

PROYECTO CONSULTORÍA DE MERCADEO PARA MIPYMES

**DIANA CAROLINA GARCÍA ACOSTA
CATALINA GÓMEZ SALDARRIAGA
CAMILO OSPINA GARCÍA
MARIA CLARA SALAZAR PALACIO**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO-UNIVERSIDAD CES
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLÍN
2015**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PRIMERA PARTE: DE LA IDEA A LA INNOVACIÓN.....	6
1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	6
1.2 RECURSO HUMANO	6
1.3 DEFINICIÓN DEL ENTORNO.....	9
2. SEGUNDA PARTE: MEZCLA DE MERCADEO	16
2.1 SERVICIO	16
2.2 MERCADO	21
2.3 COMPETENCIA	26
2.4 PRECIO	29
2.5 DISTRIBUCIÓN.....	32
2.6 IMAGEN CORPORATIVA	34
2.7 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	39
3. TERCERA PARTE: DEL SERVICIO.....	41
3.1 PARTE PRODUCTIVA.....	42
3.2 ASPECTO FINANCIERO	43
3.3 MATRIZ DOFA.....	44

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Elementos que componen la Consultora	7
Tabla 2. Funciones del equipo promotor.....	8
Tabla 3. Líneas de servicios dela consultora	18
Tabla 4. Composición por Línea de servicio	19
Tabla 5. Participación por tamaño de empresa por ramas de actividad económica (%).....	24
Tabla 6. Participación por tamaño de empresa por ramas de actividad económica (unidades).....	24
Tabla 7. Segmentos foco	25
Tabla 8. Competidores directos de la consultora	27
Tabla 9. Precios por servicio para pequeña empresa.....	30
Tabla 10. Precios por servicio para mediana empresa	31
Tabla 11. Costos asociados a la capacitación	32
Tabla 12. Costos Iniciales.....	43
Tabla 13. Matriz DOFA	44

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Canales de distribución del servicio.....	32
Ilustración 2. Logo.....	34
Ilustración 3. Fuente de inspiración	36
Ilustración 4. Aplicación 1. Hoja Membrete	37
Ilustración 5. Aplicación 2. Tarjeta de presentación.....	37
Ilustración 6. Aplicación 3. Página web.....	37
Ilustración 7. Aplicación 4. Blanco y negro.....	38
Ilustración 8. Planimetría.....	38
Ilustración 9. Usos no permitidos	39
Ilustración 10. Medios de publicidad y promoción.....	40

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Variación Ingresos Operacionales por sector (2012).....	10
Grafica 2. Participación Ingresos Operacionales por sector (2012).....	10
Grafica 3. Porcentaje de utilización de entidades prestadoras de servicios a las empresas	12
Grafica 4. Variación porcentual anual del PIB por grandes ramas de actividad económica (2013 PR/2012)	13
Grafica 5. Participación por grandes ramas de actividad económica dentro del PIB Departamento Antioquia	14
Grafica 6. Participación por actividad.....	15
Grafica 7. Proceso del servicio de la consultora	17
Grafica 10. Porcentaje de utilización de entidades prestadoras de servicios a las empresas (extracto)	29

1. PRIMERA PARTE: DE LA IDEA A LA INNOVACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La empresa ofrecerá soluciones de mercadeo orientadas a MIPYMES y emprendedores mediante la transferencia de conocimiento basada en la experiencia, que contribuyen al desarrollo de su negocio, entregándoles proyectos medibles y generando una aprendizaje continuo para lograr relaciones duraderas y clientes felices. Esto se logra gracias a la capacidad de la compañía para unir las necesidades de las Mipymes con un pool de consultores que presta asesoría personalizada y a la medida.

El pool de consultores que estará disponible para solucionar las necesidades de las empresas tendrá amplio conocimiento principalmente en el área de mercadeo y afines. Una de las características fundamentales para pertenecer a este equipo es su formación académica superior en varios niveles y su experiencia en el mercado.

Teniendo constituida la oferta de consultores, éstos serán seleccionados según el resultado de la fase de diagnóstico y el tipo de empresa, así la compañía podrá determinar cuál es la unión ideal entre Consultor y Mipyme.

Misión: Crear soluciones de mercadeo orientadas a maximizar los beneficios de las PYMES y Microempresas.

Visión: Ser la consultora preferida por las MiPymes para solucionar sus necesidades de mercadeo.

1.2 RECURSO HUMANO

A continuación se describen diferentes elementos de la compañía que nos permiten generar valor agregado a nuestros clientes y que ayudan a diferenciar la labor de la consultoría.

Tabla 1. Elementos que componen la Consultora

Componentes	Pool de consultores, el equipo diagnóstico, asesores comerciales, el conocimiento de la empresa (modelo propio en el diagnóstico): el recurso humano
Características	Conocimiento y habilidades: Servicio especializado
Beneficios	Mejorar los indicadores de la empresa (financieros, productivos, humanos, estratégicos), eficiencia y competitividad según el proyecto
Ventajas	Dejar capacidad instalada (educación), transmisión de conocimiento

Fuente. Elaboración propia

1.2.1 Descripción del equipo promotor

¿Quiénes somos? Grupo de profesionales interdisciplinario, con énfasis en:

Business intelligence: Camilo Ospina.

Administrador de Empresas con énfasis en mercadeo con 6 años de experiencia internacional en empresas Multinacionales como Familia Sancela S. A (República Dominicana) y Distrihogar (República Dominicana).

Sales Management: María Clara Salazar

Administradora de empresas con énfasis en Trade Marketing, 5 años de experiencia en empresas Multinacionales como British American Tobacco y Bavaria

Networking Executive: Diana Carolina García

Ingeniera Industrial con énfasis en Investigación de Operaciones, 3 años de experiencia en empresa Multinacional: Yamaha

Marketing Executive: Catalina Gómez

Publicista con énfasis en mercadeo digital, 4 años de experiencia en empresa multinacional Yamaha.

Un equipo con experiencia y con ideas frescas, dispuesto a aprender de cada mercado y situación. Cada integrante participará en la empresa de manera parcial e intervendrá con aportes de capital y experiencia.

Tabla 2. Funciones del equipo promotor

Profesional	Business Intelligence	Sales Management	Networking Executive	Marketing Executive	Funciones
Camilo Ospina	X				-Analizar el comportamiento comercial de la marca. -Estados financieros y modelos de demanda
María Clara Salazar		X			-Manejo de variables estratégicas del negocio
Diana García			X		-Coordinación y administración de convenios, procesos internos y proveedores
Catalina Gómez				X	-Estructuración de nuevos canales de comunicación para captar y fidelizar al cliente.

Fuente. Elaboración propia

Visión a futuro: Los integrantes del equipo buscan a futuro desempeñar su labor dentro de cada área y función descrita anteriormente al interior de la compañía de consultoría de mercadeo, dedicándose exclusivamente esta sociedad.

El servicio de mercadeo prestado por la empresa y sus cuatro integrantes estará enfocado en cuatro pilares:

1. Apoyo al proceso de investigación del entorno y análisis de ventas.
2. Apoyo a procesos de venta y comercialización de los servicios de la compañía.
3. Apoyo a las estrategias de comunicación de marca según oportunidades y clientes.
4. Investigación de tendencias para crear posteriormente intercambios con grandes empresas, gracias al conocimiento adquirido en cada sector.

Cultura organizacional: En nuestra consultora encontrarás una cultura

organizacional de carácter innovador y creativo donde el cambio está en todos nuestros procesos. Nuestra gente permanece con nosotros porque puede desarrollar sus habilidades y competencias y aprende de la capacidad de negociación a través del carisma y el relacionamiento con cada integrante de la compañía.

1.3 DEFINICIÓN DEL ENTORNO

La consultoría de PYMES y Microempresas está ubicada dentro de uno de los sectores con mayor crecimiento en los últimos años, el sector servicios, el cual ha tomado gran importancia, pues interviene dentro de los procesos de otros sectores como el manufacturero por ejemplo, permitiendo que la economía se impulse a través de mejoras en diversas esferas.

La actividad de servicios representa más del 60% de la producción en los países de la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), y más del 50% del PIB de Colombia (su participación dentro de la actividad económica fue del 58% durante el primer trimestre de 2013¹). Adicionalmente, durante las últimas décadas su producción y comercio ha presentado un gran crecimiento debido, en parte, al desarrollo de tecnologías que han logrado la reducción en costos para las empresas.²

Una de las grandes razones por las cuales el sector servicios ha venido teniendo gran acogida en el país y ha logrado impulsar cada vez más la apertura de empresas dedicadas a este trabajo, es que hoy este propósito está alineado con el PTP (Plan Nacional de Transformación Productiva), lo cual permite que este sector avance aceleradamente haciendo que los nuevos entrantes a la categoría apuesten con confianza por este tipo de empresas.

