaza, que tiene diferencias significativas con Bogotá, principalmente por el hecho de que Bogotá concentra la mayoría de empresas del país, sin embargo, se ve como una idea innovadora el crear un consultoría de ese tipo de esa ciudad, puesto que a pesar de su crecimiento intermedio, hay una gran espacio para el crecimiento de las empresas en los sectores de turismo, desarrollo agroindustrial, inversión en mega obras civiles, explotación de hidrocarburos, entre otras, propiciando un crecimiento económico, y despertando la necesidad de satisfacer más necesidades a nivel local. Otro punto que se destaca es que hay cierta inclinación hacia la parte administrativa en conjunto con la investigación de mercado, y la importancia de la estructuración de un plan de marketing.

En la investigación cualitativa y cuantitativa se destaca el hecho de encontrar que el 58 % de las 60 pymes del estudio realizado, asegura manejar un plan de marketing. Dejando a ese 42% con otra inquietud, ¿Por qué no maneja plan de marketing? Otra respuesta significativa fue la de ver los servicios de consultoría como costosos. Del mismo estudio encontraron que el 48% de su muestra no contaba con área de marketing y que las empresas que habían contratado servicios de consultoría alguna vez lo habían hecho en su mayoría para temas contables.

En otra investigación realizada en la ciudad de Pereira, los investigadores enfocaron la idea en la internacionalización de las empresas por medio de participación en eventos empresariales con estrategias de comunicación para ese canal, y a su vez mezcladas con CRM para la consecución y posterior seguimiento de bases de datos (Agudelo y Montaña, 2014).

En el departamento de Antioquia, se realizó otro proyecto de investigación para una consultoría que abarca servicios administrativos, financieros y logísticos, encontrando varios hechos importantes. Uno de ellos es la importancia de la trayectoria y reconocimiento que tenga una consultoría para un posible cliente, hecho que representaría un reto al emprender, pero que se podría contrarrestar buscando alianzas que sirvan de respaldo. Y el otro hecho, es que los empresarios perciben como 'caros' los servicios de consultoría. (Arias y Gómez, 2011)

Entre los puntos de encuentro con estas investigaciones y las de este trabajo, se destaca en buena medida la metodología de investigación, así como la confirmación

empírica de algunas hipótesis planteadas contestadas bajo el método de encuestas realizado a su muestra, y que a su vez sirven de base para el planteamiento de nuevas hipótesis acordes al servicio que se planea ofertar. También hay equivalencias en los diferentes aspectos que puede abarcar una consultoría dependiendo de las necesidades del cliente, así como también se encontraron grandes diferencias como el estudio de Pereira, que se caracteriza por ser muy especializado para promover la participación de eventos empresariales.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general:

Investigar la factibilidad de mercado para la creación de una firma de Consultoría en Marketing dirigida a medianas empresas en Bogotá, con la cual se buscará ayudar a detectar y prevenir posibles fallas internas desde el punto de vista de marketing, así como también asistir y acompañar a las empresas que estén en proceso de consolidarse en sus mercados potenciales o nuevos, a través de investigación de mercados, estudios de factibilidad, branding, planificación estratégica, estrategias de comunicación y promoción, entre otros.

3.1.1. Objetivos específicos:

- a. Realizar investigación cualitativa y cuantitativa utilizando los recursos de entrevistas a profundidad y recolección de encuestas de muestra representativa (gerentes de medianas empresas en Bogotá), para realizar la comprobación inferencial de las hipótesis planteadas en este estudio, en un periodo de 2 meses.
- b. Elaborar estrategias comerciales basadas en la información encontrada en la investigación cuantitativa y cualitativa.
- c. Realizar un resumen de flujo de caja proyectado a 5 años con el fin de obtener la cifra de la inversión inicial.
- d. Calcular el retorno de la inversión (TIR), la tasa única de retorno (TUR) y la tasa verdadera de rentabilidad (TVR) para evaluar si el proyecto es viable financieramente.

4. DECLARACIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA

Con este proyecto se quiere contrarrestar la alta tasa de muerte prematura de las empresas en Bogotá, que de acuerdo con (Confecámaras,2018), solo 4 de cada 10 empresas sobreviven luego de 10 años, enfocando servicios de consultoría de marketing integral, acorde a las necesidades y presupuesto de medianas empresas, así como también apoyar la innovación y el mejoramiento de los procesos relacionados con marketing, contribuyendo al crecimiento y la solución de problemas de las medianas empresas en la capital colombiana,

La implementación de la idea del negocio traería efectos positivos en la sociedad, si se tiene en cuenta que las empresas medianas en la ciudad de Bogotá son grandes generadoras de empleos, pues las personas que son empleadas generan consumo y el consumo estimula el sector productivo, y eso aporta al crecimiento económico. Además, los empresarios obtendrían mejores herramientas competitivas que podrían hacerlos más fuertes en sus mercados, realizar diferentes tipos de innovaciones y ser puntos de referencia más fuerte en el mercado local y a futuro lograr llegar con más fuerza a mercados internacionales.

5. REQUERIMIENTOS ESPERADOS DE LA SOLUCIÓN

Las características principales que tiene el proyecto están orientadas al apoyo integral en las áreas de marketing especializado, principalmente en la de investigación de mercados, factibilidad, branding y estrategias de comunicación y promoción. El dominio en estas áreas estará liderado por profesionales del área específicos, que tengan cualidades afines a las de un ejecutivo consultivo, que realmente entienda de raíz el contexto de los problemas a los cuales se ven enfrentados los gerentes generales y gerentes de marketing de las medianas empresas en Bogotá.

Estos ejecutivos consultivos deben tomarse el tiempo que sea prudente para recoger y analizar la mayor información posible para entender el problema o requerimiento, y de esta manera buscar las soluciones óptimas y acordes al presupuesto que resuelvan el requerimiento de cada cliente. Dependiendo del tipo de servicio se hará un cálculo promedio del tiempo estimado que se requiere para la atención de clientes, probablemente con el paso del tiempo se defina mejor la técnica y a partir de la experiencia se mejoren los procesos. El proyecto espera dar buenos resultados en poco tiempo, para de esta manera construir un posicionamiento orientado a la credibilidad, ya que el ganar prestigio para este tipo de negocios es de vital importancia.

Por medio de investigación cuantitativa y cualitativa se analizará la forma en la que los gerentes generales y gerentes de marketing lideran los procesos de marketing en términos de estrategias y tácticas, con el fin de encontrar en qué puntos será más significativo el acompañamiento que brinda la consultoría en marketing.

De igual forma, también se pretende identificar los aspectos que por su experiencia y percepción son más significativos para contratar servicios de consultoría, así mismo, identificar aquellos servicios que estarían más dispuestos a contratar.

6. RESTRICCIONES DE DISEÑO

Dentro de las restricciones que se pueden encontrar el temor de las empresas a solicitar consultoría externa. En Colombia los propietarios de empresas, gerentes generales o coordinadores generales en ocasiones pueden llegar a sentir celos de personas externas que quieran modificar procesos, actividades o la manera de hacer las cosas. Teniendo en cuenta que algunos empresarios colombianos pueden tener un carácter soberbio, se dificultaría la generación e implementación de nuevas ideas, así como la receptividad a nuevas tendencias y cambios.

Otro factor a destacar, es el presupuesto, ya que en la gran mayoría de empresas el presupuesto destinado a marketing suele ser muy limitado, lo cual puede llegar a ser mucho más difícil si las empresas consideran solicitar servicios de consultoría en momentos de crisis financieras. La competencia con otras consultorías también representa un limitante, pues este tipo de servicios se apalanca en muchas ocasiones de la trayectoria, brindando más confianza al cliente al momento de contratar una empresa u otra, así que a partir de la investigación se debe encontrar un punto con el que como nuevo emprendimiento, pueda batallar con sus competidores. Entes gubernamentales como la cámara de comercio pueden representar una gran competencia, ya que en gran parte de los casos brindan asesorías y cursos de forma gratuita para capacitar a los empresarios en diferentes aspectos, lo cual ha significado una diferencia significativa para muchos de ellos. Por otra parte, para realizar el emprendimiento también se requiere una importante inversión inicial, que dependerá de alguna entidad financiera para poder empezar, y sobre este mismo aspecto financiero también se limitará la contratación de personal y planta física.

7. CASO DE ESTUDIO

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Bogotá del cual, en temas de mercado y economía, la cámara de comercio de Bogotá en su estudio de balance para el año 2016, entrega las siguientes cifras:

La economía bogotana creció el 2.2%, estuvo por encima del crecimiento económico nacional, lo que la ubicó en el 2%. El desglose del crecimiento económico por sectores obedece a un importante desempeño del sector financiero, seguros, inmuebles y servicios para las empresas que presentaron un crecimiento en promedio conjunto de 4.7%. El sector que registró el desempeño más bajo fue la manufactura que cayó un 2.8%, pero actividades sociales y comunales presentaron una mejora registrando un crecimiento de 2.0%.

Bogotá logró consolidarse como la ciudad principal de crecimiento económico en el país. Con un número nuevo de registro de empresas nuevas de 68.280, para un total de 382.000. Se renovaron también 313.890 registros mercantiles. (Cámara de comercio de Bogotá, 2016)

A nivel internacional, Bogotá sigue siendo la quinta ciudad más atractiva para hacer negocios de América Latina. El estudio de la cámara de comercio de Bogotá explica que esto se da por las condiciones de la dinámica y el tamaño del mercado.

Por último, se destaca que el mercado laboral bogotano que se sigue consolidando y registra una tasa de desempleo del 9.4%, por debajo de la media nacional y depende en gran proporción del consumo del mercado interno, aún se evalúan las alternativas de la demanda externa. (Confecámaras, 2016)

8. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el estudio está compuesta por una fase cualitativa y otra cuantitativa, la segunda depende de los resultados arrojados en la primera; para ambas se construyó un cuadro de mando con 10 hipótesis, donde se plantearon las preguntas abiertas de la fase cualitativa (1 por hipótesis), y las preguntas de opción múltiple de la fase cuantitativa (2 por hipótesis), que están directamente asociadas con la variable independiente y la variable dependiente de cada hipótesis. Estas entrevistas (fase cualitativa) y encuestas (fase cuantitativa), fueron dirigidas a gerentes de mercadeo o en caso de no existir el cargo, al gerente general de medianas empresas en Bogotá. (Ver anexo 3)

Para la fase cualitativa se realizó el estudio a través de entrevistas a profundidad que su a su vez se dividió en dos fases, una exploratoria y otra definitiva, cada una con 4 entrevistas. La parte exploratoria ayudó a realizar un mejor planteamiento de las hipótesis y las entrevistas a profundidad a agregar algunas opciones de respuesta en el cuadro de mando. Para el estudio cuantitativo se eligió una muestra representativa con el 90% de confianza (68 encuestados) dirigida exclusivamente a gerentes de mercadeo o en caso de no existir ese rol, a gerentes generales de medianas empresas (Ver anexos 5 y 6), algunas de las respuestas para las preguntas de selección múltiple fueron agregadas según los resultados de la fase cualitativa.

Luego de obtener los resultados de las investigaciones se plantearon las estrategias comerciales basadas en los resultados y en las asociaciones de las variables. Cabe resaltar que las estrategias están agrupadas por el segmento o nicho de mercado a atender, la estrategia de comunicación que se utilizara, el diseño de los productos a ofertar, las políticas de precios y la promesa de venta. (Ver anexo 7). Por último, se elaboró el flujo de caja del proyecto (Ver anexo 8). Este tiene como propósito calcular la inversión que se requiere para poner en operación la idea de negocio y a su vez ser ayuda fundamental para el estudio financiero que se realiza con los indicadores de rentabilidad como la TIR, TUR y TVR.

9. RESULTADOS

A nivel cualitativo el estudio mostró lo siguiente: en la mayoría de las empresas medianas no suele haber una verdadera preocupación por los aspectos de marketing, y en los casos más extremos, ni siquiera se cuenta con una estrategia definida para tal, o al menos no de manera directa. Las empresas que sí cuentan con un proceso de marketing son más conscientes de la importancia de tener y ejecutar un plan de marketing y dependiendo del tipo de organización y producto ofrecido, dirigen más atención a un aspecto u otro del mismo (Precio, Producto, Plaza o Promoción). Se observa que en general los gerentes de este tipo de empresas cuentan con una trayectoria importante en sus cargos y manifiestan conocer bien lo relacionado al funcionamiento de sus mercados, por lo que valorarían que una empresa de consultoría tenga una experiencia igual de amplia en su mismo campo de acción. La mayoría de estos gerentes coinciden en que las consultorías, independientemente del instrumento utilizado, tienen como propósito principal incrementar las ventas de la compañía.

Aquellas empresas que han tenido experiencias negativas con servicios transversales a las consultorías en marketing, manifestaron que el servicio que adquirieron no fue relevante para ellos, pues no tuvo una diferencia significativa en sus negocios. Por otra parte, los gerentes que han tenido buenas experiencias con servicios de consultoría en marketing afirman que volverían a contratar sus servicios. En general, se observa que las empresas de tipo familiar hay más renuencia a contratar servicios de consultoría en marketing que en aquellas que no lo son. (Ver informe técnico de la investigación cualitativa, anexo 3).

De acuerdo con los resultados de la investigación cuantitativa se observó que los servicios de consultoría en marketing que se ofrezcan, deben tener en cuenta: el tipo de empresa (familiar o no), el tipo de productos o servicios que la misma ofrece y el tipo de estructura organizacional que posee (si hay un departamento y/o gerente de marketing o no lo hay), pues hay evidencias significativas que señalan que en cada caso las estrategias del plan de marketing son diferentes.

Las empresas que no son familiares suelen contar con un departamento de marketing encabezado por un gerente de área, por lo que es más difícil que en esas organizaciones vean como una necesidad contratar servicios de consultoría en marketing. Pese a esto, la investigación muestra que este tipo de empresas considerarían asignar un presupuesto para asesoría externa puesto que ven importante el aporte que podría traer a sus organizaciones el apoyo para el aumento de sus ventas (lo que requiere estrategias basadas en precio). Un porcentaje importante de los gerentes que tienen buena percepción de los servicios de consultoría en marketing están enfocados en ser líderes de mercado. En las empresas familiares, como no suele existir un departamento de marketing, las

decisiones de marketing son tomadas por el gerente general; estos gerentes buscan más apoyo en el área financiera y su principal reto es el crecimiento de la empresa. Aunque este tipo de gerentes manifestó que sus acciones cubren las 4P, también tuvieron una respuesta unánime al decir que sus acciones en marketing no son suficientes.

Entre los aspectos decisivos para que los gerentes generales y gerentes de marketing de las medianas empresas, contraten servicios de una consultoría, se tiene que está el retorno de la inversión, por lo que se deben ofrecer servicios que les ayude a alinear la estrategia de marketing con las demás áreas para aumentar sus ventas y así la rentabilidad. (Ver los resultados en anexo 2,3,5, y 6)

Con respecto a las estrategias comerciales el eje fundamental es el diseño de productos basados en el Branding y el coaching. Las estrategias adoptadas están basadas en un segmento definido que son los gerentes generales de empresas medianas familiares. Tiene como eje las estrategias de comunicación, con palabras clave como “Aumentar las ventas”, “Rentabilidad”, “Posicionamiento de marca”, entre otras. Las políticas de precio están basadas en los presupuestos de cada una de las empresas y que tengan como premisa el retorno de la inversión. (Ver anexo 7)

Por último, se diseña el flujo de caja donde se determinan los valores para poner en operación el proyecto. Se realizan los cálculos de los indicadores financieros como la TIR, TUR y la TVR donde se puede determinar que el proyecto es viable tanto con y sin financiamiento. (Ver anexo 8)

BIBLIOGRAFÍA

Accenture. (2018). Acerca de Accenture. Recuperado de: <https://www.accenture.com/co-es/company>

Agudelo, M. y Montaña, S. (2014). Plan De Empresa Para La Creación De Stay On, Empresa Comercial Y De Servicios De Consultoría En Comunicación Y Mercadeo. Universidad Autónoma De Occidente. Santiago de Cali, Colombia.

Arias, J. y Gómez, F. (2011). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en gestión de procesos, administrativa, financiera y logística de las pymes ubicadas en el departamento de Antioquia. Universidad de Medellín. Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/246/Creaci%C3%B3n%20de%20empresa.%20Estudio%20de%20factibilidad%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20una%20empresa%20de%20consultor%C3%ADa%20enfocada%20en%20gesti%C3%B3n%20de%20procesos%2c%20administrativa%2c%20financiera%20y%20log%C3%ADstica%20de%20las%20pymes%20ubicadas%20en%20el%20departamento%20de%20Antioquia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alcaide, J., Bernués, S., Díaz, E., Espinosa, R., Muñiz, R. y Smith, C. (2013). Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. Recuperado de <http://www.marketingypymesebook.com/wp-content/uploads/2013/04/MARKETING-Y-PYMES.pdf>

Benchmark. (2016). Medianas empresas en Bogotá. Recuperado de: <https://www.emis.com>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Informe de gestión 2016. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/content/download/24452/406142/version/1/file/CCB+Informe+de+gesti%C3%B3n+Consolidado+2016.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá. Descripción actividades económicas (Código CIU) (2018). Recuperado de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciuu/>

Carrillo Torres, Yojana Marcela; Gonzalez Leon, Carlos Javier; Pineda Espinos, Jose Ovidi. (2017). Estudio de mercado para una empresa de consultoría en marketing en la ciudad de Villavicencio (Trabajo de investigación como requisito

parcial para optar al Título de especialista en Gerencia de Proyectos). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Villavicencio, Colombia.

Castro, J; Domínguez, J; Lemoine, C; Lammoglia, N; Leal, C; Lemoine, P; Márquez, J; Monsalve, Y; Murillo, M; Perez, J; Ramírez, C. y Restrepo, L. (Septiembre, 2018). Determinantes de la productividad de las empresas de crecimiento acelerado. Centro Nacional de Consultorías (CNC) y Confecámaras. Recuperado de: http://confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_de_Determinantes_de_la_productividad/Cartilla%20Determinantes%20Agosto%2024-1%20OK.pdf

Confecámaras. (16 de Enero, 2018) 7,3% incrementó la creación de empresas en el país en 2017. Recuperado de: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/577-7-3-incremento-la-creacion-de-empresas-en-el-pais-en-2017>

Confecámaras. (Enero, 2018). Informe de Dinámica Empresarial en Colombia- Año 2017. Recuperado de: http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe_din%C3%A1mica_empresarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_2017.pdf

Cordoba, Y. (2009). Pereira-Dosquebradas: Mercado Potencial Para La Consultoría En Mercadeo. Universidad Católica de Popular de Risaralda. Pereira, Colombia. Recuperado de: <http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/2754/1/CDPEAE269.pdf>

De La Hoz Granadillo, E. J., López Polo, L. C., & Pérez Coronell, L. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. (Spanish). Investigación E Innovación En Ingenierías, 5(2), 46. doi:10.17081/invinno.5.2.2756. Recuperado de: <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/innovacioning/article/view/2756/3102>

Díaz Piraquive, F., González Crespo, R., & Medellín Duarte, V. (2016). Cualidades de un líder para la Gestión de Proyectos [Qualities of a leader for Project Management]. Ventana Informática, 0(33). Recuperado de <http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/ventanainformatica/article/view/1403/1479>

Domínguez, J; Ramírez, C; Murillo, M; Marion, L. y Guevara, J. (Agosto, 2017). Determinantes de la Supervivencia Empresarial en Colombia. Confecámaras. Recuperado de:

[http://confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos de analisis economico/Cuaderno de Analisis Economico N 14.pdf](http://confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Analisis_Economico_N_14.pdf)

El Tiempo (Febrero 16, 2016) Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>

EMIS (2016). Ranking sector asesoría empresarial en Colombia. Recuperado de <https://www.emis.com>

Espinosa, F. R., Molina, Z. M., & Vera-Colina, M. A. (2015). Artículo de investigación: Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. Suma De Negocios, 629-41. doi:10.1016/j.sumneg.2015.08.003 . Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000087?via%3Dihub>

Gonzalez Carvajal, Pedro Juan (Marzo 5,2013) Los tipos de gerencia. El Mundo. Recuperado de http://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/los_tipos_de_gerencia.php#WyM4VkgvxPY

Iniesta, Lorenzo Y Iniesta, Isabel. 2010. Manual del consultor de marketing: Cómo tomar decisiones sobre productos y servicios. Barcelona, España: Profit editorial.

