

LA ASESORÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL PARA LAS PYMES COMO
ALTERNATIVA DE POSIBLE INTERNACIONALIZACIÓN.

Presentado por:

MAGDA MILENA LUQUE GONZÁLEZ

DIANA CAROLINA CORTÉS LÓPEZ

UNIVERSIDAD ECCI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA PROFESIONAL DE COMERCIO INTERNACIONAL

Bogotá D. C.

2015

ESTRATEGIA COMPETITIVA DE ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO EN
COMERCIO INTERNACIONAL.

MAGDA MILENA LUQUE GONZÁLEZ
DIANA CAROLINA CORTÉS LÓPEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE PROFESIONAL EN
COMERCIO INTERNACIONAL

DIRECTOR
DUSTIN TAHISIN GÓMEZ RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD ECCI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE COMERCIO INTERNACIONAL

Bogotá D. C.

2015

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias que contribuyeron en este recorrido de formación profesional mejorando nuestros conocimientos y así mismo nuestra vida, la cual no sería la misma ya que sus enseñanzas aportes y observaciones nos llevaron a alcanzar una meta de tantas en nuestras vidas, de igual forma a todos los docentes que estuvieron semestre tras semestre inculcándonos una formación integra y llena de principios y valores.

AGRADECIMIENTOS

A Dios fuente de bien porque nos acompañó y nos dio la fortaleza interior para seguir adelante en cada noche y salud para continuar con ahincó, así mismo a nuestro director de tesis el profesor Dustin Tahisin Gómez Rodríguez por iluminarnos en este camino de conocimiento que continua al lado de grandes personas, de igual forma a la Universidad ECCI por permitirnos completar en sus aulas una etapa más de nuestras vidas, por último agradecemos con todo el corazón a nuestras familias que estuvieron todo el tiempo a nuestro lado ofreciéndonos esa mano amiga y esa compañía que nos hizo sentir apoyadas incondicionalmente.

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Mayo de 2015

Contenido

Lista de Tablas.....	10
1. Título de la investigación	13
2. Planteamiento del problema.....	13
2.1 Formulación del problema	14
3. Justificación	15
4. Objetivos	17
4.1 Objetivo general.....	17
4.2 Objetivos específicos.....	17
5. Marco referencial	18
5.1 Marco teórico.....	18
5.2 PYMES en Colombia.....	25
5.2.1 Principales sectores	27
5.2.2 Cifras.....	28
5.2.3 Barreras para el crecimiento de las PYME.....	33
5.2.3.1 Entorno del mercado	33
5.2.3.2 Pensamiento Sistémico	33
5.2.3.3 Acceso a las líneas financieras	34
5.2.4 Oportunidades para las PYME ubicadas en Bogotá y Cundinamarca ...	34
5.2.4.1 Agroindustria.....	34
5.2.4.2 Manufactura.....	37
5.2.4.3 Prendas de vestir.....	39
5.2.4.4 Servicios	41
5.2.5 Productividad y Competitividad en las PYME.....	42

5.2.6 Entidades de apoyo a las PYME en Colombia	46
6. Marco conceptual.....	47
6.1 Consultoría	47
6.2 In house.....	48
6.2.1 Outsourcing o tercerización.....	48
6.3 Publicidad directa e indirecta.....	49
7 Marco legal	50
7.1 Consultoría	50
7.2 Constitución de empresas	50
7.3 Ley 590 del 2000.	51
7.4 Ley 1429 del 2010	51
7.5 Ley 1430 de 2008	52
7.6 Ley 1258 del 2010	52
7.7 Parámetros respecto a las exportaciones.....	52
8. La empresa.....	54
8.1 Misión	54
8.2 Visión.....	54
8.3 Principios y valores.....	54
8.4 Estrategias para fortalecer la empresa	55
8.5 Servicios	56
8.5.1 Análisis y evaluación de proyectos	56
8.5.2 In house.....	57
8.5.3 Comunicación comercial	57
8.5.4 Reuniones empresariales.....	57

8.5.5 Empaque y embalaje.....	58
8.5.6 Trámites	58
8.5.7 Logística	58
8.5.8 Líneas de crédito.....	59
9. Análisis Externo	59
9.1 Componente Clientes	59
9.2. Componente Proveedores.....	60
9.2.1 Rivalidad entre Competidores	60
9.2.1.1 Cámara de comercio de Bogotá.....	60
9.2.1.1.1 Estrategia.....	61
9.2.1.1.2 Capacidades y limitaciones	61
9.2.1.1.3 Movimientos previsibles	61
9.2.1.2 Procolombia	61
9.2.1.2.1 Estrategia.....	62
9.2.1.2.2 Capacidades y limitaciones	62
9.2.1.2.3 Movimientos previsibles	63
9.2.1.3 NVC International Trade Services	63
9.2.1.3.1 Estrategia.....	63
9.2.1.3.2 Capacidades y limitaciones	63
9.2.1.3.3 Movimientos previsibles	64
9.2.1.4 J & S Asesores.....	64
9.2.1.4.1 Estrategia.....	65
9.2.1.4.2 Capacidades y limitaciones	65
9.2.1.4.3 Movimientos previsibles	65
9.2.1.5 Independiente.....	65
9.2.1.5.1 Estrategia.....	66
9.2.1.5.2 Capacidades y limitaciones	66

9.2.1.5.3 Movimientos previsibles	66
8. Plan de Marketing	67
8.1 Planeación Estratégica	67
8.2 Planeación Táctica	68
8.3 Planeación Operacional.....	70
8.4 Publicidad.....	71
8.4.1 Publicidad directa.	71
8.4.1 Publicidad indirecta.	72
8.4.2 Estrategia precio	72
9. Plan Financiero	74
9.1 Estudio de la competencia.....	74
9.2 Asignación de precio.	76
9.2.1 Costos.	76
9.2.2 Precio por servicio	77
9.2.3 Precio por portafolio de servicios	78
Conclusiones y recomendaciones	80
Bibliografía.....	84

Lista de Tablas

Tabla 1 Distribución de las PYME en las sociedades	29
Tabla 2 Distribución de las PYMES en las Personas Naturales con Negocio	29
Tabla 3 Caracterización de las PYMES en Colombia	30
Tabla 4 Exportaciones de Colombia al exterior entre Enero y Noviembre 2014	32
Tabla 5 Productos Agroindustriales y posibles mercados potenciales.....	36
Tabla 6 Productos Manufactureros y algunos mercados potenciales	38
Tabla 7 Productos Prendas de vestir y algunos mercados potenciales	40
Tabla 8 Servicios y algunos mercados potenciales	42
Tabla 9 Diamante de Porter	43
Tabla 10 Entidades de apoyo para las PYME en Colombia	46
Tabla 11 Costos de la competencia.....	74
Tabla 12 Costos por consultoría	75
Tabla 13 Costos Directos.....	76
Tabla 13 Costos Indirectos	76
Tabla 15 Precio por servicio.....	77
Tabla 16 Costos primer paquete de servicios	78
Tabla 17 Costos segundo paquete de servicios	78
Tabla 18 Costos tercer paquete de servicios.....	79
Tabla 19 Costos cuarto paquete de servicios	79

Introducción

El surgimiento de aportes dentro de las diferentes escuelas económicas, permitieron que en la actualidad se evidencie una apertura económica y un desarrollo constante del comercio internacional a nivel global; llevando consigo la creación de nuevas teorías que contribuyeron a la creación bloques regionales que tienen como propósito obtener un mayor bienestar, en la mayoría de casos a nivel económico, aunque en el caso de la Unión Europea a un nivel más integral, este bloque regional se basa en la teoría funcionalista de las relaciones internacionales, que parte de la idea que los Estados son incapaces de satisfacer sus necesidades y que por lo tanto para mitigar esa carencias se debe generar una red de organizaciones internacionales que se encarguen de unos sectores específicos (Agricultura, minería, defensa entre otros), llevando a la satisfacción de los ciudadanos, por medio de la cooperación de los Estados.

Conjuntamente se generó la teoría de recursos y capacidades, donde intervinieron varios autores, que llevo a la inclusión de los recursos intangibles, donde el conocimiento, la creación, aplicación y comunicación de los mismos juegan un papel fundamental para la creación de valor y de ventajas competitivas dentro de una empresa.

Basados en estos aportes, este documento está orientado para la posible internacionalización de las PYMES, que se caracterizan por ser empresas familiares en su gran mayoría de estratos medio – bajo, que se destacan en sectores como Alimentos, cueros y calzado, fabricación de envases, cajas de

cartón entre otros, donde su participación ha aumentado paulatinamente hasta tener un nivel de crecimiento para el 2014 de 28.77 % de las empresas constituidas dentro del año mencionado, teniendo también una parte de participación en la exportaciones Colombianas, a pesar de sus déficits en infraestructura, procesos, líneas de producción entre otros; pero son estas mismas debilidades las que les impide a muchas PYMES poder aprovechar de la apertura económica que vivimos actualmente y la suscripción de tratados y acuerdos internacionales que les generan oportunidades de internacionalización.

Dentro del marco legal se destaca la Ley 590 del 10 de Junio de 2000, la cual fue modificada por la Ley 905 del 02 de Agosto de 2004, debido a que regula y promueve el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Por otro lado se destacan los procesos de constitución que se deben realizar y las leyes y decretos que tienen como objetivo la perduración de estas empresas dentro del mercado.

Teniendo en cuenta los aspectos antes mencionados, en este documento se realizó la creación de una empresa de consultoría en comercio exterior para PYMES, con la finalidad de una posible internacionalización de las misma, por medio no solo de una orientación informativa, sino por la aplicación de procesos como el In house que mejoren el manejo interno que llevan estas empresas y también por medio de servicios que faciliten lo respectivos trámites y procedimientos que deben realizar a la hora de una importación o exportación.

1. Título de la investigación

La asesoría en comercio internacional para las PYMES como alternativa de posible internacionalización.

2. Planteamiento del problema

El hecho que el país tenga como propósito incursionar en el comercio internacional, especialmente a través de los TLC's, obliga a las pequeñas y medianas empresas a realizar ajustes en sus estrategias y en su funcionamiento interno, para ser más competitivas frente a un mercado que permite libremente la entrada de multinacionales y de productos importados que resultan ser más atractivos para el consumidor, especialmente por su menor precio. (Zapata, Frente a los TLC, las PYMES dependen del mercado interno, 2013)

Es tan limitada la competitividad de Colombia, que según el índice de competitividad, preparado por el foro económico mundial, para el año 2009 el país ocupaba el puesto 69 de 134 países, perdiendo 5 puesto frente al año anterior, dentro del índice de competitividad del Institute for Management Development de Suiza para el mismo año ocupamos el puesto 51 de 55 países y por último en el índice de facilidad para hacer negocios (Doing Business) del banco mundial ocupamos en el año 2010 el puesto 37 de 183 países, Lo cual lleva a la conclusión que Colombia tiene muchos aspectos que mejorar frente a este tema, esencialmente en las pequeñas y medianas empresas, ya que estas representan el mayor porcentaje de empresas constituidas en el país, especialmente en la

ciudad de Bogotá, consecuentemente jugando un papel muy importante dentro de la producción, las exportaciones y el empleo (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010); como ejemplo de lo anteriormente planteado en el año 2005 La PYMES representaron 97% de los establecimientos, casi la tercera parte de la producción y de las exportaciones no tradicionales y un 57% del empleo institucional, teniendo una participación del 70% del empleo total. (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010)

Parte de lo que ocasiona esa falta de competitividad es la débil presencia de las redes productivas, la ausencia de la especialización de los trabajadores, limitado desarrollo institucional, ausencia de políticas sistémicas, que generen avances en los procesos de aprendizajes y generen ventajas competitivas dinámicas, ausencia de innovación (Cardona, Cano, Ramírez, & Gutiérrez, 2007) el difícil acceso a la financiación (Zapata, Frente a los TLC, las PYMES dependen del mercado interno, 2013), además de los obstáculos en el sistema tributario y los costos que estos acarrea, (Howald, 2001) lo anterior no solo ocasiona la liquidación de muchas empresas y que sea muy corta su duración en el mercado, si no también que se aumente el informalismo y la limitada participación de la apertura económica que está buscando el país.

2.1 Formulación del problema

¿Qué importancia para las PYMES tiene el servicio de asería en comercio internacional, para incursionar en los mercados internacionales, globalizados y dinámicos?

3. Justificación

Algunas de las PYMES constituidas en Colombia incorporan mano de obra no calificada y directivos con carencias gerenciales y en pensamiento estratégico (Villegas & Toro, 2010), y esto se debe a que la mayoría de empresas constituidas bajo esta modalidad son de propiedad familiar y son los integrantes de este núcleo los encargados de la dirección de la misma; cabe agregar que la mayoría de estos grupos familiares son pertenecientes a estratos 1, 2 y 3 (Sánchez, Osorio, & Baena, 2007), que en algunos casos tienen falencias a nivel de preparación profesional y manejo de la nueva tecnología e información.