De acuerdo con cifras de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) el sector BPO (Business Process Outsourcing) & ITO (Information Technology Outsourcing), que reúne empresas que ofrecen soluciones en procesos de negocios, tecnología y conocimiento de última generación, generó ventas al exterior en 2012 por más de US\$150 millones, obtuvo ingresos operacionales superiores a los US\$1.500 millones y creó más de 96 mil empleos.³

También los servicios tuvieron el mayor crecimiento en ventas para el año 2012 con una participación del 43,1% en el crecimiento total entre las 1000 empresas

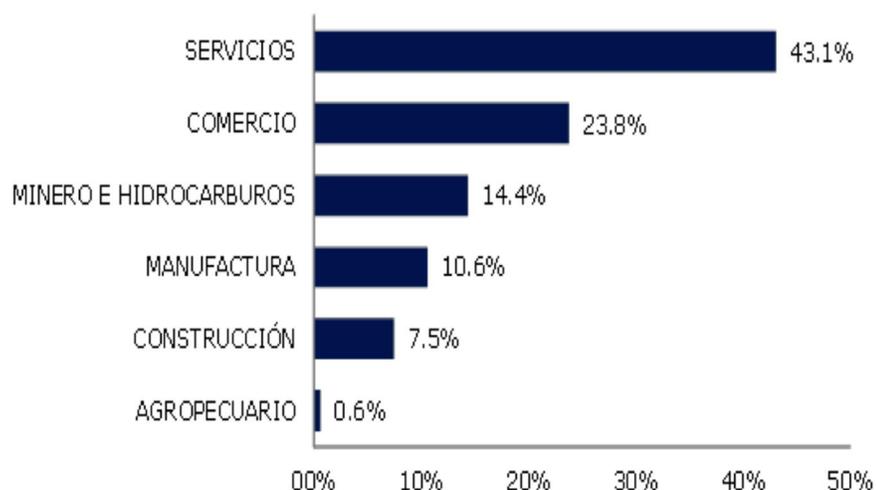
¹ ANIFF. Centro de estudios económicos. Comentario económico del día. Septiembre 2013

² JARAMILLO, Paula. ¿Qué es el sector de servicios, cómo se regula, cómo se comercia y cuál es su impacto en la economía? Departamento Nacional de Planeación Dirección de Estudios Económicos. Bogotá, 2004

³ REVISTA DINERO. [Online]. Sector servicios sí está haciendo la tarea. [23 de junio de 2014]. Disponible en <http://www.dinero.com/economia/articulo/sector-servicios-si-esta-haciendo-tarea/177057>

más grandes de Colombia⁴, logrando estar un 19.3% por encima del comercio, sector que ha venido perdiendo terreno en los últimos años, esto dado también por la desindustrialización del país que ha generado que los servicios se ubiquen en el primer lugar. Esto refleja una importante oportunidad en el sector y una tendencia creciente, donde el país apuesta por un área de negocios poco explorada en el pasado. Además el constante apalancamiento de esta industria atraerá nuevos inversionistas y oportunidades de negocio que beneficiarán en el futuro a empresas dedicadas a la prestación de servicios que apoyen este nicho.

Grafica 1. Variación Ingresos Operacionales por sector (2012)



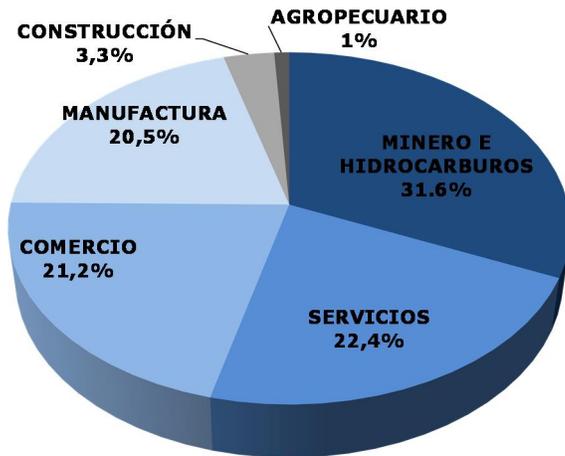
Fuente: Súper Intendencia de Sociedades y MinCIT

En el año 2012 el sector servicios también ocupó el segundo lugar después del minero en ingresos operacionales con un 22,4%⁵, lo que demuestra que no solo es un sector que crece, sino que es un negocio rentable y con ingresos importantes, que ayudan al crecimiento de la economía nacional y que hacen aún más atractivo este segmento.

Grafica 2. Participación Ingresos Operacionales por sector (2012)

⁴ SUPER INTENDENCIA DE SOCIEDADES Y MINCIT. Información de estados financieros a corte dic 31 del 2012. Análisis de las 1,000 empresas más grandes del sector real. Bogotá 2012

⁵ Ibíd.



Fuente: Súper Intendencia de Sociedades y MinCIT

Además de las excelentes cifras presentadas por el sector servicios en los últimos años, es importante anotar que el gobierno tiene como meta en los próximos años que este sector crezca aún más y logre consolidarse como de talla mundial.⁶

Según el listado de las 5.000 empresas más grandes de Colombia podría considerarse que las consultorías de mercadeo están inscritas bajo la categoría %Asesoría+, que representan el 1.9% dentro del total de las 5.000 empresas y pesan el 12% del total de compañías inscritas bajo la categoría servicios.⁷

En si la consultoría de mercadeo para empresas y en especial para PYMES y microempresas no cuenta aún en el país con un estudio formal que resuma su alcance, crecimiento y penetración en el mercado de los servicios. Por el momento se sabe que el país cuenta con una oferta amplia de consultores en todos los ámbitos: gubernamentales, formales, de carácter privado y no formales; éstos últimos buscan asesorar a la pequeña y mediana industria con un costo inferior. Sin embargo también se cuenta hoy con asesorías gratuitas, las cuales han sido fomentadas por el gobierno y entidades educativas debido a la toma de conciencia sobre la importancia de estas compañías y el peso que tiene en Colombia.

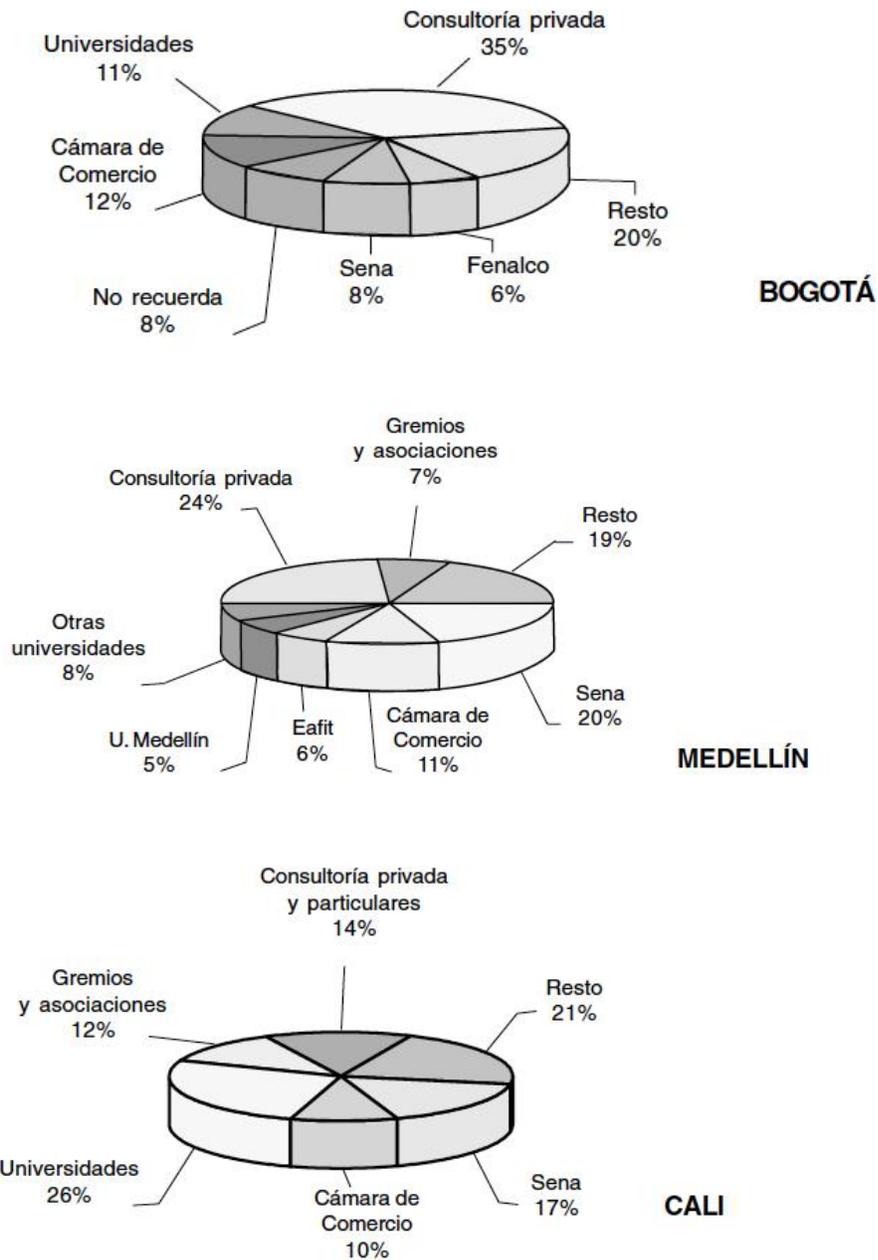
Sin embargo podría clasificarse el peso de las entidades de prestación de servicios de asesoría para PYMES y microempresas según la utilización que éstas mismas le han dado en las 3 principales ciudades de Colombia: Consultoría

⁶ Óp. Cit. Revista Dinero

⁷ Ibíd.

privada, Cámaras de comercio, SENA, Universidades, etc.⁸

Grafica 3. Porcentaje de utilización de entidades prestadoras de servicios a las empresas



Fuente: La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo. Fundes Internacional

⁸ RODRÍGUEZ, Astrid. La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo. Fundes Internacional. Colombia Septiembre 2013.

