

ESTUDIO DE MERCADO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE  
CONSULTORIA ADMINISTRATIVA EN LA CIUDAD DE CÚCUTA

NOHORA ALICIA CAROLINA CONTRERAS BARRERA  
DIANA CAROLINA PEDRAZA NÚÑEZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA  
2015

ESTUDIO DE MERCADO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE  
CONSULTORIA ADMINISTRATIVA EN LA CIUDAD DE CÚCUTA

NOHORA ALICIA CAROLINA CONTRERAS BARRERA  
DIANA CAROLINA PEDRAZA NÚÑEZ

Monografía como requisito de grado para optar al título de  
Especialistas en Evaluación y Gerencia de Proyectos.

Director  
MANUEL JOSÉ ALVAREZ  
Especialista en Administración educativa

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA  
2015

## **AGRADECIMIENTOS**

Este y todos mis logros son principalmente para mis padres por creer en mí, por su apoyo en cada momento, por ser la constante más grande en mi vida y por llenarla de tanto amor.

Agradezco a Dios por las bendiciones que he recibido y ser mi guía constante.

Carolina Contreras Barrera

Los resultados de esta monografía, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mí.

Diana Pedraza Núñez

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	22
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.2 ALCANCE (LIMITACIONES)	23
1.3 OBJETIVOS	23
1.3.1 Objetivo general	23
1.3.2 Objetivos específicos	23
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	24
1.5 MARCO DE REFERENCIA	25
1.5.1.1 Antecedentes	25
1.5.2 Marco teórico	27
1.5.2.1 La consultoría	27
1.5.2.2 Análisis de entorno	31
1.5.2.3 Análisis de competencia	31
1.5.2.4 Análisis de mercado	31
1.5.2.5 Análisis de la demanda	32
1.5.2.6 Análisis de precios	33
1.5.2.7 Estudio administrativo	33
1.5.2.8 Modelo de negocio	34
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO	34

1.6.1 Áreas de investigación	34
1.6.2 Materias de investigación	34
1.6.3 Tipo de estudio	34
1.6.4 Métodos de investigación	35
1.6.5 Obtención y recolección de la información	35
1.6.5.1 Fuentes y tipo de información	35
1.6.5.2 Población y muestra	36
1.6.5.3 Tratamiento de la información	36
2. ESTUDIO DE ENTORNO	38
2.1 GENERALIDADES DEL SECTOR	38
2.2 SECTOR CALZADO	40
2.2.1 Perspectiva del sector	40
2.2.2 Análisis político	43
2.2.2.1 Dependencia del tejido empresarial de Cúcuta respecto a Venezuela	43
2.2.3 Análisis social	44
2.2.4 Análisis económico	46
2.2.5 Análisis tecnológico	47
2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	49
2.3.1 Análisis de la consultoría en Colombia	49
2.3.2 La consultoría en Cúcuta	50
3. ESTUDIO DE MERCADOS	54
3.1 ANALISIS DE LA DEMANDA	54
3.2 ANALISIS DE LA OFERTA	64

3.3 IDENTIFICACION, DESCRIPCION Y CARACTERIZACION DE LOS SERVICIOS (PRODUCTO)	70
3.3.1 Servicios administrativos	70
3.3.1.1 Planeación estratégica	70
3.3.1.2 Modelo de negocio	71
3.3.1.3 Estrategia corporativa	71
3.3.1.4 Estrategia organizacional	71
3.3.1.5 Estrategia de clientes	71
3.3.1.6 Gestión integrada del desempeño	72
3.3.1.7 Transformación organizacional	72
3.3.2 Mercadeo	72
3.3.2.1 Investigación de mercados	72
3.3.2.2 Planes de mercadeo	72
3.3.3 Análisis financiero	73
3.3.3.1 Análisis de Costos	73
3.4 ANALISIS DE LOS PRECIOS	73
3.5 ANALISIS DE COMERCIALIZACION (PLAZA)	74
3.6 PROMOCIÓN DEL SERVICIO	75
3.6.1 Promoción a través de visita directa	76
3.6.2 Promoción a través de los profesionales consultores	76
3.6.3 Promoción a través de la visita a ferias y eventos de los sectores de interés	76
3.6.4 Promoción a través de Alianzas estratégicas con Agremiaciones del Sector	77
3.6.5 Promoción virtual a través de la página web	78

3.6.6 A través de redes sociales	79
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	80
4.1 TIPO DE EMPRESA	80
4.1.1 Misión, visión, objetivos	80
4.1.2 Filosofía	81
4.1.3 Organigrama	82
4.1.4 Tipo de sociedad	82
4.1.5 Portafolio de Servicios	83
4.2 REQUERIMIENTOS Y COSTO DE PERSONAL	84
4.2.1 Personal administrativo	84
4.2.2 Consultores	84
4.2.3 Personal servicios varios	85
4.2.4 Costo de personal	85
5. MODELO DE NEGOCIO CANVAS	87
5.1 ESQUEMA MODELO CANVAS	87
5.2 EXPLICACIÓN	87
5.2.1 Socios clave	87
5.2.2 Propuesta de valor	88
5.2.3 Cliente	88
5.2.4 Relación con el cliente	88
5.2.5 Canales	89
5.2.6 Ingresos	89
5.2.7 Actividades clave	90

5.2.8 Recursos clave	90
5.2.9 Costos	90
6. RECOMENDACIONES	92
7. CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFIA	94
ANEXOS	97

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Problemas del sector calzado a nivel nacional	39
Gráfica 2. Edad empresarial	41
Gráfica 3. Tamaño empresarial	42
Gráfica 4. Cancelación de empresas en los últimos años	42
Gráfica 5. Principal mercado de las empresas en el país	46
Gráfica 6. Clasificación de las empresas de calzado en Cúcuta	56
Gráfica 7. Importaciones-exportaciones de empresas de calzado en Cúcuta.	56
Gráfica 8. Clasificación de las empresas de calzado en Cúcuta.	57
Gráfica 9. Edad de las empresas	58
Gráfica 10. ¿Conoce alguna empresa de consultoría?	60
Gráfica 11. ¿Presentan en su empresa necesidades del servicio de consultoría?	60
Gráfica 12. Áreas con necesidad de consultoría	62
Gráfica 13. Empresas micro vs si han adquirido el servicio de consultoría	63
Gráfica 14. Empresas micro vs si creen que es necesario el servicio de consultoría	63
Gráfica 15. Edad de empresas consultoras en la ciudad de Cúcuta.	65
Gráfica 16. ¿Qué servicios ofrecen las empresas consultoras?	66
Gráfica 17. Sectores de clientes – prestación del servicio de consultoría	66
Gráfica 18. ¿Por cuánto tiempo se mantiene el servicio en las empresas en promedio?	67
Gráfica 19. Tarifas de empresas de consultoría en la ciudad de Cúcuta	68

Gráfica 20. Ventajas al contratar con una empresa consultora	68
Gráfica 21. Competencia en el sector de la consultoría en la ciudad de Cúcuta	69

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Reporte sectorial de calzado en la región	40
Figura 2. Reporte sectorial de Empresas consultoras en la región	51
Figura 3. Comercialización	75
Figura 4. Registro fotográfico Empresa Burgos, Cúcuta	76
Figura 5. Registro fotográfico feria del calzado, Cúcuta 2015	77
Figura 6. Corporación de Industriales de Calzado y Similares de Norte de Santander	77
Figura 7. Registro fotográfico, visita a Corpoincal, Cúcuta.	78
Figura 8. Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, El Cuero y Sus Manufacturas	78
Figura 9. Promoción de redes sociales	79
Figura 10. Organigrama de la empresa de consultoría.	82

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Análisis del sector de consultoría en Colombia	49
Cuadro 2. Empresas que si han adquirido un servicio de consultoría	61
Cuadro 4. Horas de consultoría por tipo de empresa/servicio ofrecido	74
Cuadro 5. Nómina director general	85
Cuadro 6. Nómina coordinadores	85
Cuadro 7. Nómina secretaria	85
Cuadro 8. Auxiliar contable	86
Cuadro 9. Empleada servicios varios	86
Cuadro 10. Modelo Canvas	87

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Formato encuesta - empresas del sector calzado	98
Anexo B. Formato encuesta- empresas de consultoría	99
Anexo C. Cuestionario entrevista- agremiaciones calzado	100
Anexo D. Cuestionario entrevista- empresas consultoras	101
Anexo E. Tabla base de datos sector calzado	102
Anexo F. Tabla base de datos sector consultoría	105
Anexo G. Reporte sectorial de empresas de calzado	107

## RESUMEN

**TITULO:** Estudio de mercado para la creación de una empresa de consultoría administrativo en la ciudad de Cúcuta. \*

**AUTORAS:** Carolina Contreras Barrera; Diana Pedraza Núñez. \*\*

**PALABRAS CLAVES:** Estrategia organizacional, Servicio de consultoría, Modelo de negocio.

### DESCRIPCIÓN:

Actualmente surge la necesidad de que las empresas u organizaciones sean orientadas a establecer estrategias y soluciones para cada una de sus áreas, contando con las herramientas y el personal capacitado que brinda una empresa consultora como apoyo para el adecuado funcionamiento de sus procesos organizacionales y productivos de tal forma que se adapten a los nuevos requerimientos del medio, generando un desarrollo sostenible en el tiempo.

En el presente estudio de Mercado se quiso analizar sobre la posibilidad de la creación de una empresa que ofrezca los servicios de consultoría en la ciudad de Cúcuta. Esta idea surgió debido a la identificación de oportunidades en el mercado por la fragilidad de las empresas para cambiar su enfoque y adaptarse a los nuevos cambios económicos y sociales que se presentan en el sector, así como la necesidad de fortalecer el talento humano hacia la visión de lo que significa el negocio, el eje multidisciplinario que debe manejar un profesional para poder diagnosticar una empresa, el reconocer que debe realizar todo tipo de actividades para poder entregar un producto completo no solo delimitándose a una tarea de su profesión.

Fueron utilizadas fuentes primarias y secundarias de información para desarrollar el estudio de entorno, de mercado y administrativo, proponiendo como estructura final un modelo de negocio que genera una propuesta de valor innovadora y resuelve los problemas internos-externos de la empresa.