Jiménez Sánchez, Jorge Iván (2014). Nuevas modalidades de financiación para microempresas DOI: <http://dx.doi.org/10.18566/puente.v8n2.a06>

Jiménez Sánchez, Jorge Iván; Farley Saray Rojas Restrepo; Heidy Julieth Ospina Galvis. (2013). La importancia del ciclo de caja y cálculo del capital de trabajo en la gerencia PYME. Clio America; Santa Marta Tomo 7, N.º 13, (Jan 2013): 48-63. DOI:10.21676/23897848.436 . Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliioamerica/article/view/436/400>

Prado Gamboa, C. (2017). Consultoría en empresa de marketing: clima organizacional y satisfacción laboral. REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas, 5(10), 01 - 14. doi: <http://dx.doi.org/10.5377/reice.v5i10.5523>

Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio, RUES. (2018)
Recuperado de http://versionanterior.rues.org.co/RUES_Web/Consultas

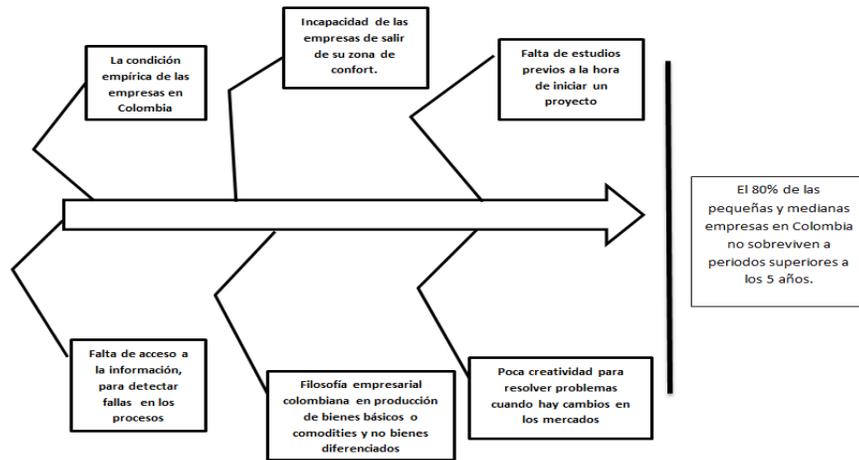
Revista Dinero. Aliadas estratégicas.(2014). Recuperado de
<https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>

Romero Espinosa, Fredy. (2013). Determining financial variables in the business failure to small and medium enterprises in Colombia: analysis on Logit model. Pensamiento & Gestión, (34), 235-277. Retrieved June 14, 2018, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000100012&lng=en&tlng=en.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000100012&lng=en&tlng=en)

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1

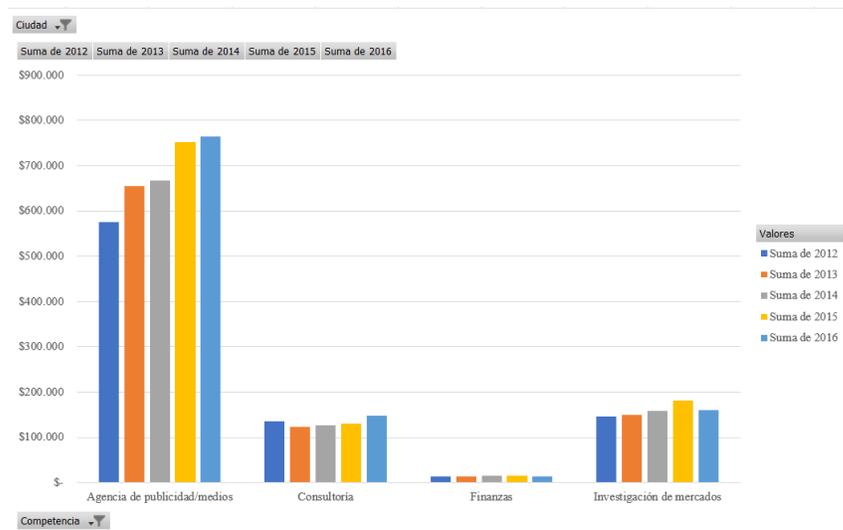
Detección de problemas causales del cierre de las empresas colombianas. Según informes de la fundación Bavaria. (*El Tiempo*, 2016)



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 2

Facturación de empresas clasificadas como competencia. (*Emis*, 2016; *RUAF*, 2018; *Cámara de Comercio*, 2018)



Fuente: Elaboración propia

ANEXOS

ANEXO 1: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Autor	Título	Fecha	Sub Abstract	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Conclusión	Ref APA
Espinoza, F. R., Molina, Z. M., & Vera-Colina, M. A.	Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia	Junio, 2015	En esta investigación se busca encontrar las variables financieras que dan lugar al fracaso de las pymes en Colombia, con datos de la Superintendencia de Sociedades de Colombia para	Factores externos afectan el desempeño de las organizaciones, tales como la disponibilidad de mecanismos de crédito, los trámites administrativos, relaciones con el sector gubernamental	96,4% del parque empresarial representa pymes y generan el 80% del empleo El estudio mostró que el principal problema dentro de las 96 empresas que tomaron	“Con relación al total de ingresos por ventas, las cuentas más representativas, tanto para las empresas sanas como para las fracasadas, fueron en promedio costo de ventas (el 67 y el 78%), gastos operacionales de	Del estudio, se puede concluir que los gastos operacionales de las empresas tomadas en la muestra, reflejan como sus ventas no alcanzaron a cubrir los gastos operacionales, lo cual probablemente indica que no hubo una intervención oportuna para analizar la	Espinoza, F. R., Molina, Z. M., & Vera-Colina, M. A. (2015). Artículo de investigación: Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. Suma De Negocios, 629-41. doi:10.1016/j.sumneg.2015.08.003

			<p>los años 2009 a 2013.</p>	<p>, con las instituciones financieras, con los proveedores, con los distribuidores, personal.</p>	<p>como muestra, fue el de la falta de solvencia y capacidad de pago, encontrando en la mayoría de los casos una relación con los inventarios.</p> <p>También se encontró un alto nivel de endeudamiento o por las empresas fracasadas, que, por el mismo tipo, muchas veces puede llegar a requerir financiarse con terceros, comprometiendo su patrimonio en 336% con los</p>	<p>administración (el 18 y el 14%) y gastos operacionales de ventas (el 9 y el 13%), lo cual significa que las compañías se financian en su mayoría a partir del desarrollo de su objeto social, más que por efecto de su estructura financiera.”</p>	<p>estructura de costos, para encontrar en detalle el o los factores que podrían estar alterando la finanzas de las empresas.</p> <p>Por esta misma escasez de liquidez, tuvieron que recurrir a financiaciones, que se vieron reflejados en altos porcentajes de endeudamiento a largo, generando una insostenible situación a la hora de liquidar los pagos llevándolas a la quiebra.</p>	<p>https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000087?via%3Dihub</p>
--	--	--	------------------------------	--	---	---	---	--

					<p>acreedores, frente al 81% de lo que tenía comprometido las empresas sanas en 2013. Otro hecho significativo a recalcar es la proporción de obligaciones de corto plazo y largo plazo, mientras que en las empresas fracasadas tenían un 68.57% de obligaciones a corto plazo y 56.9% en el largo plazo, las empresas sanas tenían un 72.37%, frente a un 27.63% respectivamente, que muestran</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

					como estas últimas tienen una mayor capacidad de pago para sus obligaciones.			
Romero Espinosa, Fredy.	Variables financieras determinadas antes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit	J u n i o 1 3, 2 0 1 3	Identificar variables financieras que explique mejor las variables del fracaso empresarial, con modelos de capacidad predictiva logit en las pymes de Colombia. Verificando también la información financiera proporcionada por la muestra, tomando registros contables reportados antes la	Diferenciación del significado del fracaso empresarial, partiendo como base del término jurídico de quiebra, que significa la imposibilidad de asumir obligaciones financieras.	Los principales problemas de las empresas que fracasan son la liquidez y el endeudamiento “las variables financieras que determinan el fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia son: Pasivo no corriente / Activo total, Pasivo total	Se esperaría que son las nuevas empresas o las de menor trayectoria, aquellas que tienen más probabilidad de fracasar, sin embargo, según el análisis de la muestra de 1522 pymes, las empresas que tienen una antigüedad de entre 22 y 30 años, son las que están más propensas a fracasar, destacándose	El estudio aclara que es importante integrar otros componentes en la investigación para analizar cuáles otras causas pueden afectar el hecho de que una empresa fracase, tales como elementos cualitativos	Romero Espinosa, Fredy. (2013). Determining financial variables in the business failure to small and medium enterprises in Colombia: analysis on Logit model. Pensamiento & Gestión, (34), 235-277. Retrieved June 14, 2018, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000100

			Superintendencia de sociedades de Colombia para los años 2005 al 2011.		(Activo corriente-Inventario)/Activo total. Estas variables financieras ponen de manifiesto que la pequeña y la mediana empresa que fracasa se caracteriza por tener un mayor grado de apalancamiento o de largo plazo, un pasivo total alto, una baja concentración de activos líquidos con relación a su activo total, los cuales no alcanzan a cubrir los pagos de la deuda.	las empresas del sector industrial con procesos de estructuración y liquidación. Las empresas con mayor riesgo al fracaso están en el sector construcción, seguido de industrial, y comercio.		012&lng=en&tlng=en.
--	--	--	--	--	---	--	--	---

					<p>Por tanto, sus principales problemas son de liquidez y endeudamiento, lo cual es concordante con las causas de insolvencia expuestas por la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2012), que señalan que el alto endeudamiento y la reducción de ventas (causantes de la falta de liquidez) son las principales características del fracaso empresarial”</p>			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

<p>Jiménez Sánchez, Jorge Iván; Farley Saray Rojas Restrepo; Heidi Julieth Ospina Galvis.</p>	<p>La importancia del ciclo de caja y cálculo del capital de trabajo en la gerencia PYME</p>	<p>J u n i o 6, 2 0 1 3</p>	<p>Se aborda las finanzas de las pymes modernas, en la que debe haber un gerente dinámico y hábil en la gestión administrativa, la información contable y las finanzas, con conocimiento de los días necesarios para determinar si se cuenta con la suficiente liquidez para operar a corto plazo o si necesitará financiación. En América Latina las empresas quiebran en menos de</p>	<p>Uno de los principales retos de las pymes es la liquidez.</p> <p>Es importante conocer el ciclo de caja en días, el tiempo que pasa desde que invierte el dinero en el activo corriente de la empresa hasta que se recupera, para evitar quedarse sin efectivo, las pymes deben contar con un gerente hábil en el área financiera.</p> <p>Mientras que los empresarios de pymes</p>	<p><<“Los estudios demuestran que menos del 5 % de las pymes cuentan con direccionamiento estratégico o desarrollan sistemas de indicadores definen metas o se trazan objetivos de crecimiento.” (Periódico el Colombiano, 2012).>></p> <p>Los gerentes de las pymes en casos como el de México, muestran como solo 2 de cada 10 gerentes de pymes están capacitados para su labor,</p>	<p><<La pequeña empresa industrial tiene serios problemas de liquidez, porque hasta que entre la materia prima, se desarrolle el proceso productivo, sea un producto terminado y lo venda, ha pasado mucho tiempo y al proveedor hay que pagarle inmediatamente >></p> <p>Algunas formas de financiación: triangulación, arrendar bajo leasing, factoring, mercado de capitales.</p>	<p>Partiendo del hecho de que la mayoría de las pymes enfrentan grandes problemas de liquidez, en este documento se quiere reflejar este factor vs las capacidades administrativas, especialmente para gestión financiera y contable, que básicamente plantea como base fundamental en el conocimiento y gestión del ciclo de caja y cálculo del capital de trabajo.</p> <p>Con este conocimiento base el gerente tendrá una mayor certeza a la hora de revisar si necesita financiamiento, que podrá solicitar con una base sólida del</p>	<p>Jiménez Sánchez, Jorge Iván; Farley Saray Rojas Restrepo; Heidi Julieth Ospina Galvis. (2013). La importancia del ciclo de caja y cálculo del capital de trabajo en la gerencia PYME. Clio America; Santa Marta Tomo 7, N.º 13, (Jan 2013): 48-63. DOI:10.21676/23897848.436</p> <p>http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/436/400</p>
---	--	---	---	--	---	--	---	--

			<p>cinco años debido a la mala gestión</p>	<p>aseguran que el problema está principalmente en la financiación, las investigaciones muestran que es la falta de gestión de recursos humanos, lo que afecta el desarrollo de la empresa. De esta forma tienen un punto al no financiar este tipo de empresarios, pues pueden no contar con capacidad de administrar el dinero.</p> <p>Antes de solicitar cualquier</p>	<p>lo cual es un gran problema para dar un direccionamiento apropiado a las pymes.</p>	<p><<“En efecto, se estima que el grueso de las Pymes continúa financiándose principalmente a través del crédito bancario y que cerca de un 60 % de ellas ni siquiera accede a otras fuentes de financiamiento. Por ejemplo, la Gran Encuesta pyme de ANIF indica que, durante el primer semestre de 2012, solo un 48 % de las pymes industriales solicitó crédito bancario, un 42 % lo hizo en el sector comercio y un 46 % en el sector”</p>	<p>estado de sus negocios.</p> <p>Así mismo, también contará con fundamentos claros para planeación y administración del negocio, así como realizar los ajustes que considere necesarios en el camino.</p>	
--	--	--	--	---	--	--	--	--

				<p>crédito debe contar con un profundo análisis de los estados financieros.</p>		<p>(Bancolombia, 2013)>></p> <p><<La importancia del ciclo de caja es más que un simple deber, conocer el ciclo de caja aporta información que permite analizar los planes administrativos y hacer los ajustes necesarios, además permite estimar la necesidad de créditos y la capacidad de pago y nos indica cuando es necesario un financiamiento, permite igualmente controlar la situación financiera de la</p>	
--	--	--	--	---	--	--	--

						empresa en la ejecución de sus actividades, lo ideal es que los ciclos sean cortos, se sabe que ciclos de efectivo cortos en empresas con menores niveles de endeudamiento presentan mayores niveles de rentabilidad, (García S, 2003)>>		
Jiménez Sánchez, Jorge Iván	Nuevas Modalidades de Financiación para Microempresas	Septiembre 4, 2014	Las microempresas tienen un papel fundamental en el desarrollo del país, pero pocas veces logran mantenerse y crecer, por la dificultad para financiarse	Los bancos consideran a las microempresas como candidatos no aptos para créditos, es importante encontrar otras modalidades de financiación como el	<<“las empresas administradas por sus dueños están entre el 70 % y 80 % en el mundo” Afirma, Valda en el 2010, son personas poco idóneas en el manejo gerencial, sin	<<En 2008 Maite Seco Benedicto en su escrito “Capital riesgo y financiación de Microempresas” afirma, no se aplican fuera del crédito tradicional otros productos para	Muchas de las microempresas no logran sobrevivir principalmente por problemas de financiación, los bancos no las ven como la mejor alternativa, sin embargo, existen otras alternativas de financiación, aunque en Colombia están	Jiménez Sánchez, Jorge Iván (2014). Nuevas modalidades de financiación para microempresas DOI: http://dx.doi.org/10.18566/puente.v8n2.a06

			<p>especialmente con los bancos.</p> <p>La ponencia analiza las diferentes alternativas de las diferentes formas de financiación con las que se financian las microempresas</p>	<p>leasing que funciona bien para medianas y grandes empresas.</p> <p><<En 2004, Bobillo, comenta el crédito es más difícil el acceso al crédito para aquellos sectores en los cuales por la característica de su sector la rotación de sus productos, ocasiona que la rotación de los flujos es muy lenta o se prolonga incluso meses, como lo es para el sector construcción, agricultura y en</p>	<p>conocimientos de financiación. En Colombia el 80 % de las Microempresas fracasa antes de los cinco años, algo muy importante es que según encuestas de la cámara de comercio, el 71 % de las personas que cerraron empresas manifestaron como causa principal a problemas financieros, de acuerdo con la cámara de comercio de Medellín en el 2013>></p> <p><< Diariamente se crean más</p>	<p>financiarla microempresa. Se requiere para la empresa diseñar crear y ofrecer nuevos productos>></p> <p><< encuestas realizadas por de la Cámara de comercio de Medellín, manifiesta como la principal causa de cierre a problemas financieros según explico el 71 % de los afectados, faltan asesoría y acompañamiento, estas empresas empiezan a funcionar muy bien y de un momento a otro cambia el panorama, pero</p>	<p>especialmente dirigidas a medianas y grandes empresas.</p> <p>Otro factor que influye es la falta de experiencia y capacidad gerencial, puesto que para este tipo de emprendimientos es el fundador quien se encarga de todo en la mayoría de los casos, por lo tanto, aunque financieramente pueda estar estable, a futuro puede cerrar por diferentes razones a las de liquidez. La falta de visión, acompañamiento y guía es clave a la hora de reinventarse, ya que pueden estancarse.</p>	
--	--	--	---	--	--	--	---	--

			<p>especial la microempresa, que requiere otorgar créditos muy extensos a sus clientes >></p> <p>Los sectores que más dificultad encuentran para la financiación con los bancos, son los de construcción, comunicaciones y agropecuarios, pues su ciclo operativo es más lento, por lo que sus ingresos tardan más.</p>	<p>de 600 empresas 227.000 en 2011, según Confecámaras, la mitad cierra el primer año,>></p>	<p>más grave aún es el hecho de que cuando existen fuentes de financiamiento y de muy diversas formas, los empresarios no llegan a utilizarlas por el desconocimiento.>></p> <p>No cuentan con personal idóneo para estructurar un plan de negocios, o realizar un plan estratégico</p>		
--	--	--	---	--	---	--	--

Gonzalez Carvajal, Pedro Juan	Los tipos de gerencia	Marzo 5, 2013	<<Hoy más que en cualquier otra época, se necesitan verdaderos gerentes que sepan orientar a las organizaciones en la definición, búsqueda y logro de los objetivos que requieren para ser viables y sostenibles>>	<< El campo de acción del gerente tiene que ver con las personas con quienes trabaja, las estructuras que se definan y las estrategias a desplegar, a través del liderazgo, la planeación y el control, y la organización, en medio de ambientes internos y externos cambiantes>>	Define al gerente más como un político, un filósofo, ya que es centro de relaciones internas y externas de una empresa. Debe establecer una congruencia entre la estructura planteada en función a la estrategia. <<Un gerente debe definir tareas, administrar personal, adoptar un sistema de motivación, administrar sistemas de		El artículo tiene una reflexión final interesante en torno a las diferentes cualidades que debe tener un gerente, y es que aunque no sepa todo, debe parecer que si sabe todo, pues es el eje de cualquier empresa, aparte por su puesto de las capacidades administrativas y el pensamiento estratégico con el que debe contar.	Gonzalez Carvajal, Pedro Juan (Marzo 5,2013) Los tipos de gerencia. <i>El Mundo</i> . Recuperado de http://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/los_tipos_de_gerencia.php#.WYM4VkgvxPY
-------------------------------	-----------------------	---------------	--	---	---	--	--	---

					información y de decisión>> Debe ser líder.			
Díaz Piraquive, F., González Crespo, R., & Medellín Duarte, V.	Cualidades de un líder para la gestión de proyectos	Septiembre 19, 2015	Análisis sobre liderazgo enfocado en la línea de orientación de equipos de trabajo, por la importancia a la ejecución de actividades, enfocándose en la persuasión a sus colaboradores con argumentos técnicos para involucrarlos en el proceso para alcanzar las metas	Definición de liderazgo a partir de las definiciones de otros autores expuestas en la investigación, encontrando un factor común, <<liderazgo es influir positivamente sobre un equipo de personas, de tal forma que estas trabajan mancomunadamente para alcanzar una meta definida.>>	Las habilidades que debe tener un gerente de proyecto según Fister (2015). -Organización y planeación -Capacidad para enfrentar los desafíos que se presenten en la ejecución del proyecto por medio de la experiencia y/o con apoyo de su equipo. - Comunicación asertiva. - Capacidad de proporcionar respuestas		El liderazgo es una cualidad que no siempre los gerentes tienen, pero que en definitiva hace la diferencia como en el caso de la gerencia de un proyecto, en la que sus capacidades para una adecuada planificación tendrán un rol importante. Por lo que un gerente -líder se debe caracterizar por su asertividad en la comunicación, capacidad para tomar decisiones, pasión que junto con una actitud motivadora influya en los otros.	Díaz Piraquive, F., González Crespo, R., & Medellín Duarte, V. (2016). Cualidades de un líder para la Gestión de Proyectos [Qualities of a leader for Project Management]. Ventana Informática, 0(33). Recuperado de http://revistas.umanizales.edu.co/ojs/index.php/ventanainformatica/article/view/1403/1479