En estas 3 ciudades se evidencia la necesidad de capacitación y asesoría con mayor frecuencia a través de la consultoría privada y particulares que pesa aproximadamente 24.33%, oportunidad que tiene la consultora para entrar al mercado y ser la preferida por los empresarios, debido a su modalidad personalizada y privada.

Teniendo en cuenta entonces que no existe información precisa sobre los servicios de consultoría para pymes, podemos analizar la variación porcentual anual del PIB por grandes ramas de actividad económica, la cual sigue siendo positiva para el grupo de Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias, y servicios a las empresas donde podemos ubicarnos, aunque su crecimiento no supera al del 2012 si está dentro los más favorables, cercano al crecimiento de explotación de minas y suministros de electricidad.

Grafica 4. Variación porcentual anual del PIB por grandes ramas de actividad económica (2013 PR/2012)

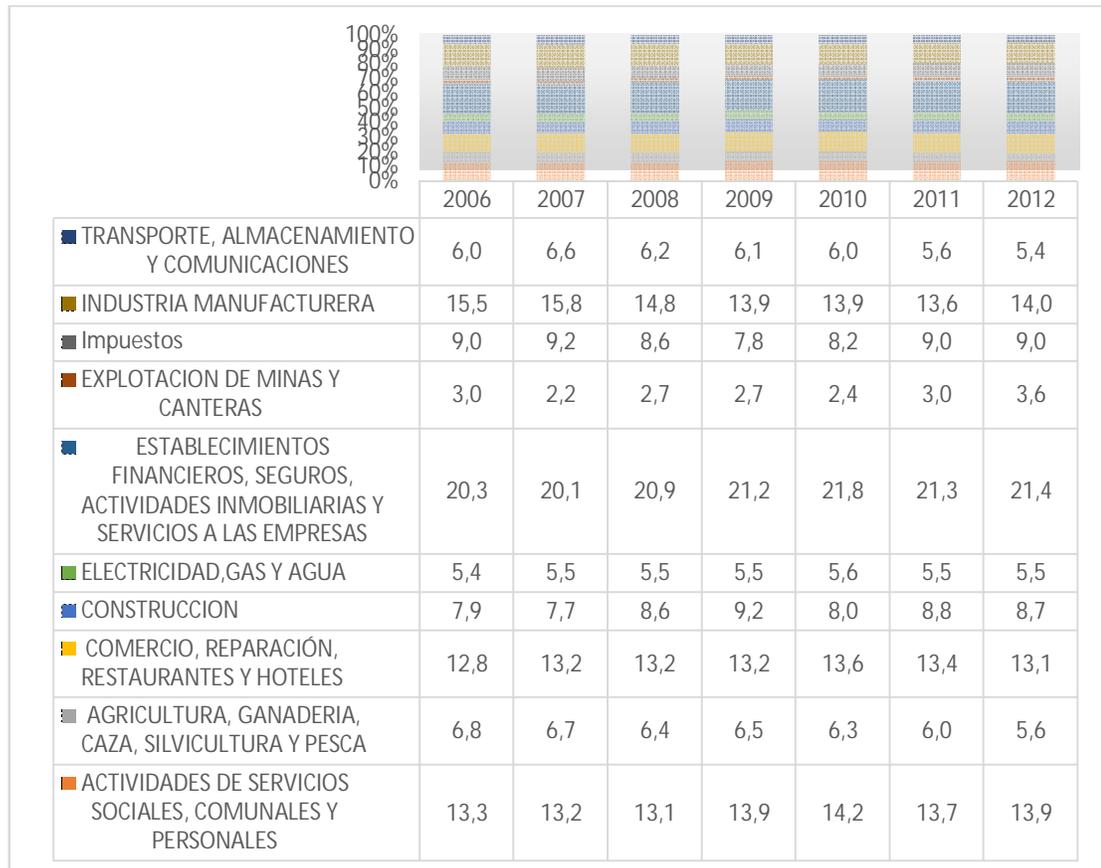


Fuente: DANE, Elaboración Grupo de Estudios Económicos y Financieros

Específicamente en el Departamento de Antioquia para el año 2012, la participación de esta actividad económica dentro del PIB es del 21,4% siendo la

rama con mayor peso⁹, lo que demuestra que en este sector del país esta actividad económica también representa altos niveles de crecimiento, creando oportunidades para creación de negocios alrededor de esta rama.

Grafica 5. Participación por grandes ramas de actividad económica dentro del PIB Departamento Antioquia

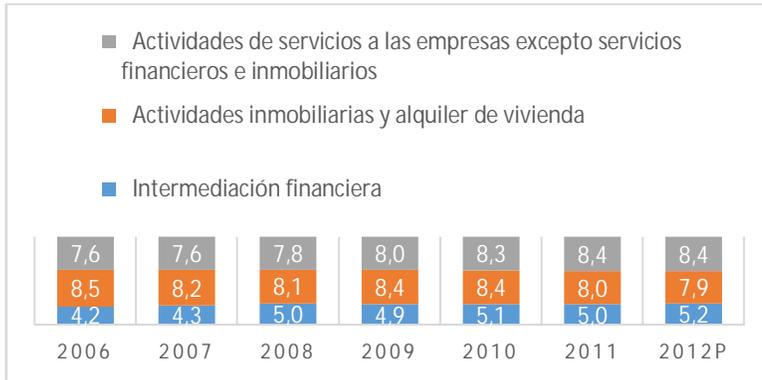


Fuente: Elaboración propia

Del 21,4% que aporta esta rama económica al PIB departamental, las actividades de servicios a empresas, exceptuando servicios financieros e inmobiliarios, contribuyen con el 8,4%.

⁹ DANE. PIB Departamental por sectores 2011-2012. Dirección de síntesis y cuentas nacionales. Bogotá 2012.

Grafica 6. Participación por actividad



Fuente: Elaboración propia

2. SEGUNDA PARTE: MEZCLA DE MERCADEO

2.1 SERVICIO

2.1.1 Definición del servicio

La consultora ofrecerá servicios de asesoría en mercadeo basado en personas debido a que habrá transferencia de conocimiento entre los consultores y los empresarios dueños de Mipymes. Contará con personal profesional, consultores expertos en el tema y personal calificado, ejecutivos encargados del contacto inicial con el cliente y afianzar la relación en el tiempo. Estos roles pretenden construir una relación cercana y duradera con los clientes.

Como la empresa se convierte en la pieza clave de unión entre las Mipymes y los asesores, parte del servicio consiste en encontrar clientes para los consultores a través de un equipo de diagnóstico.

2.1.2 Promesa de valor

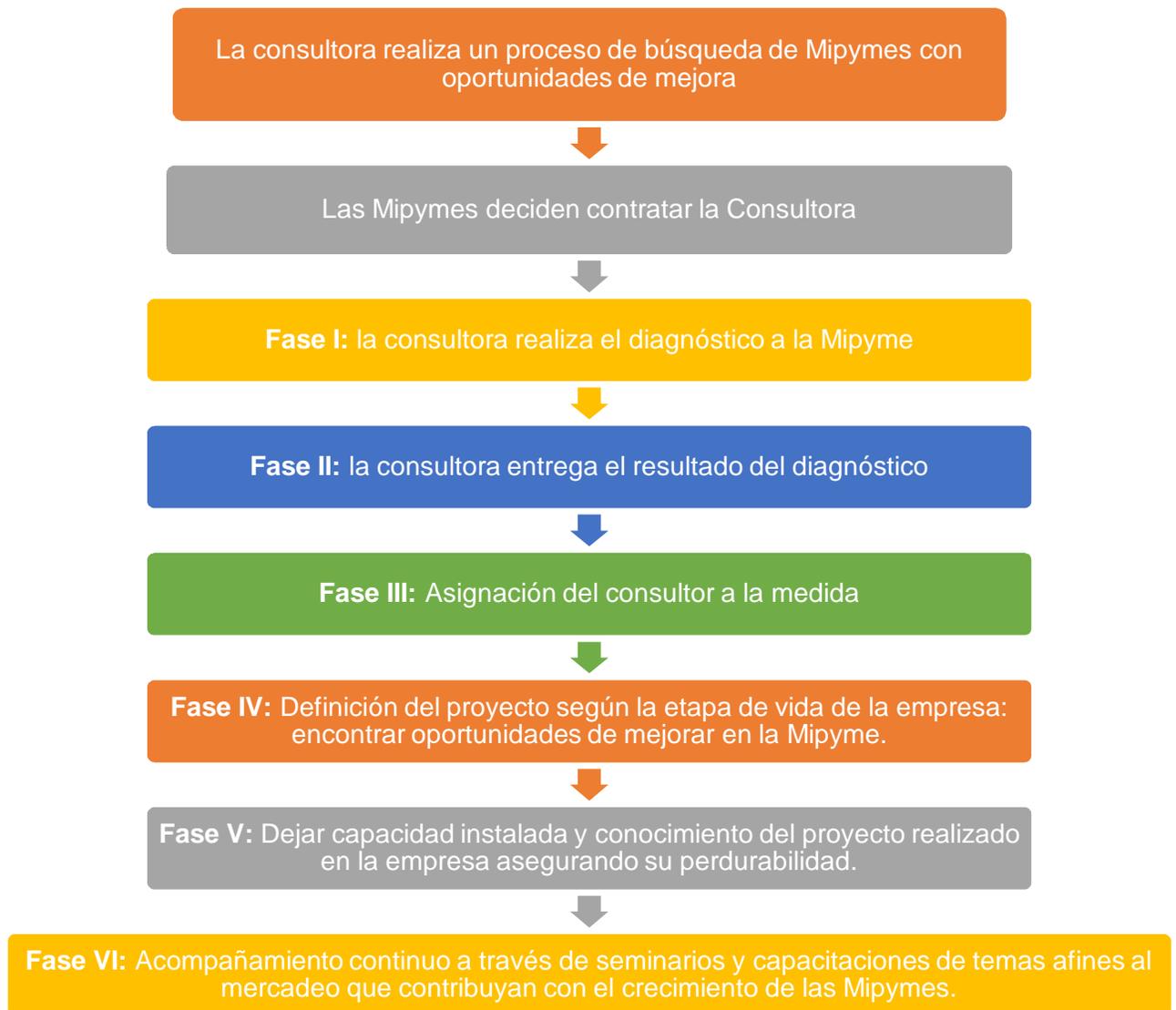
Soluciones de marketing personalizadas, medibles y que perduren en el tiempo basadas en transferencia de conocimiento y una alta experiencia.