---

\* Monografía

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales.  
Director: Manuel José Álvarez Arango

## ABSTRACT

**TITLE:** Market research for the creation of an administrative consulting company in the city of Cucuta \*

**AUTHORS:** Carolina Contreras Barrera; Diana Pedraza Núñez. \*\*

**KEY WORDS:** Organizational Strategy, Consulting service, business model.

### DESCRIPTION:

Now, the enterprises saw the need to development strategies and solutions in each company areas, through the tools and professional employees which give to the consulting company the support to the proper functioning of their organizational and productive process, to adapt to the new environmental requirement, to generating sustainable development in time.

In the present market research, we wanted to analyze the possibility of creating a company that offers consulting services in Cúcuta. This idea began with the identification of market opportunities for the fragility of firms to change their approach and adapt to new economic and social changes that happen in the sector and the need to strengthen human talent towards the vision of what it means business, multidisciplinary axis must manage a professional to diagnose a company, recognizing that you must perform all kinds of activities to deliver a complete product not only delimiting a task of their profession.

They were used primary and secondary sources of information to develop the study, market and administrative proposed as final structure a business model that generates an innovative value proposition and internal-external solves business problems.

---

<sup>2\*</sup> Monograph

\*\* Faculty of Engineering physicomechanical . School of Industrial and Business Studies. Address: Manuel José Álvarez Arango

## INTRODUCCIÓN

El fomento de una cultura emprendedora abre las posibilidades de transformar las nuevas generaciones de simples receptoras de propuestas, a generadoras de opciones que no solo son útiles a su desarrollo personal y profesional, sino también al desarrollo de las comunidades en las que están incluidos; se propone elaborar un Estudio de mercado para la creación de una empresa de consultoría en la ciudad de Cúcuta.

Las consultoras son agentes facilitadores para el desarrollo y consolidación de las empresas en el mercado. Tienen como objetivo incentivar el espíritu empresarial, introduciendo más y mejores empresas y desarrollando la región a partir de la generación de empleos y de renta.

Diversos estudios elaborados en diferentes países, muestran que las nuevas empresas creadas para actuar en los mercados locales y regionales con visión global, con fuerte compromiso con el tema de la innovación y con capacidad de rápida adecuación frente a los cambios, son ejemplos de éxito.

La apertura de los mercados ha sido una constante en los últimos años, cuyas señales están presentes en todo lugar, interviniendo en la vida cotidiana de los ciudadanos y las empresas. Ante esta situación, las empresas necesitan afrontar los cambios para permanecer en el medio, porque la competencia global viene a exigir un alto nivel de calidad, productividad e innovación.

Entre los factores estipulados como motivadores de una sociedad en transformación, se destacan los efectos de la globalización, la intensificación de los recursos tecnológicos y la búsqueda de integración entre las ciencias. Se constituye un escenario dinámico en el cual los cambios de orden político, económico y cultural imprimen a los trabajadores y a las organizaciones la necesidad de adaptación constante, o sea, cambio, aprendizaje, mejora, capacitación y proactividad.

Actualmente se contempla un escenario de transformaciones y viene siendo marcado por diversas características peculiares, presentando nuevos desafíos y oportunidades para las personas, para las organizaciones y para la sociedad, al mismo tiempo en que son definidas una nueva realidad y una apertura para nuevas perspectivas.

Para enfrentar los retos demandados por este contexto de cambios, el espíritu empresarial y la innovación son destacados como los temas emergentes, constituyéndose en importantes instrumentos en la búsqueda de soluciones para los problemas sociales, para la generación de trabajo y en la exploración de un desarrollo sustentable.

# 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ciudad de Cúcuta en los últimos años ha presentado una grave crisis que sobresale en los informes económicos arrojados por la región gracias a distintos factores tanto internos (como la diversificación de actividades económicas, empleo, seguridad), como externos (relaciones bilaterales colombo-venezolanas, implementación de políticas del gobierno venezolano) que afectan a la parte social, económica, política y cultural.

La devaluación masiva del bolívar generó que los productos venezolanos se obtengan con una gran diferencia de precio al ofrecido en Colombia, lo que hace que los habitantes de la ciudad de Cúcuta se dirijan a las ciudades fronterizas a adquirir los productos que normalmente compraban en establecimientos comerciales colombianos, disminuyendo la economía local notablemente.

Por otro lado la implementación de políticas por parte del gobierno Venezolano, en cuanto a la restricción del comercio binacional, medidas de seguridad, y demás, han generado un aumento del contrabando de productos demandados tanto en la ciudad como en el país.

La disminución del comercio, base de la economía cucuteña, ha generado un alza en el desempleo de la ciudad, aumentando las tasas de informalidad, disminución del desarrollo y bienestar de la población. Además de un factor adicional que es el tema de inseguridad.

La inversión y visión en el sector industrial hubiese sido una de las salidas, ya que produce la diversificación de las actividades económicas de la ciudad, pero según datos presentados por el DANE en la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) de 2012, Cúcuta concentra el 1,3% de los establecimientos industriales del país y un 0,38% en la producción bruta nacional. Lo que demuestra la baja participación de la ciudad en el sector real. En cuanto al sector industrial de la ciudad de Cúcuta, la cadena textil, confección y calzado conforman el 50% de las empresas con registro mercantil a 2012, mientras que la fabricación de calzado conforma el 32% de esa participación.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta anual manufacturera. Cúcuta: DANE, 2012. p. 6-10.

Con el fin de disminuir estos altos índices de pobreza, se hace necesario fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas, puesto que estas representan la mayor parte de las actividades económicas de Cúcuta, además de ser potenciales y actuales fuentes de empleo. Sin embargo estas empresas enfrentan grandes retos, ya que tienen que lidiar con un sinnúmero de factores que afectan directamente su crecimiento, como su tamaño reducido y capacidad limitada. A su vez estas tienen un enorme potencial de crecimiento, pero demandan ayuda para desarrollarlo, es aquí donde el trabajo de la empresa de consultoría entra con gran fuerza a apoyar procesos administrativos, legales y económicos de gran foco para las Pymes que tienen grandes necesidades, pero a su vez grandes potencialidades, donde surge el cuestionamiento de si ¿Sería de interés una empresa consultora en servicios que de soluciones empresariales y acompañamiento a la crisis que se presenta en la formación y crecimiento de las empresas manufactureras del sector calzado en Cúcuta?.

## **1.2 ALCANCE (LIMITACIONES)**

El presente proyecto tiene como principal alcance presentar alternativas para la mejora en la industria del Calzado de Cúcuta. Se excluyen otros sectores, tales como servicios, ya que la aplicación de las herramientas no es total.

Se procederá a realizar un estudio del entorno del proyecto, identificar el mercado a través de un análisis de demanda y de oferta, se identifica la mezcla de marketing con cada una de sus variables, se elaborará un estudio organizacional, y como producto final un modelo Canvas para describir el tipo de negocio.

## **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo general.** Realizar un estudio de mercado para la conformación de una empresa de consultoría en el sector del calzado en la ciudad de Cúcuta.

**1.3.2 Objetivos específicos.**

Analizar la situación actual de la industria del Calzado en la ciudad de Cúcuta para determinar las necesidades y oportunidades del sector.

Analizar la competencia que existe en el sector Calzado en la ciudad de Cúcuta.

Conocer el comportamiento de la demanda y la oferta en el sector de la consultoría en la ciudad de Cúcuta.

Realizar una propuesta de modelo de negocio para capturar el segmento del mercado del proyecto.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Con el fin de desenvolverse oportunamente en el ambiente actual de crecimiento económico, globalización, competitividad y alta exigencia del mercado, surge en el mundo empresarial la necesidad de meditar sus procesos organizacionales y productivos de tal forma que se adapten a las nuevos requerimientos del medio, de tal forma que se genere un desarrollo sostenible en el tiempo, y se haga un uso eficiente de los recursos.

Por esta razón, las empresas consultoras son la herramienta en la que deben apoyarse las organizaciones que quieran adaptarse a estos cambios y realizarlos, logrando ampliar su mercado y obteniendo alta rentabilidad en sus negocios a través de la implementación de técnicas y procedimientos altamente eficientes y competitivos, de manos de expertos en cada una de las áreas.

La consultoría organizacional permite que un ente externo le ofrezca a las empresas asistencia en la búsqueda, análisis y desarrollo de soluciones a problemas de carácter administrativo, productivo, normativo y ambiental que le permitan adquirir ventajas competitivas en el mercado, y todo de manera reservada.

Actualmente las empresas deben buscar un equilibrio en todas las áreas, no basta con alcanzar excelentes resultados solo en una de ellas, ya que todo hace parte de una misma labor, por esto las organizaciones deben buscar un apoyo que las guíe y les ayude a analizar sus debilidades. Por lo que el seguimiento de una empresa consultora que domine el tema y pueda orientar a las empresas a cumplir con estas nuevas exigencias será la opción que muchos podrían tomar y que

justifique la promoción de una entidad consultora de esta índole, que contribuya a la transformación de procesos de manera integral.

A través de este estudio de mercados se busca establecer la viabilidad de un proyecto que a largo plazo se convertirá en las herramientas y plan estratégico de toda organización que quiere competir en un nicho riguroso e inestable, y que necesitará precisamente de organismos especializados con alta visión de futuro, que le permitan evaluar la calidad de sus proyectos, procesos y métodos.

## **1.5 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.5.1 Marco contextual**

#### **1.5.1.1 Antecedentes.**

"Creación de una empresa de consultoría integral para las MYPES ubicadas en la ciudad de Bogotá"-Universidad EAN-2012

En Colombia existe consenso en cuanto a la importancia de las Micro y pequeñas empresas en el desarrollo económico y su contribución al equilibrio social. Según Mipymes, Portal Empresarial Colombiano (2012) existen alrededor de 1.330.085 Pymes registradas que generan más del 70% del empleo y más del 50% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. El 87% de las pequeñas y medianas empresas en Colombia tienen seis o más años de haber sido creadas, pero a pesar de ello la crisis económica también las ha golpeado reduciendo el volumen de sus ventas y utilidades. Además cuenta con inadecuado acceso al crédito que les ha generado reducción en sus utilidades. Las condiciones que más las restringen son las tasas de interés y las garantías.

Con el fin de disminuir los índices mencionados anteriormente, se hace necesario fortalecer las pequeñas y medianas empresas, puesto que estas representan la mayor parte de las actividades económicas de Colombia, además de ser potenciales y actuales fuentes de empleo.

"Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa consultora en responsabilidad social empresarial (RSE)"-Universidad Industrial de Santander-Bucaramanga-2012.

A nivel mundial se exige cada vez más que se implementen estrategias de gestión coherentes y capaces de generar respuestas y soluciones positivas a las mismas.

Confiando que la responsabilidad social empresarial se convierta en una línea transversal e integral de gestión en las empresas, se plantea realizar ese estudio que pretende determinar la viabilidad de crear una empresa consultora que a futuro aporte al conjunto de soluciones requeridas, siendo una buena alternativa de negocio sostenible.

“Estudio del perfil del consumidor cucuteño-cámara de comercio de Cúcuta, observatorio económico”-UDES, Cúcuta 2012.

Se considera importante investigar el comportamiento del comprador o consumidor cucuteño en el entorno fronterizo, con el fin de conocer sus características y perfiles, y de manera esquemática presentar un estudio sobre las tendencias en la inversión del capital de consumo en la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana.

La existencia de un entorno macro y micro cambiante con vaivenes fronterizos, con acuerdos y tratados de libre comercio e indicadores macroeconómicos duros, invitan permanentemente a reflexionar sobre cómo se comporta el flujo de bienes y servicios, el gasto regional, los aspectos que motivan la demanda y la caracterización del mercado; variables que sirven para monitorear las decisiones de inversión de los compradores del área fronteriza.

”Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa consultora, asesora y de entrenamiento en los sistemas de manufactura Metalmecánica de la industria santandereana”- Universidad Industrial de Santander-Bucaramanga-2010.

El problema principal radica que las empresas no disponen de los recursos humanos capacitados ni con el conocimiento en sistemas de manufactura flexibles que permitan mejorar los procesos de la industria. Las empresas han detectado sus necesidades y en la mayoría de los casos han manifestado querer abrir sus puertas para el estudio, asesoría y entrenamiento en mejora de procesos de producción, pero no encuentran la forma de hacerlo, ni como poder mantenerse bajo este enfoque, además las pocas empresas que dicen tenerlo no ofrecen credibilidad.

“Estudio del mercado para la creación de una empresa consultora dirigida a PYMES bajo la opción de pago anticipado”, Universidad de la Sabana-Bogotá 2001.

Se observa la necesidad de ampliar el servicio de consultoría dirigiéndose hacia las pequeñas y medianas empresas, haciendo que este sea efectivo y necesario para el buen desarrollo de sus actividades, ya que las Pymes atraviesan actualmente por momentos de crisis e inestabilidad, ya sea por los malos manejos a través de los años o por la situación que enfrenta económicamente nuestro país.

## 1.5.2 Marco teórico

**1.5.2.1 La consultoría.** La consultoría es un servicio de alto valor agregado que consiste en ayudar a sus clientes a mejorar sus resultados, y cuyas ventajas se pueden resumir en cinco puntos<sup>4</sup>:

- Disponer de profesionales expertos en una o varias áreas con conocimientos y experiencia contrastadas.
- Objetividad y claridad ya que los expertos aportan una visión externa a la empresa.

Muchas veces ser parte de la situación (o del problema) hace que no se vea la realidad con la suficiente claridad. Sólo con tener una visión externa hace que un consultor aporte valor.

- Poder afrontar importantes cambios en un corto período de tiempo. Debido a que los equipos de consultores pueden estar formados con importantes recursos y su habilidad para gestión del cambio hace que se puedan afrontar grandes proyectos en un período limitado de tiempo.
- Habilidades de gestión del cambio. Los consultores deben tener habilidades para gestionar el cambio organizacional. Sin embargo es habitual que en el interior de una organización, las personas propias de la organización no tengan

---

<sup>4</sup> GESTIOPOLIS. Improven consultores: área de dirección y organización. Una consultoría, ¿Podría ayudarme a mejorar? [en línea]. Disponible en Internet en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/58/consulta.htm>

esta competencia debido a que no es habitual el cambio en el día a día de una organización.

- Visión global. Haber participado en diversos sectores y organizaciones permite aportar una visión global de las mejores prácticas tanto del sector objeto de estudio como de otros sectores.

**Las competencias y habilidades del Consultor.** Deben aplicarse fundamentalmente a.

- Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el seno de los equipos de trabajo y las relaciones entre áreas. <sup>5</sup>
- Ayudar a los colaboradores y equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- Favorecer la solución de problemas en equipo mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución, aportando su experiencia y las metodologías y herramientas adecuadas para el desarrollo del proyecto.
- Promover e intervenir en los cambios que resultan necesarios, según indique el análisis de los problemas, aportando una mirada objetiva para la resolución de conflictos.
- Revisar los conceptos y valores que están en juego durante la implantación de cambios.
- Fortalecer la capacidad de los colaboradores y equipos para identificar, analizar y resolver problemas.
- Sensibilizar al equipo para identificar los fenómenos que se producen en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos.

---

<sup>5</sup> DGH CONSULTORES. El rol del consultor organizacional-artículo DGH consultores, 2011. [en línea]. Disponible en Internet en: <http://dghconsultores.com.ar/el-rol-del-consultor-organizacional/>

- Dar seguimiento a las acciones concretadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios; colaborar y apoyar, pero sin ocupar el rol de supervisor.
- Buscar la solución de los problemas paso a paso sin violar etapas y transmitir esta dinámica de trabajo a los colaboradores y equipos involucrados.
- Trabajar conscientemente en la formación y desarrollo de los colaboradores y directivos a fin de crear una capacidad propia y permanente de cambio y asegurarse de la irreversibilidad de los mismos.

#### **Fases del proceso de la consultoría. Iniciación<sup>6</sup>:**

- Primeros contactos con el cliente.
- Diagnóstico preliminar de los problemas.
- Planificación del cometido.
- Propuestas de tareas al cliente.
- Contrato de consultoría.

#### **Diagnóstico:**

- Análisis del objetivo.
- Análisis del problema.
- Descubrimiento de los hechos.
- Análisis y síntesis de los hechos.

---

<sup>6</sup> ALVAREZ LOPEZ, Luis. Proceso de consultoría organizacional. [en línea]. Disponible en Internet en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/econsultoria.htm>

- Información de los resultados al cliente.

Planificación de medidas (plan de acción):

- Elaboración de soluciones.
- Evaluación de opciones.
- Propuestas al cliente.
- Planificación de la aplicación de medidas.

Aplicación (implementación):

- Contribución a la aplicación.
- Propuestas de ajustes.
- Capacitación.

Terminación:

- Evaluación.
- Informe final.
- Establecimiento de compromisos.
- Planes de seguimiento.
- Retirada.

**Intencionalidad de uso de los servicios de la consultoría.** Las firmas o grupos de consultoría desarrollan y generalizan enfoques metodológicos de diversa naturaleza acorde a sus experiencias y fundamentos teóricos.

**1.5.2.2 Análisis de entorno.** Basado en el análisis PEST, que se define como el conjunto amplio de factores económicos, políticos-legales, socioculturales y tecnológicos que delimitan las reglas de juego y el marco general en el que las empresas se van a desenvolver. Los factores económicos incluyen las variables macroeconómicas de un país (tipo de interés, tipo de cambio, inflación, déficit público. Saldo de la balanza comercial, etc.). Los factores políticos-legales establecen reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas (políticas, monetarias, fiscales, regulación de los mercados, empresa pública, etc.). Los factores socioculturales incluyen pautas culturales con el nivel educativo, las variables demográficas y la distribución de la renta. Finalmente, la tecnología es un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa; las tecnologías pueden ser básicas, claves, incipientes, etc.<sup>7</sup>.

**1.5.2.3 Análisis de competencia.** Se centrará exclusivamente en la competencia basada en la perspectiva del consumidor, es decir, un competidor lo será de otro si el consumidor estima que sus productos ofrecen los mismos atributos específicos, satisfacen el mismo beneficio básico o incluso, si compiten por el mismo presupuesto. **8**

**1.5.2.4 Análisis de mercado.** Se pretende a partir de una serie de informaciones, prever la respuesta del mercado antes de lanzar el producto y plantear las mejores estrategias comerciales. El análisis ha de llevarnos a detectar las oportunidades y amenazas del mercado. La empresa se prepara para reaccionar de la forma más correcta e incluso puede desarrollar habilidades para transformarlas en oportunidades.**9**

Tamaño del mercado:

- Cuantificación del tamaño actual

---

<sup>7</sup> SASTRE CASTILLO, Miguel Ángel. Diccionario de dirección de empresas y marketing. Madrid: Economista, 2009. p. 280.

<sup>8</sup> MUNUERA, José Luis y ESCUDERO, Ana Isabel. Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC, 2007. p. 687.

<sup>9</sup> GARCÍA GONZÁLEZ, Ana y REVERTER, Sefa Bória. Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI. Madrid: Universidad de Barcelona, 2006. p. 378.

- Factores a lo que es sensible
- Crecimiento esperado

Una vez definido el mercado total, se realiza una descripción del mercado objetivo mediante la geografía, la dimensión de la empresa, la organización del negocio, el estilo de vida, el género, la edad, la ocupación y demás características necesarias para describir las empresas o consumidores que probablemente compren su producto o utilicen su servicio.

**1.5.2.5 Análisis de la demanda.** En economía, demanda tiene un significado especial que muestra las cantidades de un bien o servicio que la gente se encuentra dispuesta a comprar a distintos precios dentro de un cierto período, al mantenerse constantes otros factores distintos al precio<sup>10</sup>.

Determinantes de la demanda:

Los factores que ocasionan que la demanda cambie se denominan determinantes de la demanda no basadas en el precio: gusto y preferencias, ingreso, precios de los productos relacionados, expectativas futuras y número de compradores.

La oferta de un bien o servicio se define como las cantidades de un servicio que la gente está dispuesta a vender a distintos precios dentro de cierto período al mantenerse constantes otros factores distintos al precio.

Determinantes de la oferta:

Un cambio en cualquiera o en una combinación de estos factores modificará la oferta del mercado: costos y tecnología, precios de otros bienes y servicios ofertados por el vendedor, expectativas futuras, número de vendedores, condiciones climáticas.

---

<sup>10</sup> KEAT, Paul y PHILIP, K. Economía de empresa. México: Pearson, 2004. p. 389.