			<p>El líder debe caracterizarse por tener visión, pasión, integridad, curiosidad, y estar dispuesto a tomar riesgos. Bennis (2009).</p> <p>El liderazgo tiene relación directa con la gerencia de proyectos, que es una disciplina que se encarga de organizar y administrar los recursos, para que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las limitaciones de alcance, tiempo y costo planteados.</p>	<p>rápidas ante factores externos que puedan afectar el desarrollo del proyecto</p> <p>- Propiciar la retroalimentación</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

				<p>Rodríguez (2014).</p> <p>Las organizaciones se verían más beneficiadas si apoyan el desarrollo del liderazgo promoviendo incentivos, fomentando la retroalimentación, fomentando el respeto y el afecto, y desechando el concepto divide y vencerás.</p> <p>Mukunda (2012)</p>				
Alcaide, J., Bernué	Las principales	20	<<orientado precisamente	Las pymes se encuentran en un entorno	Ante el bajo nivel de consumo, las	Gestionar mejores estrategias de	<< El libro contribuye a transmitir la	Alcaide, J., Bernué, S., Díaz, E.,

<p>s, S., Díaz, E., Espinosa, R., Muñiz, R. y Smith, C. (2013).</p>	<p>claves de marketing en la pequeña y mediana empresa .</p>	<p>13</p>	<p>a dar respuestas en las principales áreas del marketing a la pyme, y transmitiendo como el marketing es una disciplina con una gran carga estratégica, científica y metodológica, una poderosa herramienta para mejorar la imagen de marca e incrementar las ventas, y como realizar un buen marketing conlleva buenos resultados empresariales. El buen marketing es la</p>	<p>cada día más competitivo que producto a las diferentes tecnologías y la creciente competencia, se enfrenta a clientes hiper impactados por diferentes tipos de estímulos que un gran porcentaje corresponden a fines comerciales, lo que conlleva a la democratización haciendo más difícil persuadir a los clientes potenciales a que realicen las acciones deseadas en pro de los objetivos de la empresa.</p>	<p>empresas deben responder con planes que incluyan el posicionamiento de la marca, así como la fidelización de los clientes.</p>	<p>ventas a la vanguardia del vendedor como el asesor que necesita el consumidor del siglo XXI</p>	<p>importancia y el valor del marketing para la pyme. Invertir en marketing es obtener buenos resultados, es crear valor, es crear empresas más competitivas, mejor percibidas, más responsables, clientes, consumidores y empleados más satisfechos. El Marketing conecta emocionalmente a la empresa con sus clientes>></p>	<p>Espinosa, R., Muñiz, R. y Smith, C. (2013). Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. Recuperado de http://www.marketingypymesebook.com/wp-content/uploads/2013/04/MARKETING-Y-PYMES.pdf</p>
---	--	-----------	---	---	---	--	---	---

			clave para la competitividad empresarial, activador de la demanda y motor de nuestra economía.>>	Por lo tanto, es vital gestionar planes de marketing que tengan como propósito fidelizar a sus clientes, marketing digital, gestionar el proceso de ventas, y el branding.				
Prado Gamboa, C.	Consultoría en empresa de marketing: clima organizacional y satisfacción laboral	Agosto 2017	El estudio muestra un análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de pymes del sector servicio enfocada a actividades de marketing, con el propósito de diagnósticos	Relación entre el clima laboral con la productividad. A mayor favorabilidad en el clima laboral, menor rotación de personal.	Las variables del estudio fueron, estructura organizacional, liderazgo, clima laboral, motivación, satisfacción laboral, experiencias laborales.		El clima organizacional y la integración de las áreas se reflejan directamente en la productividad de los empleados, que sumado a la implementación de prácticas de liderazgo acorde el tipo de organización, favorecen la satisfacción laboral,	Prado Gamboa, C. (2017). Consultoría en empresa de marketing: clima organizacional y satisfacción laboral. REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas, 5(10), 01 - 14. doi:

			puntos que requieran intervención para mejorar la productividad				contribuyendo también en el clima laboral, lo que además impacta en la rotación de personal que pueden generar alto costos indirectos.	http://dx.doi.org/10.5377/reice.v5i10.5523
EMIS	Ranking sector asesoría empresarial en Colombia	2016	Teniendo en cuenta que las consultorías se encuentran dentro del sector de asesoría empresarial, se configura el informe de la base de datos, la cual arroja estadísticas comparativas en el ranking en términos de ventas de estas empresas de 2012 a 2016 en Colombia, que luego en	Para el 2016 las ventas totales del sector fueron de 3.024.292 mil millones de pesos, de las cuales el 45% se representa en empresas cuya actividad principal está en actividades de agencias de empleo temporal según RUAS, seguido con un 25% para empresas con actividad principal en	El crecimiento a nivel sectorial creció de 2012 en 2.570.209 miles de millones, a 3.024.292 miles de millones para 2016, sin embargo, se recalca una importancia en las variaciones de año a año, para 2013 un 3.5%, 2014 con 5.8%, 2015 6.5%, y finalmente para 2016	Evidenciando que para el 2016 el 45% de los ingresos del sector corresponde a empresas cuya actividad está en actividades de empleo temporal según RUAS, se dividen las empresas en Bogotá descartando las empresas que no representarían competencia para una consultoría de	Después de la filtración y reclasificación de la información para encontrar la competencia de una consultoría de marketing, se encontraron empresas que ofrecen servicios de publicidad, consultoría de gestión contable y financiera, empresas enfocadas a la investigación de mercados, encontrando empresas que ofrecen un portafolio	EMIS (2016). Ranking sector asesoría empresarial en Colombia. Recuperado de https://www.emis.com

			<p>Excel se filtró para obtener información únicamente de Bogotá.</p> <p>Esta información a su vez fue cruzada con consultas realizadas en el portal RUES y en Cámara de Comercio para proporcionar una clasificación más exacta</p>	<p>publicidad, 7% Otras actividades de auxiliares de las actividades de servicios financieros n.c.p., 5% Estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública, 5% también para Actividades de consultoría de gestión, dejando el 13% restante para otras actividades</p>	<p>hubo una variación negativa con - 0.1%.</p>	<p>marketing, y a su vez de las empresas que sí representarían una competencia se divide en 4 categorías: Agencia de publicidad/medios, Consultoría, Investigación de mercados y finanzas.</p> <p>Vale la pena destacar que esta categorización se definió según la actividad principal registrada junto con las actividades anexas (hasta 4), por ejemplo, una agencia de publicidad puede tener dentro del registro de sus</p>	<p>que cubre casi la totalidad de los desarrollos que se encuentran dentro de cada una de las actividades ya mencionadas.</p> <p>A 2016 las empresas de publicidad se llevaron un 70% de la participación de este mercado, encontrando que, dentro de sus portafolios, las más grandes ofrecen servicios adicionales como investigaciones de mercado, actividades de programación y transmisión de televisión (propias de agencias de medios), dejando ver como buscan ser cada vez más 360 para ofrecerle</p>	
--	--	--	--	---	--	--	--	--

					<p>actividades económicas el estudio de mercados y viceversa. Adicionalmente para la clasificación también se tomó en cuenta información que se encontrará de cada una de estas empresas en páginas web corporativas, o en páginas que tienen referencia de ellas en caso de no encontrar la web oficial, dejando un total de 138 empresas.</p> <p>Los códigos CIU que se tuvieron en cuenta para esta</p>	<p>soluciones completas a los clientes.</p> <p>Por otra parte, y aunque la cifra pueda mostrar un panorama poco favorable, se recalca el hecho de que las agencias de publicidad están dirigidas especialmente a grandes empresas.</p> <p>Un dato atípico y del cual se esperó encontrar más empresas de ese tipo en Bogotá, fue el de empresas con actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría financiera y asesoría tributaria, con solo 3 empresas. De igual forma con actividades de</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

					<p>clasificación fueron principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6920 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría financiera y asesoría tributaria - 7020 Actividades de consultoría de gestión - 7310 Publicidad - 7320 Estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública <p>Los resultados: Para el 2016 las empresas que representarían ser competencia directa o indirecta para una consultoría</p>	<p>consultoría y gestión 11, y 10 para estudios de mercado; mientras que para publicidad hay 32.</p>	
--	--	--	--	--	---	--	--

						de marketing tuvieron ingresos por 1.088.250 mil millones, de los cuales 70% es para agencias de publicidad /medios, seguido de Investigación de mercados con 15%, Consultoría 14% y finanzas con un solo un 1%.		
Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio, RUES.	Consulta actividad comercial	2018	Consulta del RUES proporcionado en las estadísticas sacadas de EMIS, con el fin de verificar la actividad comercial de las empresas clasificadas dentro de				Identificación de las actividades comerciales registradas	Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio, RUES. (2018) Recuperado de http://versionanterior.rues.org.co/RUES_Web/Consultas

			asesoría empresarial.					
Cámara de Comercio de Bogotá . Descripción actividades económicas	Consulta para la descripción de las actividades comerciales (Código CIIU)	2018	Consulta de la descripción de las diferentes actividades comerciales obtenidas a partir de las estadísticas de EMIS y posteriormente del portal del RUES.				Descripción de las actividades comerciales	Cámara de Comercio de Bogotá. Descripción actividades económicas (Código CIIU) (2018). Recuperado de http://linea.ccb.org.co/descripcionciu/
Revista Dinero	Aliadas estratégicas	2014	<< La consultoría empresarial desempeña un papel crucial como motor del desarrollo corporativo. Facilita a las organizaciones el acceso a las mejores prácticas globales en las áreas críticas	<<“La consultoría en Colombia ha venido madurando hacia un mercado especializado en el cual las empresas están dispuestas a pagar por propuestas de valor”, afirma	Muestra representativa de firmas de consultoría más famosas nacionales y extranjeras de las cuales se destacan para el caso de estudio: <u>Everis Consulting</u>			(2014). Aliadas estratégicas. <i>Revista Dinero</i> . Recuperado de https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119

			<p>de negocio, generando un efecto positivo en términos de competitividad. “Sin ir más lejos, universidades de talla mundial como Notre Dame y Georgia Tech, registran investigaciones que evidencian ese efecto positivo directo que tiene la consultoría en el crecimiento económico de la industria y en múltiples sectores”, explica Roberto Hall, socio director de Amrop.>></p>	<p>Ricardo Vásquez Bernal, socio líder de Consultoría de Baker Tilly.>></p>	<p>Ventas anuales: \$72.000 millones (crecimiento anual de 68%). Perfil: firma especializada en Consultoría de Negocio, Integración de Sistemas, Fábricas de Software, BPO, Outsourcing y conocimiento de sectores como banca, seguros, telecomunicaciones, industria, utilities, oil&gas, gobiernos y salud.</p> <p><u>Deloitte</u> Ventas anuales: N.D.</p>			
--	--	--	---	---	---	--	--	--

				<p>Perfil: es una de las principales organizaciones de servicios profesionales en el mundo. Su portafolio es parte de una operación internacional, con presencia en 150 países y con más de 200.000 profesionales, que le permite tener conocimiento en todas las industrias. Gracias a ello, direccionan a sus clientes y los diferencian de sus competidores.</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

Meritum
Consulting

					<p>Ventas anuales: N.D. Creció 21% el último año. Perfil: el grupo Meritum Consulting cuenta con más de 13 años de experiencia en consultoría empresarial y banca de inversión tanto en Colombia como en el exterior. Sus socios fueron miembros de las firmas Stern Stewart & Co –NYC, una consultora internacional que desarrolló el concepto de Value-Based Management y EVA– y Santander</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

				<p>Investment, banca de inversión del Grupo Santander.</p> <p>Manpower-Group Ventas anuales: \$256.000 millones. Perfil: líder mundial en reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes, con presencia en 82 países y más de 65 años de experiencia.</p> <p><u>Accenture</u> Ventas anuales: por ser una compañía que</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

				<p>cotiza en Bolsa, comparte datos globales de la empresa. Sus ingresos fueron US\$28.600 millones en el año fiscal 2013.</p> <p>Perfil: Empresa global de servicios de consultoría gerencial, servicios de tecnología y outsourcing, con aproximadamente 289.000 personas atendiendo clientes en más de 120 países.</p> <p><u>Baker Tilly</u> Ventas anuales: sus</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--

				<p>ingresos en 2013 fueron del orden de los US\$6 millones. Perfil: es una red internacional de firmas de consultoría de negocios y auditoría, cuya oficina principal queda en Londres. En Colombia opera mediante cinco firmas que conforman un grupo corporativo que desarrolla varias líneas de negocio. Es una firma especializada en servicios de implementación de proyectos de GRC:</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--

				<p>Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, y de NIIF, implementación de Normas Internacionales de Información Financiera.</p> <p><u>PwC Colombia</u> Ventas anuales: \$102.514 millones. Creció 19,2% el último año. Perfil: Price Waterhouse inició sus actividades profesionales en Colombia desde 1947 y adquirió su nombre actual como Pricewaterhouse Coopers en julio de 2000, con la fusión</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

				<p>con los representantes de Coopers & Lybrand. Tiene oficinas en las principales ciudades del país, y la firma está comprometida con el desarrollo empresarial y financiero de sus clientes, ofreciendo la gama más completa de servicios profesionales que las empresas puedan necesitar”.</p> <p><u>Raddar Consulting</u> Ventas anuales: N.D. Perfil: Es un grupo</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

					<p>empresarial de capital mayoritariamente colombiano, que dedica sus esfuerzos a la comprensión del mercado, del consumidor y de los ciudadanos. Realiza estudios e investigaciones con el fin de aumentar el conocimiento y comprensión del entorno y el actuar de las personas frente a los cambios de las condiciones del mercado, al lanzamiento de productos, los cambios de precios, los ciclos</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

				<p>económicos y otros choques que afectan la cotidianidad de las personas. No se define como una firma de investigación de mercados, sino como un grupo de conocimiento del consumidor.</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

Human Capital

Ventas:
\$29.652 millones.
Creció 23% el último año.
Perfil: la especialidad de la firma es el Mapa Estratégico de RRHH; es decir, remuneración estratégica,

				<p>alineación organizacional, gestión estratégica del talento, salario emocional, comunicaciones y cambio y outsourcing operativo y estratégico de gestión humana.</p> <p><u>Virtus Partners Colombia</u> Ventas anuales: registra US\$14 millones, entre Chile y Colombia. Perfil: su equipo de consultores está conformado por profesionales de alto desempeño</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--

					<p>con una probada trayectoria en consultoría de alta dirección, complementado por un grupo de psicólogos organizacionales que apoyan los procesos de cambio más profundos. Acompaña al cliente a desarrollar capacidades específicas dentro de su equipo y a implementar las estrategias y cambios organizacionales diseñados”.</p>			
De La Hoz Granadillo, E.	Modelo de gestión de	Julio 1	En el artículo se presentan los resultados obtenidos	Las estrategias han pasado de centrarse al producto, para	Cultura organizacional de servicio,		Con los resultados del modelo se puede determinar que si las empresas tienen	De La Hoz Granadillo, E. J., López Polo, L. C., & Pérez Coronell,

<p>J., López Polo, L. C., & Pérez Corone ll, L.</p>	<p>relaciones con los clientes en empresas de consultoría.</p>	<p>0, 2 0 1 7</p>	<p>durante del desarrollo de proyecto Diseño de un modelo de gestión de relaciones con los clientes de una empresa de consultoría en Barranquilla, en que inicialmente parte de una revisión bibliográfica con conceptos relacionados a la gestión de clientes, gerencia del servicio, servicio al cliente, así mismo con un modelo de gestión de servicio al cliente, de los que se partió</p>	<p>enfocarse en los clientes, que genera una mayor sostenibilidad competitiva en el tiempo. El servicio debe ajustarse a las necesidades del cliente, y quien lo brinda establecerá una diferencia en el momento de verdad.</p>	<p>CRM como herramienta indispensable en la toma de decisiones, a través de la data en la que se podrá evaluar hábitos de consumo y compra. Además del gerenciamiento en el servicio y el CRM, hay tres vías adicionales para construir una relación estable con los clientes, añadiendo beneficios financieros, beneficios sociales, y creación de dependencias estructurales.</p>		<p>como objetivo encaminar sus procesos teniendo al cliente como pilar, crear una estructura de servicio al cliente apalancada en CRM, será un principio básico que le ayudará a identificar puntos importantes en el registro del comportamiento del cliente, ya que al analizarlos de forma sincronizada con constantes estudios de satisfacción, se generará un ciclo en el cual la empresa estará trabajando continuamente en base a esa retroalimentación para forjar una mayor sinergia y mejorar los procesos relacionados en el servicio al cliente.</p>	<p>L. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. (Spanish). Investigación E Innovación En Ingenierías, 5(2), 46. doi:10.17081/invi nno.5.2.2756 http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/innovacion/article/view/2756/3102</p>
---	--	-----------------------------------	---	--	--	--	--	--

			<p>para diseñar el modelo con variables cualitativas y cuantitativas. Del estudio resultó una mejora en el nivel de satisfacción de los clientes, que al mismo tiempo significó mayor fidelización.</p>		<p><<La gestión de relaciones con los clientes puede considerarse como el proceso mediante el cual, se desarrollan y aplican estudios de mercado para construir y consolidar relaciones con la cartera que maximicen el beneficio">>. Siendo la clave de este punto la capacidad que tenga la empresa para detectar y responder a las necesidades y preferencias de los clientes en cada</p>		<p>Con este trabajo no sólo se asegurará un alto nivel de fidelización, también se podrá realizar estrategias de rentabilización con ventas cruzadas, recuperación de clientes, entre otros.</p>	
--	--	--	---	--	--	--	--	--

					<p>momento, por medio de la generación e integración de información concreta de los clientes.</p> <p>El servicio al cliente se asocia con la percepción de la calidad en el servicio</p>			
<p>Iniesta, Lorenzo Y Iniesta, Isabel.</p>	<p><i>Manual del consultor de marketing: Cómo tomar decisiones sobre productos y servicios</i></p>	<p>2010</p>	<p><<Es una guía que puede ayudar a aquellos profesionales en marketing que quieran orientar su actividad hacia la consultoría, con el fin de cubrir esa necesidad de las empresas. Se trata de un compendio de</p>	<p>Se muestra cuál es perfil que debe tener un consultor, la importancia del marketing como disciplina, pues es muchas empresas es menospreciada, al verla como un área con funciones que podrían definirse como</p>	<p>Luego se puede decir que los capítulos del 3 al 6, se encuentran los lineamientos para generar un diagnóstico y sentar bases para la toma de decisiones, ya que guía en el relacionamiento con el cliente</p>	<p>Concluyendo el proceso y en base al relacionamiento y el análisis de la situación de empresa, se estructura el plan de marketing con la respuesta al problema del cliente.</p>	<p>Los aspectos que más se resaltan del libro, además de la guía, radican primero en la preocupación por mostrar al marketing, en este caso encabezado pro el consultor, como una disciplina fundamental en el crecimiento de cualquier empresa, más aún teniendo en cuenta el entorno</p>	<p>Iniesta, Lorenzo Y Iniesta, Isabel. 2010. Manual del consultor de marketing: Cómo tomar decisiones sobre productos y servicios. Barcelona, España: Profit editorial.</p>

