

**EMPRENDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA
EN SERVICIO DE ASESORÍA EN NEUROVENTAS**

EDGAR MANTILLA LOZADA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2017

**EMPRENDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA
EN SERVICIO DE ASESORÍA EN NEUROVENTAS**

EDGAR MANTILLA LOZADA

Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios

Director:

HENRY LAMOS DÍAZ

Doctor en Matemática

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2017

DEDICATORIA

A mis ángeles terrenales, mis hijitas del alma y la razón de mi vida: Sara Sofia, Luisa Fernanda y María Juliana.

A Sandrita, mi amada, gracias por su acompañamiento, dedicación, apoyo constante. Bendita tu luz.

Igualmente, a todos aquellos que de alguna manera hicieron posible este logro.

AGRADECIMIENTOS

A cada persona que intervino en la realización de este emprendimiento.

Dr. Henry Lamos Diaz, Director de proyecto.

Profesores, Amigos y Compañeros que compartí en este recorrido por el MBA

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	19
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2. JUSTIFICACIÓN	22
2. OBJETIVOS	24
2.1 OBJETIVO GENERAL	24
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
3. MARCO DE REFERENCIA	25
3.1. ANTECEDENTES	25
3.1.1. Historia del Neuromarketing	25
3.1.2. Interés por el Neuromarketing	31
3.1.3. Neuroventas	33
3.2 MARCO CONCEPTUAL	37
4. METODOLOGÍA	46
4.1. PLAN DE TRABAJO	46
4.2. DISEÑO DEL ESTUDIO DE MERCADOS	47
4.2.1 Población y muestra.	47
4.2.2. Criterios de elegibilidad	47
4.3. VARIABLES	48

4.3.1. Variable Dependiente.	48
4.3.2. Variable Independiente.	48
4.4. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	48
4.5. PLAN DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	49
4.6. ANTECEDENTES Y RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO	49
4.6.1 Antecedentes.	49
4.6.2. Resultados del análisis estadístico.	50
4.6.3. Resultados del análisis modelo conjoint (programa SPSS).	61
4.6.4 Ficha técnica de la encuesta.....	64
4.6.5 Conclusiones de la encuesta.	65
4.7. LIENZO CANVAS	66
4.8. CONSIDERACIONES ÉTICAS	67
4.9. PLAN DE MERCADEO	68
4.9.1. Análisis de competitividad.....	68
4.9.2 Estrategia.....	70
4.9.3 Estrategia de precio..	76
4.9.4 Estrategia de promoción.	77
4.9.5 Estrategia de comunicación.	78
5. ESTUDIO TÉCNICO - OPERATIVO.....	80
5.1. RECURSOS FÍSICOS DE LA EMPRESA ESPECIALIZADA EN NEUROVENTAS.....	80
5.2. ESTUDIO OPERATIVO	84
5.3 ANÁLISIS LEGAL	86

5.3.1. Constitución de la empresa.....	86
5.3.2. Tipo de sociedad.....	86
5.4 ANÁLISIS DE RIESGOS.....	88
6. ESTUDIO FINANCIERO	91
6.1. VARIABLES MACROECONÓMICAS	91
6.2. INVERSIÓN INICIAL.....	92
6.3 PROYECCIÓN A 5 AÑOS	97
7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	107
7.1 IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA	107
8. CRONOGRAMA	117
9. PRESUPUESTO.....	118
10. IMPACTO.....	119
11. CONCLUSIONES	121
BIBLIOGRAFÍA.....	122

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Árbol de oportunidades.....	22
Figura 2. Modelo Canvas.....	42
Figura 3. Lienzo CANVAS	67
Figura 4. Tamaño de mercado.....	70
Figura 5. Oficina.....	80
Figura 6. Sede campestre.....	81
Figura 7. Gestión operativa.....	85
Figura 9. Logo.....	107
Figura 10. Área de cobertura servicios empresa	108
Figura 11. Tarjetas de presentación	109
Figura 12. Análisis DOFA	110
Figura 13. Organigrama.....	112

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Crecimiento en ventas por sectores 2013/2014	20
Gráfica 2. Interés en Neuromarketing desde el año 2004 hasta el 2015 de acuerdo a las Tendencias de Google.	31
Gráfica 3. Neuromarketing en Latinoamérica, datos 2015.....	32
Gráfica 4. Distribución de la muestra	49
Gráfica 5. Distribución de la muestra en el área metropolitana.	50
Gráfica 6. Cargo en la compañía	51
Gráfica 7. ¿Considera que es importante la capacitación a la fuerza de ventas? .	52
Gráfica 8. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones para su fuerza de ventas?	53
Gráfica 9. ¿La inversión anual en capacitaciones a su fuerza de ventas está en un rango de: (rango estimado en millones de \$).....	55
Gráfica 10. El número de capacitaciones anuales que se realizan para su fuerza de ventas está en un rango de:.....	56
Gráfica 11. ¿Cuál es el canal más utilizado para capacitar su fuerza de ventas? .	57
Gráfica 12. ¿Contrataría una empresa que le ayude a mejorar la productividad de su equipo de ventas y por consiguiente recibir una mejor rentabilidad?	58
Gráfica 13. Preferencias en duración de la capacitación	61
Gráfica 14. Preferencias en lugar de capacitación.....	62
Gráfica 15. Preferencias en tema de capacitación.....	62
Gráfica 16. Preferencias en objetivo de capacitación	63
Gráfica 17. Preferencias en modalidad de capacitación	63
Gráfica 18. Preferencias en factores evaluados de capacitación.....	64
Gráfica 19. Participación de la competencia	69
Gráfica 20. Matriz BCG	79

Gráfica 21. Proyección de ventas año 1	94
Gráfica 22. Proyección de ventas a cinco años	95
Gráfica 23. Punto de equilibrio financiero	96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Plan de negocios	40
Tabla 2. Análisis de objetivos.....	46
Tabla 3. Cargo en la compañía.....	51
Tabla 4. ¿Considera que es importante la capacitación a la fuerza de ventas?	52
Tabla 5. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones para su fuerza de ventas?	53
Tabla 6. ¿La inversión anual en capacitaciones a su fuerza de ventas está en un rango de: (rango estimado en millones de \$).....	54
Tabla 7. El número de capacitaciones anuales que se realizan para su fuerza de ventas está en un rango de:.....	55
Tabla 8. ¿Cuál es el canal más utilizado para capacitar su fuerza de ventas?	56
Tabla 9. ¿Contrataría una empresa que le ayude a mejorar la productividad de su equipo de ventas y por consiguiente recibir una mejor rentabilidad?	57
Tabla 10. Preferencia de la capacitación.	59
Tabla 11. Ficha técnica de la encuesta.....	64
Tabla 12. Preferencia de servicios según modelo conjoint	66
Tabla 13. Análisis de competitividad	68
Tabla 14. Principales competidores	69
Tabla 15. Empresas de Bucaramanga y área metropolitana	71
Tabla 16. Empresas de Bucaramanga y área metropolitana por sectores	71
Tabla 17. Empresas de Santander por tamaño	72
Tabla 18. Empresas de Bucaramanga y área metropolitana por sectores	72
Tabla 19. Clasificación por tamaño	73
Tabla 20. Modelo Matriz – Producto aplicado a la empresa	74
Tabla 21. Análisis cuatro “P’s”	74

Tabla 22. Portafolio de servicios	75
Tabla 23. Precio de los servicios	77
Tabla 24. Política de precios.....	77
Tabla 25. Estrategia de comunicación	78
Tabla 26. Gastos Administrativos	82
Tabla 27. Insumos de papelería.....	82
Tabla 28. Publicidad	83
Tabla 29. Equipos requeridos	83
Tabla 30. Proceso gestión operativa.....	85
Tabla 31. Riesgos	90
Tabla 32. Variables macroeconómicas	91
Tabla 33. Inversión inicial	92
Tabla 34. Gastos.....	93
Tabla 35. Estudio del precio de venta.....	94
Tabla 36. Balance General proyectado a 5 años	97
Tabla 37. Estado de actividad proyectado a 5 años	99
Tabla 38. Flujo de caja proyectado 5 años	101
Tabla 39. Cálculo del ROI	103
Tabla 40. Cálculo TIR Y VPN.....	104
Tabla 41. Cálculo TIR Y VPN.....	104
Tabla 42. Cálculo TIR Y VPN.....	105
Tabla 43. Cálculo TIR Y VPN.....	105
Tabla 44. Indicadores Financieros	106
Tabla 43. Cronograma	117
Tabla 46. Presupuesto del proyecto	118

RESUMEN

TÍTULO: EMPRENDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN SERVICIO DE ASESORÍA EN NEUROVENTAS*

AUTOR: EDGAR MANTILLA LOZADA**

PALABRAS CLAVE: NEUROVENTAS, EMPRESARIO, EQUIPO DE VENTAS

DESCRIPCION:

Las actuales tendencias del mercado y el constante cambio reflejado en los diferentes estudios sobre las compras de los consumidores llevan a los empresarios, a buscar alternativas para llegar a ellos de forma más eficiente y por consiguiente a obtener mejores resultados financieros. Este emprendimiento busca a través del diseño de un plan de negocios establecer la viabilidad necesaria para la puesta en marcha de una empresa especializada en servicio de asesoría en neuroventas en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, para ello, se realiza un estudio de mercados, técnico y operativo, financiero y administrativo.

A través del desarrollo de la encuesta y la utilización de un importante software, una herramienta de análisis del modelo conjoint, como lo es el SPSS, se obtienen las preferencias en cuanto a capacitación, por parte de los empresarios encuestados.

Del estudio técnico y operativo, es importante destacar que se inicia desde casa, por lo tanto, se detallan los recursos físicos necesarios, los aspectos legales como la respectiva constitución y el análisis de riesgos, visto desde la óptica del inicio de actividades bajo un fundamento de hipótesis.

Como resultado del estudio financiero, se refleja el punto de equilibrio, se proyectan estados financieros a cinco años y se especifican las variables financieras ROI, TIR y VPN, además de los indicadores financieros que miden la gestión de la empresa.

Ya en el estudio administrativo, se presenta la imagen corporativa y la respectiva página web de la empresa especializada en asesoría en neuroventas.

Con este emprendimiento y su posterior puesta en marcha, se busca llegar a los empresarios para que, por medio de la capacitación a sus equipos de ventas, promuevan nuevas estrategias y desarrollen sus capacidades, logrando impactar en la gestión de las empresas.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en gerencia de Negocios. Director: Director Henry Lamos Díaz, PhD in Mathematics

ABSTRACT

TITLE: ENTREPRENEURSHIP FOR THE DESIGN OF A COMPANY SPECIALIZED IN ADVISORY SERVICE IN NEUROVENTAS*

AUTHOR: EDGAR MANTILLA LOZADA**

KEY WORDS: NEUROVENT, BUSINESSMAN, SALES TEAM

DESCRIPTION:

The current market trends and the constant change reflected in the different studies on consumer purchases lead to entrepreneurs, to find alternatives to reach them more efficiently and, consequently, to obtain better financial results. This enterprise seeks to establish through the design of a business plan the viability necessary for the start-up of a company specialized in neuroventas consulting service in the city of Bucaramanga and its metropolitan area. For this purpose, a market study is carried out, Technical and operational, financial and administrative.

Through the development of the survey and the use of important software, an analysis tool of the conjoint model, such as the SPSS, the training preferences are obtained by the entrepreneurs surveyed.

From the technical and operational study, it is important to emphasize that it is initiated from home, therefore, the necessary physical resources are detailed, the legal aspects as the respective constitution and the analysis of risks, seen from the perspective of the beginning of activities under a foundation of hypotheses.

As a result of the financial study, the break-even point is shown, five-year financial statements are projected and the financial variables ROI, IRR and VPN are specified, in addition to the financial indicators that measure the company's management.

Already in the administrative study, the corporate image and the respective website of the company specialized in neuroscience consulting are presented.

With this undertaking and its subsequent implementation, we seek to reach out to entrepreneurs so that, through the training of their sales teams, they promote new strategies and develop their capacities, achieving an impact on the management of companies.

* Degree work

** Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. MSc in Business Management. Director Henry Lamos Diaz, PhD in Mathematics

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas requieren y se enfrentan al reto de conocer con la mayor exactitud posible, ¿qué es lo que el cliente quiere?, ¿cuándo lo quiere?, ¿cómo lo quiere?; Interrogantes que la fuerza de ventas y colaboradores del área de mercadeo deben responder a su empresa, para que éstas se mantengan en el mercado. Estas respuestas generan posibilidades en el desarrollo del marketing, y es así como se deriva una ciencia para “vender más hablando menos”, como lo define Jurgen Klaric, en su libro véndele a la mente no a la gente. Se trata de la Neuroventa, la cual nació después de varios estudios científicos y es hoy una herramienta comprobada, la cual busca lograr tener los mejores equipos de ventas, actualizados con las últimas tendencias, motivados y dispuestos a aplicar esta nueva técnica para el logro de objetivos comunes para las empresas que representan. “Las neuroventas pueden ayudar a comercializar cualquier producto o servicio, los buenos vendedores son personas que funcionan por motivación. Para ser un buen vendedor se requiere algo más que inteligencia, se requiere la capacidad para provocar emociones profundas y creer en su producto o servicio”¹.

Las organizaciones día tras día deben construir relaciones basadas en la técnica de las neuroventas aplicado con clientes, proveedores, competidores, gobierno, y toda la estructura involucrada en el proceso comercial, para poder cumplir las metas que se trazan y llegar así a los objetivos y logros deseados, bien sean rentabilidad, crecimiento, liderazgo de mercado, posicionamiento, entre otros. El desarrollo del plan de negocios, incluye la siguiente estructura, los cuales hacen referencia a los capítulos del mismo y el desarrollo de los objetivos propuestos: generalidades del proyecto de aplicación, introducción, planteamiento del problema, justificación,

¹ KLARIC Jurguen. Estamos ciegos. BiiA International Publishing. 2012

objetivos, marco de referencia, análisis de mercados, plan de mercadeo, análisis técnico y operativo, análisis financiero, análisis administrativo, cronograma, presupuesto, impacto, conclusiones y bibliografía.

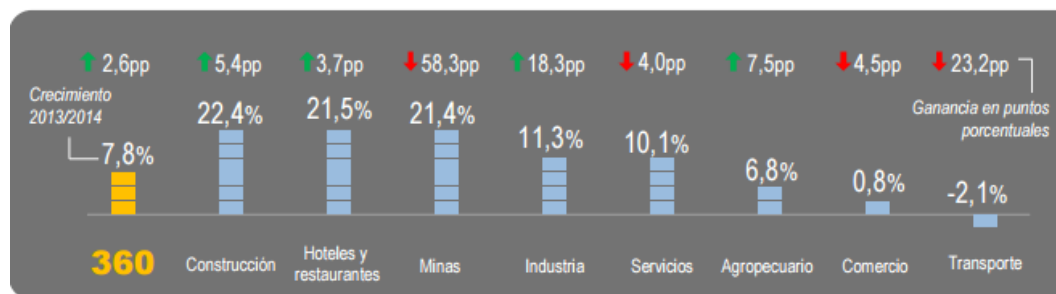
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las empresas sean pequeñas o grandes, siempre buscan tener la mejor y más motivada fuerza de ventas, pues ella representa un engranaje de vital importancia en la generación de ingresos, en la relación con los clientes, en los servicios prestados, en la propuesta de valor, en los canales de distribución, en la atención de tipo de clientes, generando recursos clave para las empresas con la actividad diaria. Se encuentran con el problema de no saber cómo manejar las emociones de sus clientes provocando que sus ventas se vean afectadas. Con el propósito de apoyar a las diferentes empresas y así dar respuesta a los interrogantes discutidos anteriormente, se genera el presente emprendimiento, que se basa en las técnicas empleadas por las organizaciones con experiencia como BiiA Lab y Braidot Business & Neuroscience International Network, para hacer que un cliente se incline por un determinado producto, marca o empresa a través de la asesoría en neuroventas.

De acuerdo con el comportamiento de las 360 empresas más grandes de Santander, boletín No. 121, emitido por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se evidencian los siguientes resultados: Ver Gráfica 1

Gráfica 1. Crecimiento en ventas por sectores 2013/2014



Fuente: Cámara de Comercio. Mayo de 2015.

El 2014 fue un año positivo para la economía colombiana con un crecimiento de 4,6% en su PIB y una notable expansión de la demanda interna. El comportamiento empresarial también recibió una buena calificación. Al seleccionar las 360 empresas más grandes de Santander se aprecia que estas alcanzaron 11,2 billones de pesos en ventas, para un aumento de 7,8% frente a 2013, variación superior en 2,6 puntos porcentuales a la registrada entre 2012 y 2013.

Otro dato significativo es que de las 360, el 63,6% logró incrementos y el restante 36,4% desmejoró frente al 2013, lo que significa que la actividad productiva fue favorable para la gran mayoría de las firmas.

Los datos también señalan que estas compañías mejoraron levemente su margen de rentabilidad y mantuvieron un alza moderada en su endeudamiento.

Por sectores la construcción dio el salto más grande al crecer en 22,4%, con gran impacto en las empresas dedicadas a obras de infraestructura y a la construcción de edificaciones, manteniendo una rentabilidad y endeudamiento similar al de 2013.

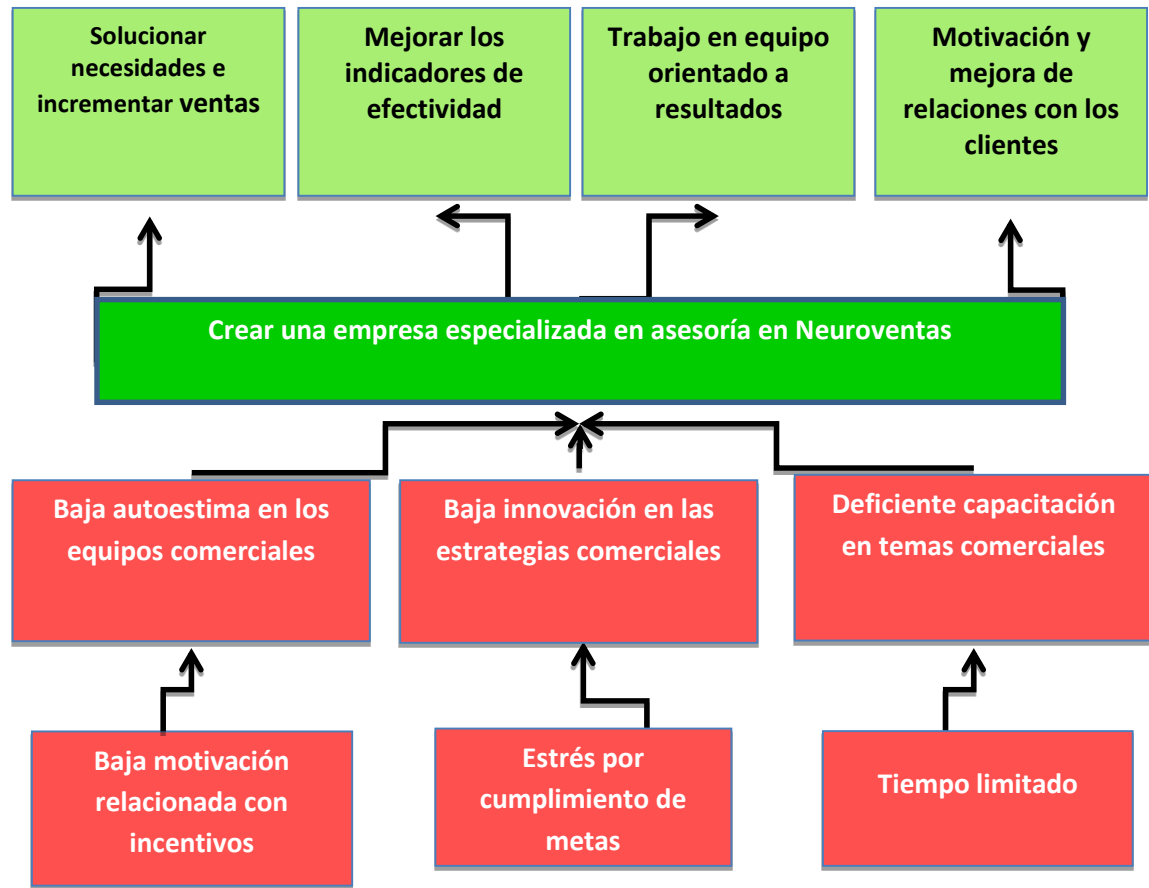
La industria fue el sector con mayor recuperación en ventas. Su ganancia en puntos porcentuales con respecto al crecimiento 2012-2013 fue de 18,3pp. También se pudo apreciar que ellas están más atadas en su relación comercial al mercado local

que al internacional, toda vez que las exportaciones alcanzaron 35,5 millones de dólares en 2014, lo que representó solo el 3,9% de sus ingresos anuales.

Se puede concluir que fue un buen año para la actividad empresarial en Santander en compañías de gran tamaño, aunque renglones como el minero, servicios, comercio y transporte crecieron a tasas inferiores.

Un equipo de ventas que tiene baja autoestima, baja motivación, estrés por cumplimiento de metas, baja innovación, deficiente capacitación, entre otras, se repercute negativamente en la situación financiera y de rentabilidad de toda empresa. Para el mejor rendimiento de los equipos de ventas, se encuentran estrategias como la que se analiza en este emprendimiento, a través de las neuroventas. Ver Figura 1

Figura 1. Árbol de oportunidades



“No es lo que ignoramos lo que nos impide prosperar; lo que constituye nuestro mayor obstáculo es lo que creemos que sabemos y luego resulta que no es así”.
Josh Billings.

1.2. JUSTIFICACIÓN

A las empresas les interesa conocer todo aspecto que permita llegar con más efectividad a sus clientes, saber de qué manera eligen lo que compran, así puede saber cuántas razones y atributos se deben dar a conocer para tener una respuesta positiva en el momento de la decisión de compra, criterios y puntos de vista que los

vendedores deben conocer con profundidad y de forma concisa, deben llegar a las emociones del cliente para que compre el producto o servicio que ofrece.

Hasta hace unos años, vender era solo una técnica, hoy es una ciencia.² Se decía que la neuroventa era interdisciplinaria porque incluía conocimientos procedentes del neuromarketing, la programación neurolingüística, las ciencias de la comunicación y las neurociencias. Hoy se afirma lo mismo, solo que se agrega los desarrollos de la psicología positiva y la neuropsicología.³

En la actualidad el entorno en el que se desenvuelve el consumidor ha cambiado, vivimos en una sociedad donde los clientes acceden a muchas ofertas de productos similares y precios similares, a decisiones cada vez más complejas, a productos y servicios, que, gracias a la tecnología, hacen la vida más cómoda y simple, y la información es cada vez más accesible.

Este emprendimiento buscará llegar a través de las neuroventas, impactar a las empresas que requieren una fuerza de ventas dinámica, creativa, capacitada en una técnica útil y fiable, para poder captar información y conocer de una mejor forma las emociones de los consumidores, convirtiendo una posibilidad en probabilidad y la probabilidad en éxito.

² KLARIC Jurguen. Véndele a la mente, no a la gente. BiiA International Publishing. 2015

³ BRAIDOT Nestor. Neuromarketing. 2009

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios que permita establecer la viabilidad necesaria para la puesta en marcha de una empresa especializada en servicio de asesoría en neuroventas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio y análisis del mercado, para establecer la adaptabilidad del servicio en neuroventas en las empresas dedicadas al comercio al por mayor, de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Desarrollar un plan de mercadeo que permita ofrecer el mejor portafolio y la mejor promoción del servicio, basado en los resultados del modelo conjoint.
- Realizar un análisis técnico y operativo que logre establecer los recursos humanos, infraestructura, tecnología, con el fin de establecer la estructura y costos para el funcionamiento de la empresa.
- Realizar un análisis financiero para saber las necesidades de recursos financieros, fuentes y elaboración de proyecciones financieras
- Iniciar la oferta de servicios de la empresa especializada en neuroventas a través de los medios virtuales y alternativos.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. ANTECEDENTES

3.1.1. Historia del Neuromarketing. La venta es una de las actividades más ambicionadas por las empresas, organizaciones o personas que ofrecen productos, servicios u otros a su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo. Por ello, es imprescindible que todas las personas que están involucradas en actividades de mercadotecnia y en especial, de venta, comprendan el momento histórico en el que se encuentra este proceso y reflexionar sobre el futuro del mismo.