### 1.5.2.6 Análisis de precios. <sup>11</sup>

**Precio.** Es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto. Recuerde que la utilidad es un atributo con el potencial para satisfacer necesidades o deseos.

**Métodos de análisis de precios.** La investigación de mercados puede emplearse como base para establecer políticas de precios, de distintas maneras. Los métodos más útiles comprenden los siguientes procedimientos:

- Investigación general de precios
- Encuesta de precios
- Análisis de las tendencias de precios
- Experimentos controlados

**1.5.2.7 Estudio administrativo.** Este estudio tiene como propósito definir la forma de organización que requiere la unidad empresarial, con base en sus necesidades funcionales y presupuestales. Comprende la determinación de la estructura organizacional más adecuada a las características y necesidades de proyecto, y se concretan todos los aspectos concernientes a la nómina del personal y a la remuneración prevista para cada uno de los cargos<sup>12</sup>.

**Organigrama.** Es el instrumento donde se representa toda la estructura organizacional de una empresa, designando la acción de cada elemento.

- Mostrar los niveles jerárquicos.
- Mostrar las principales unidades de organización.

---

<sup>11</sup> STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. México: Pearson, 2008. p. 658.

<sup>12</sup> MEZA, Jhonny de Jesús. Evaluación financiera de proyectos. Bogotá: Ecoe, 2013. p. 362.

**1.5.2.8 Modelo de negocio.** El “Canvas” es un modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder, el cual describe de manera lógica la forma en la que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer en profundidad cómo opera una empresa y saber los puntos fuertes y debilidades de la misma<sup>13</sup>.

El Modelo Canvas permite eliminar costes y riesgos innecesarios, observar y comprender al usuario. Como dice Tim Brown, “construimos para pensar y no pensamos qué construir”.

## **1.6 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **1.6.1 Áreas de investigación.**

Área de mercadeo

Área administrativa

### **1.6.2 Materias de investigación.**

Estadística

Estudio de mercado

Planeación estratégica y prospectiva

Gerencia de proyectos I y II

**1.6.3 Tipo de estudio.** El desarrollo del proyecto se realizará desde un enfoque descriptivo-concluyente, porque proporcionará información para decidir si se lleva a cabo la implementación de la empresa de consultoría; va a indagar por las variables específicas que ayudarán a la decisión de crear la empresa y transversal

---

<sup>13</sup> SERRANO ORTEGA, Manuel y BLÁZQUEZ CEBALLOS, Pilar. Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro. Madrid: ESIC, 2015. p. 157.

o transeccional porque se elegirá una muestra a la que se le aplicará el cuestionario una sola vez en el tiempo.

La meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son simples tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

**1.6.4 Métodos de investigación.** Se desea aplicar un conjunto de conocimiento específico, a partir del cual se pueda determinar el nivel de viabilidad de la creación de una empresa de consultoría en el sector del calzado; en un contexto específico que es Cúcuta. Por ende esta investigación puede ser considerada aplicada lo que concierne a su forma; pues toma un conjunto de teorías compatibles entre sí y lo confronta con la realidad.

a) Definir sin ambigüedades las características que se desean saber del mercado de consultoría y el calzado.

b) Seleccionar la muestra siguiendo un patrón muy claro de definición.

c) Recolectar la información, analizar los datos y proponer un modelo de negocio.

### **1.6.5 Obtención y recolección de la información**

**1.6.5.1 Fuentes y tipo de información.** Para cumplir con el objetivo planteado, se requerirá la obtención de información primaria a través de entrevistas a agremiaciones del calzado y empresas consultoras de la ciudad, con el fin de conocer más acerca de sus actividades y del mercado en el cual están inmersos.

Además, será necesaria la aplicación de encuestas que permitan establecer y cuantificar aspectos específicos de la oferta y la demanda.

También se requerirá de información secundaria, principalmente aquella referente a datos históricos del sector del calzado, consultor y reportes empresariales para lo cual se recurrirá a información de la Cámara de Comercio de Cúcuta, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, y las Secretarías de

Planeación y Desarrollo Económico del Departamento; además de otras fuentes bibliográficas como estudios económicos del municipio.

La información secundaria será utilizada como material de apoyo para la elaboración de las proyecciones y planteamientos necesarios para la estructuración del modelo de negocio.

**1.6.5.2 Población y muestra.** Para la realización de la investigación se consideran dos poblaciones que serán objeto de estudio, ambas delimitadas en el marco geográfico de la ciudad de Cúcuta:

**Empresas consultoras.** Aquí se agrupan todas aquellas organizaciones dedicadas a prestar servicios de asesoría y consultoría empresarial y que representarán la oferta actual del estudio.

**Empresas de calzado.** Conformado por las empresas en el sector escogido: calzado de la ciudad incluidas en la clasificación industrial internacional uniforme CIIU. Representan la demanda del servicio o clientes.

**1.6.5.3 Tratamiento de la información.** Las técnicas de recolección de la información utilizadas para cumplir con los objetivos de la investigación son: las encuestas aplicadas a corporaciones del calzado y empresas consultoras, las entrevistas para obtener información primaria del mercado y registros bibliográficos y fotográficos de la feria del calzado en la ciudad, de algunas fábricas y de algunos gremios; datos que serán analizados de manera cuantitativa y cualitativa.

La tabulación de la información se realizará a través del programa Microsoft Excel, el cual permitirá además de su graficación el análisis oportuno de los datos. La conveniencia de utilizar estas herramientas informáticas radica en que los programas están diseñados para aplicar a la información procedimientos gráficos y estadísticos necesarios para el análisis de los datos.

Dentro de los procesos de análisis de la información, se utilizará al interior de la investigación el análisis estadístico con el fin de dimensionar y conocer las características de las poblaciones objeto de estudio y representarlas de manera comprensible; también se realizará análisis cualitativo, ya que se trata de entender aquellas empresas que requieren el servicio de consultoría, de tal manera que se especifique las necesidades que tienen.

Se utilizará la herramienta Statgraphics como programa de apoyo para realizar el análisis estadístico descriptivo de las variables del estudio de mercado en demanda y oferta.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> TEC-QUEST. Statgraphics. [en línea]. Disponible en Internet en: <http://tec-quest.com/statgraphics.htm>

## **2. ESTUDIO DE ENTORNO**

### **2.1 GENERALIDADES DEL SECTOR**

La ciudad de Cúcuta ha sido reconocida a través de la historia, gracias a su posición como frontera, por basar su economía en el comercio, dejando la industria como una de sus actividades secundarias.

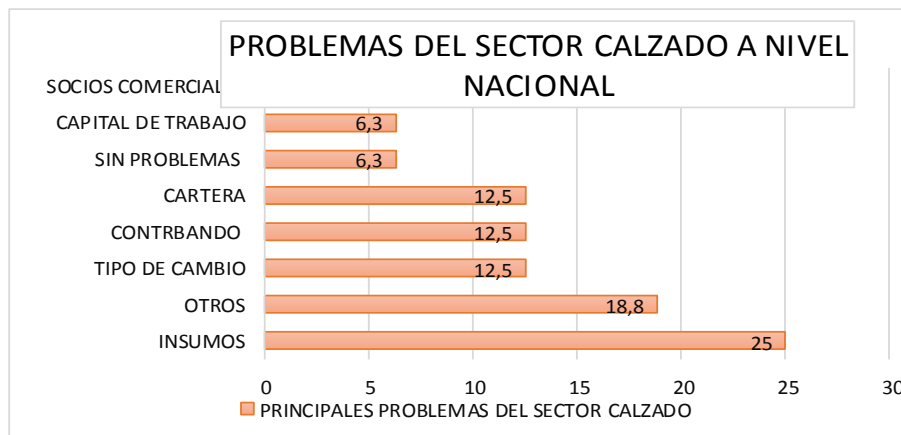
A partir de los cambios sufridos en la política y economía en Venezuela, la ciudad ha tenido que adaptar su enfoque en otras alternativas diferentes al comercio, como lo explica el estudio de Tejido empresarial realizado en 2014 en la ciudad, donde recomienda que la economía de Cúcuta debe enfocarse en actividades que generen mayor valor agregado, tales como la generación de industria, trasladar sus negocios a destinos diferentes al vecino país, el fortalecimiento de las ventas nacionales, y búsquedas de mercados internacionales.

En este cambio se puede apreciar un nuevo reto para las empresas de cualquier índole, ya que los productos o servicios que antes se ofrecían a Venezuela, no podían ser los mismos para los nuevos destinos esperados. Esto conlleva a un cambio y adaptación del producto a las necesidades, gustos y nivel de calidad exigidos por el nuevo nicho.

En esto la industria del calzado ha realizado esfuerzos para entrar a competir en un mercado lleno de rivales con gran experiencia, calidad y una propuesta diferente a la acostumbrada con los negocios en la frontera.

Debilidades como la ausencia de proveedores, la falta de diseño, tecnificación de procesos y necesidad en la mejora de los productos han sido el tema de análisis entre empresario y gremios en busca de soluciones y oportunidades.

**Gráfica 1. Problemas del sector calzado a nivel nacional**



Fuente: ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Problemas del sector calzado a nivel nacional. Bogotá: ACICAM, 2013.

En este sentido, las agremiaciones han realizado actividades intensivas para capacitar al empresario al nuevo entorno, organizar ferias o planear la ida a ellas si son fuera de la ciudad, participar en ruedas de negocios y visitar industrias en diferentes lugares del país y el mundo, buscando ampliar la perspectiva para entrar a competir en lo que realmente es el mercado.

Por otra parte, la cultura genera un choque con los cambios a su adaptado modelo de dependencia fronteriza, incluso no solo en el tema de ventas, sino en la compra de insumos que también eran adquiridos allí. El gerente seccional de Acicam, Guillermo Rangel, afirma que para afrontar estos riesgos, la agremiación ha ejecutado actividades donde buscan la promoción de productos locales en ferias, relacionarse con nuevos mercados, e incluso ha intentado generar alianzas con objetivo de crear asociatividad en negocios de mayor magnitud a mercados internacionales, siendo intentos terminados en fracaso gracias a la falta de cultura de compartir los conocimientos para llevar a cabo grandes proyectos, que quedarían por fuera de la capacidad de producción de una sola empresa oferente. "El empresario despertó del sueño largo de Venezuela, pero no quiere aplicar la innovación en sus productos, aun no cambia su mentalidad" afirmó el gerente.