			<p>herramientas, técnicas y consejos que orientarán al profesional para ayudarlo a tomar decisiones sobre productos y servicios.>></p>	<p>simplemente de apoyo, siendo que a través de esta se puede lograr una sinergia de todas las áreas de la empresa en pro de la planeación estratégica</p>	<p>para obtener información lo suficientemente robusta para empezar a trabajar junto con la investigación de marketing.</p>		<p>cambiante y cada vez más competitivo, requiriendo una capacidad de respuesta más rápida para sobrellevar las situaciones que pueden presentarse dentro de cualquiera de los elementos que impacten el contexto de una empresa.</p> <p>Y segundo, el del lado de la ganancia del consultor como vendedor, cómo mostrar la promesa de valor y que esta a su vez se refleje en las ganancias por prestar un servicio que puede ser definitivo para el progreso y/o sostenimientos de una empresa</p>	
--	--	--	--	--	---	--	--	--

<p>Redacción Economía y Negocios, <i>El Tiempo</i></p>	<p>Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios</p>	<p>Febrero 16, 2016</p>		<p>>>Un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), en el 2013, encontró que, pasado el primer año después de la creación, solo sobrevivió el 55 por ciento de las firmas constituidas; para el segundo, el 41 por ciento; al tercer año, el 31 por ciento, y llegado el cuarto año quedó en el 23 por ciento.>></p> <p>Estos resultados fueron similares a los practicados a empresas</p>	<p><<El año anterior se crearon 63.029 empresas, una cifra aunque inferior al 12,5 por ciento a la del 2014 cuando se gestaron 72.069 –según el gremio Confecámaras –, fue la tercera más alta en los últimos siete años.</p> <p>Y a pesar de que el número de las compañías que mueren cada año es significativo, las grandes duran 18 años y las pymes 12, dichos niveles son</p>	<p><<“Esto evidencia que en las últimas décadas el comportamiento de la generación y el fracaso empresarial se han mantenido”, agrega el informe.>></p> <p>En el estudio de la Fundación Bavaria y otros se evidencia que el fracaso de un emprendimiento tiene múltiples causas y pueden ser externas, que son las relacionadas con el entorno y que frecuentemente son impredecibles, o internas, y se</p>	<p><< Entre tanto, un estudio reciente de la Fundación Bavaria, Failure Institute, el Grupo Sura y Universidad del Rosario concluye que el fomento al emprendimiento es fundamental para promover la creación de nuevos negocios, pues genera empleo, desarrollo, crecimiento económico y ventajas competitivas, especialmente en las economías emergentes.>></p> <p>Por lo tanto, según sus analistas, el gran reto está en acompañar la creación, de tal forma que superen el temor al riesgo y</p>	<p>El Tiempo (Febrero 16, 2016) Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios. El Tiempo. Recuperado de http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594</p>
--	--	-------------------------	--	---	---	--	---	---

				pequeñas en Estados Unidos,	similares a los de un buen número de países.>>	originan en características propias del mismo y que en muchos casos pueden ser previstas con antelación.	mejoren las condiciones básicas que permitan disminuir las altas tasas de novales negocios que terminan bajo el signo del fracaso.	
Filtro de búsqueda, <i>Benchmark</i>	Mercado potencial de empresa	2016		Existen 13.261 empresas medianas que hay en la ciudad de Bogotá.			Existen 13.261 empresas medianas que hay en la ciudad de Bogotá.	Benchmark. (2016). Medianas empresas en Bogotá. Recuperado de https://www.emis.com
<i>Cámara de Comercio de Bogotá</i>	Informe de gestión 2016	Enero, 2017	Estudio en balance de 2016 para la ciudad de Bogotá	La economía bogotana creció el 2.2%, estuvo por encima del crecimiento económico nacional que se ubicó en el 2%. El desglose del crecimiento económico por sectores			La economía bogotana creció el 2.2%, estuvo por encima del crecimiento económico nacional que se ubicó en el 2%. El desglose del crecimiento económico por sectores obedece a un importante desempeño del sector financiero,	Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Informe de gestión 2016. Recuperado de https://www.ccb.org.co/content/download/24452/406142/version/1/file/CB+Informe+de+gesti%C3%B3n+Consolidado+2016.pdf

			<p>obedece a un importante desempeño del sector financiero, seguros, inmuebles y servicios para las empresas que presentaron un crecimiento en promedio conjunto de 4.7%. El sector que registró el desempeño más bajo fue la manufactura que cayó un 2.8%, pero actividades sociales y comunales presentaron una mejora registrando un crecimiento de 2.0%.</p>			<p>seguros, inmuebles y servicios para las empresas que presentaron un crecimiento en promedio conjunto de 4.7%. El sector que registró el desempeño más bajo fue la manufactura que cayó un 2.8%, pero actividades sociales y comunales presentaron una mejora registrando un crecimiento de 2.0%.</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

Carrillo Torres, Yojana Marcela; Gonzalez Leon, Carlos Javier; Pineda Espinos, Jose Ovidi.	<i>Estudio de mercado para una empresa de consultoría en marketing en la ciudad de villavencio</i>	2017		<< En los últimos cinco años la ciudad de Villavencio ha alcanzado un desarrollo económico fortalecido por el sector del comercio, gracias a la dinámica generada por las vías de comunicación que canalizan hacia el interior y el centro del país la industria agropecuaria y agroindustrial del Llano; como también la de productos que ingresan a la región provenientes de diferentes lugares de	<<Villavencio es una ciudad intermedia en crecimiento debido al auge que se da en la región en los sectores de turismo, desarrollo agroindustrial, inversión en mega obras civiles, explotación de hidrocarburos, las entidades estatales entre otras. Como consecuencia de estas situaciones han llegado muchas empresas a la ciudad con diversas actividades económicas,	La idea la investigación se aproxima bastante a la del presente trabajo, con algunas diferencias claves, por una parte, el mercado, que para este caso es Villavencio, y en el cual los investigadores muestran analizan la información de su plaza, que tiene diferencias significativas con Bogotá, principalmente por el hecho de que Bogotá concentra la mayoría de empresas del país, sin embargo, se ve como una idea	Así mismo de las pymes de la muestra, 48% no cuenta con área de marketing, 32 % afirma que sí, y 20 % no respondió. Otro hecho a resaltar, a la pregunta si ha empleado consultoras en la ciudad, solo el 20% dijo que sí, del cual, 45 % adquirió el servicio para fines contables, 20 % en publicidad, 15 % para ventas, 10 % marketing, 10 % no recuerda. De la investigación se concluyó que su mercado potencial estaba en boutiques, empresas de salud y servicios, quienes fueron los que	Carrillo Torres, Yojana Marcela; Gonzalez Leon, Carlos Javier; Pineda Espinos, Jose Ovidi. (2017). Estudio de mercado para una empresa de consultoría en marketing en la ciudad de villavencio (Trabajo de investigación como requisito parcial para optar al Título de especialista en Gerencia de Proyectos). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Villavencio, Colombia.
--	--	------	--	---	--	---	--	--

			<p>Colombia. Sin lugar a duda es muy importante la actividad de la construcción, la explotación de gas y petróleo que hacen parte de la actividad minera de la región.</p> <p><<La ciudad cuenta con varios centros comerciales, siendo los principales: Centro Comercial Llanocentro, Centro Comercial Unicentro, Centro Comercial Viva Villavicencio, Centro Comercial Villacentro,</p>	<p>esta variedad de culturas que se aglomeraron en los últimos años en la región ha permitido un crecimiento en la economía local, debido al incremento de establecimientos que se crearon con base a las nuevas necesidades que esta ciudad demanda, generando tendencia en las personas locales.>></p>	<p>innovadora el crear un consultoría de ese tipo de esa ciudad, puesto que a pesar de su crecimiento intermedio, hay una gran espacio para el crecimiento de las empresas en los sectores de turismo, desarrollo agroindustrial, inversión en mega obras civiles, explotación de hidrocarburos, entre otras, propiciando un crecimiento económico, y despertando la necesidad de satisfacer más necesidades a nivel local.</p>	<p>mayor interés mostraron en implementar planes de marketing.</p>	
--	--	--	---	--	---	--	--

				<p>Centro comercial la primavera y Centro comercial único, donde en estos centros comerciales hay diferentes marcas ya sea pequeña o mediana empresa, que buscan la satisfacción del cliente.>></p>		<p>Otro punto que de se destaca es que hay cierta inclinación hacia la parte administrativa en conjunto con la investigación de mercado, y la importancia de la estructuración del un plan de marketing.</p> <p>En la investigación cualitativa y cuantitativa se destaca el hecho de encontrar que el 58 % de las 60 pymes del estudio realizado, asegura manejar un plan de marketing. Dejando a ese 42% con otra inquietud, ¿Por</p>	
--	--	--	--	---	--	---	--

						qué no maneja plan de marketing?, obteniendo como resultado, 33% lo ve como costoso, 8 % no existen empresas ofertantes, otro 8% por desconocimiento, seguido de 5 % porque no conoce, dejando al 46 % con otras respuestas.		
Bibliografía de octubre / Confecámaras	7,3% <i>incrementó la creación de empresas en el país en 2017</i>	16 Enero 2018	Estudio realizado por Confecámaras donde se revisan las cifras de la creación de nuevas empresas y los índices de crecimiento en Colombia	Para el 2017 se crearon 323.265 unidades productivas, de las cuales 70.222 de estas pertenecen a sociedades, mientras que 253.243 son	<<El informe presentado indica que el 74,6% de las 323.265 nuevas unidades económicas se concentraron en cinco sectores: comercio	<<En el plano regional se observa que el total de unidades productivas nuevas se concentra principalmente en Bogotá (22,5%), seguido de	De este estudio es importante destacar también las cifras en términos cancelación con 154.360 registros mostrando una disminución del 22,6% con respecto al 2016.	Confecámaras. (16 de Enero, 2018) 7,3% incrementó la creación de empresas en el país en 2017. Recuperado de: http://www.confecamaras.org.co/noticias/577-7-3-incremento-la-

			<p>empresarios de personas naturales. Lo cual evidencia una disminución del 9,2% de la creación de sociedades con respecto al 2016, mientras que las matrículas registradas por personas naturales aumentaron en 13%.</p>	<p>(38%), seguido de alojamiento y servicios de comida (15,7%), industria manufacturera (9,7%), actividades profesionales, científicas y técnicas (6,4%) y construcción (4,8%)</p> <p>De otro lado, aquellos sectores que evidenciaron una mayor tasa de crecimiento fueron: explotación de minas y canteras (50,9%), alojamiento y servicios de comida (30%),</p>	<p>Antioquia (12,6%), Valle del Cauca (8,2%), Cundinamarca (6,7%) y Santander (5,2%), departamentos que, por su tamaño, concentran la mayor proporción del tejido empresarial en Colombia.>></p>		<p><u>creacion-de-empresas-en-el-pais-en-2017</u></p>
--	--	--	---	--	--	--	---

					actividades artísticas y de entretenimiento (26,9%), seguido de otras actividades de servicios (22,4%) y comercio (9,4%).>>			
Confecámaras	<i>Informe de Dinámica Empresarial en Colombia- Año 2017</i>	En 2018	Estudio realizado por Confecámaras con el fin de analizar la dinámica empresarial del 2017 tomando como fuente principal el Registro Único Empresarial y Social (RUES),	Se destaca un aumento importante en el sector alojamiento y servicios de comida, pasando de 13,1% en 2016 a 15,7% por en 2017. Dentro de las cifras correspondientes a Otras actividades y	En cuanto a las variaciones negativas que arrojó el estudio, el sector de actividades profesionales y técnicas hubo una disminución de 9,8% en 2017 respecto al año anterior, <<explicada principalmente por los	En cuanto a las cifras a nivel de tamaño el 99,4% corresponde a microempresas. De las 323.265 empresas constituidas en 2017 las de mediano tamaño en los sectores agropecuario, comercio, construcción,	Se destacan las cancelaciones de matrículas a nivel sectorial, <<comercio (15.846), industrias manufactureras (6.258), alojamiento y servicios de comida (4.662) y actividades profesionales, científicas y técnicas (1.810).>> Bogotá tuvo el menor porcentaje de	Confecámaras. (Enero, 2018). Informe de Dinámica Empresarial en Colombia- Año 2017 Recuperado de; http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe_din%C3%A1mica_empresarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_2017.pdf

			servicios, también se presenta un incrementó importante entre 2016 y 2017, con 3,9% y 4,4% respectivamente, lo cual se debe a actividades de peluquería, tratamientos de belleza, mantenimiento y reparación de equipos de comunicación, reparación de calzado y artículos de cuero, y mantenimiento y reparación de otros efectos personales y enseres domésticos.	subsectores de actividades de consultoría de gestión, actividades de arquitectura e ingeniería, actividades jurídicas y actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría financiera y asesoría tributaria.>> Otra variación negativa importante se visualiza en el sector de construcción con -11,7% y la industria manufacturera con -2,6%	industria y servicios no va más allá del 0,1 a 0,3%.	cancelaciones, mientras que Antioquia tuvo el más bajo con 21.365	
--	--	--	---	---	--	---	--

				Se destaca también la variación positiva de industrias con actividades artísticas y de entretenimiento.				
Domínguez, J; Ramírez, C; Murillo, M; Marion, L. y Guevara, J.	Determinantes de la Supervivencia Empresarial en Colombia. Confecámaras.	Agosto, 2017	El estudio pretende evidenciar cuáles son los factores que determinan la supervivencia de las empresas, que gracias a las estadísticas y la preocupación de entidades públicas y privadas tanto a nivel nacional e internacional, se analizan las variables que	En los países de la OCDE y América Latina, más de la mitad de las empresas fracasan antes de los 5 años, en el primer año de su creación entre el 20 y 30% desaparecen. Particularmente, para el caso de Colombia 4 de cada 10 nuevas empresas, sobreviven	Uno de los factores que se encontraron, fue el hecho de tener acceso a mecanismos de financiamiento, por medio de garantías mobiliarias. Otro factor también es el tamaño, pues mientras más pequeñas son, más alto es su índice mortalidad.	Las actividades empresariales que tienen más índice de fracaso, son las de alojamientos y restaurantes; servicio y comercio, así como también en el sector minero energético, hecho que se atribuye a la coyuntura de dichos sectores. Por otra parte, los sectores con menor índice de	Por la preocupación de áreas privadas públicas y a raíz de los distintos estudios realizados, se han implementado programas de apoyo para la capacitación << en temas de direccionamiento estratégico, administración, mercadeo y ventas, normatividad y talento humano, gestión técnica y de producción y direccionamiento financiero.>> como 'Empréndelo',	Domínguez, J; Ramírez, C; Murillo, M; Marion, L. y Guevara, J. (Agosto, 2017). Determinantes de la Supervivencia Empresarial en Colombia. Confecámaras. Recuperado de: http://confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Análisis_Economico_N_14.pdf

			<p>influyen positivamente en ese premisa, con base a una muestra de 48.740 sociedades creadas en 2011 abarcando un 84% del total creadas, donde el 96,4% correspondía a microempresas , 3,5% a pymes y 0,1% grandes empresas</p>	<p>luego de 10 años.</p> <p>Las empresas con índice más alto de mortalidad son las micro y pequeñas empresas. En Colombia el 98% de los nuevos emprendimientos son microempresas .</p> <p>Aquellas empresas que son más innovadoras tienen más posibilidades de supervivencia.</p>	<p>Si el emprendimiento o depende de puntos de ventas, se evidenció que aquellos que tienen mayor cantidad de puntos de venta tienden a ser menos propensos al fracaso.</p> <p>Aquellas empresas exportadoras, tienen un 70% más de posibilidades de sobrevivir, que aquellas que cubren mercados locales con el 50% de probabilidad, este factor diferencial de éxito se le</p>	<p>fracaso son las actividades profesionales, científicas y técnicas; información y comunicación, y financiero.</p> <p>Si se ve desde el componente geográficos, aquellas firmas en áreas metropolitanas tienen más riesgo a fracasar por un mayor número de competidores por mercado.</p> <p>Por su puesto, también influyen los factores internos y externos de las empresas y cómo la lectura de ellos, y la correcta toma</p>	<p>iniciativa de Confecámaras y el Banco Interamericano de Desarrollo.</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--	--

					<p>atributo al conocimiento adquirido para el mejoramiento de sus procesos y mercados.</p> <p>El hecho de que el sector crezca también influye positivamente para que las empresas que incursionen prosperen.</p>	<p>de decisiones será definitiva para generar una óptima planificación estratégica.</p> <p>Cada sector también tendrá diferencias estructurales distintas, que pueden hacer más difícil el comportamiento .</p>		
Castro, J; Domínguez, J; Lemoine, C; Lammoglia, N;	Determinantes de la productividad de las empresas de crecimiento	Septiembre, 20	Con el estudio se busca contribuir en el incremento de la productividad de las empresas para que puedan enfrentar de	<< El modelo encontró cuatro factores que explican el crecimiento de la productividad	<< Otro factor significativo, pero con menor incidencia en el crecimiento de la productividad	<<Fueron cinco los factores que se identificaron en dicho estudio: alianzas con los proveedores, reclutar gente buena,	De la muestra de mil empresas para el estudio, se consideraron como empresas de crecimiento acelerado a aquellas empresas que presentaron crecimiento en sus	Castro, J; Domínguez, J; Lemoine, C; Lammoglia, N; Leal, C; Lemoine, P; Márquez, J; Monsalve, Y; Murillo, M; Perez, J; Ramírez, C. y Restrepo, L.

<p>Leal, C; Lemoiné, P; Márquez, J; Monsalve, Y; Murillo, M; Perez, J; Ramírez, C. y Restrepo, L.</p>	<p>acelerado. Centro Nacional de Consultorías (CNC) y Confecámaras.</p>	<p>18</p>	<p>manera más certera a los factores externos, y así fortalecer la economía del país.</p>	<p>de las empresas analizadas: 1. Capital humano, particularmente el establecimiento de incentivos a los trabajadores. 2. Alianzas empresariales. 3. Inversión en innovación. 4. Estandarización de procesos.>></p>	<p>de las empresas analizadas, es la transformación y apropiación digital, en donde se aprecia cómo un aumento en este indicador está asociado con un incremento de 1,7% en la productividad. El indicador de transformación digital reconoce las tecnologías que usa la empresa, el nivel y áreas</p>	<p>tener personas que aporten nuevo conocimiento, invertir en innovación y un fuerte servicio posventa.>></p>	<p>ingresos anuales de 10% entre 2012 y 2016. Una conclusión clave del estudio, evidenció que el 11,1% mostró mejoramiento en la productividad, gracias a su relación con las cámaras de comercio, puesto que obtuvieron capacitación gerencial.</p>	<p>(Septiembre, 2018). Determinantes de la productividad de las empresas de crecimiento acelerado. Centro Nacional de Consultorías (CNC) y Confecámaras. Recuperado de: http://confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_de_Determinantes_de_la_productividad/Cartilla%20Determinantes%20Agosto%2024-1%20OK.pdf</p>
---	---	-----------	---	---	--	---	---	---

					de implementación y los objetivos de su uso.>>			
Cordoba, Y.	Pereira-Dosquebradas: Mercado Potencial Para La Consultoría En Mercadeo. Universidad Católica de Popular de Risaralda	2009	<< Es necesario aclarar que la necesidad que da origen a este proyecto es identificada a través de una investigación exploratoria de la Gerencia con cerca de treinta empresarios de la ciudad de Pereira; en la que se identificó la necesidad de capacitar y fortalecer las destrezas en los equipos comerciales.>>	Summa un emprendimiento de la ciudad de Pereira que nació en 1997 como resultado de un trabajo académico por varios estudiantes de esa ciudad, en el cual, a la fecha del estudio, conservaba a dos de sus socios. Entre los servicios que ofrece está diseño, estructuración y administración	De la muestra, 45% manifestó haber contratado de servicios de consultoría. Uno de los datos que se resalta, es el hecho de que las tarifas no eran un factor relevante, en cambio la trayectoria de este, sí. Por otra parte, las recomendaciones también jugaron un factor importante.		En base a la investigación exploratoria, 75% de los empresarios que participaron en estudio afirmaron contemplaron la posibilidad y/o necesidad de recurrir a una empresa de consultoría. En cuanto al objetivo principal del estudio, determinar la factibilidad de ofrecer el servicio de escuela de ventas, el 85% de los empresarios manifestó interés, resaltando el hecho de que debe ser un	Cordoba, Y. (2009). Pereira-Dosquebradas: Mercado Potencial Para La Consultoría En Mercadeo. Universidad Católica de Popular de Risaralda. Pereira, Colombia. http://repositorio.uco.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/2754/1/CDPE_AE269.pdf

				de equipos comerciales, diseño estratégico de marketing en el punto de venta, investigación de mercado, planes de mercadeo, campañas de fidelización, CRM, y escuela de ventas			servicio personalizado	
Agudelo, M. y Montaña, S.	Plan De Empresa Para La Creación De Stay On, Empresa Comercial Y De Servicios De Consult	2014	<< El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de un plan de empresa que permita planificar, sistematizar, estructurar y controlar los recursos y actividades	Proyecto enfocado a estrategias de mercadeo y comunicación para ferias que tienen con fin principal la internacionalización de la empresa, por medio de estrategias de marketing para	Su diferenciador más destacable, radica en que muchas empresas que trabajan especialmente para ferias ofrecen servicios de diseño y montaje de		Dentro de los resultados más relevantes, se encuentran algunos datos que llamaron la atención, pues dentro de los encuestados la mayoría manifestaron promocionar sus productos y servicios para persuadir en la	Agudelo, M. y Montaña, S. (2014). Plan De Empresa Para La Creación De Stay On, Empresa Comercial Y De Servicios De Consultoría En Comunicación Y Mercadeo. Universidad Autónoma De Occidente.