Para ratificar lo anteriormente en el año 2003 en Bogotá el 90% eran de propiedad familiar con capital privado, el 5% de propiedad no familiar, el 2% con capital mixto – privado y un 1% de capital público, donde solo el 19% contaba con algún certificado de calidad, principalmente el ISO 9001, donde cabe aclarar que este no soluciona su falencias en innovación ni de gestión, sino contribuye a su formalización. (Uribe, Gaitán, & Potes, 2009)

Lo anterior permite identificar la importancia de la consultoría, como un servicio que permite contribuir y dar posible solución a esta falencias y limitaciones de conocimientos a las cuales se ve enfrentadas las PYMES, debido a que la consultoría cuenta con un conjunto de individuos debidamente preparados y especializados, para proporcionar ayuda sobre una situación en específico, por medio del planteamiento de procesos que deben ser ejecutados dentro de la organización para obtener así un resultado (Sobriano, 1998).

Especialmente en este momento es de suma importancia contar con procesos eficaces, que sean competitivos no solo en el mercado interno, sino en el mercado internacional, para así aprovechar las oportunidades que se pueden generar frente a una actualidad que busca constantemente aumentar el número de tratados de libre comercio que tiene actualmente el país; y es en esta situación donde de nuevo la consultoría juega un papel importante a la hora de contribuir a la mejora de los procesos, aumento de la innovación, manejo de información y tecnología entre otros.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Proponer la asesoría en comercio internacional para PYMES como posible internacionalización en contextos globales y dinámicos.

4.2 Objetivos específicos

Presentar un diagnóstico de la PYMES en la economía nacional, resaltando su importancia falencias y dificultades para su internacionalización.

Esbozar algunos elementos organizacionales y de gestión de una empresa de consultoría de comercio internacional.

Elaborar un portafolio de servicios que para PYMES con diferentes servicios para mejorar los procesos y gestión de operación de comercio internacional.

5. Marco referencial

5.1 Marco teórico

Aristóteles (384 – 322 a.c) describió al comercio como el intercambio de un bien o servicio del cual se tenía sobrantes para adquirir aquellos que no se poseían, a partir de esta idea Santo Toma de Aquino y los escolásticos consideraron que el papel que desenvolvía el comerciante era totalmente licito, mientras estuviera dentro de los lineamientos morales establecidos por la iglesia, pensamiento que se extiende al comercio internacional que se manejaba en la época. (Schwartz, 2001).

Con el transcurrir del tiempo el pensamiento escolástico fue perdiendo fuerza, debido al surgimiento del protestantismo, que llevo no solo a la perdida de la influencia de la iglesia, sino también a la intervención del Estado como promotor del desarrollo, dándole paso al mercantilismo (Herrerias, 2001).

El mercantilismo es una tendencia que fue influenciada por el descubrimiento de América y donde el comercio internacional empieza a jugar un papel fundamental (Schwartz, 2001) para una economías que tenía como propósito la acumulación de metales preciosos, pero como no todos los países contaban con minas, como fue el caso de España, que se caracterizó por ser acumulativa y proteccionista, estos países hicieron uso de la manufactura nacional, para posteriormente exportarla y consecuentemente contar con mayor cantidad de metales precisos y un nivel productivo más eficiente, como lo fue en el caso de Francia. Pero también

es importante resaltar el mercantilismo inglés, ya que esta si permitía la importaciones, pero solo de aquellos productos que permitirán aumentar la cantidad de bienes exportables, por lo tanto se fuerte fue la navegación y el comercio (Herrerias, 2001).

A raíz de las ideas de los fisiócratas del orden natural y la libertad económica inicia la escuela clásica debido a que esta desarrollo los ideales anteriormente planteados (Herrerias, 2001). Por otro lado el desarrollo de la revolución industrial trajo consigo cambios en la forma de producción, la independización de Estados Unidos de América, suceso que modifico las relaciones tradicionales del colonialismo y la revolución francesa, que transformo el sistema feudal que todavía se manejaba (Morales, 2014)

Esta escuela se caracterizó por su enfoque individualista, lo cual limitaba significativamente la intervención del Estado, ya que se consideraba que el interés particular permitía que de manera inmediata la sociedad se viera beneficiada. También consideraban que si los pueblos tenían libertad política, consecuentemente gozarían de libertad económica y podrían participar en la misma, creando no solo la teoría de la libre competencia, sino además permitía que en un mercado participaran libremente oferentes y demandantes, ocasionando que estos fijaran los precios (Herrerias, 2001).

Los aportes de Adam Smith (1723 – 1790) se convirtieron en las bases de la escuela clásica, su enfoque fue de una economía individualista, rechazo la

intervención estatal, debido a que él consideraba que todo tenía un orden natural, criticó severamente el mercantilismo, cambiando el concepto de riqueza, debido a que él decía que la riqueza estaba en la acumulación de satisfactores de dinero y no de metales preciosos. Por otro lado a través de un ejemplo de producción de alfileres, creyó que era de suma importancia que el individuo se especializara en un punto de la producción, porque este adquiriría mayor habilidad y eso significaba reducción en los tiempos de producción y aumento del comercio (Herrerias, 2001).

David Ricardo (1772 – 1823) fue otro de los grandes pensadores de la escuela clásica, sus teorías se basaron en el desarrollo de los aportes realizados por Adam Smith y Hume (Schwartz, 2001). Se centró en la renta, el valor, la distribución y los costos comparativos, dando surgimiento a la teoría del valor (Herrerias, 2001), que es aquella por la cual se establece que el valor de cambio se deriva de la escasez o del trabajo (Morales, 2014), también propuso la teoría de la renta, donde esta tenía que ser fijada dependiendo la fertilidad de la tierra o suelo (Herrerias, 2001), negando la renta absoluta y proponiendo la renta diferencial (Morales, 2014). Otro de sus aportes fue en el tema del salario, donde realizó la división en salario natural y corriente, siendo el primero fijado por el nivel de subsistencias necesitadas por el trabajador y su familia para vivir, mientras que el corriente es fijado por la oferta y la demanda, por último propuso la teoría del comercio exterior que al igual que Adam Smith era optimista e ingenua, ya que creía que se armonizaba el interés internacional con el nacional (Herrerias, 2001).

Otro de los proponentes de esta escuela fue Roberto Malthus (1766 – 1834) que a partir de su libro “Ensayo sobre el principio de la población” se creó la teoría de la población, donde se sustentaba que el índice de natalidad era mayor que los medios de subsistencias, por lo tanto debía existir un control de natalidad y medidas contra el crecimiento de la población, por medio de frenos, como el hambre, la guerra, contención moral y los vicios (Morales, 2014).

La escuela Neoclásica realizó grandes aportes al comercio internacional y permitió estructurar algunos conceptos antes manejados. Esta escuela surge en la segunda mitad del siglo XIX, sus teorías se basaron en el enunciado de utilidad manejado por la escuela clásica, llegando a elaborar una teoría subjetiva del valor que posteriormente se convirtió en el pilar de dicha corriente (Morales, 2014).

Se preocupó esencialmente por la distribución de los recursos en el mercado, atendiendo a periodos cortos debidamente delimitados, se enfocó al estudio de acciones económicas individuales y grupos de individuos delimitados, lo cual permite determinar que su enfoque era microeconómico (Herrerías, 2001). Desarrolló la teoría subjetiva del valor, la cual estaba basada en la utilidad y escasez, la teoría psicológica de la teoría marginal, que es dada por la apreciación individual, la teoría de la formación de los precios (oferta y demanda), que se basó en la teoría subjetiva del valor y la utilidad marginal, también planteó la teoría de equilibrio general, que fue la explicación matemática de la economía, estableció la diferencia entre economía pura y economía aplicada, desarrolló el concepto de elasticidad, la teoría de distribución y el análisis del equilibrio parcial, que permitió

determinar los problemas prácticos de la industria individual y de la empresa individual (Morales, 2014).

Alfred Marchall (1842 – 1924) fue uno de pensadores más influyentes de esta corriente económica, realizando aportes como el comportamiento económico del hombre, el cual le permitió determinar que el individuo orienta sus decisiones en la búsqueda del placer o satisfacción y toma una posición de rechazo frente al dolor o sacrificio (Morales, 2014). Se preocupó por las relaciones generales que existe entre la demanda, oferta y el valor, tratando el problema de la utilidad y el costo productivo como factores complementarios y no excluyentes, además a diferencia de otros marginalistas Marchall no solo se preocupó por la demanda, sino también por la oferta, debido a que estas dos variables influyen en la determinación del valor, siendo el precio influyente para ambas partes (Herrerias, 2001).

A partir de la crisis de 1929 se vio afectado el mundo capitalista debido a la quiebra financiera que no solo afectó a Wall Street sino a todo el sistema internacional, dando surgimiento a un nuevo pensador de origen británico llamado John Maynard Keynes (1893 – 1946), que a partir de su obra publicada en 1936 “Teoría general del empleo, el tipo de interés y el dinero”, planteó una teoría macroeconómica que analiza el funcionamiento de la economía a corto plazo y que cuyo principal objetivo era sacar de la depresión a la economía mundial (Herrerias, 2001).

Dentro del modelo Keynesiano la demanda agregada predomina sobre la oferta, y la demanda es dada por las decisiones del gasto, a la que luego se ajustaba la producción, consideraba la posibilidad de la existencia de precios rígidos a corto plazo, además de que algunos mercados de factores pueden estar en desequilibrio, como lo es el empleo y que puede estar en equilibrio la producción sin el empleo total de los recursos. Planteo la función de consumo, que es la relación existente entre el consumo y la renta, también planteo la función del ahorro que muestra la relación entre el ahorro y la renta, siendo esta la otra cara de la moneda de la función del consumo, realizo aportes al mercado de trabajo y planteo que la economía se mueve por ciclos, donde en los tiempos de auge no debía existir intervención estatal efecto contrario que sucedida en tiempos de crisis (Morcillo, 2006).

Es importante resaltar que a partir de la crisis de 1929 cuando se hunde el mercado bursátil, las empresas se ven en la necesidad de obtener una serie de ventajas en el mercado, por tal razón empiezan a aprovechar los conocimientos y especialidades de un grupo de personas con el fin de aumentar las ventas (Trujillo, 2010, p.36), lo cual ocasiona que la consultoría empiece a jugar un papel importante dentro de la economía y funcionamiento de las organizaciones.

Posteriormente surgen nuevos pensadores dentro de los cuales no podemos dejar de mencionar a Milton Friedman (1912 – 2006) considerado el padre del neoliberalismo o la cabeza de la escuela de Chicago, convirtiéndose en uno de los economistas que mayor contribuyó al orden del pensamiento keynesiano y la

reivindicación de muchos de los aportes realizados por la escuela clásica. Fue defensor de la libertad, primeramente de la libertad económica, pero también de todas las libertades lo cual lo llevo a tener choques con el poder político y económico. Además planteo la teoría de la renta permanente y su aplicación al consumo, realizo grandes aportes a la teoría y a la política monetaria, teniendo como bases por un lado la teoría del capital de Irving Fisher y por el otro la teoría Keynesiana, estudio los efectos comparativos de los aumentos de la cantidad de dinero y del gasto autónomo y por último se destacó por su explicación monetaria de la inflación (Argandoña, 1990).

Estos aportes llevaron al aumento del intercambio entre países, especialmente con el crecimiento de la globalización durante la década de los 90, que permitió que se originara la integración regional por medio de la creación de bloques, como es el caso de, MERCOSUR, NAFTA y la UE. Surgimiento que se ve enmarcado por la necesidad de las naciones de aumentar el bienestar de los ciudadanos y/o también por intereses económicos y políticos.

También cabe destacar no solo las teorías que contribuyeron a la apertura económica que se vive actualmente, sino además aquellas teorías que permitieron concebir a las empresas como un conjunto de recursos y capacidades heterogéneas, como lo fue la teoría de los recursos y capacidades, que permitió que con el tiempo aportes como los de penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Grant (1991, 1996) y May (1992,1993), ampliaran el enfoque de esta teoría por medio de la inclusión de la gestión del conocimiento, por otro lado

Nonaka (1991,1994), Nonaka y Takeuchi (1995), Brooking (1996), Edvinsson y Malone (1997), Roos et al (1997), Sveiby (1997), Teece (2000) y Nonaka y teece (2001), también contribuyeron a que se tuviera en cuenta el capital intelectual dentro de los recurso, que posteriormente se llamarían recursos intangibles. Convirtiéndose el conocimiento es un factor estratégico que le permite a la empresa tener un valor y una ventaja competitiva, donde la gestión del conocimiento, permite la correcta asimilación de conocimientos y estos mismos se convierten en la fuente principal de ventajas competitivas sólidas. Posterior a la creación del conocimiento se da el fenómeno de transferencia del mismo entre individuos, de individuos a grupos, entre grupos, a través de grupos y desde un grupo a una organización, donde se basan en procesos comunicativos y los flujos de información conducen a la transferencia de conocimiento (Sánchez & Pérez, 2002)

Se destaca esta teoría debido a que la consultoría se basa en el conocimiento y la importancia de este recurso intangible dentro de las organizaciones, para desarrollar procesos más eficientes, eficaces, dar valor a la empresa y generar ventajas competitivas frente a un mercado que está en constante crecimiento y cambio.