2.1.3 Ventaja Competitiva

Consultoría a la medida, conectando al experto con cada necesidad. Esto permitirá a la compañía encontrar grandes oportunidades dentro de un mercado que hoy es altamente informal y con poco conocimiento a través de un pool de consultores con trayectoria y experiencia en el mercado que ofrecerá a las Mipymes una nueva manera de administrar sus negocios por medio del aprendizaje.

En el siguiente grafico se explica en un flujograma el proceso del servicio prestado:

Grafica 7. Proceso del servicio de la consultora



Fuente: Elaboración propia

A continuación enumeramos las líneas de servicios y los diferentes servicios dentro de cada una:

Tabla 3. Líneas de servicios de la consultora

Diagnóstico	Consultoría en Mercadeo	Enseñanza
"Diagnóstico completo	"Plan de Mercadeo "Desarrollo de Producto "Plan Comercial "Plan de Comunicación "Desarrollo de Estrategias "Estrategias de Distribución "Estrategias de Precio "Innovación	"Capacitaciones In-House "Conferencias "Talleres de Creatividad "Talleres de Innovación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Composición por Línea de servicio

Composición Líneas de Servicios		
Marketing Estratégico	Diagnóstico	Conocimiento de la empresa Procesos actuales Situación Identificar oportunidades Variables Estratégicas Ruta de mejora
	Producto	Dif. Producto y Portafolio Empaque Innovación Producto Procesos, Eficiencia Estrategias de Precio
	Precio	Segmentación Estrategias de Fijación de Precios por Canal Estructura Costos
	Distribución y Canales	Negociación Go To Market Trade Marketing Logística
	Comunicación	Creación Marca Endomarketing Mensaje Canales Promoción y Oferta (Calendario Comercial) Fidelización Estudio del Target
	Comercial	Consolidación de Fuerza de ventas Políticas de Descuento Estrategia de Ventas Formación del Equipo Comercial Venta Consultiva
	Estrategia	Modelos de Gestión Medición de Clima y Cultura Organizacional Estructura Negocio Prospectiva Planeación Estratégica Planeación Financiera

Fuente: Elaboración propia.

Para hacer el servicio atractivo para los clientes:

- Se ofrecerá una asesoría personalizada que permita modificar o ampliar el servicio cada vez que el cliente lo requiera.
- Este se vuelve tangible a través de la excelente presentación de los ejecutivos quienes tendrán equipamiento tecnológico adecuado, material de

comunicación segmentada y de interés para el cliente y se apoyarán en una imagen de marca que transmitirá el valor de la misma: A la medida.

Características diferenciadoras:

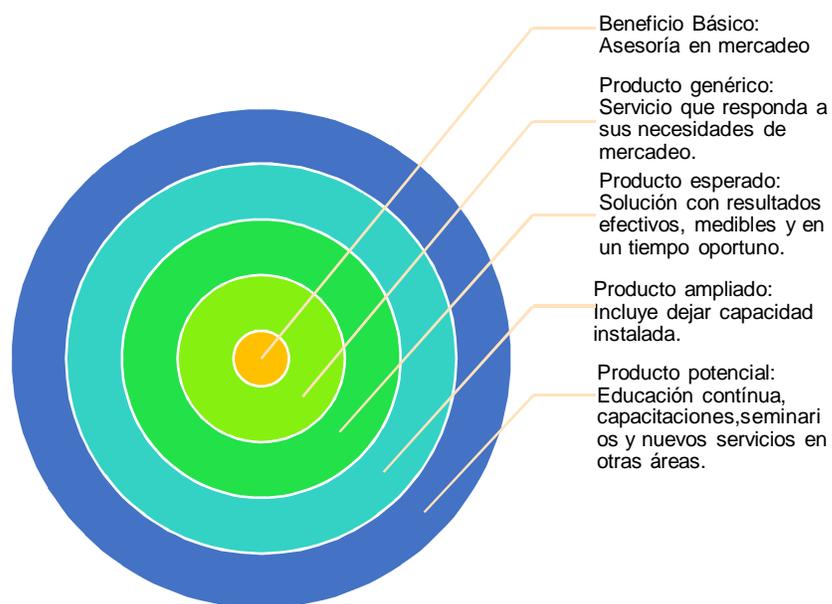
1. Entendimiento de la necesidad del cliente encontrando el consultor ideal para satisfacer esta necesidad, ofreciendo diferentes opciones de solución a la medida.
2. Garantizar que la solución propuesta se implemente en la empresa y perdure en el tiempo dejando capacidad instalada.
3. Ofrecer servicios adicionales que complementen las soluciones personalizadas como: capacitaciones In-House, conferencias, talleres de creatividad y talleres de innovación

Necesidades del mercado a cubrir:

Las empresas pequeñas necesitan organizarse y crecer, pero no tienen recursos para desarrollar planes de mercadeo y estrategias asociadas a la sostenibilidad y al crecimiento a largo plazo, por esto, la consultora ofrecerá diversas líneas de servicios que se enfocarán en sus necesidades puntuales de mercadeo y que se adaptarán a la disponibilidad de sus recursos.

Según lo anterior, se puede resumir el servicio de la consultora en el siguiente diagrama de jerarquía de valor para el cliente:

Gráfica 10. Diagrama de jerarquía de valor para el cliente de la consultora



Fuente: Dirección de Marketing+, Página 26, Philip Kotler y Keller

2.2 MERCADO

Las MiPymes generaron para el año 2013 el 63% del empleo en Colombia, representan el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción nacional, cifras reportadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Confecámaras. A diciembre de 2010 había 128.244 empresas registradas en las cinco cámaras de comercio que tienen presencia en Antioquia, de las cuales el 69% se encuentran ubicadas en Medellín y El Valle de Aburrá. El servicio de consultoría para MiPymes tendrá como objetivo atender las empresas ubicadas en El Valle de Aburrá (Antioquia), este enfoque geográfico se da por ser una empresa que nace en Antioquia y que busca impulsar y apoyar las empresas de la región.¹⁰

De las unidades productivas de Antioquia, 91% son microempresas, seguidas por pequeñas (6,3%), medianas (1,9%) y gran empresa (0,7%). Las Pymes tienen

¹⁰ Revista RAED. Cámara de comercio de Medellín. Edición No. 2 . diciembre de 2011

gran importancia por el aporte que hacen, tanto a la economía como a la generación de empleos. Gracias a esto, Antioquia pretende contar con una base empresarial fortalecida, creciente y sostenible, para lo cual requerirá intervenciones integrales que incidan en diversos frentes, como: formalización empresarial; acompañamiento y fortalecimiento de las empresas existentes con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Lo anterior, busca mejorar el desarrollo empresarial de la región para el año 2020 integrando la micro, pequeña y mediana empresa a la estrategia de internacionalización competitiva; promoviendo asociatividad y facilitando el acceso a recursos productivos: integración vertical, creación de clusters y alianzas estratégicas.¹¹

La Mipyme antioqueña además ha venido tomando importancia en la dinámica regional exportadora y se ha convertido en un actor central tanto en el crecimiento del departamento como del país. En los últimos 10 años la participación de este importante sector se ha incrementado notablemente en el total de exportaciones regionales, pasando del 10% en el año 2000 al 24% en el 2010.¹²

Otro factor a tener en cuenta es la baja densidad empresarial en Antioquia, la cual está explicada en gran parte por la alta mortalidad empresarial que se registra en la región: de 100 empresas constituidas, entre el primero y el tercer año después de su constitución desaparecen 29, al séptimo año el acumulado es de 42, y al décimo año han desaparecido un total de 47 empresas. Desagregado por sectores, el comercio, restaurantes y hoteles, registran las mayores tasas de mortalidad (superiores a 30% acumulado al tercer año); mientras que la construcción, y las actividades inmobiliarias y de alquiler, presentan tasas de 18% y 22% respectivamente, acumulado al tercer año.

Adicional, la base empresarial Antioqueña manifiesta tener una formación básica; a raíz de esto buscan mejorar sus conocimientos empresariales y obtener asesoría para la administración de su negocio, especialmente en el área de mercadeo y ventas; contabilidad y costos, imagen corporativa, y presentación de puntos de venta.