	<p>oría En Comunicación Y Mercado. Universidad Autónoma De Occidente</p>	<p>de la idea de negocio de STAY ON, empresa que tiene como objeto social el acompañamiento y desarrollo estratégico de las Pymes en su proceso de participación en ferias empresariales, a partir de estrategias de comunicación integradas desde distintas áreas profesionales. El plan de empresa, a partir de supuesto, permitió analizar la oportunidad del negocio, examinar la viabilidad y</p>	<p>ferias y de CRM.</p>	<p>stand, mientras que el proyecto ofrece este servicio junto con un plan de marketing especializado, buscando posicionar a la empresa con más eventos afines a su actividad.</p>		<p>compra, seguido de informar.</p> <p>En cuanto al diseño de las comunicaciones 33% afirmó no tener encargado, mientras que el 67% restante se reparte entre publicista, diseñador y community manager.</p> <p>En cuanto a la inversión en estrategias de comunicación, el 83% invierte menos de \$10.000.000 al año.</p>	<p>Santiago de Cali, Colombia.</p>
--	--	--	-------------------------	---	--	--	------------------------------------

			rentabilidad financiera, técnica y económica de la empresa, a si mismo, fue posible planificar estrategias necesarias para transformar la oportunidad en un proyecto empresarial real y sólido.>>					
Arias, J. y Gómez, F.	Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría enfocada	2011	<<Estudio de factibilidad para la creación de una empresa prestadora de servicios de consultoría a Pymes en los diferentes ámbitos (procesos, administrativa, financiera y	Se evidencia que las pymes no suelen invertir en servicios de consultoría por su valor, a excepción de servicios para el área contable. Quienes buscan	Esta investigación se centra en la optimización de procesos en recursos humanos, logísticos y análisis financiero.	De acuerdo a los resultados del estudio, los empresarios mostraron más interés en la gestión de procesos, seguido de mercadeo El 96% considera que los servicios de	Unas de las conclusiones más destacadas es la del hecho de que la empresa que preste el servicio tenga reconocimiento y trayectoria, además mostrando una preocupación notable por el hecho obtener resultados.	Arias, J. y Gómez, F. (2011). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría enfocada en gestión de procesos, administrativa, financiera y logística de las pymes

<p>en gestión de procesos, administrativos, financieros y logística de las pymes ubicadas en el departamento de Antioquia. Universidad de Medellín</p>		<p>logística) en el departamento de Antioquia.>></p>	<p>servicios de consultoría lo hacen a nivel gubernamental</p>		<p>consultoría aportarían a sus empresas, sin embargo, solo el 36% ha adquirido los servicios.</p> <p>Otro dato que se destaca es el de la inversión, ya que el 40 % invertiría entre 1.000.0000 a 5.000.0000.</p>	<p>Se concluye también que las empresas necesitarían de un apalancamiento financiero para adquirir el servicio.</p> <p>Dentro de las recomendaciones finales del estudio, los investigadores recomiendan buscar alianzas con consultoras que ya tengan reconocimiento con el mercado (contable, legal) pues el hecho de lanzarse al mercado sin algún tipo de acreditación, demuestra que según las encuestas rechacen los servicios por desconfianza.</p> <p>Así mismo buscar apoyo o alianzas</p>	<p>ubicadas en el departamento de Antioquia. Universidad de Medellín.</p> <p>https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/246/Creacion%20de%20empresa.%20Estudio%20de%20factibilidad%20para%20la%20creacion%20de%20una%20empresa%20de%20consultoria%20enfocada%20en%20gesti%C3%B3n%20de%20procesos%20administrativos%20financieros%20y%20log%C3%ADstica%20de%20las%20pymes%20ubicadas%20en%20el%20departamento%20de%20Antioquia</p>
--	--	--	--	--	--	---	--

							con entidades gubernamentales.	20Antioquia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Accenture	“Acerca de Accenture”	2018	Multinacional Irlandesa de Consultoría				Accenture, multinacional irlandesa con más de 373.000 empleados en el mundo y que también se encuentra en Colombia. Esta multinacional busca ofrecer servicios de consultoría integral con 4 líneas de negocio. ‘Consulting’ que ver con gestión y optimización de procesos internos, ‘Operation’ enfocada a la parte tercerización de servicios informáticos y recursos humanos, ‘Digital and Technology’ que	Accenture. (2018). Acerca de Accenture. Recuperado de https://www.accenture.com/co-es/company

							tiene que ver con todo el desarrollo de aplicativos web para proyectos específicos, y por último 'Strategy', que busca apoyar estratégicamente todas las áreas que pueda tener una empresa como el área de marketing, pero también abarca temas jurídicos y financieros	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

ANEXO 2: CUADRO DE MANDO

	Hipótesis	Variable	Atributo	Pregunta cuantitativa	Pregunta cualitativa	Natural eza	Prueba inferencial	Validación hipótesis	Asociaciones alternativas
1	En las empresas familiares no suelen contratar gerente de marketing	Familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No 	¿Usted o algún otro miembros propietario de la empresa?	Cuéntenos de la trayectoria de la empresa	Categoría nominal dicotómica	Chi-cuadrado	Rechazada	Se encuentran asociaciones con la variable independiente 'familiar': Área de apoyo (ventas, Departamento marketing (sí y no), estrategia (sí), y acciones marketing (no).
		Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente de Mercadeo 	¿Cuál es su cargo?		Categoría nominal dicotómica			

2	Los gerentes consideran que su mayor reto es mantener el crecimiento de la empresa para lo cual se apoyan principalmente en el área financiera.	Mayor reto	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener sinergia dentro de las áreas de la empresa • Aumentar las ventas • Conocimiento de los competidores • Mantener el crecimiento de la empresa • Ser líder de mercado • Planificación estratégica • Acoplarse a las regulaciones y leyes (Investigación cualitativa) 	¿Cuál de las siguientes opciones representa mayor reto para usted?	Cuéntenos sobre los retos a los cuales se enfrenta como gerente	Categoría nominal política	Chi-cuadrado	Rechazada	Se encuentran asociaciones con la variable dependiente y área de apoyo: Departamento marketing (sí), estrategia (sí), Percepción (3 y 5), Presupuesto (sí), y Dificultad 4 P (precio y promoción).
---	---	------------	--	--	---	----------------------------	--------------	-----------	--

		Área de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Financiero • Producción • Recursos Humanos • Calidad • Marketing 	¿En qué área suele solicitar más apoyo para enfrentar las diferentes adversidades que se le han presentado como gerente?		Categoría nominal Politémica			
3	En la mayoría de las medianas empresas no hay un departamento de marketing, sin embargo, los gerentes aseguran contar con una estrategia de marketing	Departamento marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No 	¿Actualmente hay un departamento de marketing en su empresa?	Cuéntenos ¿cómo manejan las acciones de marketing en su empresa?	Categoría nominal dicotómica	Chi-cuadrado	Aceptada	(Replanteamiento de la hipótesis)
	En las medianas empresas sí suele haber	Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No 	¿Actualmente cuentan con una estrategia de		Categoría nominal dicotómica			

	departamento de marketing y cuentan con una estrategia de marketing.			marketing ?					
4	Los gerentes consideran que sus acciones de marketing si cumplen con las 4 Ps dedicándole más esfuerzo a la estrategia de Producto.	Acciones de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No 	¿Las acciones de marketing que realizan cubren las estrategias de Producto, Precio, Plaza y Promoción?	Cuéntenos en qué consiste su plan de marketing	Categoría nominal dicotómica	Chi-cuadrado	Rechazada	Se encuentran asociaciones con la variable dependiente 'Más atención 4P': Departamento marketing (sí), estrategia (sí), Percepción (3), Cargo(mercadeo) , Mayor reto (sinergia áreas), Área de apoyo (Recursos
		Más Atención 4P	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Plaza • Producto • Promoción 	¿A qué aspecto del plan de marketing es al que más esfuerzo le dedica?		Categoría nominal politémica			

									humanos y financiero).
5	Los gerentes consideran que sus estrategias de marketing no son suficientes y tienen más dificultades con el aspecto de precio del plan de marketing	Suficiencia estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No 	¿Cree que las actuales estrategias de marketing son suficientes para su negocio?	Cuéntenos ¿cuáles han sido sus mayores retos en el plan de marketing de su empresa?	Categoría nominal dicotómica	Chi-cuadrado	Rechazada	Se encuentran asociaciones con la variable dependiente 'Dificultad 4P': Más atención 4P (promoción), 'Ha contratado servicios (sí)', 'Servicio contratado' (publicidad), 'percepción (3)', 'Importancia consultoría (4)', y 'presupuesto' (sí)
		Dificultad 4 Ps	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Plaza • Producto • Promoción 	¿Con cuál de los puntos del plan de marketing ha tenido más dificultades?		Categoría Nominal Politémica			
6	Las medianas empresas han contratado servicios externos de	Manejo interno o externo	<ul style="list-style-type: none"> • Se cubren internamente 	¿Las acciones de marketing	Cuéntenos ¿cuáles son las acciones	Categoría nominal	Chi-cuadrado	Rechazada	Se encuentran asociaciones con las

	marketing principalmente para promoción.		<ul style="list-style-type: none"> • Han contratado servicios externos 	son cubiertas internamente o han contratado o externos como consultorías de marketing, agencias de publicidad, agencias de marketing digital?	de marketing que realizan?	dicotómica			variable dependiente e 'Servicio contratado (branding, coaching mercadeo y marketing digital)': 'Ha contratado servicios en su cargo' (no), 'percepción (sí)', 'Servicio contratado
		Servicio contratado	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado • Branding (marca) • Logística (distribución) • Promoción (Publicidad) • Aumento de ventas 	¿Para cuál de los siguientes servicios ha contratado o un externo? Si aplica más de		Categoría nominal politémica			

			<p>y rentabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • CRM /Servicio al cliente • Activaciones de marca (Investigación cualitativa) • Marketing digital • Planificación estratégica • Coaching ventas • Coaching mercadeo • Alineación de la estrategia de marketing con las demás áreas • Elección de 	<p>una opción, selección e la que más veces haya contratado</p>					
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

			<p>mercado meta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Públicas (Investigación cualitativa) • Bases de datos (Investigación cualitativa) • Eventos (Investigación cualitativa) • Merchandising (Punto de venta) (Investigación cualitativa) 						
7	Los gerentes han trabajado con consultorías de marketing a lo largo de su experiencia profesional, pero no han contratado servicios de	Experiencia consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No 	¿A lo largo de su experiencia ha contratado servicios	Cuéntenos, ¿de qué forma ha tenido contacto con Consultor	Categoría nominal dicotómica	Chi-cuadrado	Aceptada	(Replanteamiento de la hipótesis

	<p>consultoría en marketing desde su actual cargo</p> <hr/> <p>la mayoría de los gerentes generales y gerentes de mercadeo manifiestan nunca haber contratado servicios de consultoría en marketing.</p>			<p>de consultoría en marketing ?</p> <hr/> <p>Desde su actual cargo ¿Ha contratado servicios de consultoría en marketing ?</p>	<p>ías de Marketing ?</p> <hr/>					
8	<p>Los gerentes que tienen la mejor percepción sobre los servicios de consultoría en marketing considerarían contratar sus servicios.</p> <hr/> <p>Los servicios de consultoría en</p>	<p>Percepción</p> <hr/> <p>Importancia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 • 4 • 5 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 	<p>Selección de 1 a 5 ¿Qué tan favorable es su opinión sobre servicios de consultoría?</p> <hr/> <p>De 1 a 5 selección ¿Qué</p>	<p>Teniendo en cuenta su experiencias ¿cuál es su opinión sobre los servicios de consultoría?</p> <hr/>	<p>Categoría Ordinal</p> <hr/> <p>Categoría ordinal</p>	<p>Chi-cuadrado</p> <hr/>	<p>Aceptada</p> <hr/>	<p>(Replanteamiento de la hipótesis)</p> <hr/>	

	marketing en nivel 4 de 5, consideran que en la misma escala, calificarían en nivel 4 la importancia de solicitar servicios de consultoría para sus negocios.	consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • 4 • 5 	tan valioso considera que puede ser solicitar servicios de consultoría para su negocio?					
9	Gerentes que tienen interés en el grado 5 por contratar servicios de consultoría optarían por un servicio que aumente sus ventas y rentabilidad	Interés en servicios de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 • 4 • 5 	¿De 1 a 5 qué tan interesado estaría en contratar servicios de consultoría de marketing para su negocio?	Cuéntenos, ¿en cuáles servicios estaría interesado o si contratar a una consultoría de marketing?	Categoría ordinal	Chi-cuadrado	Aceptada	(Replanteamiento de la hipótesis)
	Los gerentes con interés 4 de 5 por contratar servicios de consultoría en marketing, solicitarían servicios	Servicios de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado • Branding (marca) • Logística (distribución) 	¿En cuál de los siguientes servicios estaría más		Categoría nominal			

	para realizar de estudios de mercado.		<ul style="list-style-type: none"> • Promoción (Publicidad) • Aumento de ventas y rentabilidad • CRM /Servicio al cliente • Activaciones de marca (Investigación cualitativa) • Marketing digital • Planificación estratégica • Coaching ventas • Coaching mercadeo • Alineación de la estrategia de marketing 	interesar o en contratar una consultoría para mejorar el área de marketing ?					
--	---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>con las demás áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elección de mercado meta • Relaciones Públicas (Investigación cualitativa) • Bases de datos (Investigación cualitativa) • Eventos (Investigación cualitativa) • Merchandising (Punto de venta) (Investigación cualitativa) 						
10	Los gerentes consideran que la trayectoria de la	Atributo	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de calidad 	¿Cuál de estos atributos	Cuéntenos ¿cuáles son los	Categoría nominal	Chi-cuadrado	Rechazada	Se encuentran asociaciones

	consultoría sería el atributo más importante para contratar sus servicios, sin embargo, no ven viable asignar presupuesto para ese fin.		<ul style="list-style-type: none"> • Retorno de la inversión • Trayectoria • Acompañamiento • Facilidad de financiación • Recomendación de un colega 	considera sería más importante para contratar servicios de consultoría?	aspectos que considera debe tener una consultoría en marketing para contratar sus servicios ?	politémica			s con las variable dependiente 'Presupuesto (sí)': 'Ha contratado servicios' (no), 'interés servicios de consultoría (sí)', 'Servicio de interés'(alinear la estrategia de marketing con las demás áreas, y para aumentar sus ventas y rentabilidad.)
		Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • No • Sí 	¿Consideraría viable asignar presupuesto para contratar servicios de consultoría en marketing ?		Categoría nominal dicotómica			

ANEXO 3: RESULTADOS INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

A continuación, se presentan los análisis de las respuestas que fueron suministradas por cada uno de los gerentes que fueron entrevistados. Son un total de diez preguntas, primero se relaciona la pregunta y posteriormente los cuadros con el respectivo análisis de los textos.

- **Análisis de la Pregunta 1: Cuéntenos sobre la trayectoria de la empresa:**

Total word count :	121
Number of different words :	98
Complexity factor (Lexical Density) :	81%
Readability (Gunning-Fog Index) : (6-easy 20-hard)	21.8
Total number of characters :	2002

Number of characters without spaces :	1613
Average Syllables per Word :	2.07
Sentence count :	8
Average sentence length (words) :	43.5
Max sentence length (words) :	120
<i>(se fundó en bucaramanga y pues digamos que como maneja un tema de franquicias se traslada a bogotá aquí se adquirió la franquicia bajo el nombre de s infest y la trayectoria que tiene es que ya lleva aproximadamente 7 años como lo dije inicialmente prestando servicios de asesorías a las instituciones educativas es una empresa que está en este sector y básicamente lo que hace es asesorar a las diferentes instituciones en las pruebas saber que aplica el estado como por ejemplo la prueba saber de grado 11 y también hace toda la parte de capacitación a los docentes pues para que así mismo de los transmiten los conocimientos a los estudiantes en las instituciones educativas)</i>	
Min sentence length (words) :	14

<i>(nosotros estamos vigilados por el ministerio de transporte y por la superintendencia de transporte)</i>	
Readability (Alternative) beta : (100-easy 20-hard, optimal 60-70)	- 12.6

- Con una densidad léxica del 81%, se presenta a continuación la tabla con las palabras con mayor frecuencia en la pregunta número 1 que relaciona la trayectoria de la empresa:

Word	Occurrences	Frequency	Rank
empresa	7	5.8%	1
lavandería	3	2.5%	2
transporte	3	2.5%	2
instituciones	3	2.5%	2

entonces	2	1.7%	3
estamos	2	1.7%	3
diferentes	2	1.7%	3
aproximadamente	2	1.7%	3
colombia	2	1.7%	3
educativas	2	1.7%	3

Análisis de la Pregunta 2: Cuéntenos sobre los retos a los cuales se enfrenta como gerente:

Total word count :	175
---------------------------	------------

Number of different words :	125
Complexity factor (Lexical Density) :	71.4%
Readability (Gunning-Fog Index) : (6-easy 20-hard)	25.8
Total number of characters :	3562
Number of characters without spaces :	2878
Average Syllables per Word :	2.02
Sentence count :	13

Average sentence length (words) :	52.75
Max sentence length (words) :	159
<p><i>(no sé alguien es teletransportado muchas normas que nos afectan artissimo las empresas de transporte por lo menos algo que nos tienen que es muy difícil para el trabajo en la empresa es unos comparendos administrativos que o sea la empresa afiliados vehículos afiliada pero son de terceros de la empresa sólo son propiedad 14 vehículos vehículos de terceros la empresa responde por los 152 años le sacan comparendo administrativos porque no porta nuestra acto de contrato que manejamos y cada comparando administrativo al 3000000 \$7000000 esos comparándolos asume la empresa entonces nosotros días se lo que los pimonela superintendencia de transporte y se los cobran la empresa hay muchos comparativos que la empresa le toca asumir y no tenemos ni idea porque muchas veces el propietario ni siquiera en acabó lo nuestro el extracto de contrato bueno trabajando como pirateando en cierta manera con una herida si la empresa tiene que pagar esos comparendos)</i></p>	
Min sentence length (words) :	16
<p><i>(pero hablar con ellos en el tema empresarial en procesos en estandarización es muy complicado)</i></p>	
Readability (Alternative) beta : <i>(100-easy 20-hard, optimal 60-70)</i>	-17.3

Con una densidad léxica del 71%, se presenta a continuación la tabla con las palabras con mayor frecuencia en la pregunta número 2 que relaciona los retos con los cuales se enfrentan los gerentes:

Word	Occurrences	Frequency	Rank
empresa	11	6.3%	1
colombia	4	2.3%	2
personas	4	2.3%	2
entonces	4	2.3%	2
tenemos	4	2.3%	2
mercadeo	3	1.7%	3

vehículos	3	1.7%	3
transporte	3	1.7%	3
nosotros	3	1.7%	3
compañía	3	1.7%	3

- **Analisis de la Pregunta 3: Cuéntenos ¿Cómo manejan las acciones de Marketing en su empresa?:**