5.2 PYMES en Colombia

Enmarcada bajo la Ley 590 del 10 de Junio de 2000 y posteriormente bajo la Ley 905 del 02 de Agosto de 2004 la cual modificó algunas disposiciones y reglamento

otras, las Micro, pequeñas y medianas empresas adoptan estas leyes a fin de regular y promover el desarrollo de las mismas.

Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Mediana empresa:

Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa:

Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o

Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Microempresa:

Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,

Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500)

salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer (Arango, 2000).

5.2.1 Principales sectores

Agrupados en trece categorías que se han destacado por su componente PYME: Alimentos, cueros y calzado, maquinaria eléctrica y no eléctrica, productos químicos, productos metálicos, vehículos y autopartes, muebles, confecciones, tejidos de punto, plásticos, envases y cajas de papel y cartón, otros productos minerales no metálicos e Imprentas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto encontramos que el 51% lo componen las actividades comerciales, el 36% lo compone el sector servicios y el 13% se encuentra representado en actividades industriales, teniendo en cuenta este escenario encontramos que contamos con una amplia gama de empresas en las que podemos ahondar fortaleciendo sus procesos y logrando un buen posicionamiento frente a sus competidores.

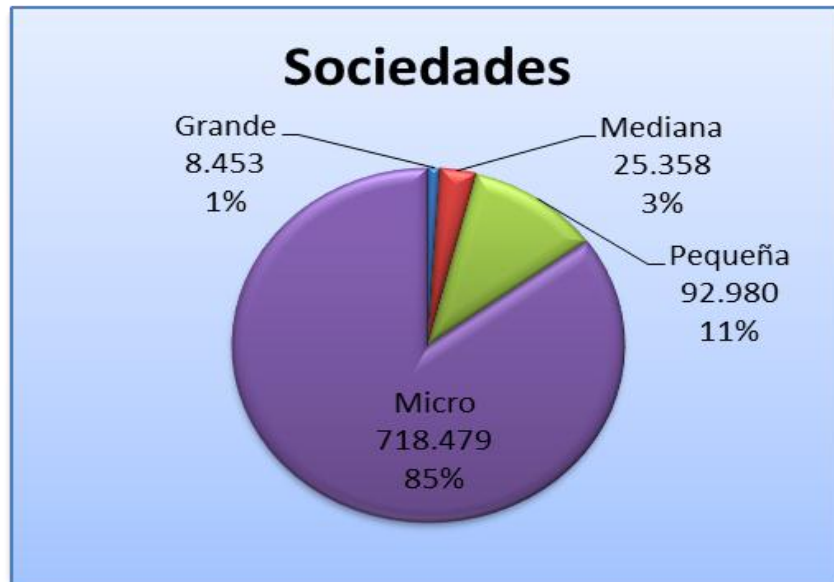
5.2.2 Cifras

Analizando el primer trimestre del año 2014 se observó que la creación de pequeñas medianas y grandes empresas aumento en un 28.77% frente al primer trimestre del año inmediatamente anterior lo que refleja un comportamiento positivo para la macroeconomía del país, siendo representativos los sectores de comercio al por mayor y al por menor, industrias manufactureras, servicios de alimentación y alojamiento entre otros, cabe resaltar que este porcentaje se encuentra representado en un 77.2% en personas naturales y un 22.8% son sociedades en su mayoría por acciones simplificadas.

De acuerdo a la encuesta realizada por PYME Anif en el primer trimestre del año 2014 se detectó que los costos de producción se incrementaron entre un 40% y 51%, la tasa de empleo permaneció estable en un 67% para las PYME y un 57% para las medianas empresas, el margen de rentabilidad aunque presento una disminución del 13% para las pequeñas empresas para las medianas represento un 37%.

El dinamismo que ha tenido la economía nacional ha permitido que parte de los sectores tengan un mejor desempeño, conjunto al Gobierno Nacional y demás entidades que están empezando a apoyar estas empresas se está empezando a dar otra perspectiva y nuevas oportunidades para incursionar y apoyar la industria nacional.

Tabla 1 Distribución de las PYME en las sociedades



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Tabla 2 Distribución de las PYMES en las Personas Naturales con Negocio



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Tabla 3 Caracterización de las PYMES en Colombia

	Negocio simple	Orgullo Familiar	Tradicional Consolidada	Planificada
Tipo de sociedad	Familia o socios	Vinculo familiar	Vinculo familiar Otros socios	Socios invitados
Tipo de administracion	Total control	Control Central o Disperso	Administrador / Gerente	Dirigencia especializada
Empirismo y tecnocracia	Empirismo	Empirismo	Empirismo / Tecnocracia	Tecnocracia
Valor tradicional y origen	Media	Alta	Alta	Baja
preocupacion por la imagen	Media / Baja	Alta	Alta	Alta
Relación con los bancos	Propietario / Administrador	Propietario(s) / Familiares	Administración / Área financiera	Profesionales del área financiera

Fuente: Confecámaras

Exportaciones

Las pequeñas y medianas empresas han empezado a tener una participación representativa en las exportaciones del país, pese a la infraestructura con la que contamos estas empresas se han ingeniado la forma de llegar al exterior, de acuerdo a la entrevista realizada por El tiempo el 22 de septiembre de 2014 a la Presidenta de Proexport María Claudia Lacouture, desde el 2010 hasta el 2013 esta entidad logró que más de 2.900 exportadores de 20 departamentos vendieran productos industriales a 7.761 compradores de 122 mercados, siendo el 71 por ciento de los empresarios nacionales miPYMES.

Por otra parte, el crecimiento de estas exportaciones ha sido ejemplo a seguir por otras PYMES que hasta ahora quieren incursionar y requieren debutar en nuevos mercados.

Actualmente Colombia cuenta con los siguientes acuerdos, los cuales han permitido un gran avance en cuanto a la reducción de barreras comerciales, toma de decisiones objetivas por parte de los empresarios, la inversión extranjera, eliminación de aranceles para determinados productos, el mejoramiento y posicionamiento de los productos o servicios frente a la competencia, entre otros aspectos por lo cual son foco de atención para pequeñas y medianas empresas las cuales ahora forman parte del motor de la economía nacional.

Tratado de Libre Comercio entre Colombia y México

Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras

Comunidad Andina

Acuerdo principal sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM)

Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) CAN – Mercosur

Acuerdo Colombia-Chile

Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)

Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá

Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América

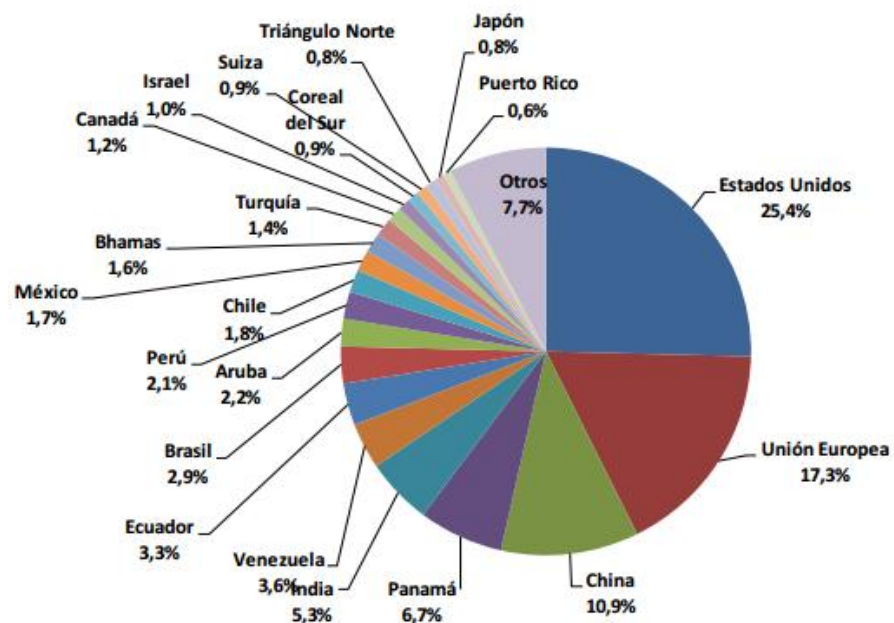
Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial AAP.C N° 28 entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela

Acuerdo de complementación económica N° 49 celebrado entre la República de Colombia y la República de Cuba

Acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Nicaragua

Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú

Tabla 4 Exportaciones de Colombia al exterior entre Enero y Noviembre 2014



Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

5.2.3 Barreras para el crecimiento de las PYME

Los problemas más representativos que enfrentan estas empresas son las siguientes:

5.2.3.1 Entorno del mercado

Falta de conocimiento para acceder a otros mercados

Cambios macroeconómicos

Sistema tributario

Inestabilidad judicial

Competencia

Poca preparación para las crisis

Orden público

Infraestructura

5.2.3.2 Pensamiento Sistémico

Destaca la interacción entre los elementos de un sistema como mecanismos de control que permiten la sinergia entre los procesos para lograr un mejor desempeño y poder dar un valor agregado a cada uno de los servicios o productos ofrecidos, en la actualidad las PYME que ya han incursionado en mercados extranjeros han demostrado que el trabajar como engranajes perfectos es la clave para lograr las proyecciones planteadas, no solo tener el mejor equipo o buenas condiciones aseguran el éxito.

5.2.3.3 Acceso a las líneas financieras

En contra de todos los pronósticos estas empresas están empezando a generar un nuevo planteamiento en el sector financiero los cuales estaban limitándose debido a circunstancias como las siguientes, condiciones macroeconómicas quienes son los ejes rectores para colocación y captación de créditos, los costos de cada transacción, la calidad de la información la cual limitaría el cupo de crédito, las garantías bancarias que entrarían a evaluar debido a la inestabilidad o informalidad que presentan algunas empresas y el origen de capital entre otros.

5.2.4 Oportunidades para las PYME ubicadas en Bogotá y Cundinamarca

5.2.4.1 Agroindustria

Dentro de los mercados potenciales que se presentan para el sector Agroindustrial actualmente se encuentra en tendencia el país de la India quien a nivel cultural encontramos que para grandes eventos les gusta destacarse por la presentación de flores importadas a excepción de la rosas las cuales se encuentran prohibidas en dicho país, es importante tener en cuenta que para establecer un buen lazo comercial con este tipo de mercado el tipo de embalaje, su presentación así como la percepción en la frescura del producto son clave a la hora de abordar estos posibles clientes; no obstante al momento de una negociación se debe tener en cuenta que para establecer una buena relación comercial su cultura se basa en la confianza y el respeto, la toma de decisiones es un proceso lento en el cual la palabra toma el protagonismo y termina siendo para ellos el mejor contrato por

encima del que se suscriba en términos legales puesto que ellos no confían mucho en el sistema legal.

Por otra parte si hablamos de preparaciones alimenticias en especial de salsas encontramos que uno de los países que está abierto a esta compra es Alemania quien por el cambio de costumbres ha empezado a adaptar paladares más exigentes a nivel gastronómico y está en busca de productos más adaptables y exóticos, sin embargo aunque este segmento crece paulatinamente y se está volviendo potencial la competencia no da espera y es por eso que la normatividad se hace más estricta, las patentes, la seguridad, inclusive las normas ambientales entre otras empiezan a darle vueltas al mundo y a revolucionar los mercados a fin de estar a la altura y poder ingresar con un producto diferenciador y de alta calidad para el consumidor final.

Tabla 5 Productos Agroindustriales y posibles mercados potenciales

PRODUCTOS	FOB US\$ 2013*	TOP 5 DESTINOS DE EXPORTACIÓN	ALGUNOS MERCADOS POTENCIALES**
Flores frescas	1.076.510.780	Estados Unidos	España
		Rusia	India
		Japón	Portugal
		Reino Unido	Israel
		Canadá	Taiwan
Preparaciones alimenticias diversas	49.600.424	Estados Unidos	Alemania
		Venezuela	Sudáfrica
		Ecuador	Australia
		Perú	Brasil
		Bolivia	Japón
Frutas frescas	46.934.240	Países Bajos	Rusia
		Alemania	Austria
		Canadá	Eslovenia
		Francia	Indonesia
		Brasil	El Salvador
Productos de panadería y molinería	36.129.325	Venezuela	Francia
		Ecuador	El Salvador
		Estados Unidos	Israel
		Chile	Rusia
		España	Jamaica
Aceites y grasas	23.459.200	Chile	Puerto Rico
		Trinidad y Tobago	Bélgica
		México	Jamaica
		Brasil	Alemania
		Panamá	Francia

*Valores exportados desde el departamento al mundo.