En sus inicios el ser humano subsistió principalmente por la recolección, la cacería y la pesca. Con la conformación de los primeros conglomerados sociales, hacia la segunda etapa de la edad de piedra se robustecen la agricultura, la cría de animales, el aprovisionamiento de carne, se introducen las primeras herramientas agrícolas y el aprovechamiento de la fuerza física de los animales de tiro. Al producirse excedentes de producción el ser humano empieza a realizar el trueque, el cual nace como una forma primitiva de intercambio comercial provisto de todas las dificultades propias de la época, hallar el producto deseado, hallar a los participantes adecuados, hallar las cantidades y formas deseadas etc.

Posteriormente, se empezaron a usar metales preciosos como el oro y la plata buscando la representación del valor de los productos. Se sabe que fueron utilizados otro tipo de piezas comúnmente aceptadas en la época como conchas marinas, dientes de ballena y semillas de cacao, para finalmente dar origen al concepto del dinero o moneda que facilitará el intercambio comercial. En esta

transición tan importante de la historia, cabe resaltar al Imperio Romano que facilitó el comercio a través de ciertas monedas, entre ellas la más reconocida “El salarium” el cual se traducía en cierta cantidad de sal que era entregada a los soldados como pago por sus servicios. Los soldados romanos utilizaban la sal para comprar bienes. Otras monedas conocidas fueron el As, una moneda de bronce, sustituida más adelante por el denario, “arggentum” moneda de plata que equivalía a diez Ases.

Durante la edad media comienza un incipiente desarrollo comercial sobre todo en los países de Europa con la introducción del feudalismo. Los productos agrícolas se entregaban al señor feudal quien era dueño tácito de toda la producción de la comarca a cambio de protección militar. El crecimiento demográfico en las comarcas desencadena en la migración a centros urbanos, donde se cristaliza la división del trabajo. Los maestros, artesanos y otros pobladores urbanos incapaces de generar su propia producción se ven obligados a comprar por precio sus alimentos. En la segunda mitad del siglo XVIII se sobreviene la revolución industrial, de gran importancia para la humanidad. La máquina a vapor se convierte en el catalizador de la gran expansión económica experimentada en esa época gracias a la industria, el transporte y la producción agrícola mecanizada. Los barcos a vapor, las locomotoras, los barcos transoceánicos, todos eran impulsados por motores a vapor. Dado este crecimiento acelerado de la industria, los imperios europeos aprovechan a sus colonias, no solo en temas de materia prima, sino que son utilizadas como mercados extendidos. Hasta este momento de la historia, las ventas como tal eran manejadas por los comerciantes y los mismos productores, no existían comisionistas. La preocupación esencial con un mercado tan grande era producir lo suficiente para un mercado tan grande y en crecimiento.

La primera mitad del Siglo XX, con dos guerras mundiales, y el periodo entreguerras marcado por el descalabro bursátil de Wall Street y la Gran Depresión, golpeó a las empresas al caer los niveles de consumo y con ello los precios. Algunos fabricantes, especialmente estadounidenses, vieron una tabla de salvación en la Segunda

Guerra Mundial, pues el gobierno de su país convocó virtualmente toda la producción industrial al abastecimiento de sus tropas en los campos de batalla. Suerte que no corrieron los empresarios europeos, ya que muchas de las fábricas productoras fueron bombardeadas. Los empresarios vivían una muy desagradable realidad. Los mercados habían desaparecido; en el mejor de los casos, se habían contraído. Los países europeos donde se habían librado las grandes batallas, estaban destruidos y despoblados. ¡No había quien comprase productos! Como si fuese poco, las fábricas, en especial las estadounidenses, contaban con una enorme capacidad productiva instalada. Entonces la estrategia cambió. ¡Ahora necesitaban vender!.

Es así como se evidencia el nacimiento del Oficio de las Ventas. Los empresarios comenzaron a contratar personas cuya labor sería visitar todo el mercado, todos los posibles clientes, y promover sus productos. La misión de estos agentes era vender, a como diese lugar.

Se da entonces una práctica de ventas “a presión”. Se esperaba de un vendedor, tener dominio de ciertas técnicas, a saber: Prospección, Presentación, Negociación, Cierre y Manejo de Objeciones. En la práctica muchas empresas de nuestro entorno siguen trabajando con este proceso de ventas.

La Era de la Mercadotecnia

Si unas décadas atrás, la demanda superaba la oferta en casi cualquier producto o servicio, ya el mundo vivía otra realidad. Los consumidores comparaban calidades y precios. Elegían lo más adecuado a sus expectativas, quedando mucho inventario rezagado, lo cual se tradujo en grandes pérdidas para los fabricantes.

Nace entonces el Marketing, término traducido como Mercadeo o Mercadotecnia. Algunos profesionales comenzaron a investigar el mercado. Se dieron a la tarea de buscar cuáles eran los gustos y preferencias de los consumidores.

Surgen conceptos como la Segmentación de Mercados: sea ésta geográfica, psicográfica, demográfica, socioeconómica, étnica, por género, ocupacional, entre muchas otras. Hoy por hoy, existe una cantidad enorme de Nichos de Mercado, o segmentos aún menores, los cuales ofrecen la posibilidad de generar negocios interesantes para quienes decidan incursionarlos.

La Era de la Información

Ahora los consumidores tienen acceso a cantidades enormes de información. Existe actualmente una sobreoferta informativa, la cual, en lugar de coadyuvar en la toma de decisiones, muchas veces la entorpece. En adición, los compradores están mucho más educados, por lo cual los vendedores no podrán manipularlos con los argumentos tradicionales, ni siquiera con las “técnicas de venta” comúnmente enseñadas en el Siglo XX. Hoy, muchos compradores no necesitan entrevistarse con un vendedor. Ni siquiera visitan un establecimiento comercial para adquirir sus bienes y servicios. Virtualmente todo se encuentra hoy al alcance de los dedos. El verdadero desafío para un vendedor es el descubrir las necesidades y deseos de sus clientes.

La Era de la Neuroventas y el Neuromarketing

¿Cómo ingresar entonces en la mente profunda del consumidor, que técnicas nos ofrece la ciencia para apoyar el proceso de ventas en el nuevo contexto?

Los avances de la neurociencia cognitiva y en la neuropsicología suministran información de enorme utilidad sobre el funcionamiento del cerebro y los

neurocircuitos implicados en los procesos que subyacen en las necesidades y toma de decisiones del cliente.

Es fundamental para el vendedor contemporáneo comprender la mente del consumidor. Entender el emergente del conjunto de los procesos conscientes y no conscientes del cerebro que se producen por la interacción y comunicación entre grupos y circuitos de neuronas que originan tanto nuestros pensamientos como nuestros sentimientos.

El cerebro humano durante el transcurso de millones de años ha evolucionado progresivamente en tres niveles que funcionan de manera interconectada, cada uno con sus características específicas. El cerebro reptílico, la zona más antigua donde se regulan las conductas instintivas como lo son el hambre, la sed, el instinto sexual y la temperatura corporal. El cerebro límbico, también conocido como el sistema de las emociones y el córtex cerebral que es la sede del pensamiento y de las funciones cognitivas más elevadas como el razonamiento abstracto y el lenguaje, contiene los centros que interpretan el mundo que percibimos a través de los sentidos. El conocimiento sobre estos tres niveles cerebrales focaliza principalmente en las necesidades humanas y posterior conversión en deseos y demandas.

El punto de partida entonces para un vendedor debe ser una cabal comprensión de las necesidades y de los deseos de su mercado meta. Para las empresas una necesidad insatisfecha siempre es una oportunidad interesante de negocios, porque refleja un estado de carencia que puede ser resuelto mediante un producto o servicio. La OMS (Organización mundial de la salud) teniendo en cuenta la conformación de nuestro cerebro triuno define a las personas como bio-psico-sociales-espirituales*.

*Es un modelo o enfoque participativo de salud y enfermedad que postula que el factor biológico (factores químicobiológicos), el psicológico (pensamientos, emociones y conductas) y los factores sociales, desempeñan un papel significativo de la actividad humana en el contexto de una enfermedad o discapacidad.

La sociedad moldea nuestras acciones y la manera de satisfacer nuestras necesidades, por lo tanto, para comprender al ser humano como consumidor no solo debemos abarcarlo desde el punto de vista biológico (necesidades: hambre, sed, por ejemplo), sino también desde el punto de vista social (el tipo de alimentos que selecciona según los hábitos de la sociedad de la que forma parte). Con este viaje que se ha realizado a través de la historia de las ventas, ¿cómo deberían ser los vendedores actuales? ¿Cómo será el vendedor del futuro? ¿Tiene futuro la noble y legendaria profesión de las ventas? ¿Qué competencias ha de poseer o desarrollar quien desee vender un bien o un servicio?

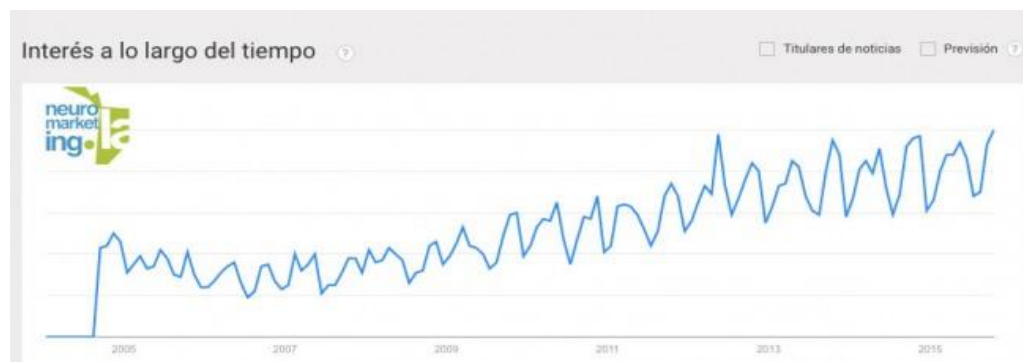
Para el vendedor contemporáneo es importante reconocer la venta como una combinación de técnica y arte. Se hace necesario para las organizaciones trabajar con modelos estratégicos basados en el principio escalar donde la estrategia organizacional conduce a las estrategias de marketing y éstas a la vez marcan las pautas para la comercialización. El vendedor de nuestros tiempos debe comprender la estrategia y su importancia en el engranaje.

Como sea, para los empresarios y dirigentes debe quedar claro que la marca, la estructura organizacional y las estrategias, dependen de una interesante oportunidad de negocio. Y esta oportunidad nace de una necesidad insatisfecha, porque refleja un estado de carencia que puede ser resuelto mediante un producto o servicio. Como conclusión quisiera enfatizar en las siguientes premisas: Las necesidades humanas originan los deseos y la demanda de productos y servicios. Los deseos están determinados en gran manera por el entorno social y cultural del individuo. El desafío real como vendedor es desarrollar un sentido de percepción que permita determinar las necesidades desde el punto de vista biológico y además desde lo social y cultural.⁴

⁴FUNDACION EMPODER “Del trueque a la Neuroventas”, el nuevo reto comercial. [en línea] [citado 26 de febrero de 2016] Disponible en: <http://www.fundacionempoder.org/nutre-tu-mente/20-del-trueque-a-la-neuroventas-el-nuevo-reto-comercial.html> Jose Ricardo Solano R.

3.1.2. Interés por el Neuromarketing. El interés por satisfacer las necesidades del consumidor y entender sus motivaciones más profundas ha llevado a un amplio crecimiento del Neuromarketing. De acuerdo con las tendencias de Google, el interés por los temas relacionados con Neuromarketing ha crecido de forma sostenida a nivel global desde el año 2004 hasta el 2015, como se evidencia en la Gráfica 2:

Gráfica 2. Interés en Neuromarketing desde el año 2004 hasta el 2015 de acuerdo a las Tendencias de Google.



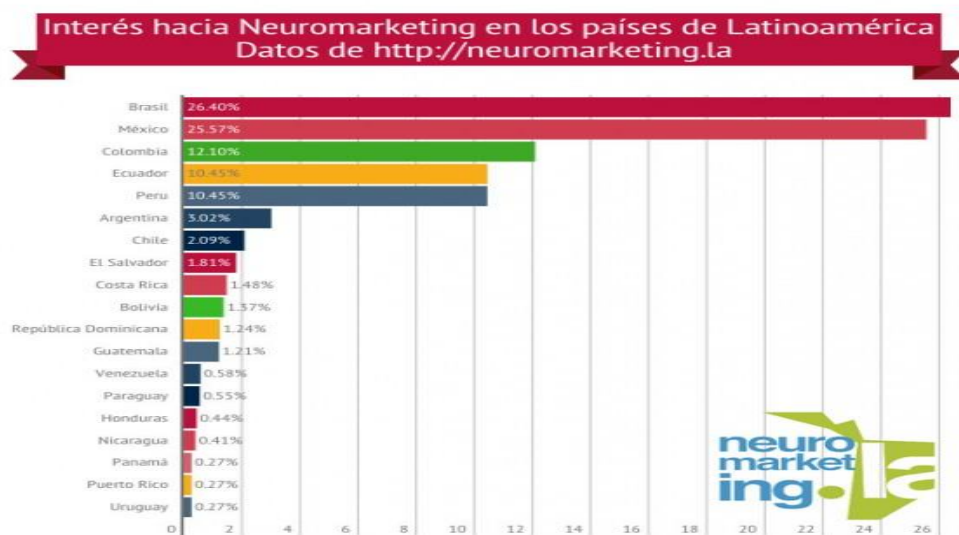
Fuente. NEUROMARKETING [en línea] disponible en: <http://neuromarketing.la>

Es evidente que las marcas tienen hoy la necesidad de ser más eficientes en sus procesos de comunicación, de tal forma que cada día el Neuromarketing despierta más la atención. Un consumidor está expuesto a estímulos publicitarios en una media de 3,500 por día. Esto significa que una marca sin una correcta estructura de comunicación, sin una buena arquitectura de información no podrá lograr sus objetivos comerciales. Estas razones son la principal causa del interés en el Neuromarketing.

Algunos países de Latinoamérica son los más representativos a nivel global en la búsqueda y utilización del Neuromarketing, como los datos de 2015 enunciados en la Gráfica 3. **El top 5 de países interesados en el tema está compuesto por Brasil, México, Colombia, Ecuador y Perú.** Este interés es un dato que resulta de

determinar la cantidad de personas que por país ha hecho un “me gusta” en páginas de Facebook relacionadas con Neuromarketing. Facebook es hoy la red social más importante en todos estos países de Latinoamérica y representa un indicador coherente de los intereses y gustos de los habitantes de estas naciones. Los datos se han normalizado de tal forma que al sumarlos sean equivalentes a un 100% para tener una comparación equitativa.

Gráfica 3. Neuromarketing en Latinoamérica, datos 2015.



Fuente. NEUROMARKETING [en línea] disponible en: <http://neuromarketing.la>

A pesar de que, a nivel general en Latinoamérica, Brasil es el país con la mayor cantidad de personas interesadas en Neuromarketing, durante los últimos 12 meses ha sido Perú el país que mayor crecimiento ha tenido desde la perspectiva de búsquedas y tendencias en Google. Con este análisis se pretende ofrecer un acercamiento sobre el estado y tendencias del Neuromarketing en la región.⁵

⁵NEUROMARKETING. Análisis de Neuromarketing en Latinoamérica [en línea] [citado 28 de marzo de 2016] disponible en: <http://neuromarketing.la/2015/11/infografia-analisis-de-neuromarketing-en-latinoamerica/>

3.1.3. Neuroventas. Es esencialmente, una forma avanzada de vender, acorde con los paradigmas de las ciencias empresariales que comenzaron a surgir en la denominada «década del cerebro 1990-1999»*, caracterizados por la aplicación de las neurociencias cognitivas, afectivas y sociales a los principales ámbitos de la gestión organizacional. Se sustenta en el Método de venta neurorrelacional, que tiene sus cimientos en un conjunto de disciplinas, entre ellas, las neurociencias, la programación neurolingüística, la neurocomunicación, el neuromarketing, la neuropsicología y la moderna neuroeconomía.

Además de contribuir al logro de los objetivos de rentabilidad de las organizaciones, busca potenciar el desarrollo personal de los vendedores y que éstos disfruten de su actividad. El Método de venta neurorrelacional® es, a su vez, una metodología que podemos utilizar en la vida cotidiana porque en realidad, todos somos vendedores. De una manera u otra, quien dicta una conferencia, quien entabla una nueva relación sentimental, quien intenta convencer a su jefe de que merece un aumento o quien negocia las vacaciones con sus hijos está vendiendo un concepto, una forma de ser, una idea. De hecho, la capacidad de seducir se va desarrollando o potenciando a medida que incorpora esta metodología y comienza a implementarse naturalmente.

“Vender no es simplemente una función que se desempeña dentro de una organización. Vender es una manera de comunicarnos CEREBRALMENTE con el mercado para generar negocios con una perspectiva de largo plazo. Esto exige que la fuerza de ventas se capacite no sólo para captar la atención de los compradores a través de un anclaje o beneficio diferencial concreto, sino también para conocer cómo intervienen los mecanismos del cerebro humano en cada momento de la interrelación vendedor-cliente” Jurgen Klartic.

*Los años noventa fueron declarados como “década del cerebro” por el Congreso de los Estados Unidos. Esta iniciativa, que involucró importantes inversiones destinadas a la investigación en el ámbito de las neurociencias, fue limitada por la comunidad Europea y algunos países asiáticos, entre ellos Japón, China y la India. Nestor Braidot, Neuroventas.

Esta es la principal razón por la cual la formación del vendedor requiere de un enfoque holístico⁶, que incluya todos los elementos necesarios para ayudarlo a ser día a día más eficaz.

ELEMENTOS Y DINÁMICAS. La neuroventa cuenta con un exhaustivo programa de desarrollo comunicacional del vendedor, que incluye un conjunto de conocimientos sobre el funcionamiento del cerebro humano y lo capacita para generar una relación empática con sus interlocutores. A medida que los participantes van atravesando las siete etapas que componen el Método de venta neurorrelacional®, se van entrenando para adquirir confianza en ellos mismos: aprenden a interpretar el lenguaje no verbal de sus interlocutores y a manejar con mayor eficacia no solo los puntos de contacto con el cliente, sino también las diferentes situaciones que pueden desencadenarse durante un proceso de negociación, incluso cuando deben defender sus ideas en las empresas en las que trabajan.

Es decir, la neuroventa focaliza en los procesos cerebrales que se desencadenan en cada momento de la relación vendedor-cliente: sistemas de percepción, estilos de pensamiento, influencias emocionales, mecanismos de memoria, lateralización, diferencias según el género, lenguaje verbal y no verbal y procesos de toma de decisiones (entre otros). La aplicación de las nuevas herramientas permite establecer una mejor comunicación con los clientes, lograr una mayor satisfacción de sus necesidades y crear una relación que perdure en el tiempo, contribuyendo de este modo al alcance de los objetivos de rentabilidad de la empresa.

EL CEREBRO EMOCIONAL EN LA NEUROVENTA. La mayor parte de las decisiones de compra, se calcula que más del 90% (algunos especialistas elevan este porcentaje al 95%), tienen un origen metaconciente en el que gravita con fuerza

⁶WIKIPEDIA. Holismo. 3 marzo de 2016 [en línea] [citado 29 de marzo de 2016] Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Holismo>

la influencia emocional. Si bien se puede identificar una emoción por medio del canal verbal, por ejemplo, cuando un cliente dice claramente que está alegre o, a la inversa, que está molesto, la mayoría de las veces debemos buscar “pistas” para detectarla, por eso nuestro método contiene muchos elementos tomados de la neurociencia afectiva, que estudia el cerebro emocional. Por ejemplo, si nos ponemos en el lugar de vendedores, la experiencia confirma que “nuestro” estado de ánimo es determinante del éxito (o fracaso) de cada gestión. En este sentido, un gran neurólogo contemporáneo, Antonio Damasio (autor del famoso libro “El error de Descartes”), descubrió que, ante determinados daños cerebrales, y aún cuando no había disminuido el cociente intelectual ni las habilidades cognitivas, las decisiones que tomaban las personas afectadas eran «desastrosas». Esto lo llevó a argumentar que «El cerebro emocional se halla implicado en el razonamiento tanto como lo está el cerebro pensante»

Más aún, cuando el pensamiento entra en conflicto con la emoción, los circuitos neuronales del cerebro hacen que esta última sea la que prevalezca. A eso debemos sumarle que una de las funciones más importantes del sistema emocional es potenciar los mecanismos de memoria.

Siempre que un acontecimiento se almacene junto a una emoción queda plasmado en forma casi permanente en el cerebro, como si interviniera un poderoso fijador. Este es el principal motivo por el cual los clientes recuerdan con mayor facilidad las experiencias negativas que las positivas. Por esta razón, el Método de Venta Neurorrelacional también incorpora los aspectos clave de la inteligencia emocional. Sin duda, para lograr una gestión exitosa será de gran ayuda reconocer el mundo afectivo del interlocutor. Esto exige aprender sobre los mecanismos que desencadenan los sentimientos, las sensaciones, los deseos, las motivaciones y las actitudes de los clientes. En síntesis: Además de suministrar un conjunto de conocimientos sobre los mecanismos neuropsicológicos vinculados con las emociones, la Neuroventa proporciona un conjunto de claves y sugerencias para

liderarlas. Por ejemplo, cómo revertir un estado de ánimo negativo antes de una entrevista, qué hacer cuando un cliente no nos simpatiza, cómo actuar cuando el interlocutor, dominado por sus emociones, se manifiesta inflexible.

Lo relevante es aprender a otorgarle a las actitudes y a las palabras de los clientes la importancia que tienen, a no maximizar ni minimizar significados. Si en algún momento el interlocutor logra fastidiarlo, el vendedor sabe a qué técnicas de autocomunicación debe recurrir para revertir la situación. También aprende a evitar que el interlocutor se distraiga, sabe cómo permanecer activo y aprende a incorporar, sobre la marcha, los cambios que hagan falta para lograr sus objetivos de venta y, al mismo tiempo, la satisfacción de sus clientes.