Finalmente es importante tener en cuenta las oportunidades de financiación que se han ido construyendo, gracias a la importancia que están teniendo las MiPymes, y su aporte a la economía regional. Un ejemplo es la Red de Microcrédito de Medellín que nace de un acuerdo de voluntades entre las entidades que promueven el emprendimiento o financian a los emprendedores y

¹¹ Plan Regional de competitividad de Antioquia, p. 22

¹² LATINPYMES. [Online]. Comercio exterior. Disponible en <http://www.latinpymes.com/articulo/3108>

microempresarios de la ciudad, la cual busca articular la oferta institucional de estos servicios financieros y no financieros con el propósito de mejorar el impacto sobre la población objeto de esta intervención.

Su objetivo es contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de Medellín desde el desarrollo integral de las microempresas.¹³

¿Quiénes lo integran?

- Actuar
- Banco de los Pobres
- Banco de las Oportunidades
- Bancolombia
- Comfama
- Comfenalco
- Conexiones Credirenting
- Confiar
- Corporación Mundial de la Mujer
- Fondo de Garantías de Antioquia
- Fomentamos
- Fundación Gerentes Prevenidos
- Gerentes Prevenidos
- Megabanco
- Microempresas de Antioquia
- Invitados: Banco Agrario y Cooperativa Belén.

Nuestro mercado está compuesto de la siguiente forma:

¹³ RED DE MICROCRÉDITO CULTURA E. [Online]. Disponible en <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/ReddeMicrocredito.aspx>

Tabla 5. Participación por tamaño de empresa por ramas de actividad económica (%)

		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Participación por tamaño		91%	6,30%	1,90%	0,70%
N° de empresas por tamaño		116.702	8.079	2.437	898
Participación por ramas de actividad económica	Comercio al por mayor y por menor	48,6%	33,3%	27,0%	21,8%
	Industrias Manufactureras	12,0%	18,9%	17,9%	23,6%
	Hoteles y restaurantes	12,7%	2,4%	1,0%	1,1%
	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	9,3%	17,1%	17,0%	10,2%
	Otras actividades servicios comunitarios, sociales y personales	5,0%	2,2%	1,7%	1,2%
	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3,6%	5,8%	4,5%	4,4%
	Construcción	2,6%	6,7%	9,8%	8,8%
	Intermediación financiera	1,5%	4,4%	9,9%	14,1%
	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,3%	4,8%	6,9%	7,2%
	Servicios sociales y de salud	1,5%	2,2%	1,9%	2,7%
	Explotación de minas y canteras	1,0%	1,0%	1,3%	2,6%
	Educación	0,7%	0,6%	0,3%	0,1%
	Suministro de electricidad, gas y agua	0,1%	0,4%	0,7%	1,7%
	Administración pública y defensa: seguridad social de afiliación obligatoria	0,1%	0,1%	0,0%	0,5%
Pesca	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Revista RAED. Cámara de Comercio. Edición 2, 2011

Tabla 6. Participación por tamaño de empresa por ramas de actividad económica (unidades)

		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Participación por tamaño		91%	6,30%	1,90%	0,70%
N° de empresas por tamaño		116.702	8.079	2.437	898
Participación por ramas de actividad económica	Comercio al por mayor y por menor	56.717	2.690	658	196
	Industrias Manufactureras	14.004	1.527	436	212
	Hoteles y restaurantes	14.821	194	24	10
	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	10.853	1.382	414	92
	Otras actividades servicios comunitarios, sociales y personales	5.835	178	41	11
	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4.201	469	110	39
	Construcción	3.034	541	239	79
	Intermediación financiera	1.751	355	241	127
	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.517	388	168	65
	Servicios sociales y de salud	1.751	178	46	24
	Explotación de minas y canteras	1.167	81	32	23
	Educación	817	48	7	1
	Suministro de electricidad, gas y agua	117	32	17	15
	Administración pública y defensa: seguridad social de afiliación obligatoria	117	8	-	4
Pesca	-	8	2	-	
Total		116.702	8.079	2.437	898

Fuente: Elaboración propia

El mercado está principalmente conformado por Microempresas y el sector en el que están enfocadas es el sector comercio. El segundo sector en importancia es el de la industria manufacturera, que concentra el 12% de las Micro, 19% de las Pequeñas y 18% de las Medianas. Estaremos enfocados en las siguientes ramas de actividad económica:

Tabla 7. Segmentos foco

Segmentos	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Comercio al por mayor y por menor	56.717	2.690	658	60.066
Industrias Manufactureras	14.004	1.527	436	15.967
Total Segmentos	70.721	4.217	1.094	76.033

Fuente: Elaboración propia

Este segmento del mercado está definido por su importancia y peso en el mercado, y a pesar de contar con la mayor tasa de mortalidad, esto representa una oportunidad para nuestro negocio, debido a que las principales causas identificadas son bajo perfil del emprendedor, insuficiente planeación estratégica y de mercado, deficiente planificación financiera, baja generación de valor agregado y alta competencia en el mercado.

Dentro del segmento al cual atenderemos contamos con un público objetivo y consumidor que generalmente es un cliente joven, entre los 25 y 45 años (56% de los empresarios), la mitad son dueños de su propio negocio y enfocados a funciones como la administración (64%) y ventas (16%). Los clientes tienen un nivel de formación en mercadeo básico (solo el 11% son profesionales y el 2% tienen un posgrado). Esto nos presenta una oportunidad para generar valor agregado a través de un servicio enfocado en la educación y que perdure en el tiempo. Al atender empresas pequeñas, nuestro consumidor generalmente es el mismo dueño de la compañía.

Por lo general un empresario de pequeña o mediana empresa, crea su organización para obtener ingresos adicionales a sus ingresos corrientes, o para derivar el sustento a partir de su actividad como empresario pyme, para lo cual dedican todos sus esfuerzos a la planeación operativa, descuidando la planeación táctica y estratégica.

La principal falencia de las pymes al mercadear es la falta de planeación, lo que no les permite identificar plenamente al cliente ni sus necesidades. Uno de los mayores inconvenientes de las pymes y que muchas veces las llevan al fracaso es la falta de conocimiento de su entorno y los desafíos a los cuales se tienen que enfrentar. Además, no se tienen sistemas de información adecuados que les

permitan detectar mercados potenciales y reales y más grave, no se tienen métodos apropiados para evaluar y decidir sobre la pertinencia de los productos y servicios, situación que se vuelve más compleja hoy en día, ya que los consumidores cada vez están más informados y son más sofisticados, al igual que la competencia es más amplia. Así, debido a la ausencia de bases de datos de clientes tanto actuales como potenciales, las pymes desconocen en la mayoría de las veces al consumidor final, lo que les impide investigar primero las necesidades de los clientes en cuanto a productos y servicios, para luego producirlos.

Hay muchas pymes que no manejan claramente el concepto de segmentación del mercado, lo que les impide desarrollar estrategias de mercadeo y así superar las crecientes crisis de capital de trabajo.

Por lo tanto una de las características principales de nuestros clientes es su falta de conocimiento en temas relacionados con el mercadeo, así al brindarles un servicio completo y efectivo tienden a ser clientes leales y a repetir la compra. En este tipo de servicios el costo de cambio de proveedor es alto por lo que la inercia del consumo hace muy difícil atraer clientes de la competencia o perder clientes de la empresa.

2.3 COMPETENCIA

Nuestros principales competidores son los consultores, los cuales prestan su servicio a través de asesorías independientes. Existe una gran cantidad de consultores en diferentes áreas, no están asociados o agremiados y la mayoría son informales. Estas características no nos permiten establecer un dato concreto sobre los mismos, adicional no existen fuentes certificadas que muestren el tamaño, el tipo de servicio que ofrecen, los costos o las sociedades constituidas, convirtiéndose en un sector difícil de medir.

Las universidades y cámaras de comercio que ofrecen servicios de consultoría y enseñanza se convierten en competencia indirecta, ya que ofrecen algunos servicios similares que en ocasiones son gratuitos. A lo vez estas entidades se convierten en nuestros aliados y canales de distribución. Estos son algunos de los competidores directos quienes ofrecen diferentes servicios:

Tabla 8. Competidores directos de la consultora

COMPETIDOR	SERVICIOS	PÚBLICO
CICE Centro para la innovación, consultoría y emprendimiento	Administrativos: *Desarrollo de Pymes. *Estudio de factibilidad. *Identificación de nuevos negocios.	Grandes y Mipymes
Corporación Industrial Minuto de Dios	*Consultoría y formación especializada *Outsourcing de manufactura *Logística social *Emprendimiento de empresas *Contribución al conocimiento	Grandes y Mipymes
Real Mercadeo	*Plan de gestión comercial *Mapa de mercadeo *Gestión de negocios	Grandes y Mipymes
Podium	*Modelos de gestión propio: skills y productivity *Metodología de la enseñanza: learning y training	Grandes y Mipymes
Cámara de Comercio de Medellín	*Plan padrino: fortalecimiento de empresas a través de trasmisión de conocimientos. *Formación empresarial *Formación a la medida *Cursos virtuales	Grandes y Mipymes
Cultura E	Apoyo y acompañamiento al emprendedor. Recursos financieros y capacitación	Mipymes
Interactuar		Mipymes
Microempresas de Colombia	*Diagnóstico empresarial *Asesoría y acompañamiento *Formación	Mipymes
Consultores privados	Consultoría a la medida	Grandes y Mipymes