**Mercados donde la oferta exportable tiene potencial debido a su tamaño y dinamismo.

Fuente: La Revista de las Oportunidades, PROEXPORT COLOMBIA

5.2.4.2 Manufactura

Presentando como foco el país de España encontramos que los productos de belleza, cuidado personal y aseo tanto para mujer como para hombres presentan gran acogida resaltando aquellos cuyos ingredientes son naturales, para ello es importante tener en cuenta que uno de los canales por lo que se puede incursionar es a través de los distribuidores debido a que son ellos quienes inicialmente conocen a fondo el mercado y por medio de estos se puede lograr incursionar a grandes superficies; cabe resaltar que otro país en el cual se podría enfocar las exportaciones de artículos para el hogar es el Reino Unido, lo anterior por cuanto los ingleses buscan siempre una distinción o dicho de otra forma una marca que identifique su hogar y es por ello que el tema del vanguardismo, la innovación, el vintage, y las diferentes tendencias que se marquen en el mercado son claves a la hora de hacer una compra, los espacios amplios, la conservación del material y como no decirlo la protección del medio ambiente marcan una tendencia generándose canales de ventas a través de catálogos, mayoristas, o importadores entre otros.

Tabla 6 Productos Manufactureros y algunos mercados potenciales

PRODUCTOS	FOB US\$ 2013*	TOP 5 DESTINOS DE EXPORTACIÓN	ALGUNOS MERCADOS POTENCIALES**
Cosméticos y productos de aseo	367.886.050	Ecuador	Emiratos Arabes Unidos
		Perú	España
		México	Suiza
		Venezuela	China
		Costa Rica	Corea del Sur
Productos farmacéuticos	262.331.767	Venezuela	Barbados
		Ecuador	Canadá
		Panamá	Reino Unido
		Perú	República Dominicana
		México	India
Artículos del hogar	158.402.070	Perú	Reino Unido
		Venezuela	España
		Ecuador	Francia
		Panamá	Italia
		Chile	Canadá
Aparatos eléctricos	150.725.037	Venezuela	Puerto Rico
		Ecuador	Panamá
		Perú	Trinidad y Tobago
		Estados Unidos	Republica Dominicana
		Chile	Italia
Maquinaria industrial	140.342.301	Ecuador	El Salvador
		Venezuela	Honduras
		Estados Unidos	India
		Perú	Italia
		Panamá	España

*Valores exportados desde el departamento al mundo.

**Mercados donde la oferta exportable tiene potencial debido a su tamaño y dinamismo.

Fuente: *La Revista de las Oportunidades*, PROEXPORT COLOMBIA

5.2.4.3 Prendas de vestir

Uno de los mercados más sensibles debido al crecimiento poblacional que presenta y su baja media de edad es Brasil quien presenta un alto consumo en cuanto a productos textiles y un bajo precio por los artículos que se producen a nivel local, este mercado es muy abierto a las diferentes tendencias que lleguen del exterior puesto que en temas de estilos y diseños son los que imponen la moda y por ello un foco principal son los grandes productores como canal de distribución pues son quienes se dedican a la fabricación y venta de lencería.

Desde otra perspectiva se identifica a España como un país consumista en cuanto a la compra de prendas para vestir especialmente en la temporada de primavera que es la época en que se presenta varios eventos religiosos como los bautizos, las primeras comuniones y celebraciones similares, sin embargo a la hora de incursionar la calidad, las telas y diseños juegan un papel importante en el reconocimiento del producto y es por ello que inicialmente la exportación se genera a partir de pequeñas cantidades.

Tabla 7 Productos Prendas de vestir y algunos mercados potenciales

PRODUCTOS	FOB US\$ 2013*	TOP 5 DESTINOS DE EXPORTACIÓN	ALGUNOS MERCADOS POTENCIALES**
Textiles e insumos	175.487.861	Ecuador	Costa Rica
		México	Brasil
		Venezuela	Turquia
		Estados Unidos	Canadá
		Perú	Alemania
Confecciones – Ropa Casual***	115.767.210	Venezuela	Bolivia
		Ecuador	Puerto Rico
		Estados Unidos	El Salvador
		Perú	Japón
		Panamá	España
Manufacturas de cuero	57.731.438	Estados Unidos	Dinamarca
		México	Antillas Holandesas
		Venezuela	Japón
		Ecuador	Caribe
		Perú	Corea del Sur
Bisutería	29.473.641	Ecuador	Puerto Rico
		Perú	Chile
		México	Rusia
		Venezuela	Costa Rica
		Bolivia	Países Bajos
Calzado	13.416.894	Ecuador	Reino Unido
		Venezuela	Alemania
		Chile	Uruguay
		Perú	España
		Estados Unidos	República Dominicana

*Valor de las exportaciones desde el departamento al mundo.

Mercados en que la oferta exportable tiene gran potencial debido a su tamaño y dinamismo. *Nota: el valor de los productos hace referencia a las exportaciones totales de confecciones desde Bogotá- Cundinamarca, debido a la dificultad para determinar la cifra para esta categoría.

Fuente: La Revista de las Oportunidades, PROEXPORT COLOMBIA

5.2.4.4 Servicios

En cuanto a servicios encontramos Países como Brasil, Chile, Canadá, México entre otros que debido al constante desarrollo que se está percibiendo a nivel mundial se encuentra una demanda grande en cuanto a la venta de software que permitan ampliar el uso de servicios, las expectativas de los clientes y consumidores finales, de igual forma el tema de plataformas o videojuegos cada vez toma impulso y debido a la ampliación que ha tenido las redes sociales se requiere hacer cada vez más fácil la interacción de las personas desde cualquier parte del mundo; un juego, una aplicación móvil, una plataforma publicitaria o inclusive una corporativa está moviendo el mundo y hoy la necesidad de evolucionar y ser competitivo ha puesto este sector a disposición de la demanda presentándose como el mayor logro un factor diferenciador y es la disponibilidad que pueda tener el usuario sobre el servicio el cual es fundamental a la hora de fidelizar la compra y posteriores referencias que se puedan generar del mismo, la calidad y la rapidez con la que aborde al cliente es la carta de presentación en este sector .

Tabla 8 Servicios y algunos mercados potenciales

PRODUCTOS	ALGUNOS MERCADOS POTENCIALES**
Industria gráfica y editorial	España
	Brasil
	Canadá
	Costa Rica
	Perú
Software y TI	Chile
	Brasil
	Panamá
	Costa Rica
	El Salvador
Aplicaciones móviles /videojuegos	Brasil
	Canadá
	Perú
	Argentina
	España
Audiovisual (publicidad)	España
	México
	Costa Rica
	Reino Unido
	Honduras

**Mercados en que la oferta exportable tiene gran potencial debido a su tamaño y dinamismo

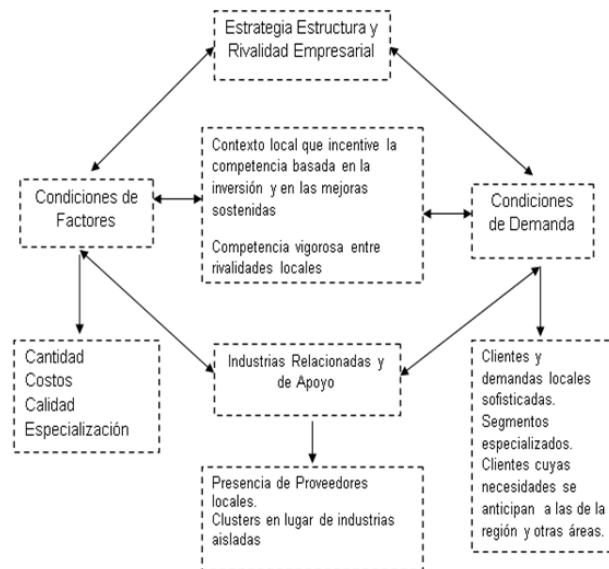
Fuente: La Revista de las Oportunidades, PROEXPORT COLOMBIA

5.2.5 Productividad y Competitividad en las PYME

De acuerdo a la teoría de Porter, este expone cinco fuerzas, que son: Rivalidad y competencia del mercado, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores y de los clientes, donde este expone un análisis de la competencia, con la finalidad de desarrollar un plan estratégico, teniendo un limitante en términos de globalización, por cuanto no tiene en cuenta la relación

entre el mercado local y el extranjero, así como la instituciones, quienes juegan un papel fundamental a la hora de establecer relaciones comerciales.

Tabla 9 Diamante de Porter



Fuente: propia

Determinado por el impulso que actualmente da este tipo empresas a la economía del país, el tema de la competitividad es un factor determinante que resalta el modelo del doble diamante generalizado por Moon, Rugman y Verbeke donde extienden la teoría inicial de Porter indicando que la competitividad de una nación presenta dos diamantes relevantes en la economía el local y el extranjero los cuales generan la conexión principal de las empresas, en esta nueva teoría se pretende dar a conocer un punto ciego que no tenia presente Porter y es la actividad multinacional y el gobierno, generado por el precedente que tanto las

empresas locales como las extranjeras son el valor agregado diferenciado por las actividades y las características de un mercado local así como los atributos de un socio comercial que se convierten en referentes para la toma de decisiones

Para Rugman se perciben dos conceptos el primer es la competencia entre empresas y otra muy diferente la que hay que entre naciones, lo anterior por cuando si una empresa se vuelve insolvente el país no dejara de ser competitivo, teniendo en cuenta este planteamiento, no se puede obviar esta reflexión ¿Qué herramientas nos esta dando el gobierno respecto a la apertura económica que se viene generando desde 1990 cuando se anuncio una reforma gradual al modelo económico tradicional?; hasta el momento encontramos la generación de bloques económicos o la estimulación para las exportaciones, sin embargo contar con estrategias como la generación de políticas fiscales mediante las exportaciones que se generen gradualmente, el impulso mediante la adquisición de nueva tecnología, nuevas líneas de crédito con la ventaja de subsidios que permitan incentivar la disposición de las PYME, la oportunidad de acceder a capacitaciones constantes y de fácil acceso así como el acompañamiento en los procesos internos de cada empresa son determinantes claves que puede empezar a evaluar el gobierno a fin de afianzar la competencia entre las diferentes empresas.

Las PYMES identificadas también como proveedores de bienes o servicios a través de subcontratación presentan gran ventaja en el comercio, sin embargo esta se da por la incorporación del conocimiento en los entornos nacional e internacional, el identificar plenamente el consumidor final, los puntos clave para

llevar a cabo una buena relación comercial inclusive la exposición frente a las nuevas tendencias o conceptos permiten tener una visión más amplia sobre los intereses o comportamientos que vienen y van a medida que evoluciona la economía de cada país.

Por lo anterior se podría indicar que debido al tamaño de estas empresas y su alcance se hace casi que obligatorio el uso de una herramienta ágil y dinámica como lo es el Internet debido a que el comercio electrónico está empezando a cobrar mayor auge a la hora de abarcar nuevas economías se presenta como el salvavidas para este tipo de empresas que sabiendo emplearlo puede convertirse en el mejor aliado para impulsarse, es aquí donde se observa un escenario claro en el que se puede incursionar y deja atrás el mito de que no solo presencialmente se pueden generar negocios ahora la generación de prácticas virtuales empieza a romper paradigmas y ampliar las redes comerciales.

5.2.6 Entidades de apoyo a las PYME en Colombia

Tabla 10 Entidades de apoyo para las PYME en Colombia

<p>MIPYME.com Web: www.mipyme.com</p> <p>FUNDACIÓN COMPARTIR Tel: 3126055 Web: www.fundacioncompartir.org</p> <p>FUNDES Tel: 6069252 Web: www.fundes.org</p> <p>CORPORACIÓN INNOVAR Tel. 3684983 Web: www.innovar.org</p> <p>BANCOLDEX Tel. 2868093 Web: www.bancoldex.com</p> <p>PROEXPORT Tel: 5600146 Web: www.proexport.com.co</p> <p>CINSET Tel. 2363263 Web: www.cinset.org.co</p> <p>FONDO NACIONAL DE GARANTIAS Tel:3382100 Web: www.fng.gov.co</p>	<p>Fomipyme Tel: 2225390 Web: www.mincomercio.gov.co</p> <p>CONFECAMARAS Tel: 3467055 Web: www.confecamaras.org.co</p> <p>DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANTACIÓN Tel: 5960300 Web: www.dnp.gov.o</p> <p>FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS Tel: 3382100 Web: www.fng.gov.co</p> <p>SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA Tel: 5461500 Web: www.sena.edu.co</p> <p>MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO Tel: 6067676 Web: www.mincomercio.gov.co</p> <p>MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL Tel: 3365066 Web: www.minproteccionsocial.gov.co</p>
--	---

Fuente: Acopi

6. Marco conceptual

6.1 Consultoría

Fritz Steele en el libro "Consultoría para el Cambio Organizacional 1975" define la consultoría como "cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son" (Steele, 1975, p.78)

Edgar H. Schein en el libro "Consultoría de procesos Año 1990" dice que el "proceso de consultoría en sí ayuda al gerente a definir los diagnósticos que conducen finalmente a programas de acción y a cambios concretos para mejorar la situación" (Schein, 1988, p.2)

Características del consultor.