LA IMPORTANCIA DE UNA FORMACIÓN INTERDISCIPLINARIA. Los vendedores entrenados con el Método de Venta Neurorrelacional cuentan, a su vez, con una formación en neuromarketing, negociación, comunicación, autocomunicación y automonitoreo de emociones. En cada una de las etapas del Método de Venta Neurorrelacional se los entrena para que puedan desarrollar sus actividades con un excelente sentido del humor, y éste es un tema realmente “central”. Si algo no les sale como ellos quisieran, como ocurre cuando se encuentran con un cliente extremadamente difícil, no se deprimen. Han aprendido a adquirir confianza en sí mismos, a manejar sus emociones, a corregir sus propios errores y a seguir adelante, aun cuando las circunstancias “parezcan” adversas. Se dice “parezcan” porque el Vendedor Neurorrelacional no persigue objetivos de corto plazo, como el cierre de una venta ¡hoy! Lo que busca es crear una relación que le garantice otra entrevista y, por supuesto, la repetición de compras futuras, que es, en definitiva, una de las claves de la rentabilidad.⁷

⁷BRAIDOT Néstor. El Método De Venta Neurorrelacional. [en línea] [citado 29 de marzo de 2016] Disponible en: [www.braidot.com/upload/papers/689_neuroventas_concepto,_metodologia,_beneficios_\(6p\)_130902.pdf](http://www.braidot.com/upload/papers/689_neuroventas_concepto,_metodologia,_beneficios_(6p)_130902.pdf)

3.2 MARCO CONCEPTUAL

BestPractices: “Método o técnica que muestra resultados consistentes y mejores que los alcanzados por otros medios y se usa como referencia de calidad”⁸

Cerebro: En Neuroventas, se considera como el órgano que alberga las células que se activan durante los procesos mentales conscientes y no conscientes.⁹

Consumidor: Persona natural o jurídica que busca la satisfacción de sus necesidades o deseos, por medio del uso de productos y/o servicios.¹⁰

Mercadeo: “El marketing es un proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros”¹¹

Mente: Puede definirse como el emergente del conjunto de procesos conscientes y no conscientes del cerebro que se producen por la interacción y comunicación entre grupos y circuitos de neuronas que originan tanto nuestros pensamientos como nuestros sentimientos.¹²

Memoria sensorial o icónica: Capta la información del mundo externo a través de los sentidos, y que puede ser descartada o pasar a la memoria a corto plazo.¹³

Memoria a corto plazo o memoria de trabajo: Tiene una capacidad de almacenamiento limitada, es de corta duración y sensible a la interferencia.

⁸ Ibid

⁹ Ibid

¹⁰ WIKIPEDIA. Consumidor. 14 febrero 2016. [en línea] [citado 29 de marzo de 2016] Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Consumidor>

¹¹ Ibid

¹² Ibid

¹³ LÓPEZ Maria Fernanda. Como entrenar tu cerebro. 2014

Ejemplo: si una le dicta a otra un mensaje y en ese momento es interrumpida, es muy posible que pierda esa información.¹⁴

Memoria a largo plazo: Se puede almacenar una gran cantidad de información en forma organizada y por tiempo limitado¹⁵.

Modelo biopsicosocial: Es un modelo o enfoque participativo de salud y enfermedad que postula que el factor biológico (factores químicobiológicos), el psicológico (pensamientos, emociones y conductas) y los factores sociales, desempeñan un papel significativo de la actividad humana en el contexto de una enfermedad o discapacidad.¹⁶

Neuronas: Células nerviosas que dan sustrato biológico a las funciones mentales como la atención, la memoria a corto y a largo plazo, la capacidad visuconstructiva y el razonamiento.¹⁷

Neuromarketing: Es una herramienta de la investigación de mercados que utiliza conocimientos y tecnologías de las neurociencias para entender las reacciones del consumidor a estímulos externos¹⁸.

Neuroventas: Método único que aumenta la capacidad de llegar a la zona del cerebro del cliente, que realmente toma las decisiones de compra, y así, hacerle ver, entender y sentir que la solución de nuestra empresa es la mejor opción, para

¹⁴ Ibid

¹⁵ Ibid

¹⁶ WIKIPEDIA Modelo biopsicosocial. [en línea] [citado 29 de marzo de 2016] Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_biopsicosocial

¹⁷ BRAIDOT Néstor. El Método De Venta Neurorrelacional. [en línea] [citado 29 de marzo de 2016] Disponible en: [www.braidot.com/upload/papers/689_neuroventas_concepto,_metodologia,_beneficios_\(6p\)_130902.pdf](http://www.braidot.com/upload/papers/689_neuroventas_concepto,_metodologia,_beneficios_(6p)_130902.pdf)

¹⁸ WIKIPEDIA. Neuromarketing. [en línea] [citado 29 de marzo de 2016] Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Neuromarketing>

resolver sus necesidades. Las neuroventas han descubierto que el 85% de las decisiones son tomadas del subconsciente y que solo un 15% son realmente conscientes. La mayoría de las decisiones de compra están mediadas por estímulos inconscientes, que nadie verbalizaría en un estudio con técnicas convencionales. Por tanto, las Neuroventas son un alejamiento de la antigua y ortodoxa idea de que la compra de bienes y servicios se basan en la razón.¹⁹

Segmentación de Mercados: “División de la totalidad del mercado en grupos pequeños y relativamente homogéneos”²⁰

Plan de negocios. El plan de negocios es una herramienta de comunicación, que permite enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa. Es una herramienta útil tanto para nuevas empresas, como empresas ya existentes que desean incorporar a su actividad nuevas oportunidades de negocios.²¹

El plan de negocios se realiza como anteproyecto de una empresa y se ajusta a cumplir objetivos tales como:

- Proporcionar al emprendedor un amplio conocimiento sobre el negocio o empresa que va a poner en marcha.
- Encontrar socios o inversionistas, mediante la presentación de un plan de negocios sólido y organizado.

¹⁹GUZMÁN Martha Elizabeth. Seminario Superior de Ventas [en línea] [citado 29 de marzo de 2016] Disponible en: <http://www.youblisher.com/p/707684-Martha-Guzman/>

²⁰ WIKIPEDIA segmentación de mercado. [en línea] [citado 29 de marzo de 2016] Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado

²¹ WEINBERGER K. Plan de negocios Herramienta para evaluar la viabilidad del negocio. Perú: USAID 2009. P 18

- Obtener la financiación necesaria.
- El plan de negocios es un ejercicio útil en dos escenarios:
 - Lanzar un nuevo proyecto empresarial
 - Adicionar una nueva actividad en una empresa ya existente.²²

Estructura sugerida por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur²³. Para el presente emprendimiento, se tomará como fundamento esta estructura de la Tabla 1. Así mismo, el escenario planteado es el lanzamiento de un nuevo proyecto empresarial. Este concepto se ha aplicado y probado a nivel internacional, y empresas como IBM, Ericsson y Deloitte o el Mini.

Tabla 1. Plan de negocios

PLAN DE NEGOCIOS	
RESUMEN EJECUTIVO	
EL EQUIPO	Perfil de dirección Por qué somos un equipo ganador
EL MODELO DE NEGOCIO	Visión, misión y valores Cómo funciona nuestro modelo de negocio Propuesta de valor Mercados objetivo Plan de marketing Recursos y actividades clave
ANÁLISIS FINANCIERO	Análisis del punto de equilibrio Casos hipotéticos de ventas y pronósticos Gasto de capital Costes de explotación Requisitos de financiación
ENTORNO EXTERNO	Economía Análisis del mercado y tendencias clave Análisis de la competencia

²² Ibíd. P 40

²³ OSTERWALDER ALEXANDER & PIGNEUR YVES. Generación de modelos de negocio. Editorial Planeta Colombiana S.A. 2016

PLAN DE NEGOCIOS	
	Ventajas competitivas de nuestro modelo de negocio
PLAN DE APLICACIÓN	Proyectos Objetivos Plan
ANALISIS DE RIESGOS	Factores limitantes y obstáculos Factores clave del éxito Riesgos específicos y contramedidas
CONCLUSIÓN	

Modelo CANVAS ²⁴ . Fue creado por Alexander Osterwalder (<http://alexosterwalder.com>), “permite, de forma gráfica, explicarlo de manera muy sencilla”, recomienda Javier Megías (Consultor). Como explica Osterwalder en el libro Generación de modelos de negocio (www.businessmodelgeneration.com), de Ediciones Deusto (Grupo Planeta), “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”. Ver Figura 2.

“Un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente”.

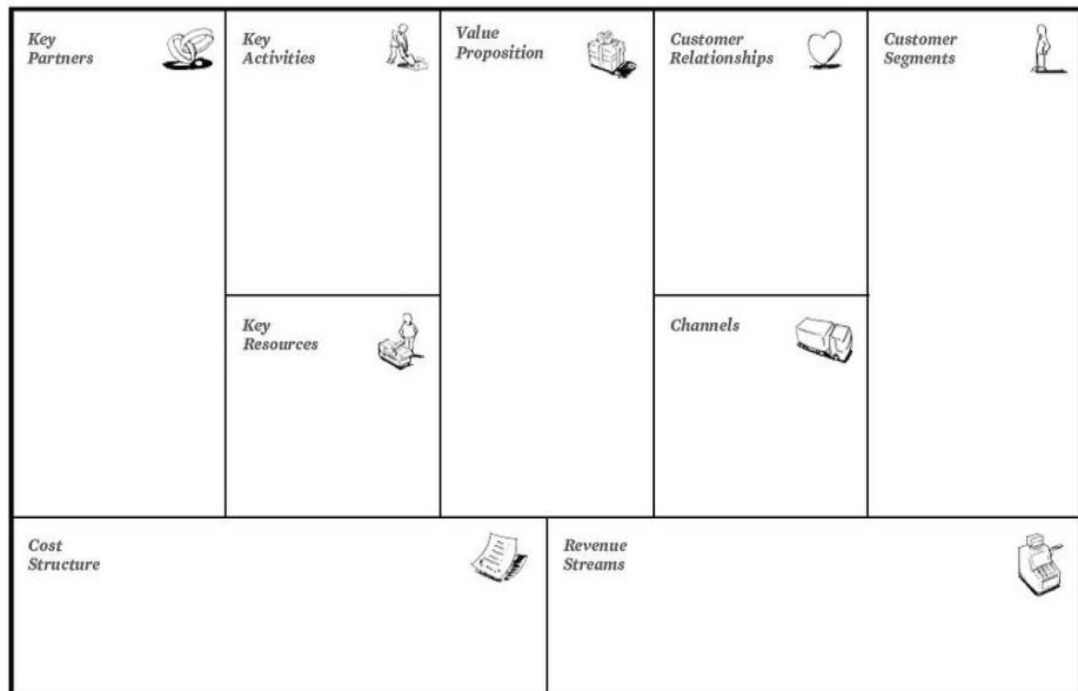
Alex Osterwalder.²⁵

²⁴ ESCUDERO Javier. Cómo se elabora un modelo Canvas. [en línea] [citado 17 de enero de 2016] Disponible en <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>.

²⁵ MARKETINGY FINANZA. Modelo Canvas, una Herramienta para Generar Modelos de Negocios [en línea] [citado 29 de marzo de 2016] Disponible en: <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

Figura 2. Modelo Canvas

The Business Model Canvas



Fuente. OSTERWALDER ALEXANDER & PIGNEUR YVES. Generación de modelos de negocio. Editorial Planeta Colombiana S.A. 2016

Asociaciones clave

Entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, costes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio.

Estructura de costes

Un aspecto que no se tiene muy en cuenta cuando se define el modelo de negocio es cuándo cobra la empresa. El santo grial de los financieros son las necesidades operativas de financiación que tiene que ver con cobrar al cliente antes de pagar a proveedores.

Propuesta de valor

Es aquello que hace diferencia con la competencia, sin olvidar por lo que el cliente está dispuesto a pagar.

Relaciones con los clientes

Pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios).

Actividades clave

Ésta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende tener claro, para transmitirlo al mercado, la misión y visión de la empresa.

Recursos clave

Es el cómo se va a hacer la propuesta de valor y con qué medios se debe contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.). Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por los productos y/ servicios sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros.

Fuentes de ingresos

Es la consecuencia de lo demás, pero tiene que ser a priori, es decir, antes de empezar se debe saber cuáles serán las fuentes de ingresos. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evolucionará y su modelo, también.

Segmentos de mercado

La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes. Son el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio.

Canales

Este elemento incluye tanto los canales que se van a utilizar para explicar a los clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa). Como explica Osterwalder en Generación de modelos de negocio, se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios).

Modelo Conjoint²⁶. Es una metodología en la que el investigador describe productos o servicios a través de un conjunto de atributos, combinando diferentes niveles de los atributos, con la idea de medir las preferencias de los entrevistados. Su principal propósito es modelar el comportamiento humano, usualmente el comportamiento de compra (McCullough, 2002). Es uno de los métodos más utilizados para analizar las preferencias de los consumidores, tal como lo atestiguan los estudios de Wittink y Cattin (1989) y Wittink et al (1994). Se trata de una metodología de carácter descomposicional, es decir, en la que los entrevistados valoran únicamente distintas alternativas o perfiles de productos o servicios, a partir de las cuales se obtienen las preferencias. Como medida fundamental en el Análisis Conjunto se obtiene la utilidad total, es decir, la satisfacción global que reporta a un individuo un bien. La utilidad total se obtiene a partir de conjunto de valores o utilidades parciales (partworths) que relacionan los niveles de los distintos atributos con las preferencias de los consumidores, suponiendo alguna regla de composición. Generalmente, este método supone que la preferencia de una alternativa es una función aditiva de los valores o utilidades parciales asignadas a los niveles de los atributos que componen dicha alternativa (Gil, 1990). El Análisis Conjunto ha

²⁶ RAMÍREZ HURTADO José Manuel. Uso comercial del análisis conjunto en España. [En línea] [Citado 27 de marzo 2008] Disponible en <http://www.casus.usal.es/pkp/index.php/MdE/article/download/985/926>

experimentado un importante crecimiento a nivel mundial en cuanto al número de aplicaciones (Feltrinelli y Molteni, 2004). Se han hecho estudios sobre las aplicaciones de Análisis Conjunto en diversos ámbitos geográficos. Así, a los ya famosos estudios de Wittink y Cattin (1989) en Estados Unidos y de Wittink et al (1994) en Europa, hay que sumar el trabajo de Hartmann y Sattler (2002) sobre el uso comercial del Análisis Conjunto en Alemania, Austria y Suiza, y el trabajo de Feltrinelli y Molteni (2004) sobre el uso en Italia. Con el presente trabajo de aplicación, se busca ofrecer una visión sintética y actualizada sobre las aplicaciones del Análisis Conjunto en empresas pequeñas y medianas de Bucaramanga, de manera similar a los estudios mencionados anteriormente, que permita asimismo orientar el desarrollo futuro del método.

4. METODOLOGÍA

4.1. PLAN DE TRABAJO

Se analiza por cada objetivo específico, para desarrollar en forma cronológica y ordenada las actividades del presente taller de aplicación. Ver Tabla 2.

Tabla 2. Análisis de objetivos

OBJETIVO ESPECÍFICO	No.	ACTIVIDAD	HERRAMIENTAS
1. Realizar un estudio y análisis del mercado para poder establecer la adaptabilidad del servicio a las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana, de acuerdo con cada una de sus necesidades.	1	Recopilar base de datos pequeñas y medianas empresas de Bucaramanga	Base de datos
	2	Realizar encuesta a las empresas	Encuesta
	3	Análisis Conclusiones	Análisis de resultados encuestas
2. Desarrollar un plan de mercadeo que permita ofrecer el mejor portafolio y la mejor promoción del servicio, basado en el modelo conjoint.	4	Elaboración de portafolio de servicios	Publicidad y Marketing
3. Realizar un análisis técnico y operativo que logre establecer los recursos humanos, infraestructura, tecnología, con el fin de establecer la estructura y costos para el funcionamiento de la empresa.	5	Estudio administrativo: Todo lo requerido sobre los procesos necesarios para identificar recursos físicos, económicos, humanos e intangibles	ADN Administrativo, asesoría jurídica, cámara de comercio, DIAN

OBJETIVO ESPECÍFICO	No.	ACTIVIDAD	HERRAMIENTAS
4. Realizar un análisis financiero para saber las necesidades de recursos financieros, fuentes y elaboración de proyecciones financieras.	6	Estudio financiero: inversión inicial, costos y gastos, punto de equilibrio, proyecciones financieras.	Flujo de caja, Análisis financiero
5. Iniciar la oferta de servicios de la empresa especializada en neuroventas a través de los medios virtuales y alternativos.	7	Publicidad de la empresa	Publicidad y Marketing

4.2. DISEÑO DEL ESTUDIO DE MERCADOS

Para el presente emprendimiento, se utilizará un diseño de corte transversal descriptivo.

4.2.1 Población y muestra. La población de estudio corresponde a las 350 empresas del área metropolitana, cuyo código de actividad económica o CIIU es el 4631 Comercio al por mayor de productos alimenticios, de las cuales, 150 corresponden a la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a través del Grupo de Investigación Finance & Management, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Compite 360 para el año 2016, a las cuales se les realizó la encuesta. Se presentó una limitación en 50 empresas, debido a que no fue posible el diligenciamiento de la encuesta por tiempo y porque las empresas ya no se encontraban en funcionamiento.

4.2.2. Criterios de elegibilidad. Se tienen en cuenta los siguientes:

Criterios de Inclusión:

- Empresas activas que pertenecen al área metropolitana, cuyo código de actividad económica es el 4631 Comercio al por mayor de productos alimenticios.

Criterios de Exclusión:

- Empresas que se encuentran inactivas y/o no pertenecen al área metropolitana.

4.3. VARIABLES

4.3.1. Variable Dependiente. Para efectos de este emprendimiento, la variable dependiente será la percepción que las empresas del área metropolitana tienen acerca de la capacitación a sus equipos de ventas.

4.3.2. Variable Independiente. Las variables independientes serán: los principales canales de capacitación y valores incurridos en las respectivas capacitaciones a los equipos de ventas.

4.4. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Dentro del plan de recolección de la información, éste se inició con la solicitud de la base de datos a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a través del Grupo de Investigación Finance & Management, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales en diciembre del año 2016. Paso seguido se realizaron los borradores de las encuestas para el respectivo aval del director del emprendimiento y su posterior aprobación. Para el diligenciamiento de las encuestas, se estimó conveniente realizar tres modalidades de acercamiento y contacto con los funcionarios de las 150 diferentes empresas del área metropolitana objeto de este estudio, se diligenciaron 38 visitas personales, 10 online y 52 vía telefónica, es decir,

100 encuestas diligenciadas para el estudio del presente emprendimiento. Así mismo, 50 encuestas no se diligenciaron por negativa de las mismas empresas o porque ya no se encuentran activas. La recolección de la información se llevó a cabo a partir del 3 de enero y finalizó el 8 de febrero de 2017.

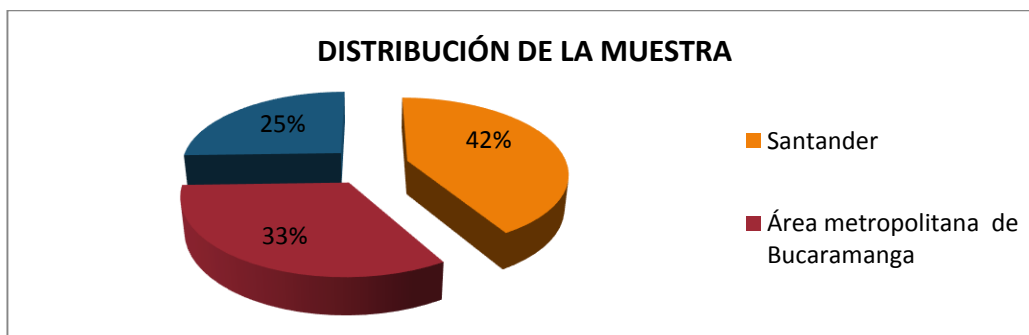
4.5. PLAN DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Este plan, consta de un análisis descriptivo, en el cual las variables categóricas serán expresadas como frecuencias y proporciones. Se emplearán gráficas de resultado de acuerdo con las categorías de las variables. Los análisis para el atributo de valores del modelo conjoint serán realizados en el programa IBM SPSS Statistics.

4.6. ANTECEDENTES Y RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

4.6.1 Antecedentes. Santander se caracteriza por ser una región de empresas dedicadas al comercio al por mayor de productos alimenticios, de las cuales, según la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se encuentran 440 registradas, en el área metropolitana figuran 350 y en Bucaramanga 270 empresas. Ver Gráfica 4

Gráfica 4. Distribución de la muestra

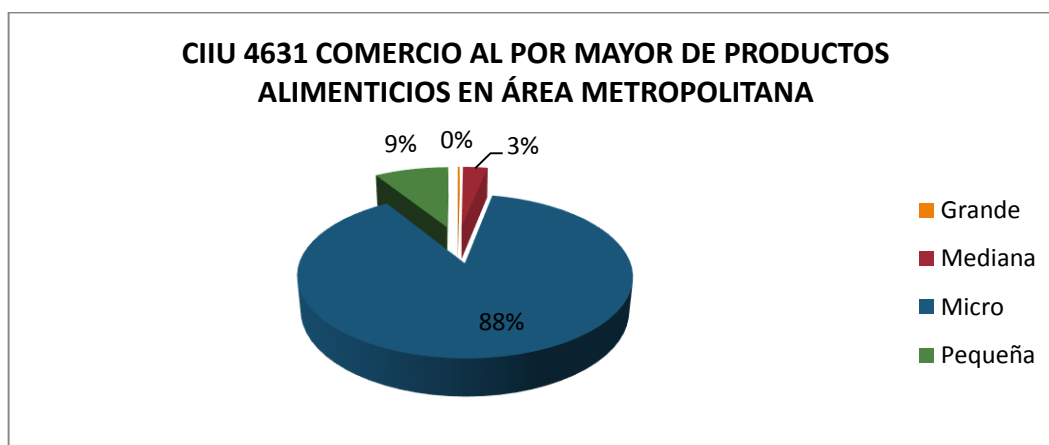


Fuente. CÁMARA DE COMERCIO CIIU 4631 Comercio al por mayor de productos alimenticios. 2016

De las 440 empresas registradas en Santander, 1 es grande empresa, 13 medianas empresas, 387 microempresas y 39 pequeñas empresas.

En el área metropolitana, de acuerdo con la categoría de las empresas, éstas se distribuyen así: 1 Grande empresa, 13 Medianas empresas, 303 Microempresas y 33 Pequeñas empresas. Ver Gráfica 5

Gráfica 5. Distribución de la muestra en el área metropolitana.



Fuente. CÁMARA DE COMERCIO CIU 4631 Comercio al por mayor de productos alimenticios. 2016

4.6.2. Resultados del análisis estadístico. Con el propósito de conocer la percepción de los encuestados en una empresa de servicios especializados en neuroventas, en empresas de Bucaramanga y su área metropolitana, a continuación, se detallan los resultados de las encuestas realizadas, teniendo en cuenta que se indica la pregunta, la tabla de frecuencias, seguido de la gráfica y el respectivo análisis.

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN ASESORÍAS. ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.

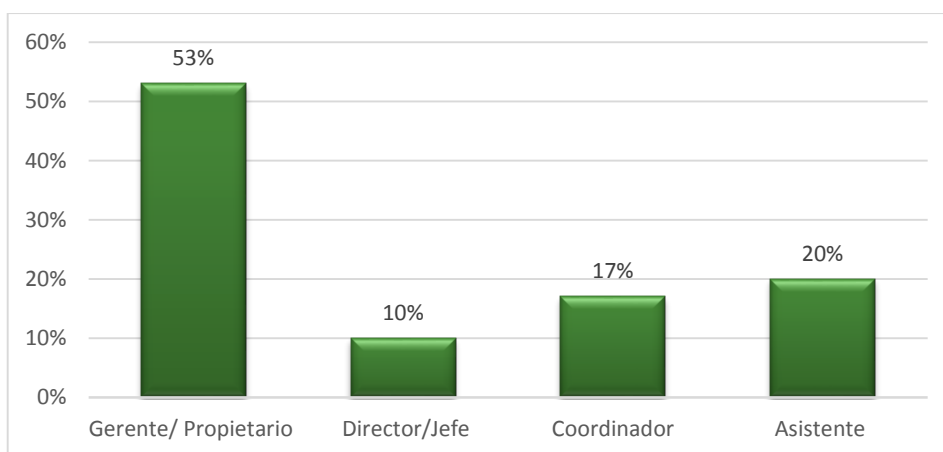
POR FAVOR, INDIQUE EL CARGO QUE EJERCE EN ESTA COMPAÑÍA.

Los resultados en esta pregunta, se pueden evidenciar en la Tabla 3 y Gráfica 6.

Tabla 3. Cargo en la compañía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Gerente/ Propietario	53	53	53	53
Director/Jefe	10	10	10	63
Coordinador	17	17	17	80
Asistente	20	20	20	100
Total	100	100	100	

Gráfica 6. Cargo en la compañía



ANÁLISIS. El 53% de los encuestados es el Gerente y/o Propietario, reflejando la veracidad de la información suministrada.