Fuente: Elaboración propia

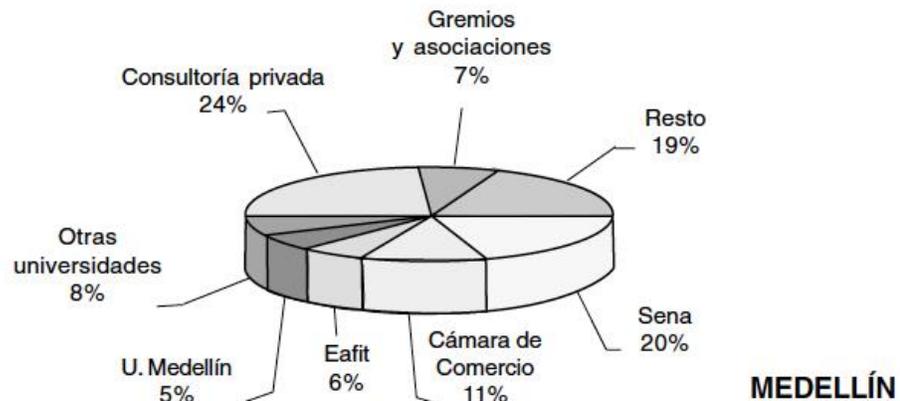
Según el análisis realizado a estos competidores en el sector, la consultora puede encontrar vacíos en el mercado, con el fin de aprovecharlos como nuevas oportunidades y que permitan complementar su oferta de servicios con un valor agregado importante frente a la competencia:

1. Se encuentra una oferta muy general, que no permiten al cliente y a la consultora modular de una manera más específica los servicios prestados según cliente, necesidades y costos.
2. En muchas de las consultoras no se hace énfasis en el pool de consultores, brindando pocas posibilidades al cliente, en la etapa inicial, de conocer y escoger la persona más indicada para llevar su proceso.
3. Algunas de las consultoras por su modalidad gubernamental o estatal incurren en procesos extensos y complejos para el cliente, haciendo que iniciar la consultoría requiera de una logística y gastos superiores a los esperados.
4. Las consultoras no están enfocadas en dejar capacidad instalada en las empresas.
5. La promoción de modelos propios de consultoría y metodologías exclusivas para este servicio no se da con frecuencia en las consultoras ya establecidas.

Además de encontrara estas oportunidades dentro del mercado, en la mayoría de los casos y empresas consultoras, no es posible acceder a un precio estándar, pues el valor del servicio dependerá de las necesidades específicas de cada empresa.

Por otro lado y haciendo un análisis un poco más profundo, las entidades que prestan el servicio de consultoría podrían clasificarse según la utilización que las PYMES y microempresas les han dado en Medellín: Consultoría privada, Cámaras de comercio, SENA, Universidades, otros. Esto permite encontrar también oportunidades dentro del sector e identificar cual es el segmento con mayor credibilidad por parte del público objetivo.

Grafica 8. Porcentaje de utilización de entidades prestadoras de servicios a las empresas (extracto)



Fuente: La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo. Fundes Internacional

2.4 PRECIO

El precio es determinado según los valores que se encuentran en el mercado, el tamaño de la empresa y la línea de servicio que desea contratar el cliente. Cada línea está compuesta de diferentes servicios asociados, los cuales podrán ser contratados en conjunto o individuales dependiendo de las necesidades de cada Mipyme. Para el diagnóstico, el precio se determinó partiendo de las horas que toma este proceso y un valor de \$110.000 por hora; para el caso de la pequeña empresa se asume un tiempo de 14 horas y para la mediana, 20 horas.

El precio depende de la cantidad de entregables que tiene cada servicio, por lo que el cliente podrá pagar cada entregable por separado en diferentes periodos.

Cada línea de servicio se asocia a una variable interna, del mercado o del consumidor, teniendo en cuenta el enfoque del estudio. En el ámbito interno se consideran servicios como: diagnóstico inicial, desarrollo del producto, eficiencia en procesos, estrategias de fijación de precios por canal, estructura de costos, negociación, logística, endomarketing, consolidación fuerza de ventas y todo el tema estratégico de la organización.

Dentro de la variable mercado se encuentran servicios como: desarrollo de empaque, innovación del producto, estrategias de precios, definición de promociones y Calendario comercial.

Finalmente dentro de la variable consumidor, se agrupan servicios como segmentación, creación de marca, desarrollo de canales, fidelización y estudio del target.

A continuación se muestran los precios que se determinaron para cada servicio tanto para la pequeña como mediana empresa:

Tabla 9. Precios por servicio para pequeña empresa

Pequeña Empresa		Variables Internas		Mercado		Consumidor		
		Hrs/ Entrega	\$	Hrs/ Entrega	\$	Hrs/ Entrega	\$	
Marketing Estratégico	Diagnóstico	Conocimiento de la empresa						
		Procesos actuales						
		Situación	14 hrs	\$ 1.540.000				
		Identificar oportunidades Variables Estratégicas						
			Ruta de mejora					
	Producto	Dilto Producto y Portafolio	3 Ent	\$ 6.000.000			1 Ent	\$ 2.000.000
		Empaque	0,5 Ent	\$ 950.000	0,5 Ent	\$ 950.000		
		Innovación Producto	3 Ent	\$ 6.000.000	1 Ent	\$ 2.000.000	1 Ent	\$ 2.000.000
		Procesos, Eficiencia	3 Ent	\$ 5.700.000				
	Precio	Estrategias de Precio	1 Ent	\$ 2.000.000	1 Ent	\$ 2.000.000	1 Ent	\$ 2.000.000
		Segmentación					1 Ent	\$ 2.000.000
		Estrategias de Fijación de Precios por Canal	1 Ent	\$ 1.900.000				
		Estructura Costos	3 Ent	\$ 12.000.000				
	Distribución y Canales	Negociación	2 Ent	\$ 3.600.000				
		Go To Market	1 Ent	\$ 2.000.000			1 Ent	\$ 2.000.000
		Trade Marketing	1 Ent	\$ 1.900.000				
		Logística	2 Ent	\$ 3.800.000				
	Comunicación	Creación Marca	3 Ent	\$ 6.000.000			1 Ent	\$ 2.000.000
		Endomarketing	1 Ent	\$ 1.800.000				
		Mensaje	1 Ent	\$ 2.000.000			1 Ent	\$ 2.000.000
		Canales	2 Ent	\$ 4.000.000			0,5 Ent	\$ 950.000
		Promoción y Oferta (Calendario Comercial)	1 Ent	\$ 1.900.000	1 Ent	\$ 1.900.000		
		Fidelización	2 Ent	\$ 3.800.000			1 Ent	\$ 1.900.000
			Estudio del Target			1 Ent	\$ 1.900.000	
	Comercial	Consolidación de Fuerza de ventas	4 Ent	\$ 8.000.000				
		Políticas de Descuento	2 Ent	\$ 3.800.000				
		Estrategia de Ventas	4 Ent	\$ 8.000.000				
		Formación del Equipo Comercial	1 Ent	\$ 2.000.000				
Venta Consultiva		2 Ent	\$ 3.800.000					
Estrategia	Modelos de Gestión	1 Ent	\$ 1.900.000					
	Medición de Clima y Cultura Organizacional	1 Ent	\$ 1.900.000					
	Estructura Negocio	4 Ent	\$ 8.000.000					
	Prospectiva	4 Ent	\$ 8.000.000					
	Planeación Estratégica	4 Ent	\$ 8.000.000					
	Planeación Financiera	2 Ent	\$ 4.000.000					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Precios por servicio para mediana empresa

Mediana Empresa		Variables Internas		Mercado		Consumidor		
		Hrs/ Entrega	\$	Hrs/ Entrega	\$	Hrs/ Entrega	\$	
Marketing Estratégico	Diagnóstico	Conocimiento de la empresa						
		Procesos actuales						
		Situación						20 hrs \$ 2.200.000
		Identificar oportunidades Variables Estratégicas						
	Ruta de mejora							
	Producto	Dilo Producto y Portafolio						6 Ent \$ 12.000.000
		Empaque						1 Ent \$ 1.900.000
		Innovación Producto						5 Ent \$ 10.000.000
		Procesos, Eficiencia						2 Ent \$ 4.000.000
	Precio	Estrategias de Precio						1 Ent \$ 1.900.000
		Segmentación						2 Ent \$ 4.000.000
		Estrategias de Fijación de Precios por Canal						2 Ent \$ 4.000.000
		Estructura Costos						2 Ent \$ 4.000.000
	Distribución y Canales	Negociación						5 Ent \$ 20.000.000
		Go To Market						4 Ent \$ 7.200.000
		Trade Marketing						2 Ent \$ 4.000.000
		Logística						2 Ent \$ 3.800.000
	Comunicación	Creación Marca						4 Ent \$ 7.600.000
		Endomarketing						2 Ent \$ 3.600.000
		Mensaje						2 Ent \$ 4.000.000
Canales						2 Ent \$ 4.000.000		
Promoción y Oferta (Calendario Comercial)						4 Ent \$ 1.900.000		
Fidelización						2 Ent \$ 3.800.000		
Comercial	Estudio del Target						2 Ent \$ 3.800.000	
	Consolidación de Fuerza de ventas						7 Ent \$ 14.000.000	
	Políticas de Descuento						4 Ent \$ 7.600.000	
	Estrategia de Ventas						7 Ent \$ 14.000.000	
	Formación del Equipo Comercial						2 Ent \$ 4.000.000	
Estrategia	Venta Consultiva						4 Ent \$ 7.600.000	
	Modelos de Gestión						2 Ent \$ 3.800.000	
	Medición de Clima y Cultura Organizacional						2 Ent \$ 3.800.000	
	Estructura Negocio						7 Ent \$ 14.000.000	
	Prospectiva						7 Ent \$ 14.000.000	
	Planeación Estratégica						7 Ent \$ 14.000.000	
Planeación Financiera						4 Ent \$ 8.000.000		