Según Domingo Ribeiro Sobriano en el libro "*Asesoramiento en dirección de empresas la consultoría año 1998*" (Sobriano, 1998) el consultor o asesor debe tener una experiencia y conocimiento amplio, además de ser una persona inquieta intelectualmente, ser líder y tener altos niveles de confianza en sí mismo, debido a la exigencia de sus funciones y objetivos, que el mismo escritor Domingo Ribeiro Sobriano en el libro "*Asesoramiento en dirección de empresas la consultoría año 1998*" (Sobriano, 1998) determina las funciones y objetivos del consultor basándose en Kubr, Shein y Tuner algunos son: "Proporcionar información y analizarla, Diagnosticar – definir la problemática del cliente y asumir la

responsabilidad por las decisiones, resolver todos los problemas y recomendar – colaborar en la puesta en práctica de las soluciones determinadas... facilitar el aprendizaje del cliente y sus empleados, como su educador...” (Sobriano, 1998,p.43.) En términos generales el consultor debe diseñar un plan que solucione o contribuya al desarrollo de la organización, para posteriormente aplicarlo; teniendo la postura de mejorarlo continuamente según las necesidades y situaciones que surjan.

6.2 In house

Es uno de los tipos de outsourcing o tercerización que se pueden presentar, que se caracteriza por realizarse dentro de las instalaciones de la compañía contratante, en otras palabras es cuando un funcionario o más de la empresa que realiza la tercerización se tienen que desplazar hasta la empresa que adquirió dicho servicio para poder realizarlo. (Tapia & Tobias, 2011).

6.2.1 Outsourcing o tercerización

Es una teoría de la administración que consiste en la realización de procesos por parte de terceros que no hacen parte de la compañía, con la finalidad no solo de permitir que esta concentre todos sus esfuerzos al objetivo de la empresa, sino además con el fin de ser más competitivo y obtener resultados tangibles (Tapia & Tobias, 2011).

El concepto de Outsourcing toma fuerza o credibilidad al inicio de la década de los 70's, teniendo gran participación en las áreas de información tecnológica en las

empresas. Dentro de las primeras empresas que implementaron este modelo fueron EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse entre otros. Llegando en 1988 a una cifra a nivel mundial de cien millones de dólares (Tapia & Tobias, 2011).

El proceso no solo se aplica en los sistemas de producción de una compañía, si no en la mayoría de las áreas de la misma, dentro de las más comunes se encuentra: Outsourcing de los sistemas financieros, de los sistemas contables, de las actividades de mercadotecnia, de recursos humanos, de los sistemas administrativos y de actividades secundarias (Tapia & Tobias, 2011).

Este modelo está dividido por tipos, según su manera de implementación y otras características, dentro de los cuales están: Right – Sourcing, Out – tasking, deslocalización, In house, Off – Site, Co – Sourcing y Netsourcing (Tapia & Tobias, 2011).

6.3 Publicidad directa e indirecta

La publicidad directa es el conjunto de técnicas o procesos que realiza la empresa de manera individual y directa con el consumidor, sin ningún intermediario para realizar la promoción del bien o servicio (Nox, 2013).

Dentro de los ejemplos más usados están: la visita domicilio, telemarketing, folleos, correos, volantes etc (Nox, 2013).

Caso contrario es la publicidad indirecta, debido a que se llega al consumidor por medio de un intermediario, en otras palabras se recurren a los servicios que otorga

otra empresa para promocionar el bien o servicios. Los más utilizados son: televisión, radio, periódico, internet etc. (Nox, 2013).

7 Marco legal

7.1 Consultoría

En Colombia para el sector privado actualmente no existe un marco regulatorio sobre las consultorías por lo tanto cada entidad es libre de crear y establecer los correspondientes requisitos y normas acorde con los lineamiento que tiene el Gobierno Nacional y que rige a través del Estatuto de la Contracción Publica resaltando la gestión de la calidad y el uso de los diferentes servicios.

El marco que regula la consultoría en estos sectores es el mismo que regula el ejercicio de la profesión de estas y áreas afines como son la Ley 556 de Febrero 2 de 2000 que reconocen las profesiones de Educación Superior que desarrollan en el marco de las Relaciones Internacionales, Ley 37 de 1990 “de la reglamentación del ejercicio de la profesión de Economista”, la Ley 60 de 1981 “Por la cual reconoce la Profesión de Administración de Empresas y se dictan normas sobre su ejercicio en el país”.

7.2 Constitución de empresas

El ente encargado de formalizar la creación empresa es la cámara de comercio la cual estable unos pasos o procesos a seguir:

“Verificar nombre del establecimiento.

Consulta de marca.

Determinar la actividad económica.

Determinar tipo de sociedad.

Presentar los documentos requeridos (Documento de identidad, RUT, formularios de la cámara y comercio, formulario registro único empresarial y social y formulario registro con otras entidades).

Formalización, registro matrícula mercantil” (Camara de comercio de Bogota, 2014).

7.3 Ley 590 del 2000.

Por medio de esta ley se busca promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas. La cual fue modificada por la ley 509 de 2004 donde se busca “estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas MiPYMES (Congreso de Colombia, 2000).

7.4 Ley 1429 del 2010

Esta ley tiene como objetivo “la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse” (Congreso de Colombia, 2010). Esta ley lo que pretende es otorgar

unos beneficios para aquellas personas que con el fin de reducir los índices de desempleo.

7.5 Ley 1430 de 2008

Por medio de esta ley se “dictan normas tributarias de control y para la competitividad” (Congreso de Colombia, 2010) complementando y modificando los artículos del estatuto tributario con el fin de promover el desarrollo del sector productivo.

7.6 Ley 1258 del 2010

Esta ley crea la sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) y los parámetros que la regulan. Además se evidencia beneficios, limitaciones y demás información que es útil a la hora de constituir una empresa S.A.S.

7.7 Parámetros respecto a las exportaciones

Registro como exportador: Se debe modificar el RUT y agregar las casillas como exportador, el trámite se realiza en la DIAN de la ciudad donde se resida, obteniendo como beneficio la devolución del IVA.

Auto calificación de origen: Determina el origen de las mercancías objeto de exportación

Certificado de Origen: Permite exportar productos con descuentos arancelarios a aquellos países con los cuales Colombia ha negociado convenios.

Vistos Buenos: La exportación de ciertos productos exige que el exportador se encuentre inscrito en la entidad encargada de su control y/o del otorgamiento del visto bueno, deberá entonces el exportador tramitar ante la autoridad correspondiente y obtener con anterioridad a la exportación los vistos buenos o requisitos especiales que de conformidad con las normas vigentes requiera su producto para ser exportado.

Trámites aduaneros:

Para una exportación y obtener el DEX (Declaración de Exportación) se deberán adjuntar los siguientes documentos:

Reintegro de Divisas: El exportador deberá previamente diligenciar la declaración de cambio correspondiente y realizar la venta de las divisas a su intermediario cambiario. (Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior Zeiky, 2013)

Factura Comercial

Lista de Empaque (si se requiere)

Registros Sanitarios o Vistos Buenos

Documento (Guía) de Transporte

Otros documentos exigidos para el producto a exportar.

Reintegro de Divisas: El exportador deberá previamente diligenciar la declaración de cambio correspondiente y realizar la venta de las divisas a su intermediario cambiario (Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior Zeiky, 2013).

8. La empresa

8.1 Misión

Asesorar a las empresas que conforman las PYMES en la ciudad de Bogotá mediante la implementación de estrategias, acompañamiento en los diferentes procesos para registrarse en como exportadores así como el posicionamiento de su bien o servicio en el exterior.

8.2 Visión

Para el año 2020 ser una empresa líder y pionera en asesoría para PYMES que adelanta sus actividades con liderazgo y compromiso con el desarrollo sostenible del país, el bienestar de la comunidad, el fortalecimiento de la democracia, brindando las mejores herramientas y un óptimo servicio.

Generamos valor para los clientes y por ello buscamos continuamente la innovación en los procesos para lograr mayor eficiencia y eficacia en las actividades; los proveedores con los que cuenta la empresa son idóneos están bien preparados y conocen la importancia de que sus actividades tengan el enfoque del buen servicio al cliente, así mismo procuramos que cada cliente se sienta que se le reconoce su importancia por el esmero con que atendemos sus necesidades.

8.3 Principios y valores

Respeto Ofrecemos un trato justo, amable, respetando las diferencias sin antenar contra la integridad física, anímica o moral así como sus convicciones personales;

se escuchan sus sugerencias y abanderamos el animo conciliatorio a fin de comprender su punto de vista.

Honestidad Expresada en el esfuerzo por entregar con calidad cada uno de nuestros trabajos, caracterizandonos por ser dignos de confianza y veraces en todos nuestros actos cumpliendo de esta forma con los compromisos adquiridos, acatando las normas y leyes que se encuentra en curso.

Justicia Determinada por un trato equitativo, amable y creando un ambiente de comprensión acorde con los derechos y deberes personales, facilitando un desarrollo integral frente a unas normas previamente establecidas.

Disciplina Presente en todas las actividades que se desarrollan para facilitar el logro y el mejor desempeño del trabajo lo cual nos hace confiables ante el cliente final, cumpliendo con exactitud y ordenadamente todos los compromisos que adquirimos.

8.4 Estrategias para fortalecer la empresa

Gestión: Hacer crecer su empresa, produciendo utilidades e incrementando su valor patrimonial, fortalecer el liderazgo y el conocimiento de los colaboradores; todo con el fin de beneficiar a los clientes, empleados, proveedores y a la comunidad en general, mediante la generación de resultados determinados por la implementación de los servicios prestados y el desarrollo generado en el transcurso de la asesoría.

Enfoque: Definir con claridad cada uno de los mercados objetivos, segmentarlos, determinar cuáles son los servicios indicados para atenderlos, establecer los

canales de distribución y atención más apropiados, y especificar los estándares de calidad deseables para corresponder acertadamente a las preferencias y expectativas de los clientes, a partir de la recopilación de información previa sobre otras empresas y procesos para generar un benchmarking y de esta forma tener una ventaja sobre la competencia.

Innovación: Implementación del uso de las tecnologías de la información en conjunto con la sinergia que se tiene con las entidades en alianza a través de la generación de acuerdos de servicios que permitan el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Compromiso: Los funcionarios generan buenas prácticas en los diferentes escenarios que se presenten desarrollando con idoneidad las funciones de los cargos que se asignan, mediante el cumplimiento de los principios y valores empresariales.

8.5 Servicios

8.5.1 Análisis y evaluación de proyectos

Se evalúan las posibilidades de éxito del negocio o proyecto del cliente y los riesgos a los cuales se expone, de manera que se haga una adecuada gestión de los mismos, de igual forma se realiza estudios de mercado y económicos donde se analiza las oportunidades de negocio a la luz de los nuevos TLC y acuerdos suscritos por Colombia.

8.5.2 In house

Es la opción de operar y administrar, en las instalaciones de los clientes, una red de abastecimiento con las mejores prácticas logísticas ajustadas a las necesidades por medio de un: servicio, asesoría personal, software y equipos especializados, permitiendo que las características y condiciones de la actividad permanezcan mientras los clientes focalizan su actividad en su negocio central. Está compuesto por un equipo creativo, altamente talentosos y profesionales dinámicos, para crear el más efectivo plan de crecimiento para los clientes.

8.5.3 Comunicación comercial

Se brinda la oportunidad de tener un asesor dentro de las empresas de los clientes con el fin de ofrecer una gama completa de estrategias de marketing, diseño web, logotipos, publicidad y relaciones con la comunidad.

8.5.4 Reuniones empresariales

Las reuniones empresariales tienen como objetivo el llegar a un acuerdo común entre los asistentes de la reunión, para cumplir dicha meta se sigue un protocolo que es el Identificar las posiciones de las partes, determinar los intereses, generar opciones, considerar y evaluar las bases, los criterios y objetivos, analizar y evaluar las alternativas, formular propuestas Y finaliza con la elaboración y formulación de acuerdos teniendo en cuenta la información e intereses del cliente en todo momento.

8.5.5 Empaque y embalaje

Se identifica el empaque y embalaje adecuado de acuerdo a la naturaleza del producto para que la mercancía llegue en buen estado a su destino, lo anterior se logra por medio de la implementación de un software que permite identificar cual es la mejor opción para la protección y ahorro de espacio de la mercancía.

Etiqueta.

Se Diseña la etiqueta del producto, según los requerimientos establecidos a nivel nacional e internacional, con su correspondiente logotipo, nombre y las diferentes características de su empresa y producto.

8.5.6 Trámites

De acuerdo al tipo de operación y producto se realiza la gestión ante las entidades correspondientes, para que la mercancía obtenga las autorizaciones pertinentes y así contribuir al cumplimiento del objetivo principal de la empresa.

8.5.7 Logística

Se Determina de acuerdo al tipo de producto que la empresa maneje, el medio de transporte, rutas, contenedores de acuerdo a la necesidad de la mercancía y depósitos, buscando así una disminución en los costos a nivel de distribución y reducción de tiempos en términos de distancias.

8.5.8 Líneas de crédito

Dependiendo del tipo de proceso se generan alternativas para financiamiento con las diferentes entidades bancarias u otras instituciones que estén interesadas en ayudar con la ejecución de su proyecto.