Total word count :	138
Number of different words :	109
Complexity factor (Lexical Density) :	79%

Readability (Gunning-Fog Index) : (6-easy 20-hard)	24.7
Total number of characters :	2301
Number of characters without spaces :	1855
Average Syllables per Word :	1.95
Sentence count :	8
Average sentence length (words) :	53
Max sentence length (words) :	167

<p><i>(en el pasado tuvimos una experiencia no muy buena y es que comenzamos a pautar en radio pero pues vimos que no funciona no tuvo un impacto que nosotros veíamos y en internet también con la página de facebook hemos tenido como uno o dos clientes que nos llegaron de por eso por ese medio ser que es bueno pero es dedicarle tiempo y pues desafortunadamente no están en día a día nos operaciones diarias ambos enfoques dar a conocer la empresa como empresa al público final al cliente que los productos y darse a conocer a los distribuidores por medio de su propia página virtual que tienen donde como equipo de mercadeo el gerente mercadeo les permita darles la información de eventos noticias novedades mucha técnica de producto que tiene que verse la marca cómo vestir la marca de cómo portar la marca cómo trabajar y como si cómo trabajar la marca)</i></p>	
<p>Min sentence length (words) :</p>	<p>8</p>
<p><i>(nosotros estamos iniciando con el voz a voz)</i></p>	
<p>Readability (Alternative) beta : (100-easy 20-hard, optimal 60-70)</p>	<p>- 11.9</p>

Con una densidad léxica del 79% se presenta a continuación la tabla con las palabras con mayor frecuencia en la pregunta número 3 que relaciona como se manejan las acciones de marketing en las empresas:

Word	Occurrences	Frequency	Rank

mercadeo	5	3.6%	1
nosotros	4	2.9%	2
digital	3	2.2%	3
trabajar	3	2.2%	3
también	3	2.2%	3
estamos	2	1.4%	4
empresa	2	1.4%	4
conocer	2	1.4%	4

economía	2	1.4%	4
claramente	2	1.4%	4

Análisis de la Pregunta 4: Cuéntenos ¿En qué consiste su plan de Marketing?:

Total word count :	179
Number of different words :	127
Complexity factor (Lexical Density) :	70.9%
Readability (Gunning-Fog Index) : (6-easy 20-hard)	24.7
Total number of characters :	3154

Number of characters without spaces :	2550
Average Syllables per Word :	1.95
Sentence count :	12
Average sentence length (words) :	51.91
Max sentence length (words) :	139
<i>(en ese lanzamiento compañía ya después tú vas ajustando si eso es lo que tú quieres gracias ando dándole fuerza a otros canales que hablen de uno o a la fuerza que el cliente final habló de uno o darle fuerza a que el distribuidor hable de uno y en esta segunda etapa que ya estamos ya llamémoslo no maduración sino conocimiento el mercado que tú acabas de empezar ya sabes cómo se compara tu producto luego identificar necesidades puntuales para el mercado colombiano de precio producto promoción donde venderlo cómo venderlo y hasta mirar competidores que también tú dices okay cuál es mi oferta de valor antes como yo ni un cielo nuevo jugador compito con estos tres qué taka anteriormente no tenemos un plan de marketing definido)</i>	
Min sentence length (words) :	7

<i>(plan de marketing la verdad no tenemos)</i>	
Readability (Alternative) beta : (100-easy 20-hard, optimal 60-70)	-10.5

Con una densidad léxica del 70.9%, se presenta a continuación la tabla con las palabras con mayor frecuencia en la pregunta número 4 que relaciona en que consiste el plan de marketing de las empresas:

Word	Occurrences	Frequency	Rank
mercadeo	7	3.9%	1
compañía	6	3.4%	2
objetivos	5	2.8%	3

estrategias	5	2.8%	3
departamento	4	2.2%	4
producto	4	2.2%	4
marketing	4	2.2%	4
lanzamiento	3	1.7%	5
también	3	1.7%	5
cliente	3	1.7%	5

- **Análisis de la Pregunta 5: Cuéntenos ¿Cuáles han sido sus mayores retos en el plan de marketing de su empresa?:**

Total word count :	178
Number of different words :	132
Complexity factor (Lexical Density) :	74.2%
Readability (Gunning-Fog Index) : (6-easy 20-hard)	35
Total number of characters :	3432
Number of characters without spaces :	2807
Average Syllables per Word :	2.02

Sentence count :	8
Average sentence length (words) :	75.75
Max sentence length (words) :	382
<p><i>(qué son redes de mercado ya posicionadas venta por catálogo o tiendas por departamento por ejemplo la competencia como falabella en la riviera y en otros yo creo que más importante del plan de mercadeo completo conocimiento de su marca su producto como crearlo y que ese cliente final se sienta tan identificado con nosotros como la marca como con el distribuidor creo que si tú logras eso canales digitales canales presenciales entrenamiento como tú busques ahí estás logrando un éxito porque es estar en este segmento donde las relaciones son personales de yo creo el networking trabaja de personas con personas ahí es donde si tú tienes la persona capacitada entrenada motivada el plaza venta de productos a cómo puedo hacer mucho más sencillo para ese cliente cómo voy a posicionar este nuevo producto entre mis distribuidores por mercado final en relación a eso puntualmente con empresas de asesoramiento de mercadeo no en esta compañía y en tu recorrido profesional en algún momento tu nacimiento con nos afecta la competencia y la corrupción pues nosotros pues que salen del año pasado pasamos una crisis económica y nos tocó entrar a la ley de reorganización que es una de la ley 1116 cuando la empresa están en crisis económica y no pueden de pronto cumplir algunas obligaciones con los proveedores nos acogemos es alex precisamente porque teníamos un contrato y pues nos pidieron una comisión dentro de una coordinadora el contrato con el cliente y nos fuimos misión la empresa pues no quise aceptarlo entonces nos quitaron el contrato y nos dejaron sin trabajo casi 20 carros que eran propiedad de la empresa en ese momento pues empezamos otro problema que se presenta después entonces pues hay muchas empresas que ya tienen la licitación como lo hicimos nosotros cómo amarrar entonces la sacan públicamente pero le ponen cosas que</i></p>	

<p><i>ninguna otra empresa la coca siempre la misma empresa y entonces nosotros nos queda muy difícil participar y cuando participamos la sacan casi siempre por subasta inversa entonces por sus datos por querer quedar con la licitación nos bajamos mucho y trabajamos con precios que no son rentables para nosotros)</i></p>	
<p>Min sentence length (words) :</p>	<p>12</p>
<p><i>(entregamos nuestro producto y es a través de un empaque diferente)</i></p>	
<p>Readability (Alternative) beta : <i>(100-easy 20-hard, optimal 60-70)</i></p>	<p>-40.7</p>

Con una densidad léxica del 74.2%, se presenta a continuación la tabla con las palabras con mayor frecuencia en la pregunta número 5 que relaciona cuales son los mayores retos del plan de marketing de las empresas:

Word	Occurrences	Frequency	Rank
nosotros	9	5.1%	1
entonces	7	3.9%	2
empresa	5	2.8%	3
cliente	4	2.2%	4
contrato	3	1.7%	5
algunas	3	1.7%	5

presupuesto	3	1.7%	5
producto	3	1.7%	5
segmento	2	1.1%	6
competencia	2	1.1%	6

Análisis de la Pregunta 6: Cuéntenos ¿Cuáles son las acciones de marketing que realizan?

Total word count :	215
Number of different words :	155
Complexity factor (Lexical Density) :	72.1%

Readability (Gunning-Fog Index) : (6-easy 20-hard)	27.9
Total number of characters :	3561
Number of characters without spaces :	2885
Average Syllables per Word :	1.95
Sentence count :	11
Average sentence length (words) :	59.55
Max sentence length (words) :	330

<p><i>(com que teníamos tanto para el público como para el distribuidor y ahí te cuento después servir que el valor agregado de esa compañía no sé únicamente que dijo quiero desarrollar un cálculo can feel de tu página y que va a ser más amigable para los diferentes tabletas que más ordenada genial sino que van varios pasos más allá en el cual estaban diciendo que no solamente la página solamente cómo usarla usarla si no lo que podemos creer generar de comunidad lo que puedo generar de contenido lo que genera en bloque general en diferentes puntos de contacto para que la marca no sea solamente ese punto com sino que ya empiece a star en otros canales digitales donde la tendencia va todo allá ahora no porque todo va ya se haya significa que tengo que invertir todo mi recurso en bici tal si bien es un dígito es un recurso que yo puedo medir cuantificar isabel ciertamente cuantos likes tanta gente vive y todo eso como yo pasó eso a números yo tengo que ver eso en números cuánto me está costando el popular robi de lo que yo haga puntualmente por estrategia o por la etapa del desarrollo del proyecto y cuando hablas con alguien de ventas 100 polo a medir por cuántas cuántos nuevos clientes trajiste a qué ticket promedio idigital puede aumentar el número de personas comprando está llena un ticket por medio y estategias sube el ticket promedio para mismas personas que me están comprando más por ti que por medio igual estoy ganando es importante el respeto a la venta se compone de cereales que tu a la venta se compone de dos variables en bogotá que tu a la venta se compone de sensoriales número servicios de consultoría las personas que me están comprando más fuerte que promedio)</i></p>	
<p>Min sentence length (words) :</p>	<p>1</p>
<p><i>(facebook)</i></p>	
<p>Readability (Alternative) beta : (100-easy 20-hard, optimal 60-70)</p>	<p>-18.7</p>

Con una densidad léxica del 72.1%, se presenta a continuación la tabla con las palabras con mayor frecuencia en la pregunta número 6 que relaciona cuales son las acciones de marketing que realizan las empresas:

Word	Occurrences	Frequency	Rank
solamente	6	2.8%	1
también	5	2.3%	2
están	4	1.9%	3
empresa	4	1.9%	3
entonces	4	1.9%	3
eventos	3	1.4%	4

digitales	3	1.4%	4
promedio	3	1.4%	4
ticket	3	1.4%	4
compone	3	1.4%	4

- **Análisis de la Pregunta 7. Cuéntanos ¿de qué forma ha tenido contacto con consultorías de marketing?:**

Total word count :	104
Number of different words :	78
Complexity factor (Lexical Density) :	75%

Readability (Gunning-Fog Index) : <i>(6-easy 20-hard)</i>	26.1
Total number of characters :	1261
Number of characters without spaces :	1015
Average Syllables per Word :	2.02
Sentence count :	5
Average sentence length (words) :	56.25
Max sentence length (words) :	129

<i>(bueno nosotros hemos investigado con algunos contactos también unos referidos que nos ha dado gerencia en las anteriores empresas en las cuales yo había trabajado en algún momento tuvimos alguna consultoría y aquí porque nosotros hemos tenido contacto porque pues digamos que el equipo es muy pequeño y también necesitamos una mirada desde afuera para que nos ayuden a mirar en qué en qué estado está el plan que yo estoy proponiendo desde la dirección de mercadeo porque pues digamos que muchas veces yo lo que hago es proponer ejecutar esas estrategias pero no sé si tal vez me quedo corto entonces pues pienso que una consultoría nos puede dar una visión diferente y más objetiva sobre el plan)</i>	
Min sentence length (words) :	2
<i>(cero ninguna)</i>	
Readability (Alternative) beta : <i>(100-easy 20-hard, optimal 60-70)</i>	-21.2

Con una densidad léxica del 75%, se presenta a continuación la tabla con las palabras con mayor frecuencia en la pregunta número 7 que relaciona que de qué forma los gerentes han tenido contacto con la consultoría de marketing:

Word	Occurrences	Frequency	Rank
porque	4	3.8%	1

hemos	4	3.8%	1
nosotros	4	3.8%	1
nunca	3	2.9%	2
comercial	3	2.9%	2
entonces	3	2.9%	2
tenido	2	1.9%	3
consultoría	2	1.9%	3
alguna	2	1.9%	3

desde	2	1.9%	3
-------	---	------	---

- **Análisis de la Pregunta 8: ¿Cuál es su opinión sobre los servicios de consultoría?:**

Total word count :	99
Number of different words :	86
Complexity factor (Lexical Density) :	86.9%
Readability (Gunning-Fog Index) : (6-easy 20-hard)	31.3
Total number of characters :	1867
Number of characters without spaces :	1498

Average Syllables per Word :	1.91
Sentence count :	5
Average sentence length (words) :	68.2
Max sentence length (words) :	212
<p><i>(estoy tan importante para él coge una consultoría papá que le ofrece literalmente saber qué es lo que está creo que están pidiendo y que ofrece oso que sea muy obvio que estoy diciendo pero a veces por querer ofrecer mucho decir mucho al final o intel entregables poco si tengo que saber quiero posicionar estas gafas en el mercado tipo a en bogotá por medio de medidores que vivan de tal para cual parte que se muy difícil cómo logró interesante y hemos pensado pronto con con carlos qué es el gerente hemos pensado ampliarlo se ha demostrado muchas veces pero no lo hacemos y decimos no tenemos que reforzar la parte comercial es más nosotros sólo trabajamos con sustancia y después implementamos las licitaciones que nos ayuda mucho pero básicamente nos quedamos no no no no sé no sé decir simplemente no nos parece muy importante la parte que ellos son los que consiguen los contratos de la empresa el contrario que le ofrecieron porque fue que no lo tomamos ciertas llamadas entonces por lo menos dicen yo hago no sea más yo le cuadro citas y para ofrecer el servicio de transporte nosotros ofrecemos que lo de turismo básicamente)</i></p>	

Min sentence length (words) :	25
<i>(una sugerencia es que nos de como un norte para que el plan de mercadeo que lo más aterrizado posible y se pueda cumplir)</i>	
Readability (Alternative) beta : (100-easy 20-hard, optimal 60-70)	-24.2

Con una densidad léxica del 86.9%, se presenta a continuación la tabla con las palabras con mayor frecuencia en la pregunta número 8 que relaciona cual es la opinión de los gerentes con respecto a los servicios de consultorías:

Word	Occurrences	Frequency	Rank
importante	4	4%	1
parece	2	2%	2
servicio	2	2%	2

nosotros	2	2%	2
básicamente	2	2%	2
expectativas	2	2%	2
muchas	2	2%	2
pensado	2	2%	2
ofrece	2	2%	2
ofrecer	2	2%	2

- **Análisis de la Pregunta 9: Cuéntenos ¿en cuáles servicios estaría interesado si contratará una consultoría de Marketing?:**

Total word count :	175
Number of different words :	133
Complexity factor (Lexical Density) :	76%
Readability (Gunning-Fog Index) : (6-easy 20-hard)	43
Total number of characters :	3130
Number of characters without spaces :	2482
Average Syllables per Word :	1.83

Sentence count :	6
Average sentence length (words) :	100.67
Max sentence length (words) :	427
<p><i>(es importante saber el aspecto el aspecto extensión hasta dónde van ustedes en su propuesta creo que esa propuesta si logran detener como tapas para qué es bueno trabajar lo de esa manera en estos entregables que su hijo se los piden usted tiene que estar siempre cuál va hacer es entregarle yo te diría eso en esto que más les puedo decir que al momento lo menciona anteriores por qué tengo que hacer este trabajo con la compañía que va a elegir que me traen que me aportan a la mesa me aportan lo mismo que está en el mercado pero más barato viceversa lo mismo mi carro más caro me aportan es un mismo precio por servicio me aportan me presiones el precio y servicio que me aportan calidad qué es lo que van a hacer la diferencia en que yo escoja una agencia versus la otra es eso es empieza a pesar el fuerte de nosotros es el empresario que es transportar los ingenieros a soltar el personal de una empresa los funcionarios un ejemplo de transmilenio la tripulación del aeropuerto bueno eso es el parte de nosotros nos ofrecen llamar a esas personas y conseguir los entonces uno a la persona que alquila que cuando se le cierra el negocio que nos gustó ahora que hablamos que no nos gustó no me gustó que obviamente conseguir citas es fax o sea yo me pongo a llamar y yo no he hecho la labor comercial y una llamada pero pierdo mucho tiempo si nos vamos a una cita y no nos explica bien el tema de qué se trata todo eso entonces sí vamos a ir a muchas citas y no van a salir casi no no tener casi resultado es por eso por eso en ese tiempo fue que no tomamos la decisión de utilizar este servicio porque ellos lo que nos ofrecían era conseguir no sé pero no te interesa más de pronto una persona que conozca conozca el servicio de la empresa y lo pasa que cuando nosotros vallamos a la cita pues ya sé algo más seguro y no se pierda tanto tiempo hoy en diciendo y</i></p>	

<p><i>papelería y transporte eso fue lo que nos ofrecen solamente son pelones conocieron en un tiempo y ya creo que nunca concertamos las ella aparece fino las ecuaciones de marca hidalgo en cualquier todo tipo de servicios de marca temas de conejos en los precios investigación de mercados)</i></p>	
<p>Min sentence length (words) :</p>	<p>15</p>
<p><i>(que nos ayuden a que las ventas en que aumenten no tengo ningún inconveniente)</i></p>	
<p>Readability (Alternative) beta : (100-easy 20-hard, optimal 60-70)</p>	<p>-50</p>

- Con una densidad léxica del 76%, se presenta a continuación la tabla con las palabras con mayor frecuencia en la pregunta número 9 que relaciona en que servicios estarían interesados en contratar con respecto a las consultorías de marketing:

Word	Occurrences	Frequency	Rank
nosotros	5	2.9%	1
aportan	5	2.9%	1
estamos	4	2.3%	2
servicio	4	2.3%	2
tiempo	4	2.3%	2
siempre	3	1.7%	3

solamente	3	1.7%	3
conseguir	3	1.7%	3
pronto	3	1.7%	3
gustó	3	1.7%	3

- **Análisis de la pregunta 10: Cuéntenos ¿Cuáles son los aspectos que considera debe tener una consultoría en marketing para contratar sus servicios?:**

Total word count :	294
Number of different words :	220
Complexity factor (Lexical Density) :	74.8%

Readability (Gunning-Fog Index) : (6-easy 20-hard)	37.1
Total number of characters :	5331
Number of characters without spaces :	4308
Average Syllables per Word :	1.93
Sentence count :	12
Average sentence length (words) :	82.67
Max sentence length (words) :	461

(com podría ser más tu alguna parte como de productos son importantes para una consultoría cuáles son los atractivos y no otra el entregable no mete las expectativas que tú cómo saber en qué son buenos y que son malos no tiene que decir tiene que saberlo bien que tengas expectativas dársele expectativas reales a clientes finales que le está pagando la consultoría ustedes y ustedes van a ir yo te entrego el entregable y tener muy claro eso porque al fin ya sobre eso nos van a medir tu gana eso ustedes dijeron que podían hacer en el tiempo que puedes hacer con la plata que pueden ser celoso yo voy a medir como lo mío con entregable o con resultado en venta que dependiendo de cómo sea sí sólo si sólo cuantitativos y cualitativos a saberlo pues es muy importante eso esa es información muy clara desde el comienzo de hasta dónde va la consultoría estado qué es responsable la consultoría y que la responsabilidad de que los contrata metafase radiografía de ver qué está sucediendo popular diagnóstico una idea de cómo poder solucionar diagnóstico hay una implementación y por supuesto tiene que haber una revaluación de payá fallamos en esto esto no se ve bien nos faltó hacer esto para que una segunda consultorias es que se permiten una segunda parte de oiga ajustemos acá a ver qué pasa busca cosas esas llaves que les gusta lo que inicialmente plantel plantearon que sea realidad personalmente me gusta mucho trabajar con lo ya pensamos hipótesis es muy genial empiezo creo esto tengo esto voy a hacer esto y al final como resultado bueno o malo tengo es un palito que podemos entregar lo hice con la venta pues ojalá porque si llegaron y porqué no llegaron amazon igual de valiosos en una compañía teníamos la teoría que todo lo que estaba a nivel visual en una tienda departamento y una marca de cosméticos de lujo era lo que más vendía para un mes de fragancias decidimos todas las fragancias que no sonora licor de nuestro negocio si no eran productos complementarios pusimos todo eso por un mes a la línea los otros productos vendidos pues unos tiendas comparables en unas y en otras no para mirar cómo se comportan los productos que al final fue que se portaron igual si fue valioso no fue valioso tú no eras para mí sí porque por un camino que por ahí no es que el otro entonces muy importante eso que sepan porque llega no porque no llegan a las cosas)

Min sentence length (words) :

2

<i>(¿qué requisitos)</i>	
Readability (Alternative) beta : (100-easy 20-hard, optimal 60-70)	-40.1

Con una densidad léxica del 74.8%, se presenta a continuación la tabla con las palabras con mayor frecuencia en la pregunta número 10 que relaciona los aspectos importantes que deben tener los servicios de consultoría.