Fuente: Elaboración propia

Además de los servicios específicos que se ofrecerán a la medida para cada MiPyme, la consultora brindará cursos cortos enfocados a temas de mercadeo con el fin de ampliar su portafolio y ofrecer más soluciones al cliente. Estos cursos serán dictados por especialistas en mercadeo con una amplia experiencia en

consultoría para MiPymes y tendrán una duración de 4 horas

Para calcular un precio aproximado para este otro tipo de servicio, se consideran los siguientes costos fijos y una asistencia esperada de 25 personas por curso:

Tabla 11. Costos asociados a la capacitación

Descripción	Valor
Alquiler del salón equipado	\$ 800.000
Alimentación	\$ 750.000
Capacitador	\$ 500.000
Suvenir	\$ 200.000

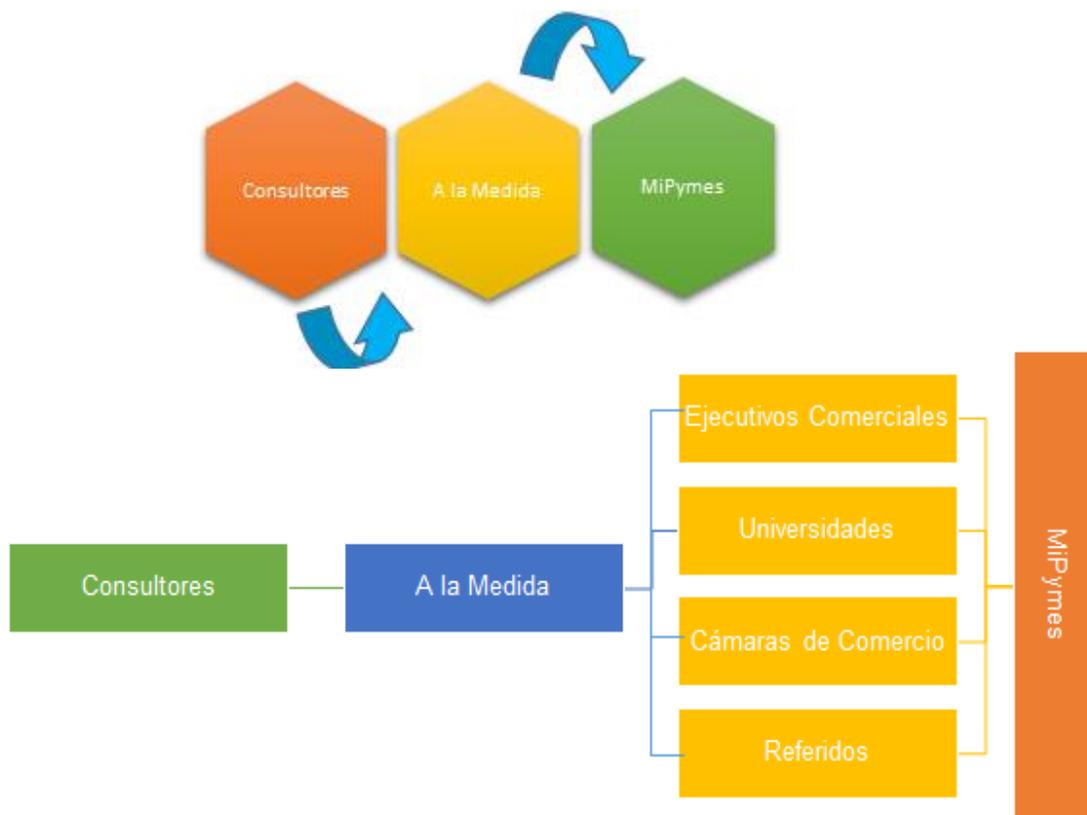
Fuente: Elaboración propia

Así, el costo total de la inscripción por persona será de \$130.000 obteniendo un margen cercano al 30%.

2.5 DISTRIBUCIÓN

Para llegar a nuestro público objetivo vamos a trabajar cuatro canales, el principal es nuestro canal directo, y los otros tres canales son a través de terceros.

Ilustración 1. Canales de distribución del servicio



Fuente: Elaboración propia

Nuestro principal canal de distribución son nuestros ejecutivos comerciales, quienes llegan directo a las MiPymes. Estos serán los encargados de buscar clientes potenciales a quienes visitarán para ofrecerles un diagnóstico inicial, también en este primer contacto darán a conocer el portafolio completo de la empresa. El ejecutivo se encargará de la relación con el cliente, esta relación debe ser continua, directa y respondiendo a sus necesidades, así podrá entablar una relación más cercana.

Las universidades y las cámaras de comercio nos servirán de canal, ya que a través de ellas dictaremos charlas gratuitas que nos darán a conocer a las MiPymes asociadas a estas entidades o que busquen ayuda en ellas. No solamente será un canal para ofrecer servicios relacionados a la consultoría sino también de enseñanza y capacitación continua.

El canal de referidos se formará con el tiempo, ya que de acuerdo al servicio prestado a las MiPymes y su conformidad con el mismo nos acercarán a otros clientes del sector que tengan necesidades que podamos solucionar. De igual forma este plan de referidos va a tener unos beneficios ya sea en servicios de la empresa o descuentos a pie de factura.

2.6 IMAGEN CORPORATIVA

Con el fin de posicionarnos como una marca de fácil recordación y que evidencie nuestro principal valor, la personalización del servicio, creamos un nombre sonoro y corto, que hable por sí solo pero que a su vez denote seriedad y profesionalismo por lo cual se incluye un copy que logre acercarnos al cliente.

2.6.1 Logo

Ilustración 2. Logo



Fuente: Elaboración propia.

Somos una marca que busca transmitirle al cliente cercanía, confianza e innovación a través de un servicio que refleje la construcción de un proyecto en conjunto. Por medio de nuestro copy %us sueños, nuestro proyecto+pretendemos comunicarle seguridad convirtiendo sus necesidades en las nuestras.

Una de las principales asociaciones que queremos lograr con la imagen corporativa es que el cliente perciba en la marca un aliado y una ficha clave para el desarrollo de estrategias de mercadeo para su negocio.

Al ser una empresa que une dos tipos de cliente: Mipymes y consultores, queremos reflejar que somos la pieza que permite conectar las necesidades de ambos.

Al ser un producto intangible, buscamos a través de nuestra imagen, elementos que reflejen solidez y unión como el círculo, el cual logra cerrarse gracias a la cohesión de fichas claves que simulan la relación perfecta entre las Mipymes y los consultores reflejando la asociación de éstos últimos.

Finalmente, los colores de nuestro logo expresan calidez, familiaridad, innovación y vigencia; características fundamentales para generar credibilidad en el sector.

Llegaremos al cliente a través de un mensaje cálido pero a la vez contundente y generando confiabilidad, el cual será expresado con un lenguaje cercano y claro que permita entablar una conversación en doble vía.

Ilustración 4. Aplicación 1. Hoja Membrete



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 5. Aplicación 2. Tarjeta de presentación



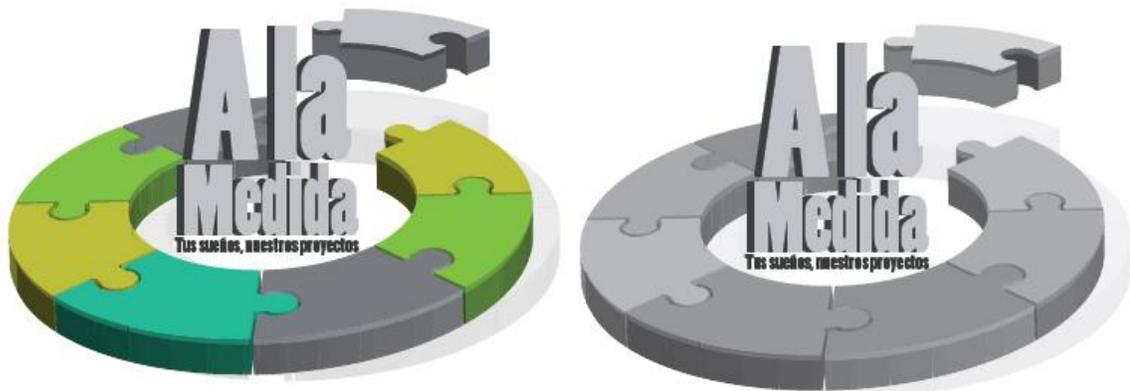
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 6. Aplicación 3. Página web



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 7. Aplicación 4. Blanco y negro



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 8. Planimetría



Tus sueños, nuestros proyectos

5 CM X 3 CM

En este caso por ser el tamaño mas pequeño el slogan sale del centro y pasa a la parte inferior del logo.



9 CM X 6 CM



13,5 CM X 9 CM

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 9. Usos no permitidos



Colores diferentes



Colores del logo en diferente tono

Fuente: Elaboración propia.

2.7 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Por la naturaleza del servicio ofrecido, se buscarán nuevas estrategias de comunicación a través de eventos y experiencias, marketing directo e interactivo, recomendación de boca en boca y ventas personales. Se trabajará en los siguientes medios debido principalmente al tamaño del segmento al cual nos dirigimos y la necesidad de encontrar canales que permitan explicar el servicio de una manera más profunda adaptado a cada necesidad.