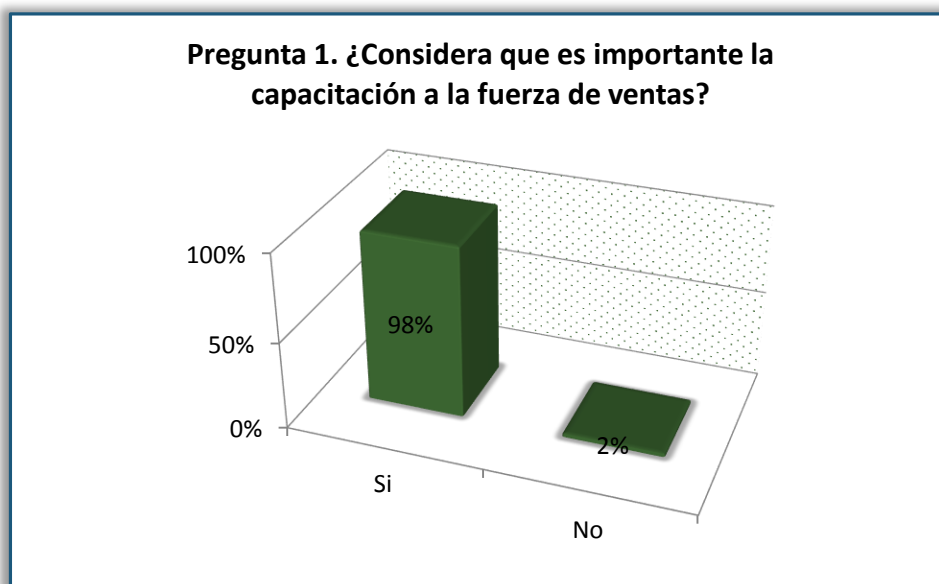
PREGUNTA 1. ¿CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE LA CAPACITACIÓN A LA FUERZA DE VENTAS?

Ver Tabla 4 y Gráfica 7

Tabla 4. ¿Considera que es importante la capacitación a la fuerza de ventas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	98	98	98	98
No	2	2	2	100
Total	100	100	100	

Gráfica 7. ¿Considera que es importante la capacitación a la fuerza de ventas?



ANÁLISIS. El 98% de los encuestados considera importante la capacitación a la fuerza de ventas.

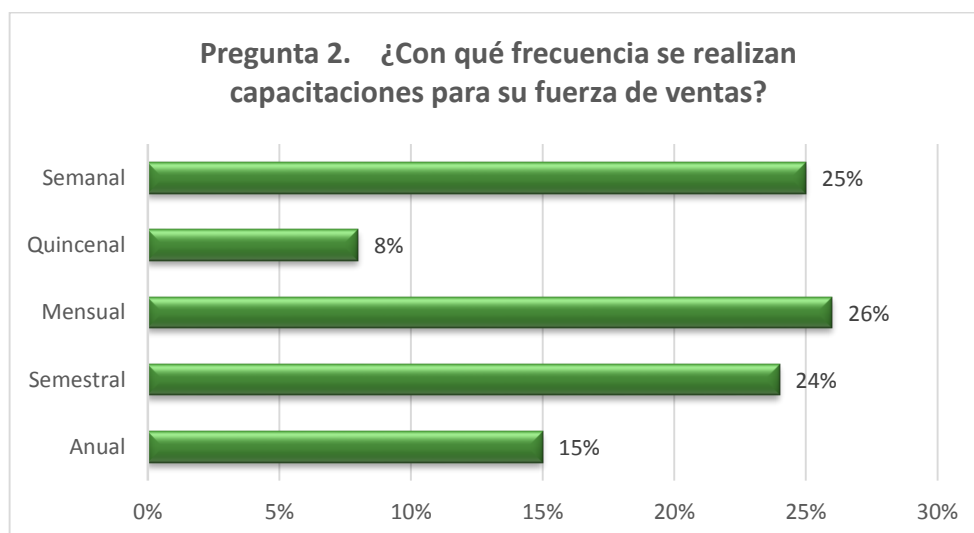
PREGUNTA 2. ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZAN CAPACITACIONES PARA SU FUERZA DE VENTAS?

Ver Tabla 5 y Gráfica 8

Tabla 5. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones para su fuerza de ventas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Semanal	25	25	25,5	25,5
Quincenal	8	8	8,2	33,7
Mensual	26	26	26,5	60,2
Semestral	24	24	24,5	84,7
Anual	15	15	15,3	100,0
Total	98	98	100,0	
Perdidos Sistema	2	2		
Total	100	100		

Gráfica 8. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones para su fuerza de ventas?



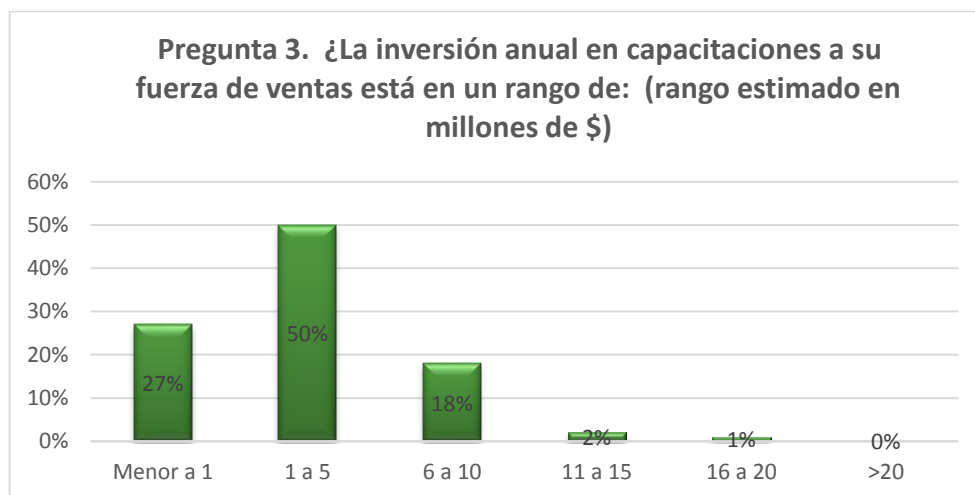
ANÁLISIS. El 26% realizan capacitaciones a su fuerza de ventas en forma mensual. De los encuestados, 2 empresarios no contestaron la pregunta, por lo tanto, el sistema los cataloga como “perdidos”.

PREGUNTA 3. ¿LA INVERSIÓN ANUAL EN CAPACITACIONES A SU FUERZA DE VENTAS ESTÁ EN UN RANGO DE: (RANGO ESTIMADO EN MILLONES DE \$) Ver Tabla 6 y Gráfica 9

Tabla 6. ¿La inversión anual en capacitaciones a su fuerza de ventas está en un rango de: (rango estimado en millones de \$)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor a \$1	27	27	27,6	27,6
1 a 5	50	50	51,0	78,6
6 a 10	18	18	18,4	96,9
11 a 15	2	2	2,0	99,0
16 a 20	1	1	1,0	100,0
Total	98	98	100,0	
Perdidos Sistema	2	2		
Total	100	100		

Gráfica 9. ¿La inversión anual en capacitaciones a su fuerza de ventas está en un rango de: (rango estimado en millones de \$)



ANÁLISIS. El mayor porcentaje de inversión estimado en millones de pesos está en el 50%.

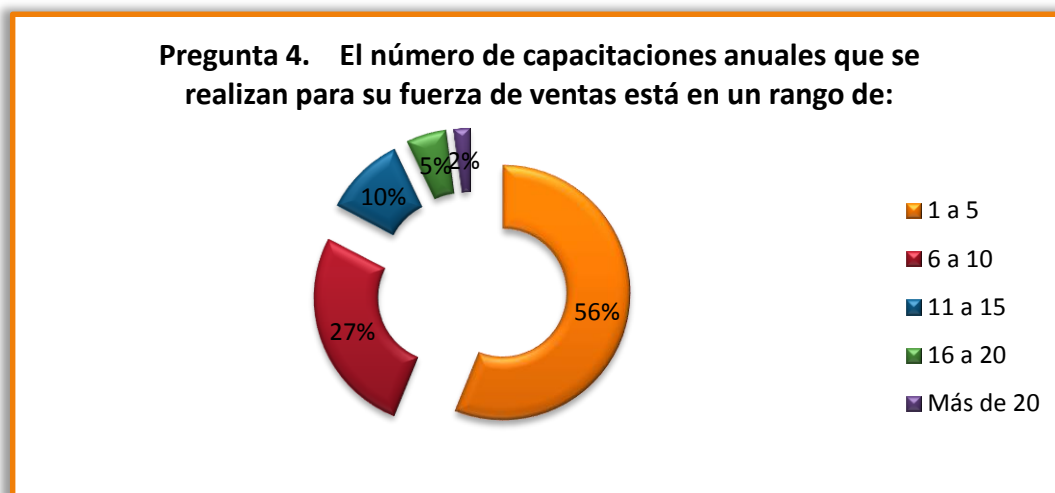
PREGUNTA 4. EL NÚMERO DE CAPACITACIONES ANUALES QUE SE REALIZAN PARA SU FUERZA DE VENTAS ESTÁ EN UN RANGO DE:

Ver Tabla 7 y Gráfica 10

Tabla 7. El número de capacitaciones anuales que se realizan para su fuerza de ventas está en un rango de:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 a 5	55	55	56,1	56,1
6 a 10	26	26	26,5	82,7
11 a 15	10	10	10,2	92,9
16 a 20	5	5	5,1	98,0
Más de 20	2	2	2,0	100,0
Total	98	98	100,0	
Perdidos Sistema	2	2		
Total	100	100		

Gráfica 10. El número de capacitaciones anuales que se realizan para su fuerza de ventas está en un rango de:



ANÁLISIS. El 56% de los encuestados, realizan capacitación a su fuerza de ventas de una a cinco veces por año. En Otros, no se realizan.

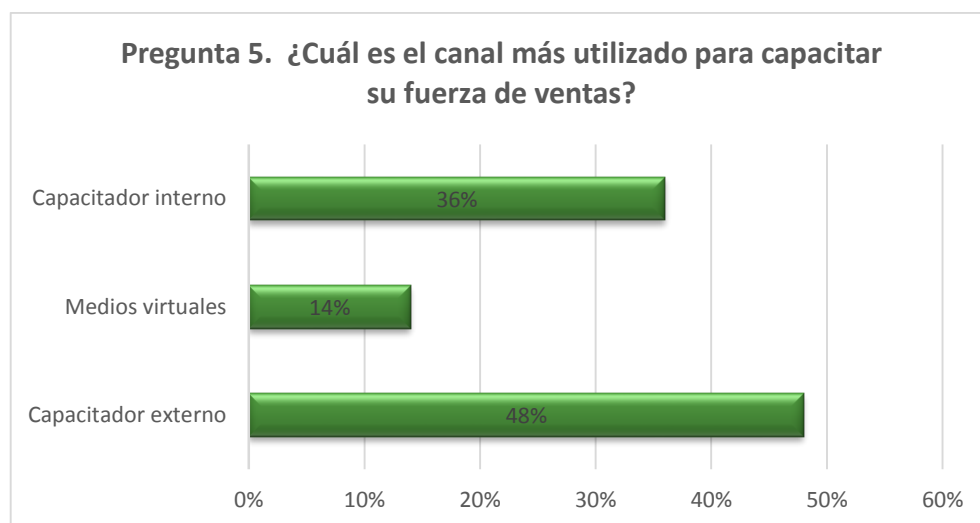
PREGUNTA 5. ¿CUÁL ES EL CANAL MÁS UTILIZADO PARA CAPACITAR SU FUERZA DE VENTAS?

Ver Tabla 8 y Gráfica 11

Tabla 8. ¿Cuál es el canal más utilizado para capacitar su fuerza de ventas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacitador externo	48	48	49,0	49,0
Medios virtuales	14	14	14,3	63,3
Capacitador interno	36	36	36,7	100,0
Total	98	98	100,0	
Perdidos Sistema	2	2		
Total	100	100,0		

Gráfica 11. ¿Cuál es el canal más utilizado para capacitar su fuerza de ventas?



ANÁLISIS. Es importante destacar que los encuestados, diez utilizan más de dos canales para las capacitaciones. En mayor proporción se encuentra el Capacitador externo con un 48%.

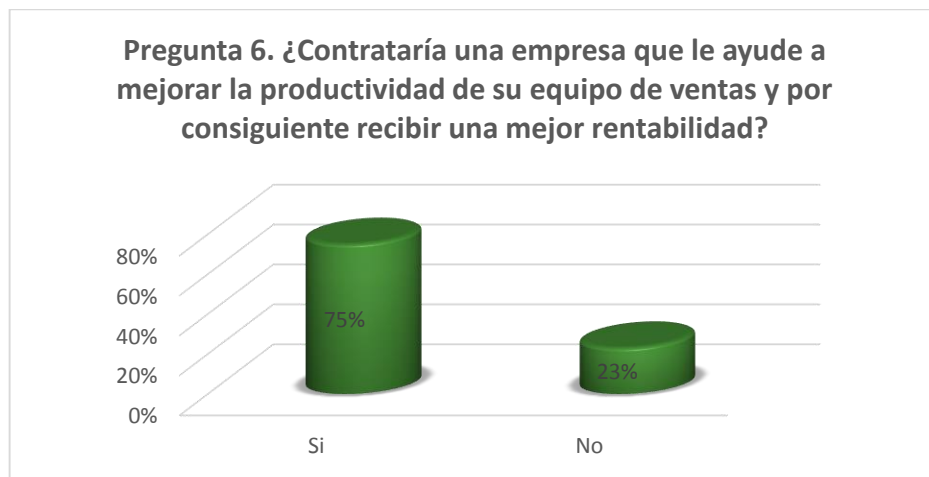
PREGUNTA 6. ¿CONTRATARÍA UNA EMPRESA QUE LE AYUDE A MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE SU EQUIPO DE VENTAS Y POR CONSIGUIENTE RECIBIR UNA MEJOR RENTABILIDAD?

Ver Tabla 9 y Gráfica 12

Tabla 9. ¿Contrataría una empresa que le ayude a mejorar la productividad de su equipo de ventas y por consiguiente recibir una mejor rentabilidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	75	75	76,5	76,5
No	23	23	23,5	100,0
Total	98	98	100,0	
Perdidos Sistema	2	2		
Total	100	100		

Gráfica 12. ¿Contrataría una empresa que le ayude a mejorar la productividad de su equipo de ventas y por consiguiente recibir una mejor rentabilidad?



ANÁLISIS. El 75% de los encuestados, contratarían una empresa especializada en servicios de asesoría para capacitar a su fuerza de ventas.

7. De los siguientes temas de capacitación, ¿cuál elegiría para su fuerza de ventas? Para responder esta pregunta, marque con una “X” su respuesta, teniendo en cuenta esta escala, que (1) Sin importancia y (10) Muy importante.

Tabla 10. Preferencia de la capacitación.

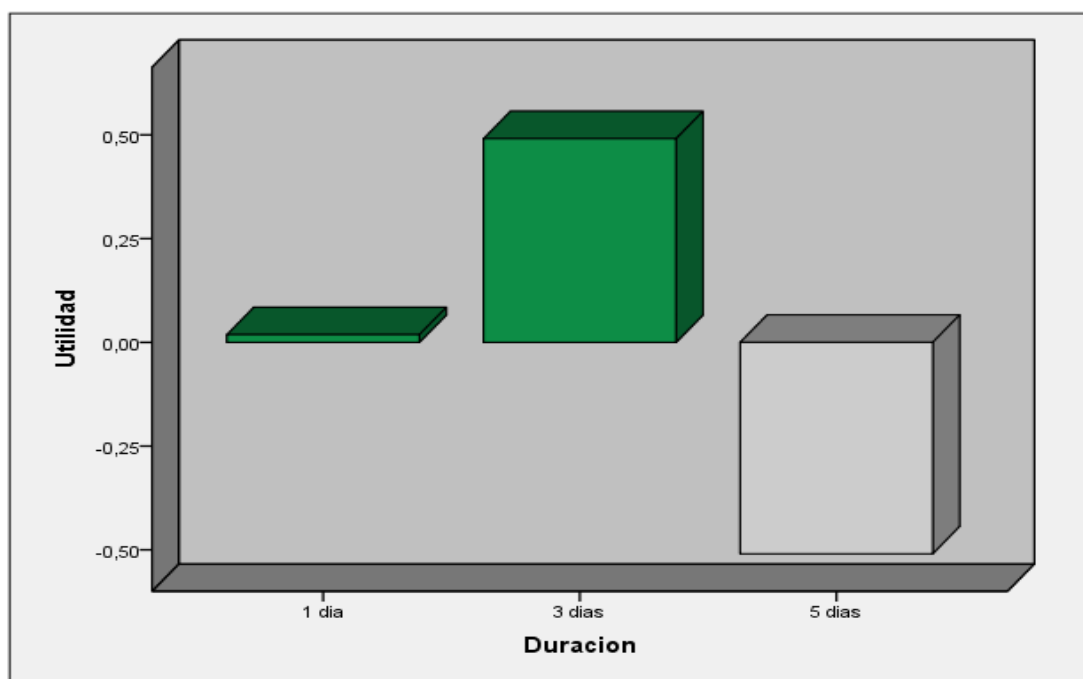
Duración	Lugar: Capacitación	Tema	Objetivo	Modalidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 día	Auditorio	Ventas	Incrementar ventas	Taller										
1 día	Auditorio	Neuroventas	Motivar fuerza de ventas	Curso										
1 día	Empresa	Neuroventas	Incrementar ventas	Seminario										
1 día	Empresa	Programación Neurolingüística	Motivar fuerza de ventas	Seminario										
1 día	Empresa	Ventas	Capacitar fuerza de ventas	Seminario										
1 día	Empresa	Neuroventas	Incrementar ventas	Seminario										
1 día	Sede Campestre	Neuroventas	Capacitar fuerza de ventas	Curso										
1 día	Sede Campestre	Programación Neurolingüística	Incrementar ventas	Taller										
3 días	Auditorio	Programación Neurolingüística	Capacitar fuerza de ventas	Seminario										
3 días	Empresa	Ventas	Incrementar ventas	Curso										

Duración	Lugar: Capacitación	Tema	Objetivo	Modalidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3 días	Empresa	Neuroventas	Motivar fuerza de ventas	Taller										
3 días	Sede Campestre	Neuroventas	Incrementar ventas	Seminario										
5 días	Auditorio	Neuroventas	Incrementar ventas	Seminario										
5 días	Empresa	Programación Neurolingüística	Incrementar ventas	Curso										
5 días	Empresa	Neuroventas	Capacitar fuerza de ventas	Taller										
5 días	Sede Campestre	Ventas	Motivar fuerza de ventas	Seminario										

4.6.3. Resultados del análisis modelo conjoint (programa SPSS). Al realizar el respectivo análisis a las empresas para confirmar la percepción de las mismas, acerca de los servicios en asesoría para capacitar la fuerza de ventas, se obtienen los siguientes resultados:

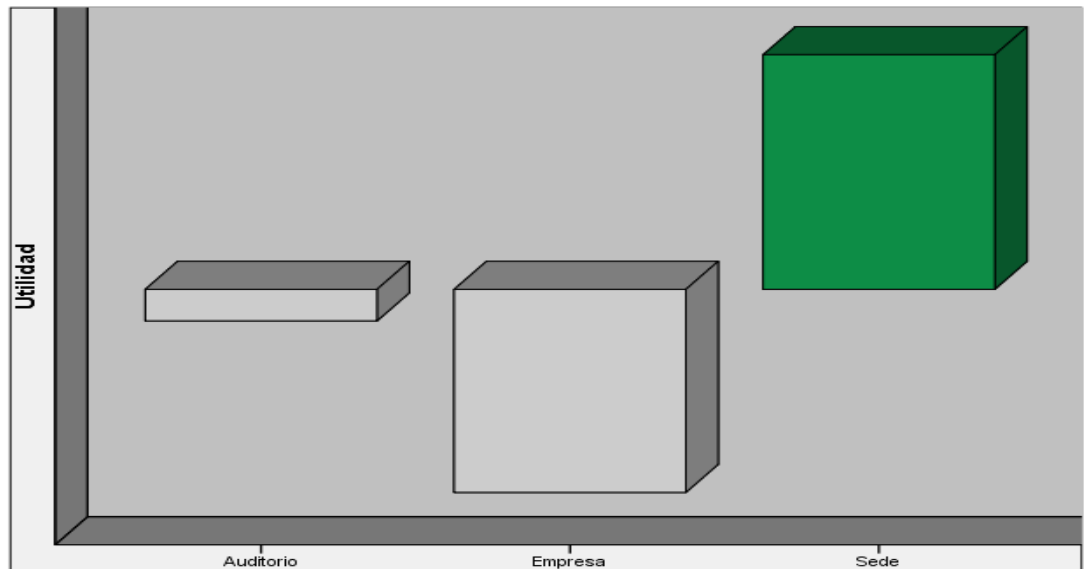
Para los empresarios, es necesario y les gustaría una capacitación de tres días. La siguiente opción es de un día de capacitación y la opción de cinco días está descartada. Ver Gráfica 13

Gráfica 13. Preferencias en duración de la capacitación



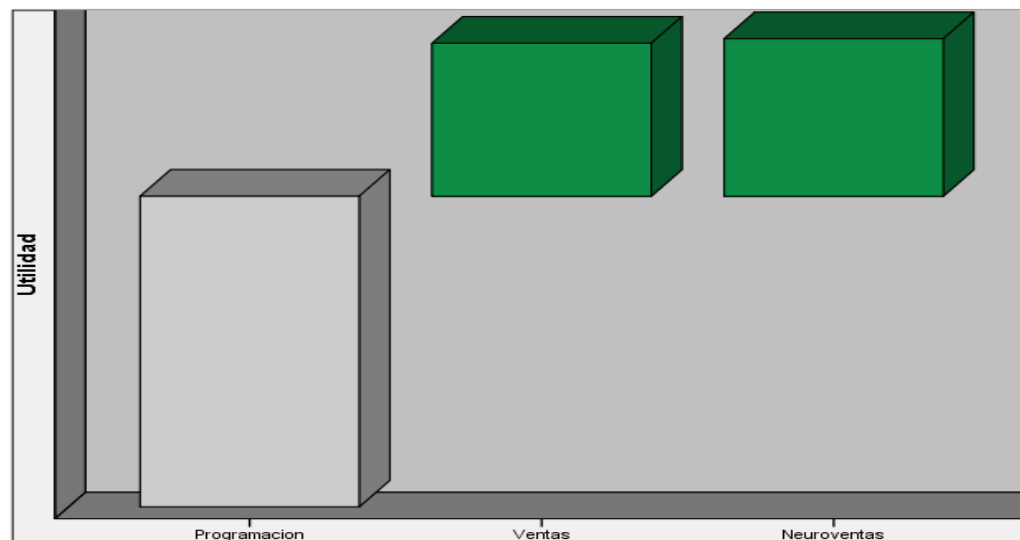
Teniendo en cuenta las preferencias de los empresarios, la sede campestre es el lugar de capacitación elegido. Ver Gráfica 14