9. Análisis Externo

9.1 Componente Clientes

Es importante identificar y definir el tipo de clientes con los cuales se enfoca la empresa, por lo cual es indispensable realizar un estudio de mercado teniendo en cuenta cinco tipos de mercado.

Mercados de consumo: Compuesto por personas u hogares que compran bienes o servicios para consumo personal.

Mercados industriales: Compuesto por empresas que compran bienes o servicios para su proceso de producción.

Mercados revendedores: Son empresas que compran bienes y servicios con el propósito de revenderlos y percibir utilidades.

Mercados gubernamentales: Agencias gubernamentales que compran bienes y servicios con el fin de producir servicios públicos.

Mercados internacionales: compradores en otros países, incluyendo consumidores, productores revendedores y gobiernos extranjeros. (Chavarria, Sepúlveda, & Rojas, 2002, p 181-182)

A partir de esta información se determina que el mercado al cual la empresa se va enfocar es el industrial, debido a que los servicios ofrecidos por la organización están enfocados al mejoramiento y a la posible internacionalización de las pequeñas y medianas empresas,

9.2. Componente Proveedores

Los proveedores juegan un papel fundamental en la prestación del servicio, debido a que son quienes aportan parte de los recursos con los que trabaja la compañía, formando a su vez una parte esencial en la cadena de valor, es por ello que la empresa debe contar con los correspondientes controles respecto al suministro de cada producto o servicio ya que podríamos perder competitividad en el mercado. (Chavarria, Sepúlveda, & Rojas, 2002, p 180-181)

9.2.1 Rivalidad entre Competidores

Los competidores que se presentan son aquellas consultorías de comercio exterior y las agencias de aduanas que cuentan con un portafolio de servicio integral, entre los competidores más representativos se encuentran:

9.2.1.1 Cámara de comercio de Bogotá

Es una entidad privada creada en 1878 por un grupo de empresarios con la finalidad de apoyar al sector empresarial y así contribuir al crecimiento de una Bogotá sostenible a largo plazo y también a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Es una entidad que ofrece un amplio portafolio de servicios, algunos sin costo alguno, como lo es el caso de la consultoría en materia de comercio

exterior y otros servicios que si tiene un costo pero en un nivel altamente competitivo. (Camara de comercio de Bogotá, 2015)

9.2.1.1.1 Estrategia

La estrategia de la cámara de comercio de Bogotá se enfoca en la prestación de un portafolio de servicios integral, de calidad y de fácil acceso económico, que apoye a los empresarios a mantener, crecer y contribuir a la mejora no solo de la ciudad, sino consecuentemente al país.

9.2.1.1.2 Capacidades y limitaciones

Dentro de sus capacidades está la de otorgar una asesoría amplia, integral y de calidad a bajos costos, que le permite al usuario o al empresario tener mayor. Una su limitación es que su servicio es informativo, en otras palabras, la entidad no se encarga de ningún trámite o de ejecutar los procesos que le están informado al usuario,

9.2.1.1.3 Movimientos previsibles

Sus estrategias van a estar dirigidas en su mayoría en creación, constitución y permanencia en el mercado de las empresas, la internacionalización de estas están en un segundo plano dentro de las operaciones y objetivos de la entidad.

9.2.1.2 Procolombia

Es una entidad que tiene como finalidad la promoción del turismo internacional, la inversión y el fomento de las relaciones internacionales, por medio de la

identificación de mercados potenciales, diseño de estrategias de incursionamiento de mercados, acompañamiento en el diseño de planes de acción, contacto entre empresarios, asesoría de empresarios extranjeros en la búsqueda de bienes y servicios colombianos y la creación de alianzas nacionales e internacionales que faciliten las relaciones internacionales (Procolombia, 2015)

9.2.1.2.1 Estrategia

Su estrategia se basa en ofrecer un portafolio de servicio integral, que le permita a las empresas por medio de capacitaciones, asesoría especializados y estudios de mercado a aquellos que deseen exportar o que sean empresas con potencial exportador.

9.2.1.2.2 Capacidades y limitaciones

Entre sus capacidades está la de un portafolio de servicios que le permite a las personas naturales y empresas diseñar un plan de acción que les permita iniciar su internacionalización. Además muchos de sus servicios no tienen costos y otros son asequibles.

Sus asesorías y capacitaciones están enfocados en las exportaciones o internacionalización a mercados extranjeros, lo cual es una gran limitante, debido a que muchas de las PYME no cuenta con infraestructura que le permita incursionar en el extranjero y otras requieren más de la importación, para llegar al cumplimiento de su objetivo.

9.2.1.2.3 Movimientos previsible

Todas sus estrategias van a estar enfocadas en prestar un servicio que lleve a la internacionalización de personas naturales o empresas a mercados extranjeros a bajo o ningún costo.

9.2.1.3 NVC International Trade Services

Es una compañía de Outsourcing en materia de comercio internacional, siendo su especialización la administración de la cadena logística de importaciones y exportaciones, donde brinda soluciones en el manejo de la distribución física internacional. Dentro de su portafolio de servicios esta la coordinación de transporte internacional, agenciamiento aduanero, coordinación de transporte terrestre, almacenamiento y distribución (NVC International Trade Services, 2015).

9.2.1.3.1 Estrategia

Es otorgar a sus clientes soluciones y procesos de logística y de comercio integrales, que lleve a sus clientes a crecer como empresa, por medio de operaciones eficaces, con la creación de alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional y la optimización de recursos.

9.2.1.3.2 Capacidades y limitaciones

A nivel logístico ofrecen un amplio portafolio, donde tienen como prioridad mejorar continuamente tiempos y costos, optimizar sus recursos en cada una de sus

operaciones, hacerlas más eficaces, con la finalidad de dar tranquilidad y seguridad al cliente.

El hecho de que solo se enfoque a nivel logístico les permite descuidar o dejar a un lado otros procesos en materia de comercio internacional que también son importantes a la hora de una posible internacionalización. Dentro de otra de sus limitaciones es que la asesoría solo se basa en los tecnicismos o formalismos que se requieren a la hora de exportar o importar.

9.2.1.3.3 Movimientos previsibles

Otorgar al cliente un servicio cada vez más integral en materia de logística y de comercio internacional que los lleven a crecer y posicionarse cada vez más en el mercado. Además de reforzar su confiabilidad por medio de procesos transparentes, que los lleve no solo a tener más clientes, sino mantener los que ya manejan.

9.2.1.4 J & S Asesores

Es una empresa dedicada a la asesoría y ejecución de procesos en materia de comercio internacional, dentro de sus servicios, está la consultoría, que se encarga de brindar información de la normatividad vigente, brindando los mecanismos necesarios para cumplir con los requerimientos estatales y particulares, también tiene agenciamiento aduanero, coordinación de transporte, tramites y gestión de permisos entre otros (J&S Asesores, 2015)

9.2.1.4.1 Estrategia

Otorgar a las personas naturales y jurídicas un equipo ampliamente capacitado, responsable, serio y profesional que cumplan con alta calidad los servicios ofrecidos por la empresa. Además de ampliar y mejorar la calidad del portafolio de servicios.

9.2.1.4.2 Capacidades y limitaciones

Cuentan con un equipo capacitado, que le permite ofrecer un amplio portafolio de servicios en materia de comercio exterior. Por otro lado cuenta con alianzas con agencias de aduanas de nivel 2, permitiéndole ofrecer intermediación aduanera.

Entre sus limitaciones se encuentra el hecho de que el servicio de consultoría es muy limitado, debido a que solo maneja el aspecto legal y sus servicios están enfocados los formalismos de comercio exterior, en otras palabras está dirigido a empresas que necesiten realizar una importación o exportación.

9.2.1.4.3 Movimientos previsibles

Todos sus servicios van a estar enfocados en los formalismos o tecnicismos del comercio exterior y su esfuerzos van estar enfocados en que su recurso humano esté capacitado y sea profesional, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad.

9.2.1.5 Independiente

Son aquellos individuos que realizan asesoría en materia de comercio internacional y además ofrecen el servicio de intermediación aduanera, por medio

de alianzas con diferentes agencias de aduanas y otros servicios o formalismos relacionados con el comercio exterior.

9.2.1.5.1 Estrategia

Por medio de un servicio más personalizado, más cordial, más agradable para el cliente. Además de ofrecer un portafolio muy similar al normalmente brindado por las empresas dedicadas al comercio internacional.

9.2.1.5.2 Capacidades y limitaciones

Que ofrece un servicio más personalizado, que le permite dar un punto de vista más amplio al cliente, además que puede ofrecer a las PYME un apoyo y asesoría más significativa.

Su limitante es que no puede atender a la misma cantidad de clientes que lo hacen las empresas de comercio exterior, debido a que no cuenta con un equipo de trabajo y sus costos también son más elevados que los de una organización dedicada a esta labor.

9.2.1.5.3 Movimientos previsibles

Sus movimientos van a estar dirigidos en la atención al cliente, en brindar seguridad, por medio de la transparencia en sus procesos y creación de nuevas alianzas que le permitan ser más eficaz en las operaciones y tramites.

8. Plan de Marketing

Este plan de marketing está basado en el modelo planteado por Vicente Ambrosio Planteado en su libro plan de marketing paso a paso

8.1 Planeación Estratégica

Para el cumplimiento del objetivo generar nuevos productos y servicios que permitan estar a la vanguardia del mercado, se realizara constantes investigaciones, estudios y todas aquellas formas o tácticas que permitan tener conocimientos nuevos y ante todo que se ajusten al cambio constante del mercado.

El objetivo Identificar oportunidades, negocios, productos o actividades que presenten perspectivas de rendimiento en el mercado a largo plazo, será por medio de estudios de marketing, participación en diferentes espacios empresariales, aprovechando y analizando los estudios realizados por otras entidades y estando en un constante contacto con el mercado y con los grupos empresariales establecidos en Cundinamarca que cumplan con el requisito de ser PYMES.

Desarrollar en los posibles clientes atención con calidad, servicio efectivo, fidelidad y alianzas que contribuyan al crecimiento de las empresas, este objetivo se lograra por medio de la satisfacción del cliente, lo cual lleva a tener un diferencial entre clientes, eso quiere decir que cada cliente tendrá la atención

según sus necesidades, requerimiento y naturaleza empresarial, además por medio de la ejecución de los servicios el cliente perciba la intención que tiene la empresa porque ellos logren el cumplimiento de sus metas y el éxito de las mismas y cumplir con lo propuesto al cliente referente al servicio, los tiempos y precios.

8.2 Planeación Táctica

Para el cumplimiento de la primera estrategia que es la realización de investigaciones y estudios que permitan tener un panorama más claro del mercado se va realizar:

Planes de marketing: Realizar encuestas de satisfacción a los clientes.

Planes Financieros: Enfocar parte del capital recibido por la prestación del servicio a realizar estudios e investigaciones en diferentes escenarios.

Planes de recursos humanos: Contratar personal capacitado el área de calidad.

Planes de Calidad: Mensualmente se realice un análisis de los indicadores a evaluar internamente y cada trimestre un análisis de los indicadores externos a evaluar.

En la segunda estrategia la cual es la participación de diferentes eventos que permitan la creación de nuevas oportunidades y el aprovechamiento de investigaciones de terceros para el cumplimiento del objetivo.

Planes comerciales: La participación del personal mensualmente en alguna capacitación o charla ya sea de entes gubernamentales o independientes.

Planes Financieros: Contar con un presupuesto para la participación del personal en las capacitaciones o charlas que tengan un costo.

Planes de recursos humanos: contactar a las diferentes entidades encargadas de realizar las capacitaciones o charlas para el personal de la empresa.

En la tercera estrategia que es lograr la fidelidad y atención diferencial en cada cliente se va a realizar:

Plan de marketing: Publicación y lanzamiento de promociones de los diferentes servicios.

Planes Financieros: Realizar la compra del software para la administración de la relación de los clientes.

Planes comerciales: hacer uso del software cada vez que un cliente se contacte.

Planes de recursos humanos: Contactar la empresa o persona para realizar la capacitación del uso del software.

Planes calidad: realizar análisis cada trimestre de los indicadores externos y cada seis meses realizar una encuesta de satisfacción por medios electrónicos a los clientes.

8.3 Planeación Operacional

Para el cumplimiento del primer objetivo según la planeación táctica se realizara:

Plan de marketing: Las encuestas solo se realizaran a clientes nuevos después del cumplimiento de la obligación de la empresa con los mismos.

Plan financiero: Inicialmente de cada servicio prestado se sacara el 10% del valor pagado por el cliente.

Plan de recursos humanos: Realizar las diferentes pruebas que permitan identificar la capacidad y habilidad de la persona interesada en ocupar determinado puesto.

Plan de calidad: establecer a principio de cada año junto con gerencia los indicadores externos e internos a evaluar y presentar los análisis en los tiempos establecidos a gerencia primeramente y posterior al personal.