Word	Occurrences	Frequency	Rank
consultoría	8	2.7%	1
porque	8	2.7%	1
empresa	8	2.7%	1
mercadeo	4	1.4%	2

nosotros	4	1.4%	2
productos	4	1.4%	2
experiencia	4	1.4%	2
entregable	3	1%	3
contratar	3	1%	3
podría	3	1%	3

ANEXO 4: FICHA TÉCNICA

FICHA TÉCNICA
ESTUDIANTES QUE REALIZARON LA ENCUESTA: Nathaly Vargas Castillo y Juan Sebastian Gonzalez Blanco, estudiantes de la Especialización en Gerencia de Mercadeo Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
PERSONA NATURAL O JURÍDICA QUE LA ENCOMENDÓ: Manuel Medina, Asesor Trabajo de Grado.
FUENTE DE FINANCIACIÓN: ESTUDIANTES QUE REALIZARON LA ENCUESTA
UNIVERSO: Gerentes generales y de mercadeo de medianas empresas constituidas en la ciudad de Bogotá que para cifras del 31 de diciembre de 2017 según la Cámara de Comercio 13.261.
TAMAÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA: 71 encuestados en la ciudad de Bogotá
SISTEMA DE MUESTREO: Selección de gerentes mercadeo o en caso de no contar con este cargo, gerentes generales de medianas empresas en Bogotá.
MARGEN DE ERROR: Los márgenes de error dentro de unos límites de confianza de un 90%.
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS: Encuestas enviadas vía correo electrónico para su diligenciamiento vía Formularios de Google.
FECHA DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS: Del 17 de octubre al 19 de octubre de 2018.
TASA DE RESPUESTA: La tasa de respuesta para este estudio es del 100%.
TEMAS A LOS QUE SE REFIERE: <ul style="list-style-type: none">• Identificar qué tan relevante se perciben, planean y ejecutan las acciones de marketing en las medianas empresas de Bogotá.• Visualizar cuál es la percepción de los gerentes hacia los servicios de consultoría en marketing así como también saber qué tan dispuestos e interesados estarían en contratar estos servicios• Identificar cuáles son las principales dificultades en marketing a los que se ven enfrentados los gerentes.• Identificar a cuáles servicios se encuentran más interesados los gerentes.• Identificar qué servicios externos en relación con el área de marketing han contratado.
PREGUNTAS CONCRETAS QUE SE FORMULARON: REFERIRSE AL CUADRO DE MANDO

ANEXO 5: INTERPRETACIÓN TÉCNICA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Hipótesis 1: En las empresas familiares no suelen contratar gerente de marketing

De acuerdo con la prueba inferencial estas variables no están asociadas, por lo tanto, se rechaza la hipótesis, sin embargo, se encuentran dos asociaciones más adelante que validan el planteamiento de esta hipótesis.

Al segmentar el estudio por la variable dependiente 'cargo' se pudo evidenciar con las pruebas inferenciales que no existe asociación entre la variable familiar con el resto de las variables de estudio, se procede a buscar asociación con la variable independiente 'cargo' encontrando las siguientes asociaciones:

1. Área de mayor solicitud de apoyo * Cargo

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí se encuentran asociadas. Se puede inferir que los Gerentes de Marketing de las empresas que no son familiares solicitan apoyo al área de ventas para enfrentar las diferentes adversidades que se le presentan.

2. Actualmente hay un departamento de marketing en su empresa * Cargo

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. En las empresas que no son familiares sí existe un departamento de marketing encabezado por un gerente de marketing. *** (con esta asociación se validaría la hipótesis)

3. Actualmente hay un departamento de marketing en su empresa * Cargo

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. En las empresas familiares no suele existir un departamento de marketing, lo cual implica que las decisiones de marketing las toma el gerente general

(A partir de estas dos últimas asociaciones se puede concluir que se valida la hipótesis)

4. Actualmente cuentan con una estrategia de marketing * Cargo

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Si la empresa es familiar y cuenta con un gerente de mercadeo, tanto gerente general como gerente de mercadeo afirman la existencia de una estrategia de marketing.

5. Se cubren las 4ps con las acciones de marketing que realizan * Cargo

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Si la empresa es familiar y cuenta con un gerente de marketing, tanto gerente general como gerente de marketing aseguran que la estrategia de marketing cubre las 4ps.

Hipótesis 2: Los gerentes consideran que su mayor reto es mantener el crecimiento de la empresa para lo cual se apoyan principalmente en el área financiera.

De acuerdo con la prueba inferencial estas variables no están asociadas, por lo tanto, se rechaza la hipótesis.

Al segmentar el estudio por la variable dependiente 'área de apoyo' se evidencian las siguientes asociaciones:

1. Actualmente hay un departamento de marketing en su empresa * Mayor reto como gerente

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que se apoyan en el área financiera para afrontar los retos que puedan presentarse y que no cuentan con departamento de marketing tienen como principal reto el crecimiento de la empresa

2. Actualmente cuentan con una estrategia de marketing * Mayor reto como gerente

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que se apoyan en el área financiera y sí cuentan con una estrategia de marketing tienen como mayor reto aumentar las ventas.

3. Percepción de Servicios de consultoría * Mayor reto como gerente

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que se apoyan en el área de marketing y que tienen percepción grado 5 de los servicios sobre los servicios de consultoría en marketing, tienen como principal objetivo aumentar las ventas; mientras que aquellos gerentes que tienen percepción grado 3 tienen como principal objetivo ser líderes del mercado.

4. Asignar presupuesto * Mayor reto como gerente

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que se apoyan en el área de marketing sí asignarían presupuesto para contratar servicios de consultoría de marketing para aumentar las ventas

5. Punto del plan de marketing con mayor dificultad * Mayor reto como gerente

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que se apoyan en el área de producción tienen mayor dificultad en el plan de marketing con el punto de plaza, su mayor reto es la planificación estratégica. Por otra parte, gerentes que tienen mayor dificultad en el plan de marketing con el punto de precio, tienen como principal reto mantener sinergia dentro de las áreas de la empresa. Y los gerentes que tienen mayor dificultad en el plan de marketing con el punto de promoción, tienen como principal reto mantener el crecimiento de la empresa

Hipótesis 3: En la mayoría de las medianas empresas no hay un departamento de marketing, sin embargo, los gerentes aseguran contar con una estrategia de marketing

De acuerdo con la prueba inferencial, se determina que sí hay asociación entre las variables, por tal motivo se acepta la hipótesis planteada, sin embargo, se replantea la hipótesis de acuerdo con los resultados, ya que en las medianas empresas si suele haber departamento de marketing y cuentan con una estrategia de marketing.

Hipótesis 4: Los gerentes consideran que sus acciones de marketing si cumplen con las 4 Ps dedicándole más esfuerzo a la estrategia de Producto.

De acuerdo con la prueba inferencial no hay relación entre las dos variables, por lo tanto, se rechaza la hipótesis, y se procede a encontrar asociación a la variable dependiente 'Punto del plan de marketing de mayor atención' encontrando las siguientes 10 asociaciones:

1. Actualmente hay un departamento de marketing en su empresa * Se cubren las 4ps con las acciones de marketing que realizan

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que cuentan con un departamento de marketing aseguran cubrir los 4 puntos del plan de marketing, y dedican más esfuerzos al punto 'plaza'.

2. Actualmente cuentan con una estrategia de marketing * Se cubren las 4ps con las acciones de marketing que realizan

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que sí cuentan con una estrategia de marketing y aseguran que sus acciones sí cubren las 4 Ps dedican más esfuerzo al aspecto de plaza.

3. Actualmente cuentan con una estrategia de marketing * Se cubren las 4ps con las acciones de marketing que realizan

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que no cuentan con una estrategia de marketing y manifiestan que sus acciones no cumplen las 4 Ps dedican más esfuerzos al punto de precio

4. Percepción de Servicios de consultoría * Se cubren las 4ps con las acciones de marketing que realizan

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que tienen percepción en grado 3 de los servicios de consultoría en marketing y que aseguran que sus acciones de marketing no cubren las 4 Ps del plan de marketing, dedican más esfuerzos al aspecto de precio.

5. Cargo * Se cubren las 4ps con las acciones de marketing que realizan

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes de mercadeo que afirman que las acciones que realizan sí cubren las 4 Ps del plan de marketing dedican más esfuerzos al aspecto 'producto'.

6. Mayor reto como gerente * Se cubren las 4ps con las acciones de marketing que realizan

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que tienen como mayor reto mantener sinergia dentro de las áreas de la empresa manifiestan que sus acciones sí cubren las 4 Ps del plan de marketing, y dedican más esfuerzos al aspecto 'Producto' del plan de marketing.

7. Actualmente hay un departamento de marketing en su empresa * Se cubren las 4ps con las acciones de marketing que realizan Las variables sí están asociadas.

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes en cuya empresa sí hay departamento de marketing, manifiestan que sus acciones de marketing sí cubren las 4 Ps y dedican más esfuerzo al aspecto 'producto' del plan de marketing.

8. Actualmente cuentan con una estrategia de marketing * Se cubren las 4ps con las acciones de marketing que realizan

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que manifiestan que sí cuentan con una estrategia de marketing y que a su vez sus acciones cubren las 4 Ps del plan de marketing, dedican más esfuerzo al aspecto producto

9. Área de mayor solicitud de apoyo * Se cubren las 4ps con las acciones de marketing que realizan.

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que manifiestan que las acciones realizadas sí cubren los 4 aspectos del plan de marketing y dedican mayor esfuerzo al aspecto 'Promoción', buscan más apoyo en las áreas de Recursos Humanos y Financiero.

10. Actualmente hay un departamento de marketing en su empresa * Se cubren las 4ps con las acciones de marketing que realizan

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que afirman se cubren las 4 Ps del plan de marketing y que cuentan con departamento de marketing en sus organizaciones, dedican más esfuerzos al aspecto 'Promoción'.

Hipótesis 5: Los gerentes consideran que sus estrategias de marketing no son suficientes y tienen más dificultades con el aspecto de precio del plan de marketing.

De acuerdo con la prueba inferencial las variables no están relacionadas, por lo tanto, se rechaza la hipótesis y se procede a encontrar asociación a la variable dependiente 'Punto plan de marketing con mayor dificultad' encontrando las siguientes 6 asociaciones:

1. Punto del plan de marketing de mayor atención * Son suficientes las acciones de marketing

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que manifiestan que las acciones de marketing realizadas no son suficientes y prestan más atención al punto del plan de marketing 'promoción', presentan mayor dificultad en el aspecto 'plaza'.

2. Ha contratado servicios de consultoría en su cargo * Son suficientes las acciones de marketing

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que manifestaron que las acciones de marketing no son suficientes, no han contratado servicios de consultoría en marketing desde su actual cargo y presentan mayor dificultad con el aspecto 'precio' del plan de marketing.

3. Servicio contratado a externos * Son suficientes las acciones de marketing

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que manifestaron que sus acciones marketing no son suficientes y han contratado servicios externos para Publicidad (Promoción), tienen mayor dificultad en aspecto 'Promoción' del plan de marketing.

4. Percepción de Servicios de consultoría * Son suficientes las acciones de marketing

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que consideran que las acciones de marketing no son suficientes y tienen percepción grado 3, presentan mayor dificultad en el punto 'Promoción' del plan de marketing.

5. Grado de importancia del servicio de consultoría en su negocio * Son suficientes las acciones de marketing

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que manifiestan que sus acciones de marketing no son suficientes y consideran que la importancia de adquirir servicios de consultoría para su negocio es de grado 4, tienen mayor dificultad en el aspecto 'promoción' del plan de marketing.

6. Asignar presupuesto * Son suficientes las acciones de marketing

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que manifiestan que sus acciones de marketing no son suficientes y tienen dificultades en el aspecto 'Promoción' del plan de marketing, asignarían presupuesto para contratar servicios de consultoría en marketing.

Hipótesis 6: Las medianas empresas han contratado servicios externos de marketing principalmente para promoción.

De acuerdo con la prueba inferencial las variables no están relacionadas, por lo tanto, se rechaza la hipótesis y se procede a encontrar asociación a la variable dependiente 'Servicio contratado' encontrando las siguientes 5 asociaciones:

1. Ha contratado servicios de consultoría en su cargo * Formas en que se cubren acciones de marketing

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que cubren sus acciones de marketing tanto de forma externa como interna y han contratado servicios de consultoría en marketing, han solicitado con más frecuencia servicios para branding.

2. Percepción de Servicios de consultoría * Formas en que se cubren acciones de marketing

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Tanto los gerentes que cubren sus acciones de marketing de forma interna y tienen nivel de percepción 3 de los servicios de consultoría, han solicitado con más frecuencia servicios para branding; así mismo los gerentes que cubren sus acciones de marketing de forma externa y tienen una percepción nivel 4 también han contratado con más frecuencia servicios para branding.

3. Ha contratado servicios de consultoría en su cargo * Formas en que se cubren acciones de marketing

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que cubren sus acciones de marketing internamente y manifiestan no haber contratado servicios de consultoría desde su actual cargo, han solicitado de forma más frecuente servicios externos de coaching en mercadeo.

4. Percepción de Servicios de consultoría * Formas en que se cubren acciones de marketing

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que cubren sus acciones de marketing y tienen percepción nivel 3 de los servicios de consultoría en marketing, han contratado de forma más frecuente servicios para coaching en ventas.

5. Ha contratado servicios de consultoría en su cargo * Formas en que se cubren acciones de marketing

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que manifiestan cubrir sus acciones de marketing internamente y no haber contratado externos, han solicitado de forma más frecuentemente servicios de marketing digital.

NOTA: El planteamiento puede sonar contradictorio debido al hecho de las personas suelen percibir los servicios de marketing digital como un servicio ofertado por agencias de publicidad, viéndolo solamente como una herramienta promocional.

Hipótesis 7: Los gerentes han trabajado con consultorías de marketing a lo largo de su experiencia profesional, pero no han contratado servicios de consultoría en marketing desde su actual cargo

De acuerdo con la prueba inferencial, se determina que sí hay asociación entre las variables, por tal motivo se acepta la hipótesis planteada, sin embargo, se replantea la hipótesis de acuerdo con los resultados, ya que la mayoría de gerentes generales y gerentes de mercadeo manifiestan nunca haber contratado servicios de consultoría en marketing.

Hipótesis 8: Los gerentes que tienen la mejor percepción sobre los servicios de consultoría en marketing considerarían contratar sus servicios.

De acuerdo con la prueba inferencial, se determina que sí hay asociación entre las variables, por tal motivo se acepta la hipótesis planteada, pues los gerentes que perciben los servicios de consultoría en marketing en nivel 4 de 5, consideran que en la misma escala, calificarían en nivel 4 la importancia de solicitar servicios de consultoría para sus negocios.

Hipótesis 9: Gerentes que tienen interés en el grado 5 por contratar servicios de consultoría optarían por un servicio que aumente sus ventas y rentabilidad.

De acuerdo con la prueba inferencial, se determina que sí hay asociación entre las variables, por tal motivo se acepta la hipótesis, sin embargo, se replantea la hipótesis de acuerdo con los resultados, ya que los gerentes con interés 4 de 5 por contratar servicios de consultoría en marketing, solicitarían servicios para realizar estudios de mercado.

Hipótesis 10: Los gerentes consideran que la trayectoria de la consultoría sería el atributo más importante para contratar sus servicios, sin embargo, no ven viable asignar presupuesto para ese fin.

De acuerdo con la prueba inferencial las variables no están relacionadas, por lo tanto, se rechaza la hipótesis y se procede a encontrar asociación a la variable dependiente 'Servicio contratado' encontrando las siguientes 6 asociaciones:

1. **Ha contratado servicios de consultoría en su cargo * Atributo para contratar**

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que no han contratado consultorías en marketing a lo largo de su vida laboral, pero que sí considerarían viable asignar presupuesto este servicio para sus actuales empresas, ven el retorno de la inversión como un atributo importante a la hora de contratar servicios de consultoría.

2. Escala de interés servicio de consultoría * Atributo para contratar

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que tienen interés 4 de 5 en contratar servicios de consultoría en marketing y sí asignarían presupuesto para contratar sus servicios, consideran que el retorno de la inversión sería el factor más importante a la hora de hacerlo.

3. Servicio de interés * Atributo para contratar

De acuerdo con la prueba inferencial las variables sí están asociadas. Los gerentes que sí considerarían asignar presupuesto para contratar servicios de consultoría en marketing, y que consideran que el retorno de la inversión sería el aspecto más importante para hacerlo, solicitarían servicios para alinear la estrategia de marketing con las demás áreas, y para aumentar sus ventas y rentabilidad.

ANEXO 6: RESUMEN EJECUTIVO INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

De acuerdo con los resultados de la investigación cuantitativa y partiendo de una de las conclusiones más importantes es que, dependiendo del tipo de mediana empresa a la que se ofrezcan servicios de consultoría en marketing, se debe tener en cuenta qué tipo de productos o servicios ofrecen, también el tipo de estructura organizacional que exista, pues hay evidencias significativas cuando hay un departamento y/o gerente de marketing a cuando no lo hay.

En las empresas que no familiares suelen contar con un departamento de marketing, el cual está encabezado por un gerente de área, y se cree puede dificultar un poco que en esas organizaciones vean como una necesidad el contratar servicios de consultoría en marketing. Estos gerentes de marketing buscan más apoyo del área de ventas cuando se ven enfrentados a diferentes situaciones y aseguran contar con estrategias de marketing definidas, que cubren todos los aspectos de las 4 P del plan de marketing (precio, plaza, promoción, y producto)

Sin embargo, pese a que por la existencia de un departamento pueda verse como más difícil el hecho de convencer a los clientes a contratar consultorías en marketing, la investigación muestra que, aunque que cuenten con este departamento, sí considerarían asignar presupuesto para este, puesto que ven importante el aporte que traería a sus organizaciones y por medio de este apoyo aumentar sus ventas. Además, también vale la pena mencionar que un porcentaje importante de gerentes que tienen buena percepción de los servicios de consultoría en marketing, también están enfocados en ser líderes de mercado.

Uno de los servicios más representativos de las consultorías en marketing, son los estudios de mercado, y de acuerdo con la investigación quienes no han tenido experiencia contratando servicios de consultoría, pero tienen buena percepción de estos, se interesarían por contratar servicios para estos estudios de mercado.

Por otro lado, en las empresas familiares no suele existir un departamento de marketing, lo que implica que las decisiones de marketing son tomadas por el gerente general, estos gerentes buscan más apoyo en el área de financiera y también tienen como principal reto el crecimiento de la empresa y aumentar las ventas.

Aunque los gerentes manifestaron que sus acciones cubren las 4 P, también tuvieron un respuesta unánime al decir que sus acciones en marketing no son suficientes, dando más atención a alguno de los puntos, así como también

presentando más dificultad con alguno de los otros, por ejemplo, aquellos gerentes que se apoyan en el área de producción, tienen mayor preocupación en la planificación estratégica, y el aspecto del plan de marketing con mayor dificultad está en punto de plaza (distribución y logística).

Los gerentes que manifestaron tener más dificultades en temas de precio tienen como principal preocupación mantener sinergia dentro de las áreas, lo cual tiene sentido ya que, si no hay conexión entre las áreas, puede haber dificultades en los costos fijos y variables que contribuyen a una parte de la estrategia de precio. Mientras que aquellos que tienen más dificultades con la promoción, tienen como principal reto mantener el crecimiento de la empresa, puesto que por regla general a mayor *share of voice*, mayor será el *share of market*.