Gráfica 14. Preferencias en lugar de capacitación



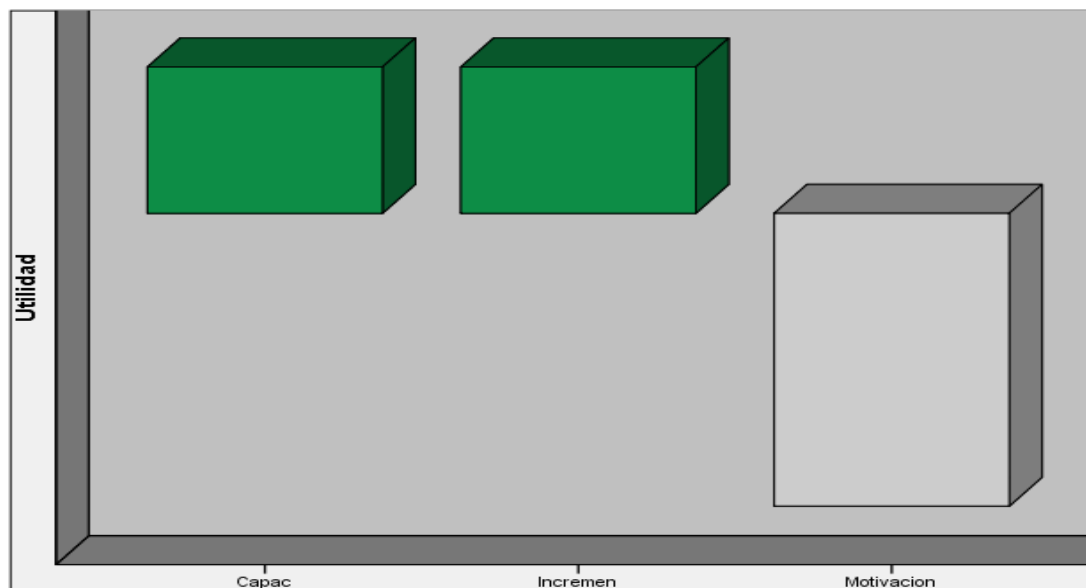
En referencia al tema de capacitación, se considera realizarla en Neuroventas y Ventas. Ver Gráfica 15

Gráfica 15. Preferencias en tema de capacitación



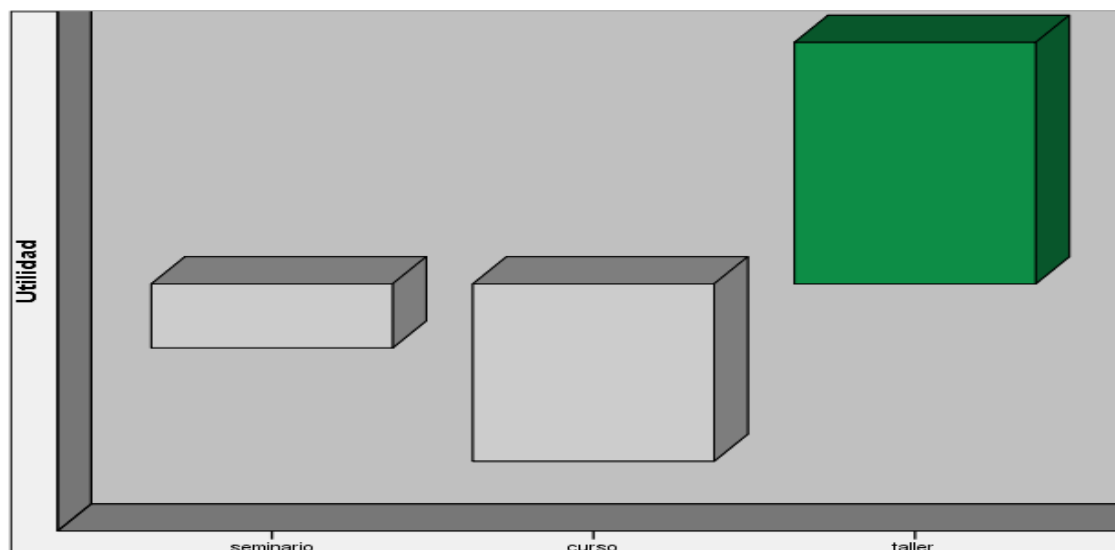
En el objetivo de la capacitación, las preferencias se inclinan por la capacitación en técnicas de ventas y el incremento de ventas. Ver Gráfica 16

Gráfica 16. Preferencias en objetivo de capacitación



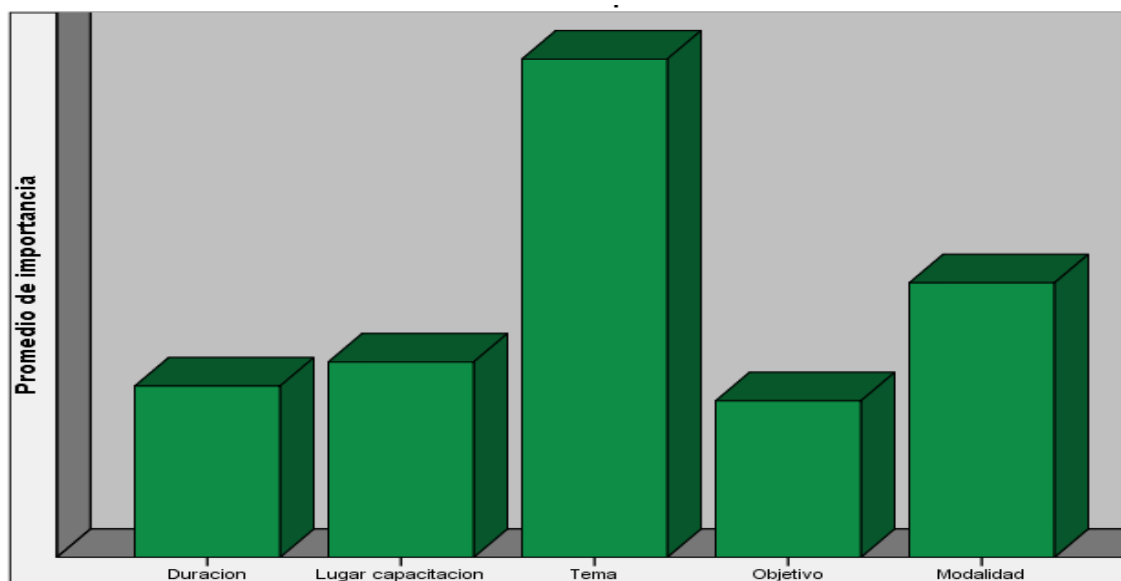
La modalidad de capacitación preferida, de acuerdo con los empresarios encuestados es el Taller. Ver Gráfica 17

Gráfica 17. Preferencias en modalidad de capacitación



Los empresarios encuestados, indican el Tema como el factor más importante en la capacitación, es decir, se interesan por conocer y aplicar la técnica de Neuroventas. Ver Gráfica 18

Gráfica 18. Preferencias en factores evaluados de capacitación



4.6.4 Ficha técnica de la encuesta. Ver Tabla 11

Tabla 11. Ficha técnica de la encuesta

Método de recolección:	Encuesta realizada, encomendada y financiada por EDGAR MANTILLA LOZADA.
Población:	350 empresas registradas en Cámara de Comercio de Bucaramanga
Tamaño de la muestra:	Fueron censadas 150 empresas del área metropolitana, de la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio Bucaramanga, a través del Grupo de investigación Finance & Management Escuela de Estudios Industriales y Empresariales UIS
Modalidad:	Personal, telefónica, Online
Fecha:	Del 2 de enero de 2017 al 8 de febrero de 2017

Perfil de los encuestados:	Gerente/Propietarios, Director/Jefe, Coordinadores, Asistentes
CONSIDERACIONES METODOLOGICAS	Adicionalmente a la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio, el investigador amplió la representatividad de este grupo con empresas cuyo acceso a la información fue gracias a la experiencia adquirida en el sector, durante el desempeño laboral.

4.6.5 Conclusiones de la encuesta. De acuerdo con el instrumento, las empresas de comercio al por mayor están compuestas en su mayoría 88% por microempresas, respondida en un 53% por su propietario/ Gerente quien manifestó en un 98% la importancia de capacitar su fuerza de ventas , el cual tiene una frecuencia de capacitación mensual 26% , Semestral 26%, esto debido a su poca disponibilidad de tiempo y corto presupuesto que poseen , estimado en este estudio entre 1 a 5 millones en un 56% en una frecuencia de 1 a 5 capacitaciones al año con un 56% y de 6 a 10 con un 27%. Esto nos da una coherencia entre lo que se invierte y el número de capacitaciones al año.

Su medio más utilizado para capacitar su fuerza de ventas es a través de capacitadores externos 44% e Interno 31% labor que es realizada en su mayoría por el Gerente/ propietario o un director.

Estas empresas estarían dispuestas a contratar una empresa de servicio s en neuroventas un 75%, con la preferencia de atributos resultante del modelo conjunto de la siguiente manera: Ver Tabla 12

Tabla 12. Preferencia de servicios según modelo conjoint

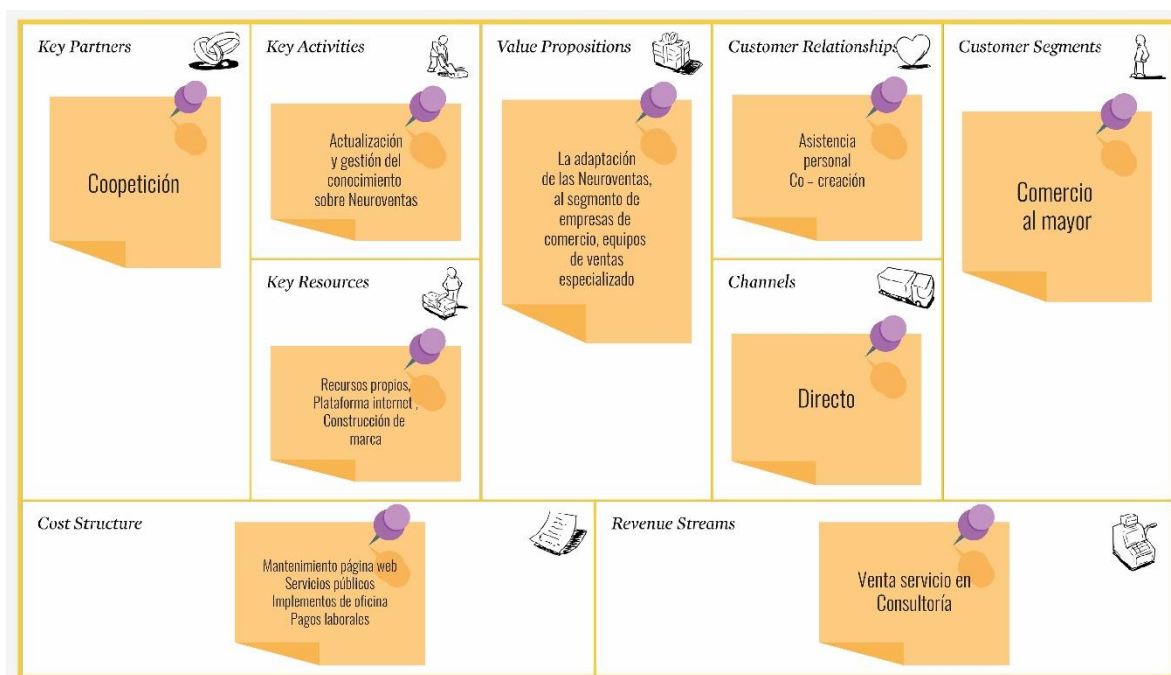
	Duración	Lugar de Capacitación	Tema	Objetivo	Modalidad
1	3 días	Sede campestre	Neuroventas	Capacitar fuerza de ventas e incrementar ventas	Taller
2	1 día	Sede campestre	Neuroventas	Capacitar fuerza de ventas	Taller

Destaco también en este estudio que las empresas pertenecientes a la categoría micro, pequeña y mediana realizan sus capacitaciones apoyadas en sus proveedores que con lo que a su vez realizan la mayor inversión en capacitar las fuera de ventas de estas compañías.

4.7. LIENZO CANVAS

Luego de determinar el estudio de mercados, se establece el Lienzo Canvas del emprendimiento, el cual se refleja en la Figura 3

Figura 3. Lienzo CANVAS



4.8. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Este protocolo de investigación está aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad Industrial de Santander, desde antes del inicio de la fase de recolección de información. Se realiza de acuerdo a la Resolución No. 08430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud (República de Colombia, 1993). Según esta resolución este estudio se considera sin riesgo para los participantes.

Los principios éticos de respeto, autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia serán garantizados en todo momento a los participantes del estudio. Se mantendrá la confidencialidad y privacidad de los datos. Los participantes serán identificados mediante códigos no ligantes. En todo caso se cumplirá con lo reglamentado en la

Ley estatutaria 1581 de 2012 y el decreto 1377 de 2013, sobre el tratamiento de datos personales.

4.9. PLAN DE MERCADEO

4.9.1. Análisis de competitividad. Las empresas dedicadas al servicio de asesoría y consultoría, pero sin el enfoque hacia las Neuroventas, cuentan con talento humano especializado en diferentes campos, con experiencia y trayectoria a nivel empresarial, que les permite posicionarse y haciendo uso de las herramientas tecnológicas, ofrecen servicios de manera presencial o e-learning. Ver Tabla 13

Tabla 13. Análisis de competitividad

Debilidades	Estrategia competitiva
Incursionar con un concepto nuevo, puede generar dificultades con los empresarios a la hora de potencializar los servicios en Neuroventas,	Transmitir los conocimientos adquiridos, tener la capacidad de valorar y asumir una actitud para llegar a los empresarios.
Fortalezas	Estrategia competitiva
En el mercado del área metropolitana, se encuentran empresas que ofrecen servicios de asesoría, pero solo una persona natural en Neuroventas.	Visita estratégica para dar a conocer el portafolio de servicios

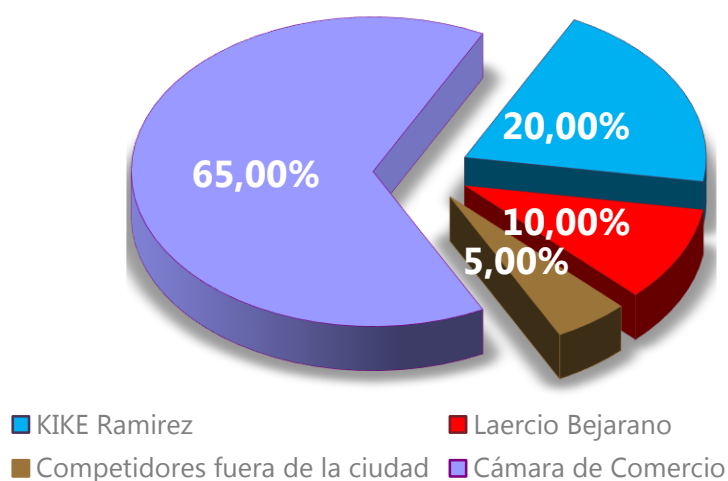
Se dan a conocer por medios de sus páginas web y a través de outsourcing. Operan a través de la solución de problemas empresariales, para ello, deben iniciar con el contacto con el cliente, el diagnóstico preliminar y la propuesta de solución. Se encuentran la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Laercio Bejarano. Ver Tabla 14

Tabla 14. Principales competidores

NOMBRE	ORIENTACIÓN
KIKE RAMIREZ - Bucaramanga	Comunicador social, certificado en Neuroventas
Laercio Bejarano - Bucaramanga	Asesoría en planeación estratégica, evaluación de gestión, selección de personal, reorganización empresarial.
Competidores fuera de la ciudad	Empresas o personas naturales dedicadas al estudio de marketing sensorial, neuromarketing
Cámara de Comercio de Bucaramanga	Orientación para emprendedores, asesorías en trámites, capacitación en mercadeo y ventas, publicidad, técnicas de negociación, asesorías a nivel empresarial, técnico, jurídico y comercial.

En el caso particular de la asesoría en Neuroventas, en Bucaramanga se cuenta con la presencia del comunicador KIKE Ramirez, con una participación del 12%, publicita a través de redes sociales y ha realizado eventos presenciales a personas y empresas del área metropolitana y Barrancabermeja. Sus precios de capacitación por persona varían en un rango de \$150.000 a \$180.000. Ver Gráfica 19

Gráfica 19. Participación de la competencia



4.9.2 Estrategia²⁷ de mercadeo. La estrategia de marketing, está relacionada con la definición de Jay C. Levinson, quien dice: “el Marketing es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento en que se concibe la idea, hasta el momento en que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular”.

El tamaño del mercado está determinado por los clientes reales más los clientes potenciales. Ver Figura 4.

Figura 4. Tamaño de mercado



Con el fin de determinar el tamaño del mercado, se tiene en cuenta la información registrada en la página web Compite 360. Existen 80.843 empresas registradas en Santander, de las cuales en Bucaramanga hay 43.753, en Girón hay 5.367, en Piedecuesta hay 5.245 y en Floridablanca hay 11.795 empresas registradas, por tanto, el área metropolitana, objeto del presente estudio, cuenta con el 82% del total de empresas registradas en Santander, es decir, 66.160 empresas. Ver Tabla 15

²⁷ MARTINEZ CRUZ, Humberto. El Arte de Influir. Promoción de ventas. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Facultad de ciencias económicas-administrativas. Programa de Mercadeo, 2011

Tabla 15. Empresas de Bucaramanga y área metropolitana

Municipio	Cantidad empresas	Total	
Bucaramanga	43.753	66.160	82%
Girón	5.367		
Piedecuesta	5.245		
Floridablanca	11.795		
Otros municipios	14.683	80.843	

Fuente. Compite 360

Así mismo, se estudian seis sectores importantes para el plan estratégico de la ciudad en crecimiento de turismo, como son: industria manufacturera, construcción, alojamiento y servicios, actividades inmobiliarias, actividades financieras y actividades de comercio al por mayor. Del total de empresas de estos sectores son 1.056 y equivalen al 1.6% para el estudio de mercado que corresponden a Bucaramanga 780, a Girón 50 empresas, a Piedecuesta 58 y a Floridablanca 168 empresas. Ver Tabla 16

Tabla 16. Empresas de Bucaramanga y área metropolitana por sectores

Municipio	Cantidad empresas	Total	
Bucaramanga	780	1.056	1.6%
Girón	50		
Piedecuesta	58		
Floridablanca	168		

Fuente. Compite 360

Por tamaño, las empresas en Santander están conformadas el 94.1% en microempresas, el 4.4% en pequeñas, el 1% en medianas y el 0.5% en grandes empresas. Ver Tabla 17

Tabla 17. Empresas de Santander por tamaño

Empresas por tamaño	Cantidad empresas	Total
Microempresas	346.002	94.1%
Pequeñas empresas	16.018	4.4%
Medianas empresas	3.840	1.0%
Grandes empresas	1.025	0.3%
ND	633	0.2%

Fuente. Compite 360

El tamaño del mercado es de 1.056, se tienen en cuenta para el estudio 1.006 y con el fin de establecer ecuánimemente por tamaño, el objetivo es llegar a las pequeñas, medianas y grandes empresas, es decir a 58 empresas de Bucaramanga y su área metropolitana.



De acuerdo con los resultados de la encuesta, en promedio, las empresas invierten en capacitación anual, los valores que se describen en la Tabla, para un total de mercado de \$236.000.000. Ver Tabla 18 y Tabla 19

Tabla 18. Empresas de Bucaramanga y área metropolitana por sectores

Empresas por tamaño	Cantidad de empresas	Valor promedio inversión	Total
Pequeña	44	\$1.000.000	\$44.000.000
Mediana	11	\$12.000.000	\$132.000.000
Grande	3	\$20.000.000	\$60.000.000
	58		\$236.000.000

Tabla 19. Clasificación por tamaño

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$368.858.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.688.585.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$22.131.510.000)
Grande	Superior a 30.000 (\$22.131.510.000)
SMMLV para el año 2017 \$737.717	

Fuente. Bancoldex

POLÍTICA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Para lograr la fidelización con los clientes, la empresa se fundamenta en dos pilares de atención:

- Satisfacción del cliente. Nuestro compromiso es cumplir los tiempos, los servicios y además de ser un compromiso contractual, cumplir con los estándares de calidad y responsabilidad, a través de seguimiento y acompañamiento permanente.
- Fidelización de clientes. Es un elemento indispensable para optimizar nuestros servicios, debido a que nos permite repetirlos o eventualmente ampliarlos. Para ello, se inicia con un programa de cliente preferente, de modo que este cliente pueda optar por ventajas y beneficios exclusivos.

Teniendo en cuenta el modelo de matriz de producto, la empresa especializada en neuroventas, se generará con el desarrollo de un nuevo mercado. Ver Tabla 20

Tabla 20. Modelo Matriz – Producto aplicado a la empresa

		PRODUCTOS	
MERCADOS	EXISTEN	EXISTEN (los tenemos)	NUEVOS (no existen)
		1 PENETRACIÓN (mejorar)	3 DESARROLLO nuevos productos
	NUEVOS		
		2 DESARROLLO nuevos mercados	4 DIVERSIFICACIÓN
		Las empresas dedicadas a la industria manufacturera, construcción, alojamiento y servicios, actividades inmobiliarias, actividades financieras y actividades de comercio al por mayor en Bucaramanga y su área metropolitana, conocerán los servicios ofrecidos por la nueva empresa asesora en Neuroventas.	

Así mismo, se continúa realizando un análisis de los pilares de creación del marketing mix, reconocidos como las cuatro “P’s”: producto, precio, promoción y plaza. Ver Tabla 21

Tabla 21. Análisis cuatro “P’s”

PRODUCTO	PRECIO
Servicio de capacitación y asesorías en neuroventas para equipos de fuerza de ventas. Los empresarios verán reflejados los resultados en sus informes financieros.	El precio varía de acuerdo con los paquetes promocionales ofrecidos, acorde al tipo de servicio que el cliente requiera y dependerán de la negociación establecida con cada uno, teniendo en cuenta formas de pago, servicios contratados.

PROMOCIÓN	PLACE - DISTRIBUCIÓN
La estrategia publicitaria es dar a conocer la empresa, con el propósito de incursionar en el mercado y lograr una posición de reconocimiento por calidad del servicio ofrecido.	El servicio ofrecido será en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Portafolio y descripción del servicio

El servicio de la empresa es asesorar y capacitar a través de una técnica innovadora llamada Neuroventas, a empresas de Bucaramanga y su área metropolitana que busquen mejorar su rentabilidad. Ver Tabla 22

- Brindar asesoría y capacitación a la fuerza de ventas de pequeñas y medianas empresas.
- Ofrecer mejores herramientas de toma de decisiones a los propietarios y/o gerentes de las empresas, con respecto a sus equipos de ventas.

Tabla 22. Portafolio de servicios

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
TALLER – ESCUELA NEUROVENTAS	Evaluación de equipos de ventas
	Soluciones empresariales basadas en
	Neuroventas
	Talleres, seminarios, cursos

MENSAJE

Para dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa especializada en neuroventas, se llevará un mensaje de estructura verbal y no verbal, con efectos de legibilidad (tamaños y colores), basados en sentimientos y contenido sensorial.

TÉCNICAS PARA APLICAR

- **Técnica de demostración.** Esta técnica permite al consumidor establecer contacto con el servicio sin adquirirlo y de esta manera disminuir el riesgo a equivocarse. Consiste en realizar un taller de motivación para los empresarios y equipos de venta en sus empresas.
- **Técnica alianzas estratégicas.** De acuerdo con el resultado del estudio de mercado donde el 48% se capacita por intermedio de sus proveedores, ofrecer el servicio de neuroventas a los proveedores de las compañías de la categoría micro y pequeñas empresas, cuya disposición de presupuesto es limitado y la capacitación es realizada a través de sus proveedores. Buscaremos llegar a esas compañías grandes quienes aportarían la capacitación a los equipos de ventas y, por consiguiente, beneficiar a los proveedores.
- **Técnica de referidos.** A través de la voz a voz de profesionales conocidos y amigos, redes sociales, atraer clientes para los paquetes promocionales de neuroventas y otorgar un beneficio por ese referido.