En Cúcuta el sector de servicios de consultoría está basado en áreas de comercio exterior y contabilidad, delimitando a una oferta muy reducida localmente de servicios independientes de profesionales que ofrecen su experiencia, pero no un portafolio completo que pueda satisfacer las necesidades de las empresas en el

diagnostico desarrollado. Llevando esto a incurrir en gastos mayores para las empresas o agremiaciones que estén interesados en mejorar, capacitarse, actualizarse, entre otras actividades que puede ofrecer una empresa consultora, y terminan buscando dichas soluciones fuera de la ciudad si el servicio es de prioridad para los directivos de la empresa, o dejando pasar la necesidad por no incurrir en gastos mayores.

En conclusión, se ve la oportunidad de ingresar a un sector que tiene la necesidad de un cambio a su enfoque de negocio, que necesita cambios en su estructura, procesos, análisis de su modelo de negocio, planear su proyección a futuro y llevar de forma organizada el seguimiento de los indicadores y objetivos para tener un crecimiento y tener nivel a una comparación con el resto del país que falta alcanzar.

## 2.2 SECTOR CALZADO

**2.2.1 Perspectiva del sector.** El sector productivo de calzado y marroquinería, constituye una de las Industrias con pronóstico de desarrollo sólido en la región, con varias opciones laborales en todos los eslabones de la cadena productiva.

El sector a lo largo del país tiene entidades dispuestas a ayudar a gestionar negocios ya sean en ámbito nacional o internacional, planes de innovación en diferentes áreas, capacitación, apoyo en el fomento de la cultura empresarial y la mejora del producto. Según el reporte del portal Compite 360 de la Cámara de Comercio de Cúcuta existen un total de 802 empresas inscritas en el sub sector de “Fabricación de calzado, curtido y recurtido de cueros” de las 26.911 empresas comprendidas en la ciudad (Véase la Figura 1) .En los últimos tres años se reportaron 153 empresas nuevas en el año 2013, 212 empresas nuevas en el año 2014 y 44 empresas nuevas actualmente en el 2015, expresando un crecimiento equilibrado en la conformación de empresas en el sector calzado.

**Figura 1. Reporte sectorial de calzado en la región**

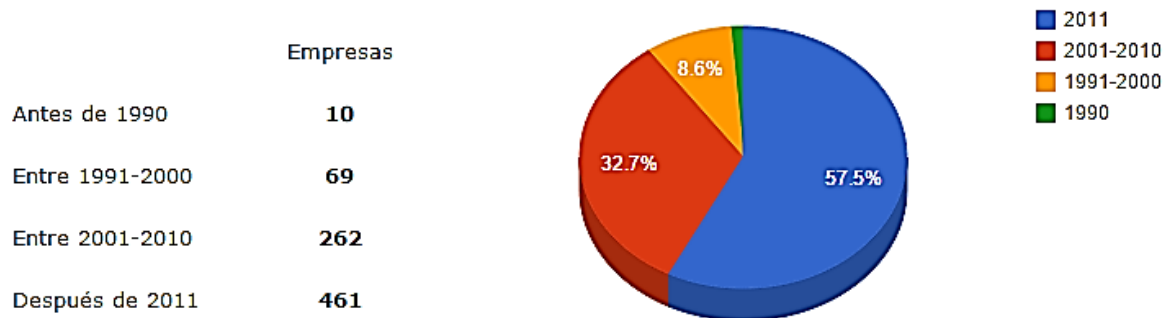


Fuente: ADN. Informe estadístico de empresas inscritas en las Cámaras de Comercio de Cúcuta, Bucaramanga, Barranquilla, Tunja, Putumayo, Tumaco, Buga, Cali en la base de datos Compite 360, 2015.

El ADN del portal adquirido de la Cámara de Comercio de Cúcuta, nos entrega cifras relevantes sobre el comportamiento sectorial, constituyéndose como un insumo importante para el emprendimiento y sirviendo de referencia para las empresas existentes que quieran conocer más su sector. Además contiene información sobre el número de compañías en cada actividad económica, clasificación por tamaño y tipo jurídico, promedio de vida empresarial, constitución y cancelación de negocios, entre otros.

En las siguientes gráficas se puede observar la edad, el tamaño y la constitución empresarial presentados en los últimos años en el sector del calzado en Cúcuta.

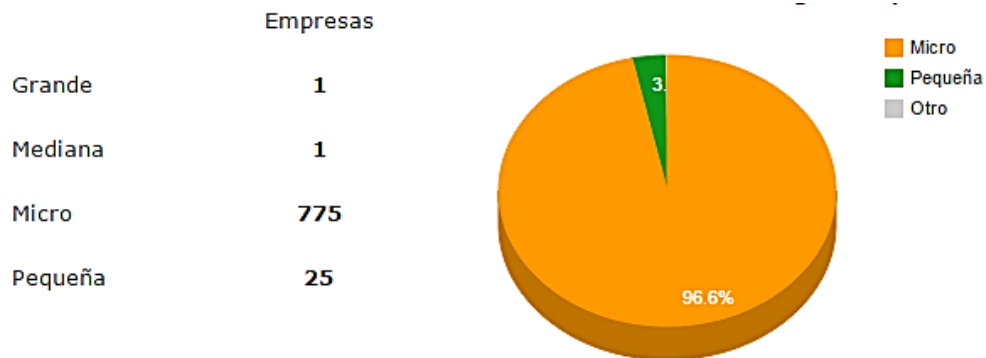
### Gráfica 2. Edad empresarial



Fuente: ADN. Informe estadístico de empresas, 2015.

El predominio de las micro-empresas en la ciudad refleja la necesidad de un crecimiento para este tamaño empresarial ya que comprende la mayor parte de empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Cúcuta. Así mismo, es importante resaltar que sólo existe una empresa mediana y una empresa grande demostrando el poco fortalecimiento que se ha tenido para el crecimiento de este sector, aun con todos los años de experiencia que tiene de estar establecidos en la ciudad. (Véase la gráfica 3).

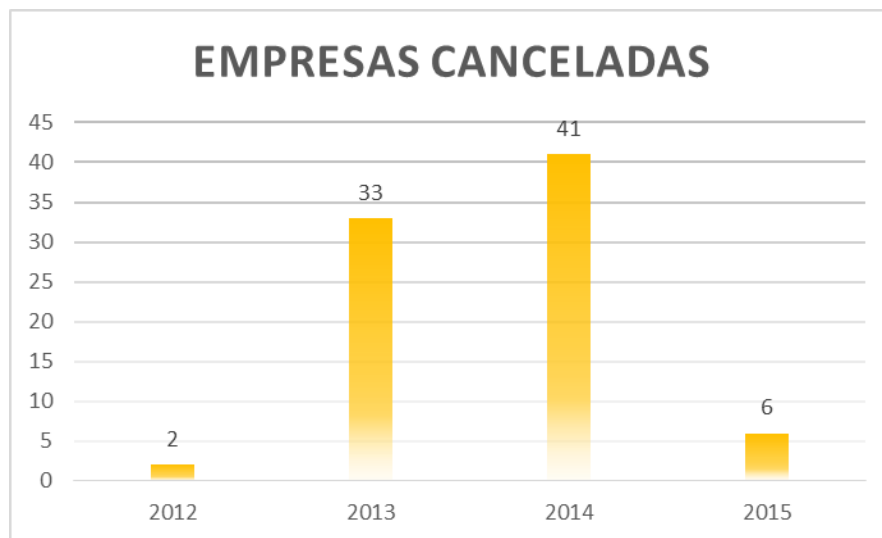
### Gráfica 3. Tamaño empresarial



Fuente: ADN. Informe estadístico de empresas, 2015.

A pesar de que se ha reportado un crecimiento en la constitución de empresas se puede apreciar en la gráfica 4 que su cancelación ha ido en aumento, reflejando la falta de preparación para afrontar cambios al no presentar planes alternativos para eventos económicos o de cambios en el mercado mostrando fragilidad ante la adversidad y falta de adaptación.

### Gráfica 4. Cancelación de empresas en los últimos años



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA. Portal COMPITE 360. [en línea]. Disponible en Internet en: <http://www.compitem360.com/>

## 2.2.2 Análisis político.

### 2.2.2.1 Dependencia del tejido empresarial de Cúcuta respecto a Venezuela.

En el documento “La Economía Fronteriza” de 2012, se subraya el efecto sensible del bolívar en el entorno de negocios e inversiones en Cúcuta. Este hecho lo confirman los resultados obtenidos en la encuesta de percepción aplicada por la Cámara de Comercio de Cúcuta a 500 empresas de los sectores de comercio, servicios, industria y turismo, donde los empresarios declararon que la moneda venezolana es una variable sensible al igual que la baja presencia de compradores del vecino país y la dependencia significativa del bolívar.

En la encuesta mencionada en el documento, el 68% de los empresarios manifestaron que en el primer semestre de 2012 las ventas cayeron, como resultado de la reducción de la capacidad adquisitiva de los compradores venezolanos, para quienes la relación es de un bolívar por cada 0,15 centavos de pesos colombianos (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2012).<sup>15</sup>

Así mismo, la ley 590 de 2000 o ley mipymes contempla un conjunto de herramientas e instrumentos de apoyo al sector y establece las categorías de micro, pequeña y mediana empresa, incentiva la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento de las existentes, crea escenarios de concertación, condiciones para la aplicación de régimen tributario especial a nivel territorial, y la articulación institucional. A nivel de Municipios los Comités Municipales de Microempresa, sin perjuicio de los existentes constituyen escenarios adecuados para generar dinámicas para el fomento y desarrollo de las microempresas.

Motivados por tener una mejor condición legal para el sector, vía parlamentaria, le ley mipyme fue modificada en 2004 dando origen a la ley 905. Se debe mencionar que introdujo elementos como el sistema nacional de apoyo al sector aunque algunos logros obtenidos en la ley 590 fueron minimizados o eliminados.