Como se mencionó, dependiendo del tipo de organización y del producto y/o servicio tendrán más énfasis en algún aspecto del plan de marketing, en la mayoría de los casos se vio mayor inclinación a los aspectos de producto y plaza, y en cuanto a dificultad fue más frecuente encontrar los aspectos de promoción y precio.

Para aquellos que presentan más dificultades con el precio nunca han contratado servicios externos desde su posición actual, mientras que aquellos que tienen más dificultades en el aspecto promoción, afirman haber contratado servicios externos para cubrir sus acciones de marketing en este aspecto, siendo este uno de los servicios externos más frecuentes a la hora de cubrir sus acciones de marketing, manifestando también que asignarían presupuesto para contratar servicios de consultoría.

Aquellos gerentes que manejan sus procesos de marketing tanto de forma interna como externa y han tenido experiencia con servicios de consultoría en marketing, han solicitado con más frecuencia servicios para temas de branding, mientras que aquellos que no han trabajado con consultorías en desde su actual cargo, han solicitado servicios externos para coaching en mercadeo y coaching en ventas, estos últimos tienen una percepción media de los servicios de consultoría, lo cual puede deberse a que estos tipos de coaching deben dirigirse específicamente a las necesidades de cada organización, para que tengan un efecto realmente significativo y no se perciban como algo generalizado.

Un servicio externo contratado que se destaca es el de marketing digital, el cual suele ser ofertado principalmente por agencias de publicidad, aunque también hay empresas de consultoría en marketing que lo ofrecen, sin embargo, es un servicio que se percibe como tema publicitario, por lo cual no se asocia a las consultorías en marketing. En este punto es importante resaltar que el marketing digital también puede ser utilizado como una herramienta de apoyo para

estrategias de servicio al cliente por la retroalimentación, también como un mecanismo de plaza, pues en muchas de las redes sociales se han convertido en *e-commerce* de emprendimientos locales e internacionales.

Finalmente, el estudio analiza qué aspectos serían decisivos para los gerentes generales y gerentes de marketing de las medianas empresas, para contratar los servicios de una consultoría en marketing, encontrando que dentro de los aspectos más importantes está el retorno de la inversión, lo cual puede implementarse en la estrategia comercial para así competir con un diferenciador que resalte frente a las empresas de consultoría que cuenten con una trayectoria importante, en donde principalmente buscarían servicios que les ayuden a alinear la estrategia de marketing con las demás áreas, y para aumentar sus ventas y rentabilidad.

ANEXO 7: ESTRATEGIAS COMERCIALES

Segmento: El perfil a contactar en las empresas medianas que son familiares serán los gerentes generales, ya que, en este tipo de empresas, aun contando con gerentes que encabezen las demás áreas, incluyendo marketing, las decisiones de inversión suelen recaer en él.

Promoción (Comunicación): A partir de las asociaciones encontradas en este punto, se diseñará una estrategia de comunicación que contenga estas relaciones:

- Aumentar las ventas – finanzas mercadeo
Ejemplo copy: “Consultores especializados en mercadeo, aumentamos sus ventas y rentabilidad”
- Crecimiento de la empresa – finanzas
Ejemplo copy: “Posicione su marca, pensamos en una estrategia de marketing que facilite el crecimiento de su empresa”
- Ser líderes del mercado, y aumentar ventas
Ejemplo copy: “Posicione su marca y aumente sus ventas, pensamos en una estrategia de marketing que facilite el crecimiento de su empresa”
- Producción tienen problemas con plan de marketing en el punto plaza, problema con planificación estratégica
Ejemplo copy: “Anticípese e innove a través de nuestros servicios de consultoría, afronte los retos del mercado”
- Dificultad precio, reto mantener sinergia dentro de las áreas de la empresa
Ejemplo copy: “Anticípese e innove a través de nuestros servicios de consultoría, afronte los retos del mercado”
- Dificultad promoción, reto crecimiento de la empresa

Ejemplo copy: “Diseñamos el plan adecuado para la promoción de sus productos, proporcionando una herramienta que le permita verificar el retorno de la inversión”

- Cubren acciones de marketing – percepción grado 3 consultoría en marketing– solicitarían servicios de coaching en ventas
- Ejemplo copy: “¿Tiene problemas con su fuerza de ventas? ¡Contáctenos!”

Producto: A partir de las asociaciones encontradas en este punto, se diseñarán estrategias de producto que contenga estas relaciones clave:

- Gerentes de Mercadeo – Acciones cumplen 4 Ps – Mantener Sinergia dentro de las áreas - Dedicar más esfuerzos a producto
Servicio Ancla: Servicios enfocados a temas de branding e innovación de producto y mercado.
- Departamento de marketing – estrategia de marketing – Preocupación por punto de plaza
Servicio enfocado al diseño de planes de cadena de suministro, canales de distribución y logística
- Gerentes Generales - No cuentan con estrategia de marketing – manifiestan que sus acciones no cubren las 4 Ps – preocupación por el precio
Se diseña un servicio enfocado a correcta asignación de precio desde el punto de vista de costos, análisis de demanda para generar segmentos definidos y lograr la discriminación de precios
- Departamento de marketing – Cubren 4 Ps – Esfuerzo Promoción
Se diseña un servicio que formule una estrategia de promoción que les permita visualizarla como una inversión en la que puedan hacer seguimiento del activo intangible.
- Cubren acciones internamente – no han contratado servicios de consultoría en marketing desde su actual cargo – solicitarían servicios de coaching en mercadeo.
Servicio de coaching en mercadeo

- Cubren acciones de marketing – percepción grado 3 consultoría en marketing– solicitarían servicios de coaching en ventas.
Servicio de coaching en ventas
- Cubren acciones de marketing internamente – no han contratado externos– has solicitado servicios de marketing digital.
Servicio de marketing digital.

Política de Precio

- Ajuste de los servicios de acuerdo al presupuesto de cada empresa
- Diagnóstico gratis si adquiere los servicios.

Promesa de venta

- Asegurarle al cliente que a nivel financiero se realizará una prospección del análisis del retorno de la inversión.
- Involucrar a todas las áreas de la empresa con la estrategia de marketing.
- Aumento de ventas y rentabilidad.

ANEXO 8: FLUJO DE CAJA

Estructura de financiamiento

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
DEUDA	\$ 172,200,000	48.91%
CAPITAL PROPIO	\$ 179,900,000	51.09%
TOTAL DE LA INVERSION	\$ 352,100,000	100.00%

Para la construcción del flujo de caja del proyecto, se contempla que se deben realizar una inversión total de \$352.100.000 equivalente al 100%. De este total de inversión el capital propio equivale al 51,09%, es decir, \$179.900.000. El restante de la inversión corresponde a deuda de \$172.200.000 que equivale al 48,91% del total.

Tabla de Amortización

Se toma la tasa de préstamo del Banco de Bogotá que equivale al 23% E.A

	\$
Inversión en activos fijos	287,000,000
	\$
Préstamo	172,200,000
Tasa EA	23.00%
Tasa NM	20.88%
Tasa EM	1.74%

Periodo	Deuda inicial	Cuota	Interes	Amortizacion	Deuda Final
	\$				\$
1	172,200,000	\$ 4,647,070	\$ 2,996,425	\$ 1,650,645	170,549,355
	\$				\$
2	170,549,355	\$ 4,647,070	\$ 2,967,702	\$ 1,679,367	168,869,988

	\$					\$
3	168,869,988	\$ 4,647,070	\$ 2,938,480	\$ 1,708,590	167,161,398	\$
	\$					\$
4	167,161,398	\$ 4,647,070	\$ 2,908,749	\$ 1,738,321	165,423,077	\$
	\$					\$
5	165,423,077	\$ 4,647,070	\$ 2,878,501	\$ 1,768,569	163,654,508	\$
	\$					\$
6	163,654,508	\$ 4,647,070	\$ 2,847,726	\$ 1,799,344	161,855,165	\$
	\$					\$
7	161,855,165	\$ 4,647,070	\$ 2,816,416	\$ 1,830,654	160,024,511	\$
	\$					\$
8	160,024,511	\$ 4,647,070	\$ 2,784,561	\$ 1,862,509	158,162,002	\$
	\$					\$
9	158,162,002	\$ 4,647,070	\$ 2,752,152	\$ 1,894,918	156,267,084	\$
	\$					\$
10	156,267,084	\$ 4,647,070	\$ 2,719,179	\$ 1,927,891	154,339,193	\$
	\$					\$
11	154,339,193	\$ 4,647,070	\$ 2,685,632	\$ 1,961,438	152,377,756	\$
	\$					\$
12	152,377,756	\$ 4,647,070	\$ 2,651,501	\$ 1,995,569	150,382,187	\$
	\$					\$
13	150,382,187	\$ 4,647,070	\$ 2,616,777	\$ 2,030,293	148,351,894	\$
	\$					\$
14	148,351,894	\$ 4,647,070	\$ 2,581,448	\$ 2,065,622	146,286,272	\$
	\$					\$
15	146,286,272	\$ 4,647,070	\$ 2,545,504	\$ 2,101,566	144,184,706	\$
	\$					\$
16	144,184,706	\$ 4,647,070	\$ 2,508,935	\$ 2,138,135	142,046,572	\$
	\$					\$
17	142,046,572	\$ 4,647,070	\$ 2,471,730	\$ 2,175,340	139,871,232	\$

		\$				\$
18	139,871,232	\$ 4,647,070	\$ 2,433,877	\$ 2,213,193	137,658,039	\$
		\$				\$
19	137,658,039	\$ 4,647,070	\$ 2,395,366	\$ 2,251,704	135,406,335	\$
		\$				\$
20	135,406,335	\$ 4,647,070	\$ 2,356,184	\$ 2,290,886	133,115,450	\$
		\$				\$
21	133,115,450	\$ 4,647,070	\$ 2,316,321	\$ 2,330,749	130,784,701	\$
		\$				\$
22	130,784,701	\$ 4,647,070	\$ 2,275,764	\$ 2,371,306	128,413,395	\$
		\$				\$
23	128,413,395	\$ 4,647,070	\$ 2,234,501	\$ 2,412,569	126,000,826	\$
		\$				\$
24	126,000,826	\$ 4,647,070	\$ 2,192,520	\$ 2,454,549	123,546,277	\$
		\$				\$
25	123,546,277	\$ 4,647,070	\$ 2,149,809	\$ 2,497,261	121,049,016	\$
		\$				\$
26	121,049,016	\$ 4,647,070	\$ 2,106,355	\$ 2,540,715	118,508,301	\$
		\$				\$
27	118,508,301	\$ 4,647,070	\$ 2,062,144	\$ 2,584,926	115,923,376	\$
		\$				\$
28	115,923,376	\$ 4,647,070	\$ 2,017,164	\$ 2,629,905	113,293,470	\$
		\$				\$
29	113,293,470	\$ 4,647,070	\$ 1,971,402	\$ 2,675,668	110,617,802	\$
		\$				\$
30	110,617,802	\$ 4,647,070	\$ 1,924,843	\$ 2,722,227	107,895,575	\$
		\$				\$
31	107,895,575	\$ 4,647,070	\$ 1,877,474	\$ 2,769,596	105,125,979	\$
		\$				\$
32	105,125,979	\$ 4,647,070	\$ 1,829,281	\$ 2,817,789	102,308,190	\$

	\$					
33	102,308,190	\$ 4,647,070	\$ 1,780,249	\$ 2,866,821	\$ 99,441,369	
34	\$ 99,441,369	\$ 4,647,070	\$ 1,730,364	\$ 2,916,706	\$ 96,524,663	
35	\$ 96,524,663	\$ 4,647,070	\$ 1,679,610	\$ 2,967,459	\$ 93,557,203	
36	\$ 93,557,203	\$ 4,647,070	\$ 1,627,974	\$ 3,019,096	\$ 90,538,108	
37	\$ 90,538,108	\$ 4,647,070	\$ 1,575,439	\$ 3,071,631	\$ 87,466,477	
38	\$ 87,466,477	\$ 4,647,070	\$ 1,521,990	\$ 3,125,079	\$ 84,341,398	
39	\$ 84,341,398	\$ 4,647,070	\$ 1,467,611	\$ 3,179,458	\$ 81,161,939	
40	\$ 81,161,939	\$ 4,647,070	\$ 1,412,286	\$ 3,234,784	\$ 77,927,155	
41	\$ 77,927,155	\$ 4,647,070	\$ 1,355,998	\$ 3,291,072	\$ 74,636,084	
42	\$ 74,636,084	\$ 4,647,070	\$ 1,298,731	\$ 3,348,339	\$ 71,287,745	
43	\$ 71,287,745	\$ 4,647,070	\$ 1,240,467	\$ 3,406,603	\$ 67,881,142	
44	\$ 67,881,142	\$ 4,647,070	\$ 1,181,189	\$ 3,465,881	\$ 64,415,261	
45	\$ 64,415,261	\$ 4,647,070	\$ 1,120,880	\$ 3,526,190	\$ 60,889,071	
46	\$ 60,889,071	\$ 4,647,070	\$ 1,059,521	\$ 3,587,549	\$ 57,301,522	
47	\$ 57,301,522	\$ 4,647,070	\$ 997,095	\$ 3,649,975	\$ 53,651,547	
48	\$ 53,651,547	\$ 4,647,070	\$ 933,582	\$ 3,713,488	\$ 49,938,059	
49	\$ 49,938,059	\$ 4,647,070	\$ 868,964	\$ 3,778,106	\$ 46,159,954	
50	\$ 46,159,954	\$ 4,647,070	\$ 803,222	\$ 3,843,848	\$ 42,316,106	
51	\$ 42,316,106	\$ 4,647,070	\$ 736,336	\$ 3,910,734	\$ 38,405,372	
52	\$ 38,405,372	\$ 4,647,070	\$ 668,286	\$ 3,978,784	\$ 34,426,588	
53	\$ 34,426,588	\$ 4,647,070	\$ 599,052	\$ 4,048,018	\$ 30,378,570	
54	\$ 30,378,570	\$ 4,647,070	\$ 528,613	\$ 4,118,457	\$ 26,260,113	
55	\$ 26,260,113	\$ 4,647,070	\$ 456,948	\$ 4,190,122	\$ 22,069,991	
56	\$ 22,069,991	\$ 4,647,070	\$ 384,036	\$ 4,263,033	\$ 17,806,958	
57	\$ 17,806,958	\$ 4,647,070	\$ 309,856	\$ 4,337,214	\$ 13,469,744	
58	\$ 13,469,744	\$ 4,647,070	\$ 234,385	\$ 4,412,685	\$ 9,057,059	
59	\$ 9,057,059	\$ 4,647,070	\$ 157,600	\$ 4,489,469	\$ 4,567,590	
60	\$ 4,567,590	\$ 4,647,070	\$ 79,480	\$ 4,567,590	\$ 0	

\$ 106,624,187 \$ 172,200,000

Flujo de Caja Neto

Para obtener el flujo de caja, se proyectan los estados de resultados del proyecto en un horizonte de tiempo de 5 años.

AÑO	0	1	2	3	4	5
PRECIO	\$	1,080,000.00	\$ 1,134,000.00	\$ 1,185,030	\$ 1,232,431	\$ 1,281,728
INFLACIÓN		5%	4.50%	4%	4%	4%
CANTIDAD VENDIDA		800	960	1040	1040	1040
MATERIA PRIMA	\$	224,000	\$ 234,080	\$ 241,102	\$ 248,335	\$ 255,786
DEVALUACION PROYECTADA		4.50%	3%	3%	3%	3%
MANO DE OBRA	\$	84,000	\$ 88,200	\$ 92,169	\$ 95,856	\$ 99,690
CIF	\$	105,000,000.00	\$ 110,250,000	\$ 115,211,250	\$ 119,819,700	\$ 124,612,488

AÑO	0	1	2	3	4	5
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$	21,000,000	\$ 21,000,000	\$ 21,000,000	\$ 21,000,000	\$ 21,000,000
MUEBLES Y ENSERES	\$	3,500,000	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$	14,000,000	\$ 14,000,000	\$ 14,000,000		

AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$	\$	\$	\$	\$
	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000
PUESTA EN MARCHA	\$	\$	\$	\$	\$
	5,600,000	5,600,000	5,600,000	5,600,000	5,600,000
KNOW HOW	\$	\$	\$	\$	\$
	7,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000
FLUJO DE CAJA					
	0	1	2	3	4
	5				
INGRESOS OPERACIONALES	\$	\$	\$	\$	\$
	864,000,000	1,088,640,000	1,232,431,200	1,281,728,448	1,332,997,586
COSTO DE VENTAS	\$	\$	\$	\$	\$
	351,400,000	419,638,800	461,813,506	477,778,581	494,307,036
UTILIDAD BRUTA	\$	\$	\$	\$	\$
	512,600,000	669,001,200	770,617,694	803,949,867	838,690,550
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	\$	\$	\$	\$
	210,000,000	220,500,000	230,422,500	239,639,400	249,224,976
GASTO DE VENTAS	\$	\$	\$	\$	\$
	90,720,000	114,307,200	129,405,276	134,581,487	139,964,747
DEPRECIACIÓN	\$	\$	\$	\$	\$
	38,500,000	38,500,000	38,500,000	24,500,000	24,500,000
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$	\$	\$	\$	\$
	13,020,000	13,020,000	13,020,000	13,020,000	13,020,000
UTILIDAD OPERATIVA	\$	\$	\$	\$	\$
	160,360,000	282,674,000	359,269,918	392,208,980	411,980,828
INTERESES	\$	\$	\$	\$	\$
	33,947,024	28,928,927	22,756,668	15,164,789	5,826,778
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	\$	\$	\$	\$
	126,412,976	253,745,073	336,513,250	377,044,190	406,154,050
IMPUESTO	\$	\$	\$	\$	\$
	48,036,931	96,423,128	127,875,035	143,276,792	154,338,539
UTILIDAD NETA	\$	\$	\$	\$	\$
	78,376,045	157,321,945	208,638,215	233,767,398	251,815,511

INTERESES	\$	\$	\$	\$	\$
	33,947,024	28,928,927	22,756,668	15,164,789	5,826,778
DEPRECIACION	\$	\$	\$	\$	\$
	38,500,000	38,500,000	38,500,000	24,500,000	24,500,000
AMORTIZACIONES DE DIFERIDOS	\$	\$	\$	\$	\$
	13,020,000	13,020,000	13,020,000	13,020,000	13,020,000

			\$	\$	\$	\$
FLUJO DE CAJA BRUTO		\$ 163,843,069	237,770,872	282,914,883	286,452,187	295,162,289

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	-\$ 287,000,000					\$ 126,000,000
INVERSION A CAPITAL DE TRABAJO		-\$ 108,000,000	-\$ 28,080,000	-\$ 17,973,900	-\$ 6,162,156	\$ 160,216,056
OTRAS INVERSIONES	-\$ 65,100,000					
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 352,100,000	\$ 55,843,069	\$ 209,690,872	\$ 264,940,983	\$ 280,290,031	\$ 581,378,345

CAPITAL	\$ 172,200,000	-\$ 21,817,813	-\$ 26,835,910	-\$ 33,008,169	-\$ 40,600,048	-\$ 49,938,059
INTERESES		-\$ 33,947,024	-\$ 28,928,927	-\$ 22,756,668	-\$ 15,164,789	-\$ 5,826,778
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 179,900,000	\$ 78,232	\$ 153,926,035	\$ 209,176,146	\$ 224,525,194	\$ 525,613,507

Luego después de esto, se selecciona la TIO (tasa interna de oportunidad) que será del 15% E.A que corresponde a generar una inversión en un proyecto alternativo de ropa infantil. Este valor ayudara a la construcción de los indicadores de rentabilidad que se presentan a continuación:

TIO	15.00% EA
TASA DE INTERES	23.00% EA

WACC/WAIGHTED AVERAGE
CAPITAL COST 18.91%

INDICADORES SIN FINANCIAMIENTO		
VPN	\$ 478,523,136	VIABLE
TIR	48.45%	>TIO VIABLE
TUR	36.54%	>TIO VIABLE
TVR	33.24%	>TIO VIABLE

INDICADORES CON FINANCIAMIENTO		
VPN	\$ 386,788,346	VIABLE
TIR	64.04%	>WACC VIABLE
TUR	49.59%	>WACC VIABLE
TVR	45.43%	>WACC VIABLE