4.9.3 Estrategia de precio. El precio es un factor fundamental en el ofrecimiento del portafolio de la empresa. Los precios se establecen de acuerdo al servicio ofrecido y se acuerdan con el cliente, teniendo en cuenta sus requerimientos. Se ofrecen cinco servicios, teniendo en cuenta los resultados del análisis conjoint y el análisis personal para ofrecer los servicios más adecuados para los clientes. Ver Tabla 23.

Tabla 23. Precio de los servicios

SERVICIO	PRECIO	
	TALLER	ESCUELA
NEUROVENTAS EMPRESAS PEQUEÑAS 2 HORAS	\$800.000	\$2.400.000
NEUROVENTAS EMPRESAS MEDIANAS 4 HORAS	\$1.500.000	\$4.500.000
NEUROVENTAS EMPRESAS GRANDES 8 HORAS	\$3.000.000	\$9.000.000

Con referencia a la política de precios, la empresa especializada en neuroventas, busca tener precios accequibles y favorables para los clientes. Ver Tabla 24

Tabla 24. Política de precios.

POLÍTICA	CÓMO CUMPLIRLA
Precio medio objetivo y medidas para alcanzarlo	✓ Precio asequible para las empresas que busquen mejorar su rentabilidad ✓ Búsqueda de clientes reales, en los potenciales entrevistados
Estrategia general de precios	✓ Precios justos y acordes con el mercado
Estrategia general de promociones y descuentos	✓ En el primer año de operación, no se otorgará ningún tipo de descuento. Luego de evaluar la gestión para recuperar la inversión inicial, se iniciarán los planes promocionales y de descuentos.
Normas relativas a los descuentos y condiciones que afectan al precio	✓ Los descuentos aplican durante la vigencia, no pasan a otro año

4.9.4 Estrategia de promoción. El fundamento de la estrategia publicitaria es dar a conocer la empresa especializada en servicios de Neuroventas y sus servicios, con el propósito de incursionar en el mercado y lograr una posición de reconocimiento y calidad. Se busca que los potenciales clientes de Bucaramanga

y su área metropolitana, accedan a un servicio que contribuya a mejorar la rentabilidad de su empresa, a través de la capacitación a sus equipos de ventas.

La empresa mantendrá un contacto permanente con los clientes a través de las herramientas tecnológicas: página web, implementación del Boletín Electrónico a través de correos electrónicos. Se aplicarán encuestas de satisfacción. La estrategia de publicidad se realizará a través de pautas impresas en periódicos y revistas enfocadas en negocios, pautas en internet, redes sociales, eventos empresariales y se pautará en radio.

4.9.5 Estrategia de comunicación. Ver Tabla 25

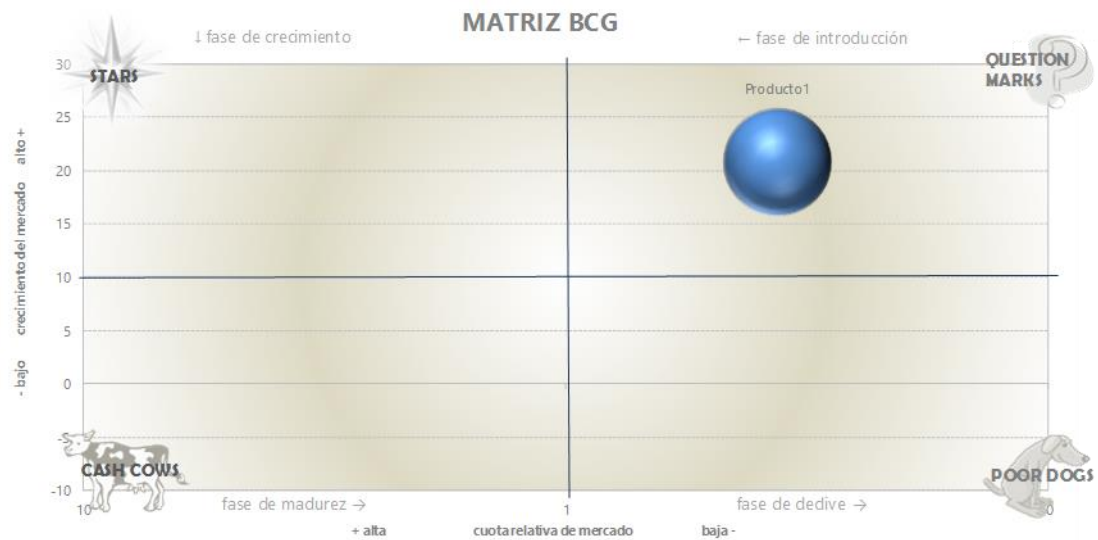
Tabla 25. Estrategia de comunicación

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
EVENTOS	✓ A través de los eventos empresariales de la Cámara de Comercio de Bucaramanga
RADIO	✓ Emisoras de mayor sintonía y dirigida a un público adulto profesional como la W, la FM
Página web	✓ Diseño de página web institucional
e-mail marketing	✓ Campañas a través de correo electrónico
Telemercadeo	✓ Crear un directorio de empresas para contactarlas y ofrecer los servicios

4.9.6 Conclusiones de Plan Mercadeo. De acuerdo a los resultados obtenidos en nuestra investigación y los determinantes del mercado se ha tomado como estrategia tres tipos de servicio los cuales van impactar en el segmento de empresas en Bucaramanga y su área metropolitana, esta estrategia de mercadeo contara con una base soportada en una estrategia de comunicación ATL (Above the line) Específicamente en radio y revistas especializadas, y BTL (Below the line) en Redes sociales, Boucher, voz a voz, participación en eventos.

Nuestros servicios están ubicados dentro del Boston Consulting Group en la categoría interrogante por ser un mercado de alto crecimiento y baja participación, con lo cual buscamos se conviertan en productos estrella. Ver Gráfica 21

Gráfica 20. Matriz BCG



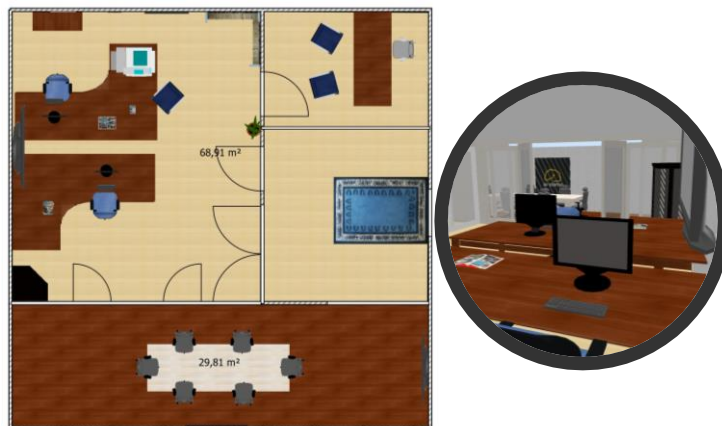
5. ESTUDIO TÉCNICO - OPERATIVO

En el estudio técnico - operativo, se presentan los recursos físicos para la puesta en marcha de la empresa especializada en servicios de Neuroventas.

5.1. RECURSOS FÍSICOS DE LA EMPRESA ESPECIALIZADA EN NEUROVENTAS

Para la puesta en marcha de la empresa especializada en Neuroventas y luego del análisis al estudio de mercado, se puede concluir que los empresarios buscan una empresa en la cual su ubicación sea de fácil acceso, con facilidad de parqueo y en un lugar reconocido del municipio de Bucaramanga. Ver Figura 5

Figura 5. Oficina



Inicialmente, la empresa funcionará desde una oficina adaptada para su funcionamiento y ubicada en la Calle 21 No. 28 – 62 del Barrio San Alonso.

La sede campestre estará ubicada en el km 12 vía a Pamplona, Alto de los Padres, Parque Restaurante La Niebla. Ver Figura 6

Figura 6. Sede campestre



Con el propósito de funcionar adecuadamente, la empresa especializada en neuroventas, requiere de desembolsos de dinero mensuales por concepto de gastos administrativos, de ventas y financieros. Es así como se detallan a continuación, con el fin de determinar los gastos en los que se incurriría.

Dentro de los gastos administrativos, se destacan los honorarios del capacitador, valor que depende de las capacitaciones efectivas realizadas y finalizadas a los clientes. No se establece un salario fijo, debido a que los paquetes ofrecidos en el portafolio, se realizan por horas. Inicialmente, la oficina se adapta desde casa, sin

embargo, por efectos de evaluación de costos, se valora un arriendo de la misma. Igual sucede con los servicios públicos. Ver Tabla 26

Tabla 26. Gastos Administrativos

CLASE	CONCEPTO	VALOR MENSUAL
ADMINISTRATIVOS	Honorarios	455.880
	Arriendo	200.000
	Servicios públicos	50.000
	Suministros oficina	40.000
		745.880
DE VENTAS	Publicidad	125.000
FINANCIEROS	Comisiones	10.000
		880.880

Así mismo, se requieren insumos y elementos de papelería y escritorio para organizar y entregar a los clientes, los documentos respectivos de sus contratos. Ver Tabla 27

Tabla 27. Insumos de papelería

INSUMOS DE PAPELERÍA	VALOR MENSUAL
Resma de papel, agenda, separadores, archivadores, carpetas de archivo, ganchos legajadores, clips, grapas, grapadora, perforadora, lapiceros, carpetas plásticas, tintas de impresora, marcadores, tablero borrable.	40.000

Para dar a conocer la empresa y proyectar su posicionamiento, se requiere aplicar la estrategia de publicidad, mercadeo y participar de eventos de relaciones públicas. Dentro del plan publicitario, se proyecta la realización del lanzamiento de la empresa. Ver Tabla 28

Tabla 28. Publicidad

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL
Banner interactivo en redes sociales y sitios empresariales 3 fotos texto, 10 rotativas y enlace directo a la web. 24 horas.	50.000
Relaciones públicas	
250 brochure a 3 caras impreso	10.000
300 Tarjetas de presentación	15.000
Relaciones públicas en ferias y eventos	50.000
TOTAL MENSUAL	125.000
DESCRIPCIÓN	VALOR INICIO DE ACTIVIDADES
Organización y preparación	
Imagen corporativa	1.000.000
Implementación sitio web	930.000
Publicidad lanzamiento	
Coctel	1.600.000
Invitaciones	160.000
TOTAL	3.690.000

Se requieren de los equipos necesarios, para la respectiva atención a los clientes y posteriores talleres, para ello se tienen de cómputo, impresora, video beam y sonido, los cuales será adquiridos en el primer año, así como los muebles. Los equipos requeridos para los talleres como son el Eye tracker y el software de reconocimiento facial, serán financiados a finales del primer año, con el fin de pagar su precio en el segundo año. Ver Tabla 29

Tabla 29. Equipos requeridos

EQUIPOS REQUERIDOS		VALOR DE COMPRA	VIDA UTIL (AÑOS)	VALOR DEPRECIACIÓN
1	Computador tipo escritorio	3.000.000	3	83.333
1	Impresora multifuncional	900.000	3	25.000
1	Video beam	1.500.000	3	41.667
1	Sonido	2.000.000	3	55.556

EQUIPOS REQUERIDOS		VALOR DE COMPRA	VIDA UTIL (AÑOS)	VALOR DEPRECIACIÓN
1	Eye tracker	8.000.000	3	222.222
1	Software reconocimiento facial	13.000.000	3	361.111
1	Teléfono inalámbrico	200.000	10	1.667
1	Escritorio	400.000	10	3.333
1	Sillas ergonómicas	300.000	10	2.500
2	Sillas auxiliares	200.000	10	3.333
1	Archivador	500.000	10	4.167
	TOTAL	30.000.000		803.889

5.2. ESTUDIO OPERATIVO

La gestión operativa de la empresa especializada en neuroventas, inicia con el contacto al cliente, lo visita y ofrece sus servicios. Luego, se informan y aceptan las cláusulas del contrato para dar inicio al proyecto. Se realiza un acompañamiento, paso seguido se entregan los resultados, se efectúa la evaluación y posteriormente, se realiza un seguimiento al proyecto gestionado. Ver Figura 7

Figura 7. Gestión operativa



A continuación, se describe cada actividad contenida en el proceso de la gestión operativa de la empresa. Ver Tabla 30

Tabla 30. Proceso gestión operativa

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	INDICADOR DE EJECUCIÓN
1. CONTACTO CON EL CLIENTE	Se contactan los clientes potenciales a través de la base de datos recopilada en la investigación de mercados. Al concertar la cita, se visita el cliente para dar a conocer el portafolio de servicios. 1 día	Cientes potenciales a contactar: 5
		Citas concertadas: 3
		10 empresas agendadas / 5 clientes potenciales
		Visitas: 1

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	INDICADOR DE EJECUCIÓN
2. ACUERDO DEL CONTRATO	Pasados 8 días. Se retoma el cliente y si toma la decisión de contratar los servicios, se explican las cláusulas del contrato y se firma el mismo.	Duración: 1 hora
		8 días / 1 contrato firmado
3. INICIO DEL PROYECTO	De acuerdo con el servicio contratado, iniciará con el análisis del proceso, creación e implementación de estrategias y el seguimiento de cumplimiento del proyecto	Horas dedicadas semanalmente al proyecto:
		Proyectos / horas
4. ACOMPAÑAMIENTO DEL PROYECTO	Se presenta un informe con el avance del proyecto.	Reunión
5. RESULTADO DEL PROYECTO	Se presenta informe final.	Reunión
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	A través de una encuesta, se evalúa la satisfacción del cliente por el servicio	Encuesta
7. SEGUIMIENTO	Se visita el cliente para evaluar resultados de la estrategia	Informe

5.3 ANÁLISIS LEGAL

5.3.1. Constitución de la empresa. Acorde con los lineamientos del código de comercio en su artículo 25, “Empresa es toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración, custodia de bienes o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”.

5.3.2. Tipo de sociedad. La entidad se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.); ésta se constituirá mediante Escritura Pública ante la Cámara

de Comercio de Bucaramanga, con dos accionistas quienes responderán hasta por el monto del capital que se suministrará a la sociedad. Se definirá en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos serán determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía.

5.3.3 Actividad económica. La actividad económica principal es: Actividades de Consultoría de Gestión CIIU 7020

5.4.4 Proceso de constitución. Bajo los siguientes parámetros:

1. Definición de los socios. Reunir los socios necesarios para la constitución de la sociedad.
2. Documentos necesarios y consultas virtuales previas
 - ✓ Original del documento de identidad.
 - ✓ Formulario del Registro único Tributario (RUT).
 - ✓ Formulario Industria y Comercio.
 - ✓ Formulario registro con otras entidades.
 - ✓ Consultas virtuales
 - ✓ Nombre del establecimiento.
 - ✓ Actividad Económica de la empresa.
 - ✓ Uso del suelo.
 - ✓ Tipo de sociedad.
3. Registro Único Tributario RUT. Se tramita para la identificación, ubicación y clasificación de las personas que tengan la calidad de declarante de impuestos.
4. Elaborar el documento de constitución de la sociedad

Minuta autenticada ante Notaria.

Registro Mercantil o Escritura Pública ante la Cámara de Comercio

5. Registro Matrícula Mercantil ante la Cámara de Comercio

5.4 ANÁLISIS DE RIESGOS

El análisis de este proceso comercial inicia desde la detección de necesidades del cliente, las cuales se estudian y analizan, para no solo diseñar las diferentes campañas para atraer e interesar al cliente por el producto o servicio, sino también para convertirse en información valiosa para diseñar productos o servicios que cubrirán las necesidades y expectativas del cliente.

Después de atraer e interesar al cliente el siguiente paso es la venta consultiva, que trata de ayudar al cliente a identificar los usos que dará a ese producto o servicio, con lo cual se concreta la venta.

Después de la venta, viene la fase de seguimiento sobre el uso que dio el cliente al producto o servicio y la satisfacción que obtuvo, es acá donde las garantías y servicio postventa entran a participar. Todo esto muestra claramente al cliente que hay un interés genuino de la empresa por satisfacer sus necesidades.

Al cliente ver que la empresa tiene un compromiso serio frente al producto o servicio que se está suministrando, se inicia el proceso de mantenimiento y fidelización del cliente, estas etapas permiten profundizar en la relación con el cliente y hacer nuevas ventas hasta crear un ambiente de total confianza y lealtad del cliente hacia a nuestra empresa.

Para la empresa de servicio especializada en neuroventas, algunos riesgos, son:

- Riesgo en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, ofrecidos por nuevas empresas que quieren incursionar en el campo de las Neuroventas.
- Riesgo de no cumplir las políticas comerciales de la empresa y terminar afectando el margen de rentabilidad de la entidad con la excusa de que se deben cumplir metas
- Riesgo en el gasto excesivo de campañas de marketing que no tienen el impacto esperado.
- Riesgo en los análisis de necesidades del cliente, información fragmentada en diferentes áreas, que da como resultado un excelente desconocimiento del cliente.
- Riesgo en la identificación concreta del mercado objetivo para vender el producto o servicio.
- Riesgo en manejar un lenguaje excesivamente técnico que solo lo entiende el vendedor y no el cliente.
- Riesgo en venderle al cliente algo que realmente no le va a servir, sin embargo, hay que cumplir metas.

Gestionar el Riesgo es poder prever todas estas situaciones o riesgos y anticiparse a ellos, para convertirlos en increíbles fortalezas para la empresa, que se traducen en un excelente posicionamiento para su compañía, y en un generador de valor para la misma²⁸.

Los riesgos terminan afectando el posicionamiento de la compañía y esto se traduce en la reducción de productividad, rentabilidad y valor del negocio. Ver Tabla 31

²⁸ RIESGO Y ESTRATEGIA Que es el riesgo de marketing y ventas [en línea] disponible en: <https://riesgoyestrategia.wordpress.com/2009/12/03/%C2%BFque-es-el-riesgo-de-marketing-y-ventas/>

Tabla 31. Riesgos

	TIPO DE RIESGO	FUENTE O PELIGRO (CAUSA)	RIESGO	ÁREA RESPONSABLE	ESTIMACIÓN SUBJETIVA DEL RIESGO		
					PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO INHERENTE
1	Comercial	Innovación empresarial	Nuevas empresas	Marketing y ventas	Baja	Alto	Creación nuevas empresas
2	Comercial	Falta seguimiento a políticas	No cumplir las políticas comerciales	Gerente	Baja	Alto	Pérdida financiera
3	Financiero	Exceder el presupuesto asignado	Gasto excesivo de campañas de marketing	Marketing y ventas	Baja	Alto	Pérdida financiera
4	Comercial	No entender requerimientos del cliente	Análisis de necesidades del cliente	Capacitación	Baja	Alto	Cientes insatisfechos
5	Comercial	No analizar el mercado	Identificación del mercado objetivo	Marketing y ventas	Baja	Alto	Cientes insatisfechos
6	Comercial	El tecnicismo no es entendido por el empresario	Manejar un lenguaje excesivamente técnico	Capacitación	Baja	Alto	Cientes insatisfechos
7	Comercial	Políticas mal enfocadas	Venderle al cliente algo que realmente no le va a servir	Marketing y ventas	Baja	Alto	Cientes insatisfechos

6. ESTUDIO FINANCIERO

Con el fin de determinar la viabilidad económica y financiera, a continuación, se presenta el estudio financiero detallado.

6.1. VARIABLES MACROECONÓMICAS

Las cifras datos y valores contenidas en este estudio están basadas en proyecciones económicas a cinco años, información recopilada y calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República. Así mismo, proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, Dirección Nacional de Planeación -DNP, Ministerio de Hacienda y LatinFocus Consensus. Ver Tabla 32

Tabla 32. Variables macroeconómicas

PROYECCIÓN	Un.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas						
Inflación	%	5,75%	4,43%	4,43%	4,43%	4,43%
Devaluación	%	8,73%	6,37%	4,67%	4,51%	4,51%
IPP	%	3,25%	4,50%	5,75%	7,50%	5,86%
Crecimiento PIB	%	4,50%	4,60%	3,10%	2,00%	2,40%
DTF T.A.	%	4,07%	4,34%	5,22%	8,86%	5,75%

Fuente. Revista Dinero febrero 2017.

6.2. INVERSIÓN INICIAL

Para la puesta en marcha de la empresa e inicio de actividades, se requiere una inversión inicial de \$9.000.000 en equipos de cómputo y enseres de oficina, \$6.000.000 en efectivo para cancelar la publicidad del lanzamiento de la empresa, el diseño de la imagen corporativa y sitio web y el registro de actividades ante Cámara de Comercio, para un total de \$15.000.000=, valor que será aportado por los socios. Ver Tabla 33

Tabla 33. Inversión inicial

DESCRIPCIÓN		VALOR
Equipos y enseres de oficina		9.000.000
Computador tipo escritorio	3.000.000	
Impresora multifuncional	900.000	
Videobeam	1.500.000	
Sonido	2.000.000	
Teléfono inalámbrico	200.000	
Escritorio	400.000	
Silla ergonómica	140.000	
Sillas auxiliares	200.000	
Archivador	500.000	
Publicidad		3.690.000
Coctel de lanzamiento	1.600.000	
Invitaciones	160.000	
Imagen corporativa y sitio web	1.930.000	
Inicio de actividades		2.310.000
Registro Cámara de Comercio	500.000	
Imprevistos	1.810.000	
TOTAL		15.000.000

Así mismo, se proyecta un cálculo de los gastos de funcionamiento de la empresa, en forma mensual y anual. Ver Tabla 34

Tabla 34. Gastos

CLASE	CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
ADMINISTRATIVOS	Honorarios	455.880	5.470.560
	Arriendo	200.000	2.400.000
	Servicios públicos	50.000	600.000
	Depreciación	803.889	9.646.667
	Suministros oficina	40.000	480.000
		1.549.769	18.597.227
DE VENTAS	Publicidad	125.000	1.500.000
FINANCIEROS	Comisiones	10.000	120.000
TOTAL GASTOS		1.674.769	20.217.227

ESTUDIO DE PRECIO

Para el estudio de precios de venta, se tienen en cuenta los costos fijos (honorarios, arriendo, capacitación, logística), los costos variables (depreciaciones, elementos de oficina, servicios públicos) y el margen de utilidad que se aspira obtener, es la tasa máxima de usura para el primer trimestre de 2017.