---

<sup>15</sup> El estudio citado afirma que a octubre de 2012 los mercados internacionales demandaron U\$344,7 millones, lo que supuso un incremento de las exportaciones de origen de alrededor del 15% respecto al mismo período de 2011. En la muestra se identificaron 135 empresas exportadoras que venden sus productos a 35 países. Las dinámicas fronterizas están sujetas a la aplicación del Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial, del cual existe una expectativa de mejora del comercio internacional entre los dos países, ampliando los pedidos venezolanos, mejorando la confianza mediante el pago y estableciendo condiciones para el transporte fluido de carga. (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2012)

La ley 905 incluye las famiempresas dentro de la categoría de microempresas e hizo explícito su aplicación a artesanos y atención para la mujer. Igualmente, la ley amplió la base de atención de las empresas por parte del estado al extender la categoría de mediana empresa a un mayor número de activos.

**2.2.3 Análisis social.** Uno de los factores socioeconómicos más importantes sobre el cual influye y es influenciado el tejido empresarial es el empleo, por tanto, es fundamental determinar la calidad y la cantidad con la que este es generado.

El sector industrial se caracteriza por su poca actividad empresarial. El 38,6% de las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cúcuta, son empresas unipersonales o registradas como personas naturales. El sector productivo se encuentra prácticamente concentrado en el área metropolitana de Cúcuta (64,7%), el 97,5% son microempresas y participan solo con el 18,3% en la generación de empleo.

Los costos de producción, especialmente los laborales, tienen una incidencia notable en la competitividad del sector, lo que ha hecho que la mayoría de las empresas del sector fomenten la informalidad en el empleo, agravada últimamente con la introducción de la planilla única para los aspectos de seguridad social y salud de los trabajadores. Son notables las prácticas de evasión de impuestos y comercio no registrado con Venezuela, es decir, el contrabando.

Las empresas del departamento como se observa en su mayoría, son microempresas, no tienen en su cultura realizar ni aplicar Investigación y Desarrollo en sus productos, a excepción del sector de la cerámica, en donde se tienen algunos elementos, se hace necesario una interacción entre Universidad-Empresa para obtener resultados que benefician al sector e impulsen un desarrollo regional.

En cuanto a si el diseño se convertirá en la principal fortaleza del calzado para enfrentar la competencia global, los empresarios del Área Metropolitana de Cúcuta opinan que esto se refiere principalmente a sectores muy específicos de consumidores y que en el ramo de la moda es muy cambiante y efímera, y sus necesidades son cubiertas por las prácticas de imitación y copia de diseños generados en otros lugares, facilitados por el acceso a internet y los eventos feriales, antes que por la generación de un diseño propio. Lo que realmente generaría competitividad es la calidad y el confort del calzado.

Así mismo, existen problemas para la asociación: individualismo, deslealtad y falta de solidaridad. Los esfuerzos para cambiar esta situación deberían ser prioridad, si se quiere la competitividad y fortaleza del sector. Por esta situación se han perdido numerosos negocios y oportunidades.

Por otro lado, el nivel educativo de los trabajadores del sector es por lo general bajo y se requieren programas que desarrollen no solamente las competencias laborales, sino que permitan superar la desconfianza generalizada y el temor mismo a la capacitación. Se requiere un mayor apoyo del sector educativo que cubra específicamente las necesidades del sector y la formación de la clase ejecutiva o gerencial. En la capacitación técnica y competencias laborales, el SENA, ha jugado un papel muy importante aunque se carece de programas de investigación para el desarrollo de innovación y nuevas tecnologías.

Según la gráfica 5, el 67,8% de los empresarios encuestados del tejido empresarial de Cúcuta tienen por mercado principal el municipio; cabe señalar que solo para el 5% de los encuestados su mercado principal es internacional, situación que puede obedecer a los cambios en la demanda de los clientes del vecino país.

**Gráfica 5. Principal mercado de las empresas en el país**



Fuente: Universidad De Almería. Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. [En línea]. Disponible en Internet en: [http://www.empleo.gob.es/uafse\\_2000-2006/equal/ProductosEqual/archivos/AD\\_339\\_producto\\_2.pdf](http://www.empleo.gob.es/uafse_2000-2006/equal/ProductosEqual/archivos/AD_339_producto_2.pdf)

El nivel de endeudamiento de las empresas puede observarse, por lo menos, desde dos puntos de vista diferentes. Por un lado, un bajo uso de fuentes de financiamiento que puede interpretarse como una buena liquidez económica de las empresas o como la utilización de créditos extrabancarios; por el otro, este mismo fenómeno puede relacionarse con dificultades de acceso al crédito, especialmente para las microempresas por considerárseles riesgosas.

**2.2.4 Análisis económico.** El atraso que presenta el sector industrial departamental al solo contribuir con el 1,57% del PIB Nacional está influenciada con la situación de dependencia histórica de la economía de la región con el vecino país la cual está basada predominantemente en el sector terciario (comercio) que genera alrededor de las dos terceras partes del PIB.

El comercio se caracteriza por ser el principal motor de la región, ámbito que como frontera, está sujeto a los acontecimientos económicos, sociales y políticos del vecino país.

Las ciudades de Cúcuta, Ureña y San Antonio, constituyen un corredor fronterizo estratégico, donde confluye un mercado de paso obligado de mercancías que fortalecen las relaciones binacionales de dos países con características y problemas muy similares. Venezuela representa para Colombia el segundo país

más importante en relaciones comerciales después de Estados Unidos, así mismo es Colombia para Venezuela.

**2.2.5 Análisis tecnológico.** Para comprender la tecnología en el sector del calzado es necesario observar que el proceso conlleva la utilización de diferentes insumos como el caucho, plástico y textiles, entre otros.

El nivel de tecnología empleado en el sector varía dependiendo del tamaño de las empresas y su tipo de producto. De esta manera, las micro empresas tienen tecnología en base a las habilidades manuales de su recurso humano, la pequeña y mediana industria con un leve avance tecnológico. Por el contrario, algunas empresas medianas y grandes ya emplean tecnologías más avanzadas obteniendo mejores controles de procesos para adhesión, secado y calidad.

Según el Análisis Comparativo del sector Calzado realizado por la Gobernación de Norte de Santander, se destaca que en el país, las ciudades que más adquieren maquinaria y tecnología son Bogotá, Medellín y Cali. De acuerdo con la información suministrada por los empresarios al respecto de la compra de maquinaria y equipo para los próximos dos años, el promedio de compra será de 1.6 máquinas por empresa, promedio que resulta más bajo que el de los últimos tres años de 1.9.<sup>16</sup>

En conclusión, por ser nuestra ciudad en su mayoría de micro y pequeña empresa, la tecnología está a un nivel bajo, a comparación de las ciudades principales del país, está en base a la mano de obra del recurso humano, dejando en esta la calidad de los productos entregados, el largo tiempo, altos costos y menor capacidad de producción que repercute en la posibilidad de realizar negocios.

Como resultado de los factores anteriormente analizados, se pueden dar a conocer entre otros las siguientes necesidades:

- Capacitar nueva mano de obra y certificar la existente.
- Dotación y puesta en marcha del laboratorio de diseño, célula manufacturera y capacitación en corte, desbaste, armado, costura, montaje y terminación para

---

<sup>16</sup> Análisis comparativo de los sistemas productivos de las mi PYMES del sector calzado y marroquinería del área metropolitana de Cúcuta, 2010.

nueva mano de obra y certificación de competencias laborales a personal con experiencia en los procesos.

- Capacitar empresarios del calzado en mercados internacionales.
- Establecer servicio para el mejoramiento de la calidad en calzado y afines.
- Reposición de equipos de nuevas tecnologías.
- Establecer mecanismos administrativos y logísticos para coordinar y controlar el proyecto.
- Actualizar a empresarios y directivos del calzado en las últimas técnicas de fabricación.

Los empresarios del sector calzado consideran como su principal problema la falta de demanda, falta de mano de obra calificada, falta de misiones comerciales, problemas de cartera, tipo de cambio, falta de capital de trabajo así como incumplimientos en tiempos de entregas de insumos nacionales, contrabando, altas importaciones de calzado chino, entre otros.

En su mayoría, las industrias del sector económico del Departamento, presentan una deficiencia en el manejo de elementos claves para mantener y mejorar un nivel competitivo aceptable, tales como: dominio de tecnología, innovación de nuevos productos o nuevas aplicaciones, alta calidad, alta productividad, bajos costos de producción, tecnologías limpias, control de residuos industriales, ahorro energético o búsqueda de otras fuentes alternativas.

Se demuestra que es un sector que necesita atención en cuanto a las necesidades de satisfacción en temas de organización administrativa, planeación y ejecución de objetivos, transformación de modelo de negocio y entre otras oportunidades.

## 2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

**2.3.1 Análisis de la consultoría en Colombia.** Según el “Programa regional de espíritu empresarial e innovación en ingeniería” es importante que las instituciones de enseñanza e investigación asuman un papel como formadoras de emprendedores y creadores de nuevas empresas, actitud que, sumadas a sus funciones tradicionales, ampliarán las oportunidades para que más personas sean motivadas a iniciar su propio negocio. Para esto es necesario un cambio de cultura en los dirigentes, profesores, técnicos, alumnos, organizaciones de fomento, de la comunidad externa, y en fin, de toda la sociedad.<sup>17</sup>

Es aquí donde se hace relevante el papel de la consultoría en nuestro país, queriendo transformar el pensamiento de las empresas y la cultura de poder asociarse para lograr grandes proyectos y promover el asesoramiento de un conjunto de especialistas que logren llevar al éxito el nivel de las organizaciones.