En la segunda estrategia el plan operacional será el siguiente:

Plan comercial: El personal deberá asistir la primera semana del mes a una capacitación o charla, además de asistir a las diferentes conferencias que brinda la cámara de comercio de Bogotá

Plan financiero: Deberá cancelar el respectivo costo de la capacitación o charla, en el tiempo que se lo indique el proveedor de dicho servicio.

Plan de recursos humanos: Deberá notificar al área financiera del costo de la capacitación o charla a más tardar en la tercera semana de cada mes.

Para la tercera estrategia se realizara:

Plan financiero: realizar el pago cuando lo requiera el vendedor del software.

Plan comercial: Cada vez que se contacte un cliente para adquirir uno o más servicios del portafolio se tendrá que hacer uso del software.

Plan de recursos humanos: tendrá que notificar al área financiera del costo de la capacitación del uso del software.

Plan de calidad: cada tres meses tendrá que realizar el análisis externo según los indicadores establecidos conjuntamente con gerencia y mostrarlos al personal previamente revisados por el gerente. Las encuestas tendrán que tabularlas y presentarlas en un plazo máximo de un mes después de realizadas dichas encuestas.

8.4 Publicidad

8.4.1 Publicidad directa.

Se realizará publicidad directa por medio del envío masivo de correos electrónicos presentando la empresa y demás publicidad que permita darla a conocer. Se requiere de una base de datos de 100 empresas PYMES el cual tiene un valor \$158.000 + IVA servicio prestado por la Cámara de Comercio de Bogotá.

Además se realizará la creación de Facebook y twitter con la finalidad de hacer promoción a través de las redes sociales teniendo como objetivo la inclusión única de empresas.

8.4.1 Publicidad indirecta.

La empresa pagará a un tercero la creación de una página web avanzada la cual tiene 8 secciones, 2 galerías de fotos, animaciones en flash en el encabezado, contactos conectados a bases de datos, optimizada para buscadores y google maps a un costo de \$750.000. El pago del hosting también se realizará a un tercero el cual tendrá un espacio 500 MB, incluye dominio, 20 cuentas de correo y 6GB de tráfico a un valor de 90.000 pesos anuales. Además se efectuará la inversión en medios publicitarios tradicionales como la radio, periódico y televisión, en la medida que la empresa se vaya posicionando en el mercado y según los clientes que ingresen se van a tomar la opción más viable y efectiva del medio a promocionar.

8.4.2 Estrategia precio

La estrategia de precio para lanzamiento, es la de penetración, lo cual quiere decir que manejaremos un precio bajo, con la finalidad de obtener mayor participación y consecuentemente mayor visibilidad dentro del mercado.

A nivel psicológico, la estrategia a aplicar es la de brindar al consumidor un precio habitual en la prestación de los servicios ofrecidos, debido a que se está iniciando en el mercado y no podemos fijar un precio, basándonos en el prestigio,

exclusividad o calidad. A nivel competitivo se va fijar un precio similar al de la competencia, reafirmando la estrategia planteada a nivel psicológico y teniendo como base el mismo fundamento en el planteamiento de la misma. Pero en términos competitivos hay que resaltar, que al manejar un portafolio más amplio que el de la competencia, nos permite en algunos de los servicios ofrecidos tener un precio un poco más alto.

La estrategia diferencial, va ser la de manejar el mismo precio para todos los clientes, los mismos términos de pago, que será 50% al momento de adquirir el servicio y 50 % al finalizar el proceso. Además se generaran descuentos por la compra de paquetes de servicios, con la finalidad de otorgar al cliente un beneficio económico y que adquiera más de un servicio con la empresa, otorgando mayores utilidades para la misma.

La estrategias anteriormente planteadas no solo están basadas en el hecho de que se está iniciando en el mercado, sino además que las PYMES, no cuenta con grandes cantidades de liquidez, con financiamiento del gobierno y tienen dificultades a la hora de adquirir un crédito con las entidades bancarias, lo cual lleva que estas empresas, estén en la búsqueda de servicio económicos, asequibles y de calidad, en otras palabras son sensibles al precio.

Al superar la etapa de reconocimiento por parte del mercado, se tiene como proyección, manejar estrategias basadas en el prestigio, en la calidad y en la amplitud del portafolio de servicios, pero sin olvidar que las PYMES, requieren de servicios que se ajusten a su presupuesto.

En el caso del primer paquete de servicios, que tiene un costo sin descuento de \$ 2.970.206 pesos tenga una cantidad de demanda de 10 empresas y que aplicado el descuento la cantidad demandada sea de 21 empresas, debido a que si la cantidad es inferior, no se obtendría ningún beneficio del descuento, porque no se presentarían grandes cambios en la demanda. Situación parecida sucede con los otros paquetes de servicios, que debe existir un aumento significativo de los clientes con la aplicación del descuento, para obtener un beneficio o ventaja. Lo anterior lo basamos en la fórmula de elasticidad de la demanda, donde la cantidad demanda mayor a 21 me indica que es elástica y la cantidad inferior a 21 es inelástica.

9. Plan Financiero

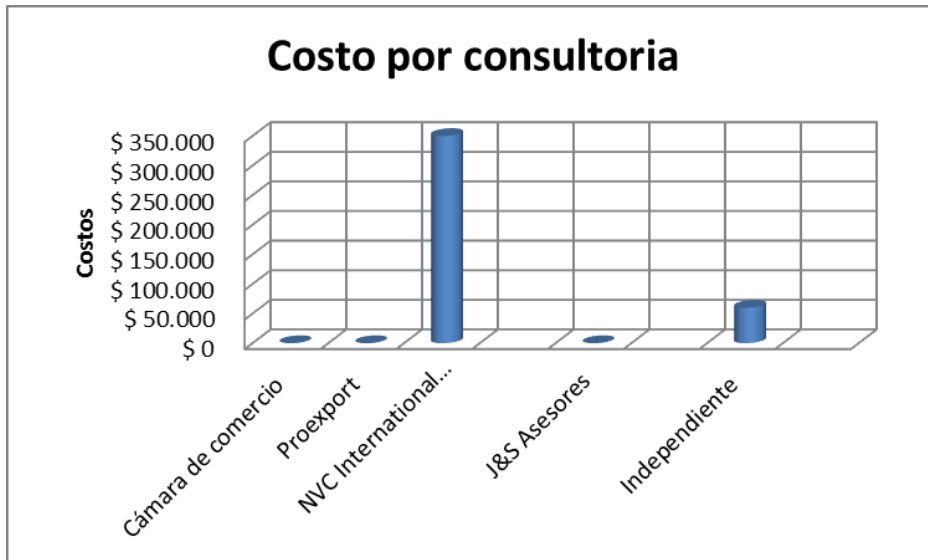
9.1 Estudio de la competencia.

Tabla 11 Costos de la competencia

EMPRESA	COSTO	OBSERVACIONES
Cámara de comercio	\$	consultoría general
Proexport	\$	consultoría general
NVC International Trade Services	\$ 350.000	Consultoría específica y detallada de la importación o exportación
J&S Asesores	\$	Consultoría específica y detallada de la importación o exportación
Independiente	\$ 60.000	Consultoría específica y detallada de la importación o exportación. El costo es por hora

Fuente: Autoría propia.

Tabla 12 Costos por consultoría



Fuente: Autoría Propia¹.

De la anterior información se determina que el costo de las consultorías no son elevados, pero que aquellos que son gratis excepto uno que es J&S Asesores son consultorías en términos generales, lo cual no le permite al cliente tener unos datos reales de costos, impuestos, embalaje, flete entre otros datos relevantes. Información que si brindan las otras empresas con la finalidad de determinar la viabilidad y rentabilidad de la importación o exportación. En el caso de J&S Asesores a pesar de no tener costo la consultoría buscan comprometer al cliente por medio del agenciamiento aduanero (que se realice a través de la empresa la importación o exportación).

¹ Nota: La recopilación de datos de la cámara de comercio y proexport se hicieron a través del servicio de chat en línea y el resto de datos se recopilaron telefónicamente.

9.2 Asignación de precio.

9.2.1 Costos.

Tabla 13 Costos Directos

COSTOS DIRECTOS			
Nomina	\$ 1.232.000	Costo Fijo	Mensual
Auxilio de transporte	\$ 144.000	Costo Fijo	Mensual
Cesantías	\$ 114.666	Costo Fijo	Mensual
Intereses de cesantías	\$ 13.760	Costos fijo.	Mensual
Prima de servicios	\$ 114.666	Costos fijo.	Mensual
Salud	\$ 104.800	Costos fijo.	Mensual
Pensiones	\$ 148.000	Costos fijo.	Mensual
Riesgos profesionales	\$ 6.400	Costo Fijo	Mensual
ICBF	\$ 36.960	Costo Fijo	Mensual
Sena	\$ 24.640	Costo Fijo	Mensual
Caja de compensación	\$ 49.280	Costo Fijo	Mensual
Total:	\$ 1.989.172		

Fuente: Autoría propia.

Tabla 14 Costos Indirectos

COSTOS INDIRECTOS			
Internet – Teléfono	\$ 47.000	Costo Fijo	Mensual
Energía	\$ 30.000	Costo Variable	Mensual
Agua	\$ 50.000	Costo Variable	Mensual
Suministros de oficina	\$ 60.000	Costo Variable	Mensual
Total:	\$ 187.000		

Fuente: Autoría propia.

9.2.2 Precio por servicio

Tabla 15 Precio por servicio

SERVICIO	COSTOS OPERACIONALES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES	UTILIDAD	PRECIO
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE COMERCIO	\$ 20.000	\$ 254.522	\$ 20.000	\$ 294.522	\$ 58.904	\$ 353.426
IN HOUSE	\$ 70.000	\$ 254.522	\$ 20.000	\$ 344.522	\$ 68.904	\$ 413.426
COMUNICACIÓN COMERCIAL	\$ 20.000	\$ 254.522	\$ 20.000	\$ 294.522	\$ 58.904	\$ 353.426
REUNIONES EMPRESARIALES	\$ 30.000	\$ 254.522	\$ 20.000	\$ 304.522	\$ 60.904	\$ 365.426
EMPAQUE Y EMBALAJE	\$ 20.000	\$ 254.522	\$ 20.000	\$ 294.522	\$ 58.904	\$ 353.426
TRAMITES	\$ 50.000	\$ 254.522	\$ 20.000	\$ 324.522	\$ 64.904	\$ 389.426
LOGÍSTICA	\$ 43.000	\$ 254.522	\$ 20.000	\$ 317.522	\$ 63.504	\$ 381.026
LÍNEAS DE CRÉDITO	\$ 26.000	\$ 254.522	\$ 20.000	\$ 300.522	\$ 60.104	\$ 360.626

Fuente: Autoría propia.

Se determinó los costos operacionales según el nivel de actividades que se tengan que desarrollar para la ejecución del servicio, como lo son trasportes, alimentación, copias, impresiones entre otros. Frente a los costos fijo se realizó la suma de todos los costos fijos determinados y se dividió en la cantidad de servicios que maneja la empresa con la finalidad que todas realicen un aporte. En los costos variables al igual que los fijos se realizó una suma de todos los costos variables establecidos y se dividió en la cantidad de servicios, pero como son costos que tiene un rango de cambio se le realiza un aumento a cada uno de los servicios por \$ 2.500. Los costos totales son la suma de todos los costos. La utilidad es del 20% para cada uno de los servicios con la finalidad de no exceder a la competencia en un alto nivel y por último se determina el precio con la suma de los costos totales y la utilidad.

9.2.3 Precio por portafolio de servicios

Primer paquete.

Tabla 16 Costos primer paquete de servicios

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE COMERCIO	\$ 2.970.206	Descuento 10%	\$ 2.673.186
IN HOUSE			
COMUNICACIÓN COMERCIAL			
REUNIONES EMPRESARIALES			
EMPAQUE Y EMBALAJE			
TRAMITES			
LOGÍSTICA			
LÍNEAS DE CRÉDITO			

Fuente: Autoría propia.

Si toman todo el portafolio que maneja la empresa tendrá el cliente un descuento del 10% debido, a que un solo cliente asumiría la totalidad de los costos mensuales que devenga la empresa, lo que permite que los costos pagados por otros clientes a través del precio quedaran libres.

El resto de paquetes de servicios cuentan con un porcentaje de descuentos que se establece según el total del precio de cada uno de los servicios.

Segundo Paquete.

Tabla 17 Costos segundo paquete de servicios

IN HOUSE	\$ 1.132.277	Descuento 5%	\$ 1.075.664
COMUNICACIÓN COMERCIAL			
REUNIONES EMPRESARIALES			

Fuente: Autoría propia.

Tercer paquete

Tabla 18 Costos tercer paquete de servicios.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE COMERCIO	\$ 714.052	Descuento 3%	\$ 692.630
LÍNEAS DE CRÉDITO			

Fuente: Autoría propia.

Cuarto paquete.

Tabla 19 Costos cuarto paquete de servicios

EMPAQUE Y EMBALAJE	\$ 1.123.877	Descuento 5%	\$ 1.067.684
TRAMITES			
LOGÍSTICA			

Fuente: Autoría propia.