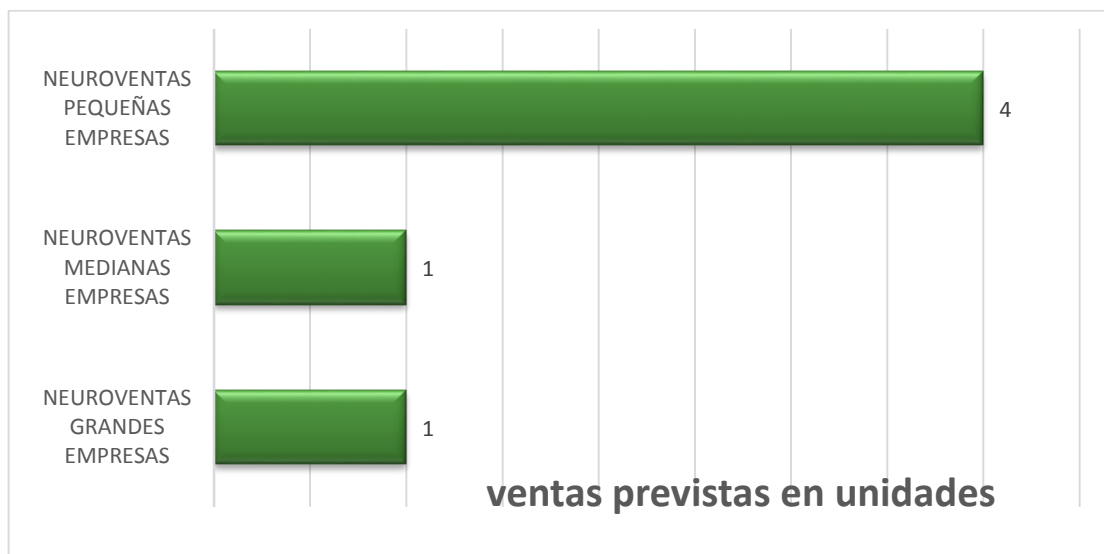
De acuerdo con el estudio de mercados y análisis conjoint, el taller de neuroventas, fue el de mayor preferencia por los encuestados. El análisis respectivo de la información y la experiencia de las personas que intervinieron en la elaboración de este proyecto, permite determinar que un taller de 2 horas para pequeñas empresas, 4 horas para medianas y 8 horas para grandes empresas, son el portafolio adecuado para la empresa especializada en neuroventas, así como el seguimiento respectivo que se debe realizar, para comprobar la eficiencia del servicio ofrecido. Ver Tabla 35

Tabla 35. Estudio del precio de venta

DATOS y PREVISIONES	TALLER – ESCUELA NEUROVENTAS	TALLER - ESCUELA NEUROVENTAS	TALLER - ESCUELA NEUROVENTAS
Costos por cada paquete	1.595.000	2.990.000	5.980.000
Margen deseable utilidad (%)	33,51%	33,51%	33,51%
PRECIO PROPUESTO	2.398.856,97	4.496.916,83	8.993.833,66
PRECIO DECIDIDO	2.400.000	4.500.000	9.000.000

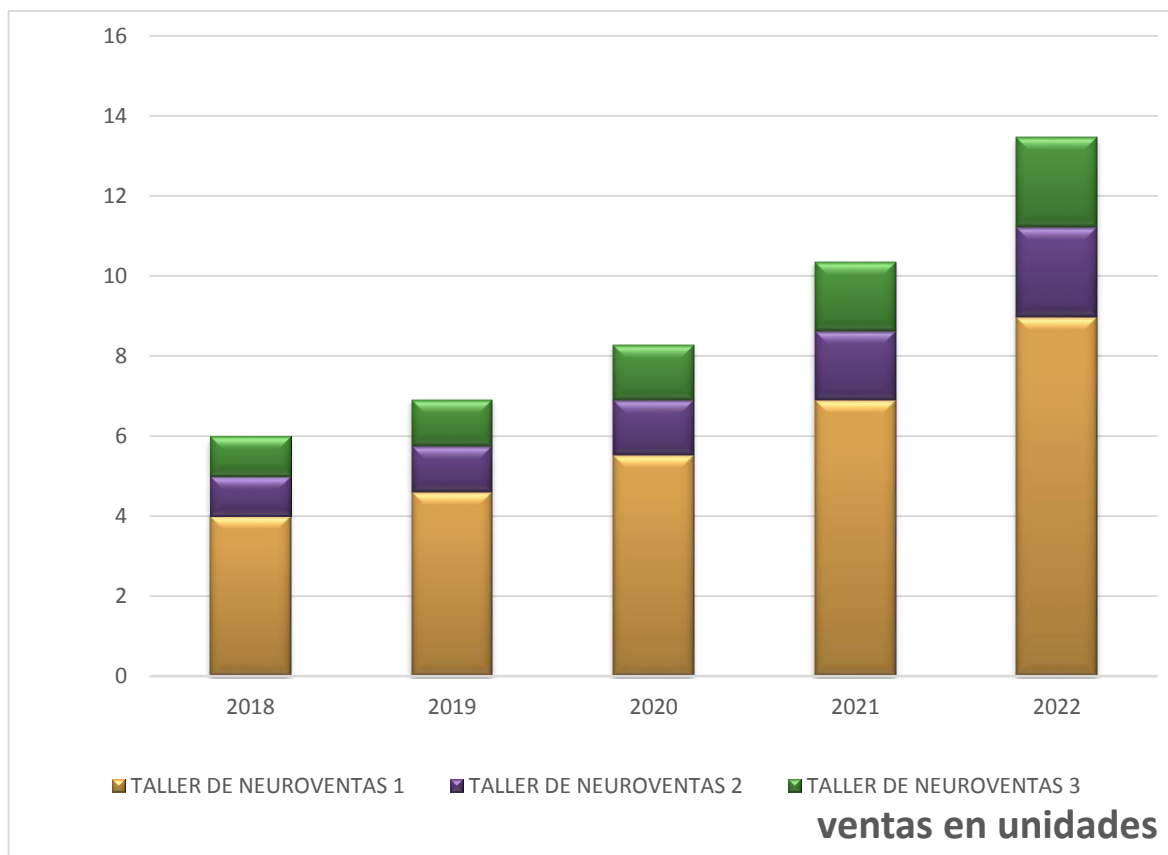
Así mismo, se proyecta realizar para el primer año, 4 talleres y escuelas para pequeñas empresas 1, 1 taller y escuela para medianas empresas y 1 taller - escuela para grandes empresas. Ver Gráfica 21

Gráfica 21. Proyección de ventas año 1



Se estima un crecimiento para el segundo año del 15%, para el tercer año de 20%, para el cuarto año del 25% y para el quinto año del 30%. Ver Gráfica 22

Gráfica 22. Proyección de ventas a cinco años



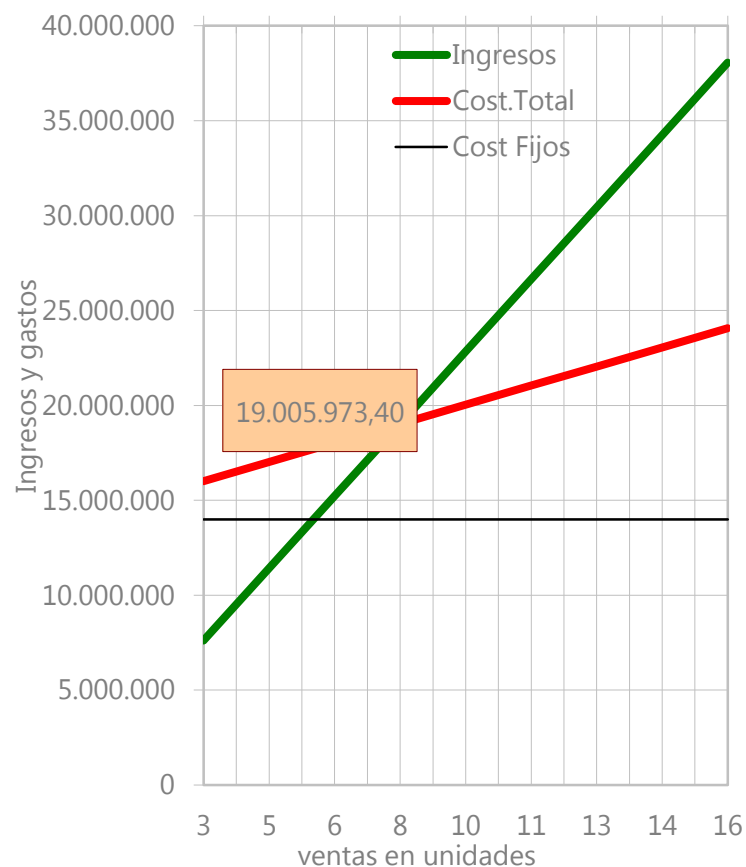
Evolución prevista		
Ejercicio	Unidades	
2018	6	
2019	7	15,0%
2020	8	20,0%
2021	10	25,0%
2022	13	30,0%

PUNTO DE EQUILIBRIO. Se tienen en cuenta los ingresos, gastos fijos y variables. Se requieren como mínimo 6 servicios vendidos para generar el punto de equilibrio. Ver Gráfica 23

Gráfica 23. Punto de equilibrio financiero

	Total
N° Ventas (Unidades)	6
Ventas (Facturación)	23.600.000
MARGEN BRUTO	23.600.000
Gastos de personal	5.470.560
Gastos de ventas	1.500.000
Gastos generales	3.480.000
E.B.I.T.D.A.	13.149.440
Depreciaciones	9.646.667
Gastos financieros	120.000
RESULTADO	3.382.773

	Total
Gastos Fijos	13.994.891
% G. fijos	69,2%
Gastos Variables	6.222.336
% G. variables	30,8%
Total gastos	20.217.227
	Total
Margen Bruto	100,0%
E.B.I.T.D.A.	55,7%
Rentabil. Operacional	16,7%
Rentabilidad Venta	14,3%
Contrib. Marginal	17.377.664
Punto equilibrio	19.005.973
Días para PE	293,9



BALANCE GENERAL A CINCO AÑOS

El Balance General Inicial de la empresa especializada en asesoría de neuroventas, inicia con un capital de \$15.000.000, distribuidos en compra de equipos y enseres por \$9.000.000 y dinero en efectivo para el pago de los valores de inicio de actividades, como son el diseño de la página web, el coctel de lanzamiento, el registro ante Cámara de Comercio.

En el primer año de inicio de actividades, el activo asciende a la suma de \$37.268.453, distribuidos en dinero en caja y bancos, activos fijos. El pasivo es de \$10.641.720 que corresponde a valores por pagar de impuesto de renta, impuesto a las ventas y honorarios. El patrimonio de \$26.626.733, equivale al capital otorgado por los socios y la utilidad del ejercicio. A finales de este año, se financian los equipos de eye tracker y software de reconocimiento facial.

En el segundo año y posteriores, se capitaliza la utilidad del ejercicio. Ver Tabla 36

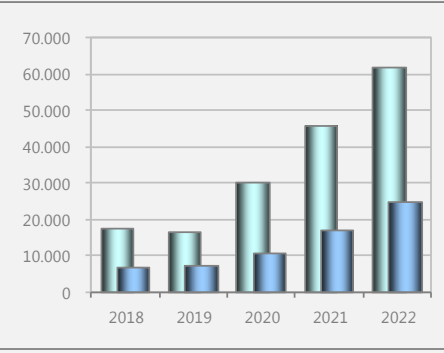
Tabla 36. Balance General proyectado a 5 años

BALANCE GENERAL						
BALANCE GENERAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	6.000.000	17.915.120	35.615.410	59.669.439	97.061.993	147.810.172
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6.000.000	17.915.120	35.615.410	59.669.439	97.061.993	147.810.172
ACTIVO FIJO						
Maquinaria y Equipo	7.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000
Muebles y Enseres	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
SUBTOTAL FIJO	9.000.000	22.000.000	22.000.000	22.000.000	22.000.000	22.000.000
Depreciación Acumulada		2.646.667	9.646.667	9.646.667	9.646.667	9.646.667

BALANCE GENERAL						
BALANCE GENERAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	15.000.000	19.353.333	12.353.333	12.353.333	12.353.333	12.353.333
TOTAL ACTIVO	15.000.000	37.268.453	47.968.743	72.022.772	109.415.326	160.163.505
PASIVO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PASIVO CORRIENTE						
Imporrenata por Pagar	0	5.726.600	5.372.088	9.993.968	15.006.471	20.434.485
IVA por Pagar	0	1.019.091	1.147.125	1.376.550	1.720.688	2.236.894
Laborales por Pagar (honorarios)	0	302.879	318.023	333.924	350.620	368.151
Parafiscales y Provisiones	0	93.150	97.808	102.698	107.833	113.224
Obligación (Crédito)	0	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	8.891.720	8.685.043	13.557.140	18.935.611	24.902.754
PASIVO LARGO PLAZO						
Obligación (Crédito)	0	1.750.000	1.750.000	1.750.000	0	0
TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO	0	1.750.000	1.750.000	1.750.000	0	0
TOTAL PASIVO	0	10.641.720	10.435.043	15.307.140	18.935.611	24.902.754
PATRIMONIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capital	15.000.000	15.000.000	15.000.000	25.517.883	39.721.250	63.304.871
Utilidad del Ejercicio	0	11.626.733	10.906.967	20.290.783	30.467.683	41.488.197
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores	0	0	11.626.733	10.906.967	20.290.783	30.467.683
TOTAL PATRIMONIO	15.000.000	26.626.733	37.533.700	56.715.633	90.479.716	135.260.751
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15.000.000	37.268.453	47.968.743	72.022.772	109.415.327	160.163.505

ESTADO DE RESULTADOS A CINCO AÑOS

Tabla 37. Estado de actividad proyectado a 5 años

ESTADO DE RESULTADOS A CINCO AÑOS									
Ingresos	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Venta Neta	23.600.000	36.957.600	51.444.979	67.135.698	84.107.602	15,0%	20,00%	25,00%	30,00%
Gastos	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Ventas	1.500.000	1.566.450	1.635.844	1.707.821	1.782.965	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%
Arrendamientos	2.400.000	2.506.320	2.617.350	2.732.513	2.852.744	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%
Servicios públicos	600.000	626.580	654.337	683.128	713.186	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%
Insumos oficina	480.000	501.264	523.470	546.503	570.549	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%
Personal	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Admin. y dirección	5.470.560	5.711.265	5.962.560	6.224.913	6.498.809	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%
Resultados	2018	2019	2020	2021	2022				
Ingresos netos	23.600.000	36.957.600	51.444.979	67.135.698	84.107.602				
Depreciacion	2.646.667	9.646.667	9.646.667	9.646.667	9.646.667				
Utilidad bruta	20.953.333	27.310.933	41.798.312	57.489.031	74.460.935				
Gastos de ventas	1.500.000	1.566.450	1.635.844	1.707.821	1.782.965				
Gastos Personal	5.470.560	5.711.265	5.962.560	6.224.913	6.498.809				
Gastos Operacionales	3.480.000	3.634.164	3.795.157	3.962.144	4.136.479				
Gastos Financieros	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000				
Resultado	17.353.333	16.279.055	30.284.751	45.474.153	61.922.683				
Imporrenta	5.726.600	5.372.088	9.993.968	15.006.471	20.434.485				
Utilidad neta	11.626.733	10.906.967	20.290.783	30.467.683	41.488.197				
margen s/ventas	49,27%	29,51%	39,44%	45,38%	49,33%				

En el primer año y con unos ingresos de \$23.600.00, gastos de ventas, gastos de personal, gastos operacionales, gastos no operaciones y gastos financieros por valor de \$13.217.227 y un impuesto de renta de \$5.726.600, la utilidad reflejada en el período contable es de \$11.626.733 equivalente al 49% de margen sobre las ventas.

En el segundo año la utilidad es de \$10.906.967, a pesar de que se incrementan las ventas, se ve disminuida la utilidad por la depreciación de los equipos adquiridos.

En el tercer año y posteriores, se incrementa la utilidad del ejercicio. Ver Tabla 37

FLUJO DE CAJA A CINCO AÑOS

Tabla 38. Flujo de caja proyectado 5 años

FLUJO DE CAJA	2018	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
Saldo acumulado al inicio	0	9.874.629	0,0%	3.405.120	-65,5%	31.035.433	811,4%	68.452.245	120,6%
Ventas	23.600.000	36.957.600	56,6%	51.444.979	39,2%	67.135.698	30,5%	84.107.602	25,3%
Total cobros por ventas	23.600.000	36.957.600	56,6%	51.444.979	39,2%	67.135.698	30,5%	84.107.602	25,3%
Aportes de Socios	15.000.000		-100,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Total otros cobros	15.000.000	0	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL COBROS	38.600.000	36.957.600	-4,3%	51.444.979	39,2%	67.135.698	30,5%	84.107.602	25,3%
Salarios	3.600.000	3.758.400	4,4%	3.923.770	4,4%	4.096.415	4,4%	4.276.658	4,4%
Gastos de Ventas	1.785.000	1.864.076	4,4%	1.946.654	4,4%	2.032.307	4,4%	2.121.728	4,4%
Arrendamientos	2.856.000	2.982.521	4,4%	3.114.646	4,4%	3.251.691	4,4%	3.394.765	4,4%
Servicios públicos	714.000	745.630	4,4%	778.662	4,4%	812.923	4,4%	848.691	4,4%
Insumos oficina	480.000	501.264	4,4%	523.470	4,4%	546.503	4,4%	570.549	4,4%
Prestaciones sociales	1.714.680	1.946.006	13,5%	2.031.630	4,4%	2.121.022	4,4%	2.214.347	4,4%
Total pagos operativos	11.149.680	11.797.896	5,8%	12.318.832	4,4%	12.860.861	4,4%	13.426.738	4,4%
Gastos financieros	120.000	120.000	0,0%	125.316	4,4%	130.867	4,4%	136.665	4,4%
Compra activos	10.710.000	24.990.000	133,3%	0	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Liquidación I.V.A.	1.019.091	1.147.125	12,6%	1.376.550	20,0%	1.720.688	25,0%	2.236.894	30,0%
Impuesto sociedades	5.726.600	5.372.088	-6,2%	9.993.968	86,0%	15.006.471	50,2%	20.434.485	36,2%

FLUJO DE CAJA	2018	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
Total otros pagos	17.575.691	31.629.213	80,0%	11.495.834	-63,7%	16.858.026	46,6%	22.808.044	35,3%
TOTAL PAGOS	28.725.371	43.427.109	51,2%	23.814.666	-45,2%	29.718.886	24,8%	36.234.782	21,9%
Saldo neto ejercicio	9.874.629	-6.469.509	-165,5%	27.630.313	-527,1%	37.416.812	35,4%	47.872.820	27,9%
Saldo acumulado al final	9.874.629	3.405.120	-65,5%	31.035.433	811,4%	68.452.245	120,6%	116.325.065	69,9%

En el flujo de caja proyectado, se registran las ventas de cada período contable. En el primer año el aporte de los socios y disminuye con los pagos realizados de gastos, IVA, impuesto de renta.

En el segundo año se evidencia un saldo negativo del flujo, debido al pago realizado por la adquisición de los equipos especializados para los talleres. Situación que se resuelve en el tercer año y siguientes, donde se obtiene un saldo positivo del flujo de caja. Ver Tabla 38

INDICADORES

Con el propósito de analizar la viabilidad del proyecto, se ejecutan como indicadores del proyecto: el ROI, TIR, VPN y los financieros.

ROI. Sirve para evaluar las operaciones o inversiones a largo plazo. Expresa el porcentaje de beneficio o retorno respecto al total de gastos en un proyecto. Ver Tabla 39

Tabla 39. Cálculo del ROI

Cálculo del ROI					
	AÑOS O PERÍODOS				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos netos	23.600.000,00	36.957.600,00	51.444.979,00	67.135.698,00	84.107.602,00
Gastos netos (-)	(18.943.826,67)	(26.050.633,36)	(31.154.195,93)	(36.668.015,39)	(42.619.404,72)
R.O.I.	25%	35%	47%	59%	69%

TIR. Tasa Interna de Retorno. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, la tasa (%) de rendimiento anual acumulado que genera una inversión.

VPN. Valor Presente Neto. Es un método cuya principal aplicación es determinar la rentabilidad de una inversión.

Es el sistema más usado, lo que no significa que sea perfecto, pero con la TIR, da una idea clara y fiable de la factibilidad/rentabilidad del proyecto de inversión.

Se definen tres escenarios para el cálculo de la TIR y la VPN, en donde el escenario más probable, es del determinado por el 10% del valor del mercado, resultado del estudio y análisis del mercado. El escenario optimista se obtiene con el 11% del valor del mercado y el escenario pesimista con el 8% del valor del mercado.

En los tres escenarios, se puede concluir que el proyecto es viable, puesto que la TIR es superior al 33,51% o tasa de rendimiento esperada. Ver Tabla 40

Tabla 40. Cálculo TIR Y VPN

ESCENARIO		VPN	TIR
Más Probable	Ver Tabla 41	\$23.438.877	77,25%
Pesimista	Ver Tabla 42	\$7.196.156	48,13%
Optimista	Ver Tabla 43	\$26.477.597	85,15%

Escenario más probable

Tabla 41. Cálculo TIR Y VPN

PERIODO	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJO DE CAJA NETO	(15.000.000)	9.874.629	(6.469.509)	27.630.313	37.416.812	47.872.820
VALOR PRESENTE NETO (VPN) =			23.438.877			
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) =			77,25%			
SI TIR	77,25%	MAYOR QUE >	33,51%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES		(=) VALOR PRESENTE NETO POSITIVO

Escenario pesimista

Tabla 42. Cálculo TIR Y VPN

PERIODO	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJO DE CAJA NETO	(15.000.000)	6.712.229	(11.421.828)	19.574.542	25.451.350	31.139.274
VALOR PRESENTE NETO (VPN) =			7.196.155,96			
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) =			48,13%			
SI TIR	48,13%	MAYOR QUE >	33,51%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES		(=) VALOR PRESENTE NETO POSITIVO

Escenario optimista

Tabla 43. Cálculo TIR Y VPN

PERIODO	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJO DE CAJA NETO	(15.000.000)	11.455.829	(3.993.350)	29.479.179	37.832.146	45.996.229
VALOR PRESENTE NETO (VPN) =			26.477.586,96			
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) =			85,15%			
SI TIR	85,15%	MAYOR QUE >	33,51%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES		(=) VALOR PRESENTE NETO POSITIVO

De acuerdo con los indicadores financieros, la liquidez va en aumento cada año, lo que permite tener recursos disponibles para cancelar las obligaciones y además, realizar las adecuaciones y ampliaciones en infraestructura y contratación de personal que se requieran en el proyecto. Una rentabilidad neta del 49% permite evidenciar que la empresa de asesoría en neuroventas, es factible dentro de un sector que se evidencia en crecimiento. Ver Tabla 44

Tabla 44. Indicadores Financieros

PERIÓDO	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez	2,0	4,1	4,4	5,1	5,9
Rotación de Proveedores (días)	30	30	30	30	30
Endeudamiento (%)	22	29	21	17	16
Rentabilidad Bruta (%)	89%	74%	81%	86%	89%
Rentabilidad Operacional (%)	74%	44%	59%	68%	74%
Rentabilidad Neta (%)	49%	30%	39%	45%	49%
Margen de Contribución (%)	100%		100%	100%	100%
Periodo de recuperación de la Inversión	En el primer año			8 meses	

6.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Desde el punto de vista financiero podemos concluir que el proyecto es viable debido a que su Tasa Interna de Retorno es de 77,25%, la cual esta apalancada en los ingresos positivos a percibir en cada periodo vs. una inversión inicial baja (\$15.000.000), sin tener presente que al tener mayor Tasa de retorno el riesgo puede ser un poco mayor, por eso el WACC²⁹ está en un 33,51% debido a que el costo de Capital de los inversionistas se hace un poco elevado al promedio manejado en Sur América (10,5 %).

Cabe mencionar que según nuestras estimaciones el proyecto se pagará en un tiempo de 9 meses teniendo 4 años y siguientes de rentabilidad donde la sostenibilidad del negocio estará sustentada en el buen manejo del flujo de efectivo y de las políticas de cobro a clientes y manejo de las deudas con proveedores, entidades financieras y otros terceros.

²⁹ La tasa de descuento WACC es el costo que se paga por los fondos invertidos en el plan de negocio; representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto, según su riesgo, de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses pagados y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido (costo de capital propio), también se considera el efecto de los impuestos sobre dicho capital.

7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

7.1 IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA

NOMBRE COMERCIAL: InNventas S.A.S.

IN^hVENTAS®

LOGO: El logo representa el constante crecimiento de la empresa a través de las neuroventas. Engranaje entre el ser, la innovación, la sostenibilidad, las ventas y la familia. Ver Figura 8

Figura 8. Logo



SLOGAN: “creciendo con usted” significa el acompañamiento realizado por la empresa, a cada una de las entidades que contraten nuestros servicios.

CUBRIMIENTO. La empresa especializada en Neuroventas, tendrá una cobertura de acción en Bucaramanga y su área metropolitana. Ver Figura 9

Figura 9. Área de cobertura servicios empresa



Fuente: Cómo vamos

HORARIO DE ATENCIÓN

El horario atención a nuestros clientes, será de lunes a viernes desde las 08:00 hasta las 16:00 horas, jornada continua. En el caso de las capacitaciones, previo acuerdo con el empresario.