**Cuadro 1. Análisis del sector de consultoría en Colombia**

<b>ANÁLISIS DE LA CONSULTORÍA EN COLOMBIA</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
La consultoría de Colombia no tiene mucha credibilidad en el mercado laboral	La introducción de Incubadoras de empresas como agentes facilitadores para el desarrollo de las regiones
La formación de los consultores y sus especialidades es débil	Las empresas Colombianas reconocen la importancia de asesorarse de expertos y valoran cada día más los servicios como las consultorías
No existen agremiaciones fuertes que impulsen sus intereses y que los representen ante entidades gubernamentales	Según Proexport las empresas legalmente constituidas tienen acogida en el exterior

<sup>17</sup> PEREYRA SILVEIRA, Eduardo y CAMPOS, Alexandre. Consultoría para la elaboración de un Documento sobre experiencias de incubadoras para orientar la creación de este tipo de organizaciones en las facultades de Ingeniería. [en línea]. Disponible en Internet en: [http://www.ingemprendedores.org/upload//banners/19\\_informe-incubadoras.pdf](http://www.ingemprendedores.org/upload//banners/19_informe-incubadoras.pdf)

Cuadro 1. (Continuación)

<b>ANÁLISIS DE LA CONSULTORÍA EN COLOMBIA</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Bajo manejo de los idiomas que permiten acceder a nuevos mercados internacionales	La alianza estratégica con agremiaciones de diferentes sectores que ayudan al conocimiento de los beneficios de la consultoría en las empresas
Desconocimiento del sector empresarial sobre la existencia de organismos externos que ofrecen asesoría en gestión empresarial	Uso de las nuevas tendencias basadas en software de dominio público para programas empresariales, lo que reduce costos
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
El SENA es un propulsor del mejoramiento de la calidad de Consultoría en Colombia	Ausencia de cultura empresarial sobre el asesoramiento de los procesos en las empresas
La conformación de Tejidos empresariales en diferentes sectores económicos	Empresas consultoras con mayor experiencia y acreditadas en el exterior
La existencia un gran número de profesionales con experiencias en multinacionales y en diferentes campos y sectores del mercado laboral, que pueden promover una consultoría más efectiva	Lo mejor es apuntar a nichos de mercado en empresas del mismo tamaño pues no se desarrolla las diferentes opciones de empresa y resulta difícil de competir
Establecimiento de 10 normas de calidad laboral para la consultoría y el trabajo en la certificación de los profesionales	Competencia desleal entre consultores independientes y firmas organizadas
Muchos de los servicios que se van a ofrecer son demandados en su mayoría por empresas del país	Los empresarios ven los servicios de consultoría como un gasto

Fuente: Elaboración Propia.

**2.3.2 La consultoría en Cúcuta.** En la Cámara de comercio de Cúcuta se registran inscritas 215 empresas con la actividad de administración empresarial y actividades de consultoría de gestión.

**Figura 2. Reporte sectorial de Empresas consultoras en la región**



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA. Portal COMPITE 360. [en línea]. Disponible en Internet en: <http://www.compite360.com/>

Las empresas consultoras en la ciudad de Cúcuta principalmente se especializan en dos sectores:

- Consultoras de servicios en comercio exterior y gestión empresarial.
- Consultoras de servicios contables y financieros.

Esto da paso a un espacio para la inclusión de una empresa de consultoría en los servicios de apoyo en las áreas: organizacional, estratégica, mercadeo y financiera, donde se realicen diagnósticos y se pueda llevar a cabo un plan de trabajo para conseguir los objetivos de los gerentes en cada una de ellas.

Realizamos dos entrevistas a las empresas con servicios más cercanos a lo que se propone como consultora. En primer lugar, Proeza, una empresa consultora con más de 25 años de experiencia en la región y también extendiendo sus servicios a otras ciudades en determinados proyectos. Y en segundo lugar, Corposistemika, una corporación sin ánimo de lucro creada por un grupo de profesionales hace menos de un año, con un modelo de negocio diferente al propuesto por las demás empresas de la ciudad, pero con servicios organizacionales similares a nuestro objetivo.

El Gerente de la empresa de Consultoría Proeza, Mario Villamizar, quien lleva 25 años establecido en la ciudad de Cúcuta, comenta que la ciudad tiene poco personal capacitado en gestión de proyectos y en consultorías. Es común ver a profesionales sin empleo fijo que por alternativa para obtener ganancias escogen el tema de ser consultores, porque de una manera u otra, tienen especialidad en

algún tema, pero no suelen ser constantes. Se cierran y se abren empresas con facilidad.

De esas 215 empresas se pueden observar lo mencionado por el Gerente de Proeza, lo cual puede ser un elemento fundamental para notar el mercado potencial que se puede obtener haciendo una promoción de los productos adecuados solicitados por las empresas.

El factor cultural en el talento humano es considerado para el gerente de Proeza como uno de los puntos clave para que el servicio de consultoría en la ciudad de Cúcuta no sea especializado, ni haya evolucionado tanto en los últimos años. La falta de entendimiento de lo que significa el negocio, el eje multidisciplinario que debe manejar un profesional para poder diagnosticar una empresa, el reconocer que debe realizar todo tipo de actividades para poder entregar un producto completo no solo delimitándose a una tarea de su profesión.

Por otra parte Corposistemika, es una empresa creada recientemente por un grupo de profesionales con amplia experiencia en las consultorías independientes, que manejan relaciones con diferentes sectores, pero actualmente con el del calzado, tema que se hace interesante para el análisis del presente estudio.

En entrevista con Mónica Díaz, una de las fundadoras de la Corporación, comenta que observaron un mercado de gran potencial para la creación de una empresa consultora. Ellos basan su empresa en tres grandes servicios: Consultoría, Formación Empresarial y Programas e iniciativas. Con esto, Corposistemika crea un engranaje de servicios en los cuales al realizar un diagnóstico completo de la empresa beneficiaria de la mano de sus expertos, ofreciendo una suscripción la cual se pagará anualmente, y con la cual la empresa podrá recibir los beneficios de los servicios mencionados. La idea es que se lleve a manos de los clientes, paquetes personalizados según los resultados del diagnóstico, lo que la empresa tenga en proyección a su futuro y encaminado al crecimiento y observando la evolución del mercado para aprovechar las oportunidades que pueda presentarse en este.

En cuanto a la pregunta sobre la competencia en consultoras a nivel local, Mónica Díaz respondió que no ha conocido una empresa en la ciudad que ofrezca el servicio en el modelo de negocio que ellos lo plantean, los demás ofrecen el pago a través de honorarios y no enfocan su negocio en capacitaciones, resultado que es favorable a largo plazo a las empresas, además de un acompañamiento constante al ser una suscripción. Observa que existen muchos independientes, y que ofrecen servicios muy específicos en alguna materia, y que existen empresas

consultoras en su mayoría de servicios de aduanas y contables (como se mencionó anteriormente), pero no empresas que sean apoyo integrado para el crecimiento de sus clientes.

En conclusión, los dos expertos consultados recalcan como la empresa de la región necesita un apoyo para el fortalecimiento y crecimiento en estos tiempos de crisis fronteriza, que se debe tener en cuenta el entorno cambiante que ha llevado a los empresarios a dejar su negocio en el vecino país, Venezuela, y enfocarse en el mercado nacional e internacional. Además, recuerdan que la cultura de la adquisición de servicios de consultoría por parte de las empresas es aún difícil, y que la credibilidad es menor que la que se tiene hacia las empresas del resto del país, principalmente, Bogotá y Medellín. Por último, no dejan de ver un potencial de crecimiento de la región, dejando en claro que creen que el sector industrial de la ciudad debe ser atendido para tomar más fuerza gracias a su valor agregado.

### 3. ESTUDIO DE MERCADOS

#### 3.1 ANALISIS DE LA DEMANDA

De acuerdo con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta, la ciudad cuenta con aproximadamente 26.424 empresas pertenecientes a diferentes sectores de la economía, sin embargo, los servicios estarán dirigidos solo a las industrias manufactureras de acuerdo al subsector de “Curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares; artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles”, de acuerdo a la clasificación CIIU (clasificación industrial internacional uniforme), las cuales constituyen la demanda, y según datos del reporte empresarial de la Cámara de Comercio son 802 empresas.

Las empresas demandantes están conformadas en su mayoría por Micro y pequeñas empresas de calzado que apoyan la generación de trabajo y el desarrollo de la ciudad de Cúcuta, pero que actualmente no están contando dentro de sus planes y estrategias con la posibilidad de integrar el servicio de consultoría.

Se determinó la muestra para realizar el Estudio de la Demanda por medio del muestreo aleatorio simple, obteniendo un total de 57 empresas.

Las encuestas se realizaron durante las dos primeras semanas del mes de Febrero del 2015.

La muestra del sector ha sido elegida según la base de datos de la Cámara de Comercio, donde se identificó la información de la única empresa grande registrada: Mussi; de la única empresa reportada de tamaño mediano: Grupo Nova y de la demás muestra, constituida de 5 empresas pequeñas y 50 microempresas.

Esta clasificación está definida según los parámetros vigentes del artículo 2 de la ley 905 de 2004, en base a los activos de cada empresa:

Mediana empresa:

- Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

- Activos totales por valor de 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales vigentes.

Pequeña empresa:

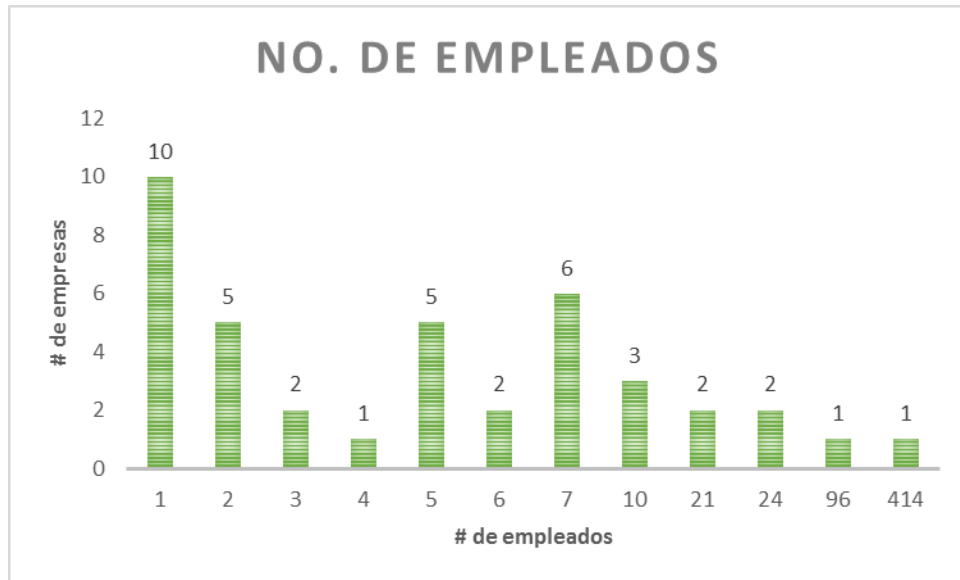
- Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- Activos totales por valor de 501 y menos de 5.000 salarios mínimos mensuales vigentes.

Microempresa:

- Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- Con activos totales, excluida la vivienda por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales vigentes.