Ilustración 10. Medios de publicidad y promoción



Fuente: Elaboración propia

Al utilizar estrategias de marketing directo, lograremos hacer venta cruzada, ofreciendo no sólo consultoría, sino también servicios de capacitación y formación y estrechar aún más la relación con nuestro cliente. Por otro lado el marketing interactivo cobra una gran importancia al ser la carta de entrada para cualquier compañía, allí el cliente debe tener la suficiente información para conocer la empresa y tomar una decisión, es el primer momento de verdad, pues allí debemos reflejar la capacidad del servicio y prestar, así como un consultor presencial, una asesoría completa para la venta del producto. Es por esto que la página web de la empresa debe comunicar: misión y visión, historia y recorrido (experiencia), pool de consultores y las empresas a las cuales han asesorado, logros, beneficios y ventajas, modelo de atención y valores aproximados, sistema de contacto y/o chat en línea, servicios complementarios (charlas y módulos de educación), testimoniales y finalmente conexión a plataformas afines como redes sociales y blog, lo que permita el refuerzo en contenido y credibilidad.

En consecuencia, nos aseguraremos de conocer a cada cliente lo suficiente como para adecuar y personalizar sus ofertas y mensajes, y desarrollar un plan de marketing de por vida para cada cliente valioso, con base en su conocimiento de los eventos y transiciones de su vida¹⁴.

A través de medios digitales, lograremos mayor agilidad y un contacto más oportuno con el cliente. Así mismo, podremos implementar con mayor facilidad

¹⁴ KOTLER. Dirección de Marketing. P, 537

una asesoría personalizada disponible desde cualquier lugar y en cualquier momento. Este tipo de interacciones nos darán una connotación de innovación y de estar a la vanguardia, factores importantes para generar credibilidad. Estas plataformas a su vez, nos darán la oportunidad de ofrecer los servicios de educación o formación por medio de material interactivo.

Por otra parte, generar una red de voceros digitales, nos permite fortalecernos por medio de la recomendación a través de blogs, redes sociales o páginas independientes que tengan contenidos afines a nuestros servicios o donde nosotros mismos podamos publicar.

El método de boca en boca positivo suele darse de manera natural con poca publicidad, pero también puede ser gestionado y facilitado. Es particularmente eficaz para los negocios pequeños, con los cuales los clientes pueden sentir una relación más personal¹⁵ que es lo que buscamos en nuestra empresa.

3. TERCERA PARTE: DEL SERVICIO

¹⁵ Ibíd. P, 546

3.1 PARTE PRODUCTIVA

3.1.1 Descripción del proceso:

- Primer paso: la empresa consultora realiza un proceso de búsqueda de Mipymes que cumplan con las características del público objetivo, compañías con dificultades para definir su cliente final y estrategias de posicionamiento en el mercado. Este proceso será realizado por los ejecutivos comerciales.
- Proceso de contratación: Después de una detallada descripción del portafolio de la consultora, las Mipymes contactas solicitan alguno de los servicios presentados. Una vez la negociación se cierra, comenzara un proceso legal donde se aclararan los términos de confidencialidad y compromisos.
- Fase I . Diagnostico: Es el paso inicial de la asesoría, con el fin de detectar y entender debilidades y oportunidades. Es ejecutada por el área especializada en diagnostico. Esta etapa permitirá encontrar los insumos necesarios para proponer un proyecto completo de mejora.
- Fase II - Entrega de diagnóstico: La consultora retroalimenta al cliente través de los resultados del diagnóstico ejecutado, lo que dictará el camino a seguir para la realización del proyecto y sus fases, las cuales deben representarse en un mejora económica o de procesos para la compañía asesorada.
- Fase III . Asignación del consultor a la medida: Después de analizar el diagnostico y reconocer las debilidades de la Mipyme, la empresa escoge y asigna un consultor acorde a las necesidades de la compañía evaluada y su capacidad de pago.
- Fase IV . Definición del proyecto: Una vez el consultor conozca el funcionamiento de la empresa y sus necesidades se procederá a la creación del plan de trabajo: objetivos, cronograma, actividades e indicadores de medición, con el fin de entregar resultados acordes y fáciles de implementar.
- Fase V . Capacidad instalada: Una vez se entregue el proyecto completo de mejoras para la Mipyme, la empresa deberá asignar recursos para implementar las nuevas prácticas dentro de la compañía, con el fin de mantener en el tiempo las mejoras planteadas.

- Fase VI . Acompañamiento: con el fin de brindar un servicio integral y que perdure en el tiempo, la empresa de consultoría brindara capacitación y charlas a fines a las necesidades de las Mipymes asesoradas, que les permita identificar en el futuro necesidades y actuar rápidamente para encontrar soluciones, además ayuda a que las estrategias propuestas perduren en el tiempo.

3.2 ASPECTO FINANCIERO

3.2.1 Plan de Inversión

Lo primero que la empresa de consultoría requiere para operar es constituirse formalmente en dos aspectos: comercial y jurídico, esto requiere un plan de inversión detallado a continuación:

3.2.2 Viabilidad Económica

1. Comercial: se considerará la creación de una página web, la imagen corporativa de la empresa, papelería para el arranque del negocio, tres computadores portátiles y una impresora.

2. Jurídica: se considera una asesoría Jurídica para la creación de la empresa y la elaboración de los contratos marco para cerrar los negocios con los clientes.

Tabla 12. Costos Iniciales

Costos comerciales	10.500.000
<i>Creación página web</i>	3.000.000
<i>Desarrollo imagen corporativa</i>	1.500.000
<i>Computadores e impresora</i>	5.500.000
<i>Papelería</i>	500.000
Costos jurídicos	3.904.350
<i>Constitución de S.A.S</i>	1.500.000
<i>Gastos de registro y apertura cuenta bancaria</i>	500.000
<i>Renovación mercantil de la cámara de comercio</i>	644.350
<i>Servicios de contador</i>	600.000
<i>Redacción de contratos para prestación de servicios</i>	660.000
Total Costos Iniciales	14.404.350

Fuente: Elaboración propia

Es importante aclarar que no se tendrá gastos de oficinas, se estará trabajando desde la empresa del cliente o en lugares a convenir como salas de reuniones.

Esto convierte a nuestra empresa en una oportunidad de negocio muy interesante, al tener altas expectativas, metodología, una idea innovadora y con baja inversión de bajo riesgo.

3.3 MATRIZ DOFA

Tabla 13. Matriz DOFA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Es una empresa que permite modularse según las necesidades del cliente: Costos, Tiempo, Necesidades, etc. - Dejar capacidad instalada nos permite generar valor agregado a través de un servicio enfocado en la transferencia de conocimiento que perdure en el tiempo. - Vamos a estar enfocados en un sector de contante crecimiento y que mueve la economía del país. - Brindaremos un servicio con metodologías propias y con consultores a la medida. - El sector se encuentra en auge, por lo tanto podemos encontrar apoyo y fácil financiación en entidades gubernamentales. - Estaremos catalogados dentro del grupo de empresas privadas que prestan el servicio de consultoría, las cuales presentan el mayor nivel de confianza de las MiPymes en Antioquia. - Un negocio con Baja inversión . Bajo riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las necesidades de formación de las Mipymes se focalizan específicamente en las áreas de mercadeo y ventas, y contabilidad y costos. - De las unidades productivas de Antioquia, 91% son microempresas, seguidas por pequeña (6,3%), mediana (1,9%) y gran empresa (0,7%). - Los esfuerzos del gobierno van encaminados al desarrollo de empresas de servicio. - Existencia de empresas interesada en la financiación de creación de Mipymes. - El sector servicios es el que más ha crecido en los últimos años tanto a nivel nacional como regional.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Poca experiencia en el mercado de los servicios. - Estar en proceso de posicionamiento. - La consultora depende del conocimiento directo del asesor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorías gratuitas por parte de Instituciones Gubernamentales. - Servicio basado en el precio. (Competencia: Guerra de precios). - Para una Mipyme no es una prioridad invertir en asesoría. - Falta de credibilidad en los servicios de consultoría y desconocimiento de alternativas de financiación para invertir en estos servicio. - Informalidad en el sector de consultoría.

BIBLIOGRAFÍA

ANIFF. Centro de estudios económicos. Comentario económico del día. Septiembre 2013

DANE. PIB Departamental por sectores 2011-2012. Dirección de síntesis y cuentas nacionales. Bogotá 2012.

JARAMILLO, Paula. ¿Qué es el sector de servicios, cómo se regula, cómo se comercia y cuál es su impacto en la economía? Departamento Nacional de Planeación Dirección de Estudios Económicos. Bogotá, 2004

KOTLER. Dirección de Marketing. P, 537

LATINPYMES. [Online]. Comercio exterior. Disponible en <http://www.latinpymes.com/articulo/3108>

Plan Regional de competitividad de Antioquia, p. 22

RED DE MICROCRÉDITO CULTURA E. [Online]. Disponible en <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/ReddeMicrocredito.aspx>

REVISTA DINERO. [Online]. Sector servicios sí está haciendo la tarea. [23 de junio de 2014]. Disponible en <http://www.dinero.com/economia/articulo/sector-servicios-si-esta-haciendo-tarea/177057>

REVISTA RAED. Cámara de comercio de Medellín. Edición No. 2 . diciembre de 2011

RODRÍGUEZ, Astrid. La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo. Fundes Internacional. Colombia Septiembre 2013.

SUPER INTENDENCIA DE SOCIEDADES Y MINCIT. Información de estados financieros a corte dic 31 del 2012. Análisis de las 1,000 empresas más grandes del sector real. Bogotá 2012.