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Todo portafolio de servicios cuenta con la publicidad institucional como logo, dirección electrónica, teléfonos, contacto, con el propósito de crear recordación de la marca. Ver Figura 10

Figura 10. Comunicación institucional



TARJETAS DE PRESENTACIÓN

Las tarjetas de presentación serán elaboradas para el gerente. Contarán con el nombre, imagen institucional, en un tamaño de 3.5 x 2.5 pulgadas. Ver Figura 11

Figura 11. Tarjetas de presentación



ANÁLISIS DOFA. Al realizar este análisis, nos permite generar estrategias que mitiguen el impacto de las amenazas y reduzcan las debilidades, haciendo uso de nuestras fortalezas y aprovechando oportunidades. Ver Figura 12

Figura 12. Análisis DOFA



MISIÓN

Ayudar a las empresas en su crecimiento rentable con servicios de asesorías, capacitación, investigación y gestión administrativa, a través de las Neuroventas.

VISIÓN

Para el 2020 InNventas S.A.S. será un aliado estratégico para las empresas que asesoramos, con el fin de ayudar a fortalecer su crecimiento y rentabilidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CRECIMIENTO

RENTABILIDAD

SERVICIO

INNOVACIÓN

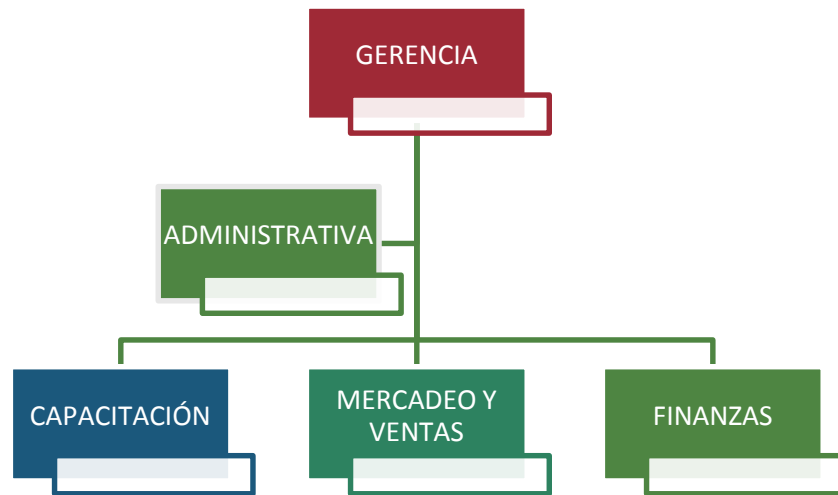
OBJETIVOS EMPRESARIALES A UN AÑO

1. Iniciar operaciones en la ciudad de Bucaramanga, como parte del desarrollo del plan de negocios.
2. Conformar un equipo de trabajo calificado, capacitado, motivado, creativo e idóneo en el desarrollo de la prestación de servicios de asesoría y capacitación, con el propósito de entregar un trabajo de alta calidad.
3. Vender \$19.005.973 en los servicios ofrecidos en nuestro portafolio, con el fin de obtener el punto de equilibrio.
4. Formalizar alianzas estratégicas (freelance) para el completo desarrollo del portafolio de servicios

ORGANIGRAMA

Inicialmente, la empresa especializada en Neuroventas, cuenta el Gerente, quien se encarga de los paquetes promocionales de asesoría y capacitación, del mercadeo y las ventas y otra persona encargada de las finanzas y quien también se encarga del apoyo en la gestión administrativa. Ver Figura 13

Figura 13. Organigrama



MANUAL DE FUNCIONES

Gerencia General:

- Direccionar la empresa.
- Planear los objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo.
- Supervisar el manejo de los recursos.
- Definir los lineamientos sobre los cuales deberá desarrollarse el negocio.
- Designar el personal colaborador que se requiera para el normal funcionamiento de la empresa y señalar su remuneración.
- Vigilar el buen funcionamiento y administración de la empresa e impartir las órdenes e instrucciones de la misma.
- Celebrar por si solo cada uno de los contratos que interesen a la empresa.
- Analizar las inversiones y llevar a cabo un seguimiento financiero.
- Tener contacto con los proveedores.
- Buscar continuamente nuevos clientes.

Capacitaciones

- Organizar y dirigir el trabajo de asesoría y capacitación.
- Dar seguimiento a los compromisos contraídos.
- Verificar el estricto cumplimiento del cronograma de servicio prestado, por cada cliente.
- Responder por el cumplimiento de los objetivos y la calidad de trabajo desarrollado en la asesoría y capacitación.

Finanzas

- Llevar la contabilidad empresarial de acuerdo con la ley.
- Seguimiento y control en todos los documentos de cobro y correspondientes.
- Formular el presupuesto y la cuenta general de gastos e ingresos de cada año.
- Rendir cuentas trimestrales de ingresos y egresos de la empresa.
- Manejar software de operaciones.
- Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal, tales como: IVA, Rete fuente, Impuestos y Parafiscales.

Mercadeo y Ventas

- Aportar conocimiento, orientar y asesorar a las empresas interesadas en mejorar su rentabilidad, así mismo, coordinar todos los recursos necesarios para la publicidad.

Administrativa

- Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
- Agendar las llamadas y visitas que se programen a las empresas interesadas en tomar nuestro servicio.
- Redactar, transcribir y enviar documentación interna y externa de la empresa.
- Mantener actualizado el software contable.

PÁGINA WEB

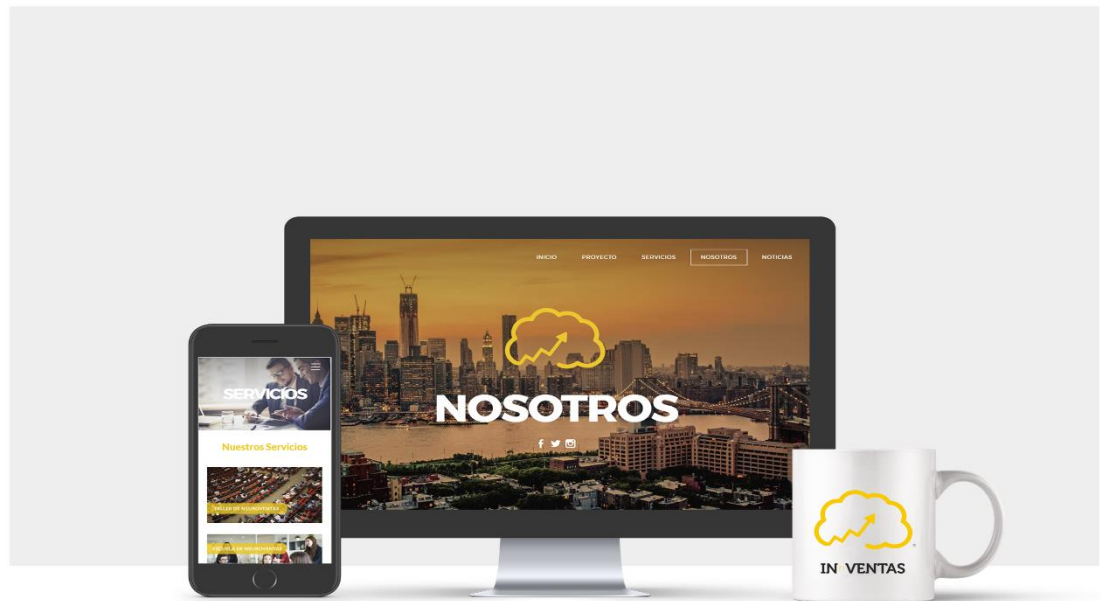
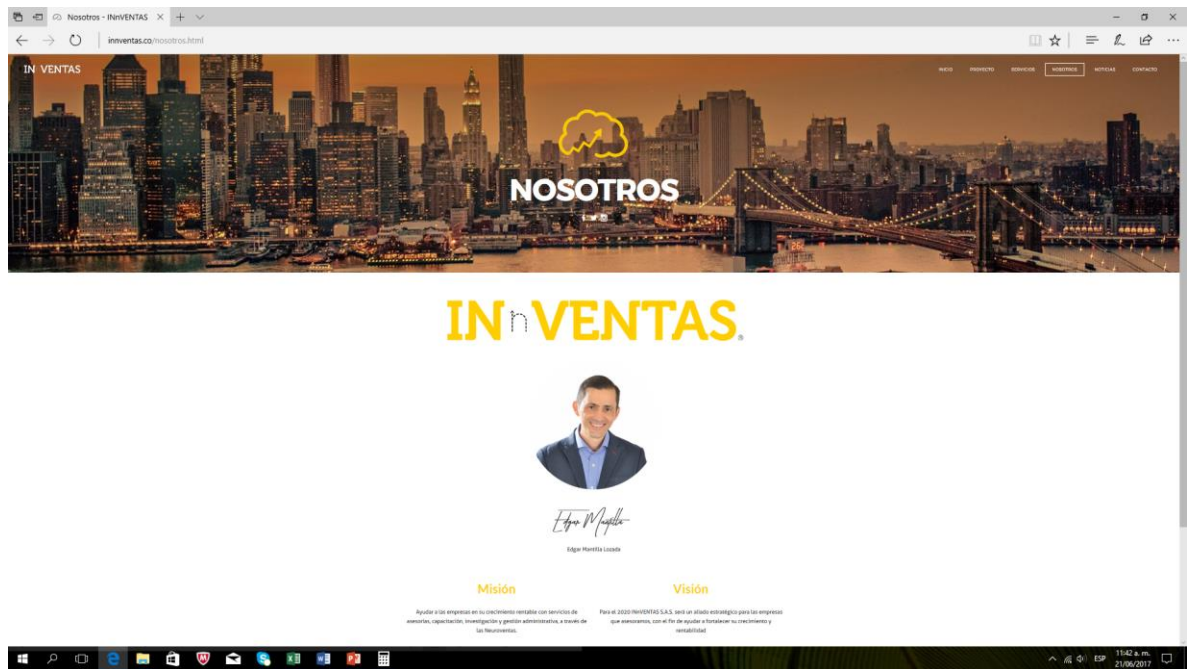
A través de la página web, la empresa garantiza su presencia en internet, logrando tener un punto de encuentro con el público para mantener un trato cercano, con el fin de promocionar los servicios. Está compuesta por información (servicios y contenidos multimedia) y por hipervínculos. Durante su diseño se tuvo en cuenta la accesibilidad, indexación y usabilidad, pensando en sus destinatarios. El primero de éstos es el público objeto, es decir, los clientes potenciales. Por ello se pone un esfuerzo en mejorar la usabilidad, la cual determina la facilidad con la que el usuario navega por la página, encuentra el contenido que busca, completa el proceso de

compra. Una buena usabilidad facilitará el manejo de la web con la intención de alcanzar una relación de confianza con el target.

El otro destinatario al que hay que considerar es el que está formado por las arañas de los motores de búsqueda, dado que del posicionamiento que se alcance en sus páginas de resultados depende el tráfico que se genere hacia la web. Razón por la cual hay que garantizar una buena capacidad de indexación de la página, lo que además suele mejorar su usabilidad. Para ello hay que tener en cuenta que estas arañas intentan emular el comportamiento hipotético de los usuarios a la hora de buscar el contenido que quieren encontrar.

Un último aspecto que se trabaja durante el diseño de la página web es el de la accesibilidad. Es conveniente adecuar el sitio para que sea accesible desde cualquier soporte y condición (plataformas móviles, ordenadores de sobremesa, diferentes velocidades de conexión y resoluciones de pantalla), y por cualquier usuario, sobre todo si forma del target.

La página web de la empresa es: www.innventas.co



LANZAMIENTO

El día 15 de diciembre de 2017, se realizará el lanzamiento de la nueva empresa a las 18:30 horas. Se ofrecerá un brindis en el salón. Posteriormente se realizan sorteos con la tarjeta de invitación. Se entregará material impreso o folletos, calcomanías y demás material promocional.

8. CRONOGRAMA

Con el propósito de dar cumplimiento a las actividades de este emprendimiento, se realiza el siguiente cronograma de actividades. Ver Tabla 43

Tabla 45. Cronograma

	ACTIVIDAD	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	2016						2017				
				JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
1	Solicitud aval Comité Ética UIS	1-9-16	30-9-16											
2	Recopilación base de datos empresas	1-10-16	31-10-16											
3	Encuesta	1-11-16	2-2-17											
4	Análisis de información	1-2-17	28-2-17											
5	Plan de Marketing	1-2-17	15-3-17											
6	Estudio Administrativo	1-2-17	15-3-17											
7	Estudio Financiero	1-2-17	15-3-17											
8	Estudio Técnico	1-2-17	15-3-17											
9	Portafolio de servicios	1-2-17	30-4-17											
10	Documento teórico	1-9-16	30-5-17											

9. PRESUPUESTO

El presupuesto proyectado para la ejecución del emprendimiento se detalla en la tabla 46.

Tabla 46. Presupuesto del proyecto

RUBRO	ESTUDIANTE	UIS	TOTALES
Honorarios Director (6 meses)		2.070.000	2.070.000
Honorarios jurados (2 meses)		1.380.000	1.380.000
Honorarios autor	2.000.000		2.000.000
Honorarios auxiliar	200.000		200.000
Equipo de cómputo	2.000.000		2.000.000
Papelería y útiles de escritorio	200.000		200.000
Servicio de celular	100.000		100.000
Internet	500.000		500.000
Transporte y viáticos	200.000		200.000
Libros de consulta	500.000		500.000
Otros materiales	100.000		100.000
			9.250.000

10. IMPACTO

La investigación en el ámbito de la neurociencia sobre cómo se toman las decisiones de compra a nivel neurofisiológico permite su aplicación al ámbito comercial, potenciando las ventas en productos y servicios. La importancia de la aplicación de la neurociencia a las áreas de Ventas y de Marketing se basa en la confirmación de que la actividad subconsciente del cerebro es responsable del comportamiento del consumidor.

La aplicación de la neurociencia en ventas y en marketing conlleva una adaptación de la comunicación con el consumidor. Las presentaciones y mensajes de venta se transforman desde el foco racional hacia aspectos emocionales, visuales y sensoriales del cerebro.

Los consumidores “muestran aversión” a que les vendan, pero les encanta comprar... especialmente cuando lo sienten como una necesidad propia.

Cómo aplicar la Neurociencia a las Ventas en tres pasos:

1. **Descubrir el problema que el cliente tiene**, cuáles son los verdaderos factores de decisión en su cerebro, y resumir las soluciones posibles para abordar el problema.
2. **Presentar tres simples afirmaciones directas** para hacer que los clientes comprendan la solución a su problema. Indicar estratégicamente la solución apelando a las estructuras cerebrales intrínsecas como son las aéreas sensorial, motivacional y emocional y no excederse en la información (que podría estimular la parte cognitiva del cerebro).

3. **Usar técnicas que involucren el área cerebral emocional** para la toma de decisiones de manera que se logre una mayor eficiencia en las ventas.

Resultados de aplicar la Neurociencia a las Ventas

1. **Incremento de las ventas:** Cada vez más vendedores son capaces de entender qué parte del cerebro de los clientes les hace tomar decisiones y aplican técnicas para estimular estas áreas del cerebro, logrando un incremento de las ventas.
2. **Equipos de ventas más felices y motivados:** Los empleados comprobarán que este enfoque único en la aplicación de la neurociencia funciona, y estarán motivados para continuar perfeccionando sus habilidades de “neuroventas”.
3. **Clientes más satisfechos:** Conocer lo que tus clientes quieren antes de que ellos lo sepan te permite destacar los beneficios que obtendrán con su decisión de compra.³⁰

³⁰OVERLAP Tendencia #4 de Negocio: Impacto de la neurociencia en ventas y marketing [en línea] [citado 25 de febrero de 2016] Disponible en: <http://www.web.overlap.net/blog/inoverlap/tendencia-4-de-negocio-impacto-de-la-neurociencia-en-ventas-y-marketing>

11. CONCLUSIONES

Una vez realizado el respectivo análisis desde el punto de vista de mercados, técnico, financiero y administrativo, contenidos en este documento, permite determinar la viabilidad de implementación del plan de negocios. Este sistema permite además de obtener beneficios económicos para quienes invierten en él, fijar pautas para que se logre un mayor nivel de desarrollo local y regional en donde se permita proyectar en el mediano plazo la empresa santandereana a nivel nacional.

El procedimiento metodológico empleado, junto con los instrumentos escogidos para la recolección y procesamiento de la información, fue eficiente pues dejó en su debido momento pautas claras en cuanto a las necesidades de los servicios especializados de asesorías en Neuroventas. Así mismo, el análisis realizado bajo SPSS, permitió desarrollar los servicios a ofrecer y por los que, los empresarios estarían dispuestos a adquirir en la nueva empresa. En la evaluación del proyecto, desde el punto de vista social, se encontró que la creación de esta nueva empresa generará nuevas fuentes de empleo en la zona y aumentará los ingresos del inversionista interesado.

La evaluación financiera permitió conocer el valor presente neto (VPN) de la empresa por \$16.680.821,19 con una tasa interna de retorno (TIR) de 78,13% anual, y un período de recuperación en el transcurso del año; de acuerdo con los resultados de cada uno de los estudios se evidencia que la empresa especializada en Neuroventas en la ciudad de Bucaramanga, es una muy rentable opción de un nuevo negocio y una atractiva inversión para los socios.

BIBLIOGRAFÍA

BANREP Boletín de indicadores económicos. [en línea] [citado 6 de marzo de 2017]
Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/bie>

BARATAS, Moisés Alonso. Elaboración de materiales de marketing y comunicación. Ediciones de la U. Bogotá, 2016

BRAIDOT Néstor. El Método De Venta Neurorrelacional. [en línea] [citado 29 de marzo de 2016] Disponible en:
[www.braidot.com/upload/papers/689_neuroventas_concepto,_metodologia,_beneficios_\(6p\)_130902.pdf](http://www.braidot.com/upload/papers/689_neuroventas_concepto,_metodologia,_beneficios_(6p)_130902.pdf)

BRAIDOT Néstor. Neuromarketing. 2009

Cámara de Comercio de Bucaramanga

CLARK TIM, OSTERWALDER ALEXANDER & PIGNEUR YVES. Tu modelo de negocio. Editorial Planeta Colombiana S.A. 2016

DOOLEY Roger. Brainfluence 100 formas de convencer y persuadir a través del neuromarketing. Impreso por Rodesa S.A. 2015

EKER T. HARV. Los secretos de la mente millonaria. Editorial Sirio. 2005

ESCUDERO Javier. Cómo se elabora un modelo Canvas. [en línea] [citado 17 de enero de 2016] Disponible en <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>

FROSCAMPELLO Federico. El Cerebro del consumo 2015

FUNDACION EMPODER “Del trueque a la Neuroventas”, el nuevo reto comercial. [en línea] [citado 26 de febrero de 2016] Disponible en: <http://www.fundacionempoder.org/nutre-tu-mente/20-del-trueque-a-la-neuroventas-el-nuevo-reto-comercial.html> Jose Ricardo Solano R.

GOYES ÁNGEL, Johan Alexander y GARCIA URIBE, Daniela. Plan de negocios para la creación de la empresa Global Market Consulting S.A.S. Trabajo de grado. Bogotá: Universidad EAN, 2012

GUINALÍU Miguel. Fundamentos y Técnicas de Neuromarketing.[en línea] [citado 27 de marzo de 2016] Disponible en: <http://guinaliu.es/fundamentos-y-tecnicas-de-neuromarketing/>

GUZMÁN Martha Elizabeth. Seminario Superior de Ventas [en línea] [citado 29 de marzo de 2016] Disponible en: <http://www.youblisher.com/p/707684-Martha-Guzman/>

HARVARD BUSINESS SCHOOL. Writing a Business plan: the basics. Boston 2006. Pag. 29

IBAÑEZ Pilar. Cómo tu cerebro toma decisiones de compra. Diario La República 28 de marzo de 2016.

KARMASIN, Matthias y RIBING, Rainer. Guía para elaborar trabajos académicos. Editorial Panamericana. 2016

KIM, W. Chan y MAUBORGNE, Renée. La Estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Editorial Norma. 2013

KLARIC Jurguen. Estamos ciegos. BiiA International Publishing. 2012

KLARIC Jurguen. Véndele a la mente, no a la gente. BiiA International Publishing. 2015

LINDSTROM Martin. Compradicción: verdades y mentiras acerca de por qué las personas compran. Grupo Editorial Norma. 2009

LÓPEZ Maria Fernanda. Como entrenar tu cerebro. 2014

MARKETING Y FINANZA. Modelo Canvas, una Herramienta para Generar Modelos de Negocios [en línea] [citado 29 de marzo de 2016] Disponible en: <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

MARTINEZ CRUZ, Humberto. El Arte de Influir. Promoción de ventas. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Facultad de ciencias económicas-administrativas. Programa de Mercadeo, 2011

MONTOYA GUARIN, Luis Hernando. El neurovendedor. Técnicas avanzadas de PNL y negociación. Edición Juan David Aguilar Botero. 2015

MOYANO CASTILLEJO, Luis Enrique. Plan de negocios. Editorial MACRO. Perú. 2015

MUÑIZ, Luis. Gestión comercial y de Marketing. Editorial Profit. España. 2013

NEUROMARKETING. .Análisis de Neuromarketing en Latinoamérica [en línea] [citado 28 de marzo de 2016] disponible en: <http://neuromarketing.la/2015/11/infografia-analisis-de-neuromarketing-en-latinoamerica/>

NUENO, P. Guía para preparar un Business plan (plan de negocios). Barcelona: IESE U. Navarra. 1990

OSTERWALDER ALEXANDER & PIGNEUR YVES. Generación de modelos de negocio. Editorial Planeta Colombiana S.A. 2016

OVERLAP Tendencia #4 de Negocio: Impacto de la neurociencia en ventas y marketing [en línea] [citado 25 de febrero de 2016] Disponible en: <http://www.web.overlap.net/blog/inoverlap/tendencia-4-de-negocio-impacto-de-la-neurociencia-en-ventas-y-marketing>

RAMIREZ HURTADO Jose Manuel. Uso comercial del análisis conjunto en España. [En línea] [Citado 27 de marzo 2008] Disponible en <http://www.casus.usal.es/pkp/index.php/MdE/article/download/985/926>

REVISTA DINERO No. 490. Abril 2016. Infografía El nuevo consumidor.

REVISTA DINERO. Febrero 2017

RICHINS, Marsha L. Measuring Emotions in the Consumption Experience, Journal of Consumer Research, Vol. 24(2), pp. 127-146. 1997

SOLNAIS, C.; ANDREU-PEREZ, J.; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, J.; ANDRÉU-ABELA, J. The contribution of neuroscience to consumer research: A conceptual

framework and empirical review, Journal of Economic Psychology, Vol. 36, pp. 66-81.2013

VALERA V. RODRIGO. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. 3ª edición. Pearson Educación de Colombia Ltda. 2008

VEGA SERRANO, Adriana Isabel. Plan de negocios para consultoría en ingeniería clínica a entidades de salud de III nivel de Bucaramanga y su área metropolitana. Trabajo de maestría en Gerencia de Negocios. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2015

WANG, YONG JIAN; MINOR, MICHAEL S. Validity, reliability, and applicability of psychophysiological techniques in marketing research, Psychology & Marketing, Vol. 25(2), pp. 197-232 2008

WEINBERGER K. Plan de negocios Herramienta para evaluar la viabilidad del negocio. Perú: USAID 2009. P 18

WIKIPEDIA Modelo biopsicosocial. [en línea] [citado 29 de marzo de 2016]
Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_biopsicosocial

WIKIPEDIA segmentación de mercado. [en línea] [citado 29 de marzo de 2016]
Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado

WIKIPEDIA. Consumidor. 14 febrero 2016. [en línea] [citado 29 de marzo de 2016]
Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Consumidor>

WIKIPEDIA. Holismo. 3 marzo de 2016 [en línea] [citado 29 de marzo de 2016]
Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Holismo>

WIKIPEDIA. Neuromarketing. [en línea] [citado 29 de marzo de 2016] Disponible en:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Neuromarketing>