Conclusiones y recomendaciones

Las PYMES en Colombia aunque registran ingresos representativos en la economía del país a su vez presentan desventajas-debido a la informalidad- como el acceso al sector financiero, el uso de tecnología, la capacitación constante de los recursos humanos y como no resaltar la falta de experticia y conocimiento a la hora de incursionar sus productos o servicios en el exterior.

Lo cual, es de gran importancia generar una conciencia exportadora en la cual se involucren este tipo de empresas formando parte de la cadena de valor en las grandes nichos de mercado, la iniciativa desde la innovación y la presencia de un valor agregado perfilan y promocionan a estos emprendedores que contribuyen con la estimulación de la actividad económica desarrollando habilidades que en el transcurso del tiempo y con el apoyo del gobierno generarán fuente de empleo y este a su vez flexibilizara la producción de bienes o servicios encontrándose en un punto de competencia nivelado y por ende contribuyendo al desarrollo del país.

Si se tiene en cuenta que Colombia es un país en vía de desarrollo es de gran importancia resaltar que todo programa que promocióne o incentive las PYMES ya sea desde una institución gubernamental, las universidades u otro tipo de entidades son la marca patrocinadora para lograr un buen resultado puesto que las herramientas que estas aporten permitirán en la medida de lo posible desarrollar su actividad, teniendo en cuenta que siempre que encontrarán obstáculos en cuanto a barreras arancelarias, normas de calidad certificaciones de procesos entre otros, el apoyo siempre se verá reflejado mediante la correcta

orientación, la coordinación del trabajo, constantes capacitaciones, la asistencia en el desarrollo de nuevos productos o servicios y lo mas importante en el registro de marcas o patentes; la incentivación para generar un capital humano cada vez mas competitivo es la clave para poder estrechar grandes socios comerciales y por ello el estado y las diferentes entidades siempre estarán a la vanguardia y disponibles para la prestación de un servicio diferenciador.

Los consultores se han convertido en parte imprescindibles de los procesos de una empresa, es notorio que las PYMES se dejen orientar por este tipo de profesionales puesto que aportan una mirada objetiva, un enfoque sistemático razonando con una lógica estratégica y una visión en conjunto, dependiendo de las habilidades y experiencias del mismo se convierten en un gran apoyo para la toma de decisiones y la transformación de las visiones que tenga la empresa, hoy en día se percibe que el objetivo final de este tipo de empresas es la solución a inconvenientes, el aumento de la producción interna, el análisis de los procesos internos y la optimización de los mismos, puesto que se tiene un mercado amplio y diversificación de sectores cada vez se requieren especialistas a fin de mejorar y ser más eficientes para lograr negocios competitivos.

Con la elaboración de este trabajo de grado observamos que de la correcta implementación de un sistema de gestión podemos llegar a analizar y evaluar detalladamente cada uno de los engranajes que conforman una empresa generando mejora continua en los procesos, rediseñando y moldeando cada uno de los procesos internos para que de esta forma se acoplen a un mercado que

está globalizándose cada vez más y que requiere de una gestión de calidad que evite errores a tiempo y que por el contrario se anticipe a ellos para mejorarlos, la presentación de nuevas oportunidades hoy en día se encuentran si se tiene disposición al cambio, posicionamiento en la competencia, confianza en lo que se hace y en sus empleados, ser un conjunto integral trabajando en sinergia permite planificar objetivos en común y ser precursores en cambios, innovando y por su puesto sentando bases para futuros negocios y tal vez en un futuro no solo como proveedores si no como inversionistas.

El portafolio de servicios integral y amplio que se ofrece, permite tener una ventaja frente a la competencia, debido a que esta se limita al suministro de información y en algunos casos agenciamiento aduanero y logística. Lo anterior permite no solo ser más atractivos dentro del mercado, sino además tener la posibilidad de jugar con los precios, después del lanzamiento o la introducción al mercado, teniendo en cuenta que el público objetivo, en este caso las PYMES, tiene limitantes económicas y/o financieras, que les impide adquirir a elevados precios un servicio. Lo cual indica que la estrategia de precios debe estar basada en la competencia y el nivel de elasticidad de la demanda, para no incurrir en errores que lleven a bajar los niveles de rentabilidad y la ventaja que se tiene frente a la competencia.

Otro de los beneficios que otorga el portafolio de servicios es la de brindar a las PYMES, un servicio integral, que no solo les permite adquirir una información o la ejecución de unos trámites. Sino mejorar primeramente sus procesos internos, dar posible solución a los problemas que se están enfrentando como empresa y

consecuentemente ser más competitivos y así generar oportunidades de internacionalización. También cabe aclarar que es una posible internacionalización, que depende en gran medida de las PYMES, de su disposición a la aplicación de nuevos procesos, de su nivel económico entre otras variables que son importancia a la hora de aprovechar las oportunidades del mercado. Como empresa se otorgan posibles soluciones y estrategias al cliente, pero la decisión final y la aplicación de las mismas depende del consumidor.

Bibliografía

- Alonso, J. U. (2006). La responsabilidad social de la empresa en gestión de las PYMES. En J. U. Alonso, *La responsabilidad social de la empresa en gestión de las PYMES* (págs. 20-21). España: Fundación EOI.
- Arango, A. P. (12 de 07 de 2000). *Ley 905 de 2004 Nivel Nacional*. Recuperado el 28 de 01 de 2015, de Ley 905 de 2004 Nivel Nacional: file:///C:/Users/Cortes_PC/Downloads/Ley590de2000.pdf
- Argandoña, A. (1990). El pensamiento económico de Milton Friedman. *IESE Business School*, 2 - 32.
- Basca, R. E. (2005). Gestión del cambio: El Modelo Biasca. En R. E. Basca, *Gestión del cambio: El Modelo Biasca* (pág. 286). Argentina.
- Berumen, S. A. (2006). Ventaja Comparativa. En S. A. Berumen, *Introducción a la economía internacional*. (págs. 66-72). España: ESIC.
- Calderón, C. (2005). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Colombia: Edigraficas.
- Camara de comercio de Bogota. (23 de 05 de 2014). Obtenido de <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413>
- Camara de comercio de Bogotá. (2015). Obtenido de <http://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nosotros>
- Cardona, M., Cano, C., Ramírez, C., & Gutiérrez, J. (2007). *Tecnologías, organización y políticas: Mundos de producción de las PYMES en Colombia en el periodo 1990 - 2002*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Carrazo, P. C. (2011). *Promoción de Exportaciones*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior Zeiky. (14 de 05 de 2013). Recuperado el 12 de 09 de 2014, de Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior Zeiky: https://docs.google.com/presentation/d/1n0kqIECdsgGkmd6vU6y6EuMzJnDptStl9Hzog8_LjF4/edit?pli=1#slide=id.i0

- Chavarría, H., & Sepúlveda, S. (2001). Factores no económicos de la competitividad. En H. Chavarría, & S. Sepúlveda, *Factores no económicos de la competitividad* (págs. 4-5). San José: IICA.
- Chavarría, H., Sepúlveda, S., & Rojas, P. (2002). Competitividad:Cadenas Agroalimentarias y Territorios Rurales. En H. Chavarría, S. Sepúlveda, & P. Rojas, *Competitividad:Cadenas Agroalimentarias y Territorios Rurales* (págs. 181-182). San José: IICA.
- Congreso de Colombia. (10 de 07 de 2000). *Alcaldía Bogotá*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- Congreso de Colombia. (29 de 12 de 2010). *accounter*.
- Congreso de Colombia. (29 de 12 de 2010). *Alcaldía Bogotá*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>
- David, F. R. (2003). Ventaja competitiva. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*. (págs. 174-185). México: Pearson, Prentice Hall.
- EMPRESARIAL, G. C. (19 de Octubre de 2014). *GRUPO CONSULTOR EMPRESARIAL*. Obtenido de GRUPO CONSULTOR EMPRESARIAL: http://www.grupoconsultorempresarial.com/membresias_ES.html
- EMPRESARIAL, G. C. (19 de Octubre de 2014). *GRUPO CONSULTOR EMPRESARIAL* . Obtenido de GRUPO CONSULTOR EMPRESARIAL : http://www.grupoconsultorempresarial.com/quienesSomos_ES.html
- EMPRESARIAL, G. C. (19 de Octubre de 2014). *GRUPO CONSULTOR EMPRESARIAL* . Obtenido de GRUPO CONSULTOR EMPRESARIAL : http://www.grupoconsultorempresarial.com/servicios_ES.html
- Fernández, E., Junquera, B., & Del Brío, J. Á. (2009). Iniciación a los negocios, Aspecto Directivos. En E. Fernández, B. Junquera , & J. Á. Del Brío, *Iniciación a los negocios, Aspecto Directivos* (págs. 153-154). Madrid España: Paraninfo S.A.
- Figuroa, A. M. (2008). Manual de exportaciones. En A. M. Figuroa, *Manual de exportaciones* (págs. 18-26). BOGOTÁ: Universidad del Rosario.
- Gómez, D. (2013). *los muertos*. Bogotá: limusa.

- Herrerias, A. (2001). *Fundamentos para la historia del pensamiento economico cuarta edición*. Mexico : Limusa .
- Howald, F. (2001). Obstáculos al desarrollo de la PYME causados por el estado . En F. Howald, *Obstáculos al desarrollo de la PYME causados por el estado* (pág. 29). Chile: Mc Graw Hill.
- J&S Asesores. (2015). Obtenido de <http://jysasesores.com/qsomos.html>
- Lebret, L. J. (2006). *Caracterización de las PYMES de Bogotá mediante el uso de información secundaria*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional* . Mexico: Limusa.
- Millan, Díaz, & Duarte. (2011). Necesidades de consultoría en las MIPYMES del valle de Sugamuxi en Boyaca. *Cuadernos de Administración Vol 27 n° 46*, 67-77.
- Ministerio de comercio industria y turismo . (16 de 12 de 2014). *Mincomercio*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las PYMES en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 107 - 117.
- Morales, J. S. (2014). *Fundamentos de economía para la sociedad del conocimiento*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Morcillo, F. M. (2006). *Introducción a la macroeconomía*. España : Mc Graw Hill.
- Nox, A. A. (11 de 10 de 2013). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/175255871/Publicidad-Directa-e-Indirecta#scribd>
- NVC International Trade Services. (19 de 04 de 2015). Obtenido de <http://www.nvc-holding.net/home.htm>
- Procolombia. (19 de 04 de 2015). Obtenido de <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia>
- Puc, R., Celis, E., Pereira, N., & Sosa, L. (2012). *Ambiente de la Mercadotecnia* . Instituto Tecnológico de Conkal.
- Ramírez, J. C., Osorio, H., & Parra, P. R. (2007). Escalafón de la competitividad de los Departamentos de Colombia. En J. C. Ramírez, H. Osorio, & P. R.

Parra, *Escalafón de la competitividad de los Departamentos de Colombia* (pág. 44). Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Rodriguez, K., Vasquez, E., & Rodriguez, L. (2012). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS E IDENTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE SOPORTE LOS PROCESOS PARA EL SECTOR PALMICULTOR EN COLOMBIA. Bogotá, Colombia.

Sánchez, J. J., Osorio, J., & Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de la PYMES en Colombia. *Scientia et Technica* , 321- 324.

Sánchez, O. B., & Pérez, V. F. (2002). Importancia de la actividad de consultoría en la gestión del conocimiento. *Decisiones Globales*, 1-9.

Schein, E. H. (1988). *Consultoría de procesos*. Adisson - Wesley Iberoamericana.

Schwartz, P. (2001). El comercio internacional en la historia del pensamiento económico. *IUDEM*, 1- 68.

Smith, A. (1958). Investigación sobre las naciones y causas de la riqueza de las naciones. En A. Smith, *Investigación sobre las naciones y causas de la riqueza de las naciones* (pág. 917). México: Fondo de Cultura Económica.

Sobriano, D. R. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas. la consultoría* . España : Diaz de santos.

Steele, F. (1975). *Consultoría para el cambio Organizacional*. Estados Unidos. : Univ of Massachusetts .

Tapia, M., & Tobias, K. (2011). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/lilipu74/outsourcing-10106630?related=1>

Trujillo, G. (2010). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS PARA LAS PYMES EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. Bogotá, Colombia.

Unidas, N. (2002). Manual de estadísticas de comercio internacional de servicios. En N. Unidas, *Manual de estadísticas de comercio internacional de servicios*. (págs. 138-139). Nueva York : Naciones Unidas.

Uribe, R. P., Gaitán, M. G., & Potes, M. N. (2009). Análisis Empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PYMES colombianas. *EAN*, 78- 105.

Villegas, D., & Toro, I. (2010). Las PYMES: Una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *MBA EAFIT*, 86 - 101.

Zapata, Á. (18 de 03 de 2013). Frente a los TLC, las PYMES dependen del mercado interno. *Portafolio*.

Zuñiga, J. A., Londoño, N. R., & Moreno, L. (19 de Octubre de 2014). *D.E.C CONSULTORES LTDA*. Obtenido de D.E.C CONSULTORES LTDA:
<http://deconsultores.com/index.php/la-empresa/dec>