Gracias a la base de datos adquirida de la Cámara de Comercio de Cúcuta, dentro del reporte empresarial, encontramos que de 40 empresas, 1 presentaba 414 empleados pertenecientes a la única empresa grande que es Mussi, 96 empleados para la única empresa mediana: Grupo Nova S.A y las demás repartidas entre 2 empresas con 24 empleados y 10 empresas con 1 empleado. No se tuvo en cuenta los datos de 17 empresas que reportaban 0 empleados. (Véase la gráfica 6).

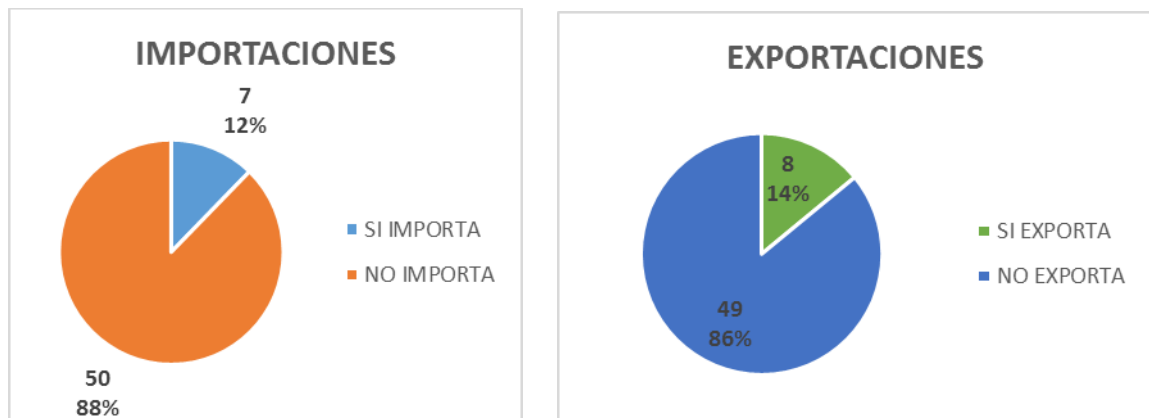
**Gráfica 6. Clasificación de las empresas de calzado en Cúcuta**



Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo, en la sección de comercio exterior en el reporte sectorial del Portal de información Compite 360, nombrado anteriormente, se pudo observar que muy pocas empresas importan o exportan sus productos, con el 12% de importaciones y 14% en exportaciones como se ve en la gráfica 7.

**Gráfica 7. Importaciones-exportaciones de empresas de calzado en Cúcuta.**



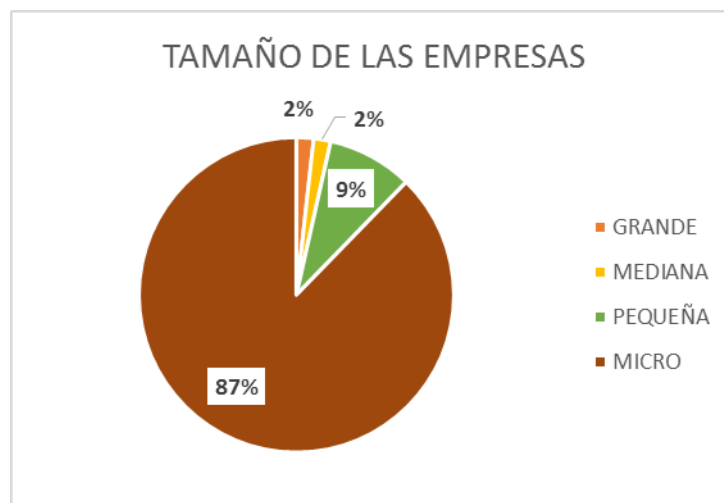
Fuente: Elaboración Propia.

La baja salida de productos de estas empresas al exterior y la falta de interés en importar productos como suministros son una muestra de la limitada visión que tienen los empresarios y la falta de estructuración interna para tener salida a mercados internacionales. La conformidad que siente el gerente de las empresas en el sector nacionales contrasta con el temor a fracasar en sectores internacionales.

Adicionalmente, en la entrevista realizada al presidente de ACICAM, Guillermo Rangel, comentó que en Cúcuta no se observan grandes ni medianas empresas como nicho de mercado, según la intención de servicio que ofrece la empresa consultora en estudio, siendo este dato confirmado con la información otorgada a través de la Cámara de Comercio. Al observar estos tamaños en el mercado es evidente que el enfoque para abarcar empresas y generar más ventas en el servicio de la consultoría es el de micro y pequeñas empresas.

De las empresas encuestadas se encontró que el 87% pertenecen a Microempresas, el 9% a pequeñas empresas, e 2% a medianas empresas y el 2% final a las grandes empresas.

**Gráfica 8. Clasificación de las empresas de calzado en Cúcuta.**



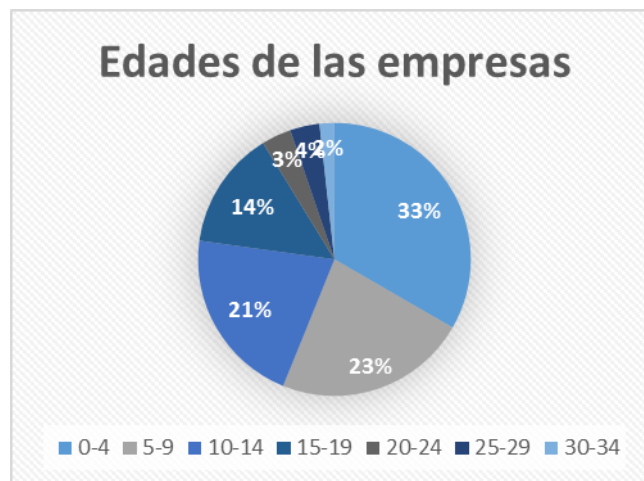
Fuente: Elaboración Propia.

Un factor que no se tuvo en cuenta es el de la informalidad en el sector, ya que se observa en la ciudad al igual que lo reflejado en muchos estudios a lo largo del país, y expresado por los representantes de los gremios encuestados, que muchas fábricas del sector trabajan como satélites para diferentes marcas ya

existentes o generan su propio calzado sin registrar información alguna en la Cámara de Comercio.

De esta manera se refleja la edad corta de constitución de los negocios, con un 33% de empresas entre 0-4 años siendo la mayoría, y un 2% de empresas entre 30-34 años siendo la minoría.

### Gráfica 9. Edad de las empresas



Fuente: Elaboración Propia.

Con el fin de conocer de cerca el entorno de una de las empresas de más trayectoria y reconocimiento en la ciudad, se realizó una visita a la fábrica de Burgos, ubicada en el sector central de la ciudad de Cúcuta, creada hace 11 años por la familia Cardozo, y fabricando hoy en día un promedio de 600 pares de zapatos diarios aproximadamente. Tienen 3 establecimientos en la ciudad, ventas a nivel nacional en almacenes aliados y un cliente a nivel internacional ubicado en Ecuador. Los dueños expresan su interés en continuar creciendo y poder alcanzar estándares más altos para así aumentar su cantidad de clientes, para esto refleja sus planes inmediatos según las debilidades que detectan; uno de ellos es la distribución de la fábrica, para lo cual se ha iniciado un proceso de remodelación con el fin de relocalizar mejor las áreas de producción y tener un ambiente más acorde para sus empleados. En segundo lugar, es la eficiencia de la producción para lo cual su hijo, quien es su mano derecha en este paso, está organizando la línea de producción y su desarrollo.

Los dueños demuestran su interés por áreas como la organización administrativa, la cual ellos tienen al mando en sus cargos, como punto de partida para el avance de la empresa.

Para el diseño, ésta como muchas empresas encuestadas, basan sus modelos en la creatividad de sus dueños y una tercera persona, en este caso, un empleado modelador que pertenece a la compañía. El diseño se presentó en la encuesta como un factor de interés, gracias a que la región presenta falta de diferenciación en los modelos de calzado por temporada.

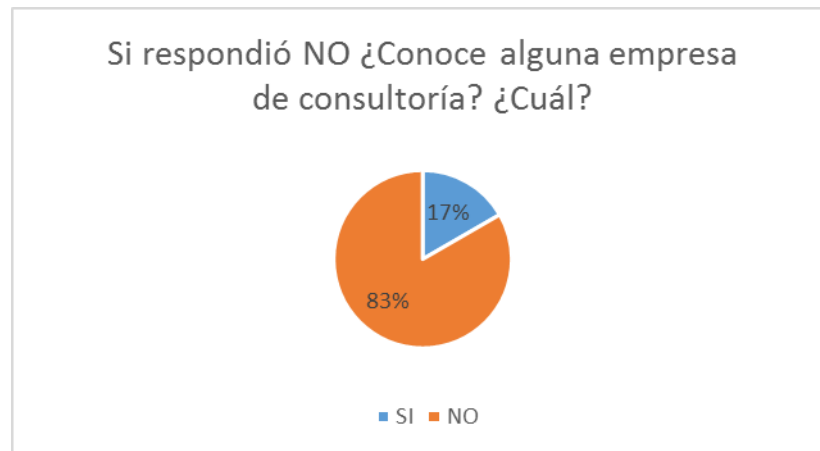
El incremento en las ventas siempre se menciona como un objetivo dentro de las organizaciones encuestadas, siendo un punto clave como producto a ofrecer después de tener el modelo de negocio organizado, para así crear un plan de mercadeo que incluya un propósito para la fuerza de ventas que motive a implementar nuevas formas de crecimiento a las empresas.

Las empresas han respondido que en sus años de trayectoria no han adquirido un servicio de consultoría de cualquier índole. El mayor tipo de información relacionada la ha recibido a través de correos, en su mayoría sobre consultoría de servicios contables.

De igual manera, al preguntar si conocían sobre empresas que ofrecieran estos servicios, su respuesta era negativa, dejando así un interrogante sobre el plan de mercadeo asociado con la competencia en el sector de consultorías, ya que no están dando a conocer sus servicios a nivel local. Esta observación da pie a realizar un plan de mercadeo sólido para dar a conocer el portafolio de servicios en la ciudad; el primer punto a considerar es explicar a los empresarios lo que significa una consultora y qué beneficios trae a la empresa.

A la pregunta: ¿Conoce alguna empresa de consultoría?, el 83% de las empresas no conocen ni han utilizado nunca servicios de consultoría, mientras que el 17% restante si tienen conocimiento de algunas consultoras en la ciudad.

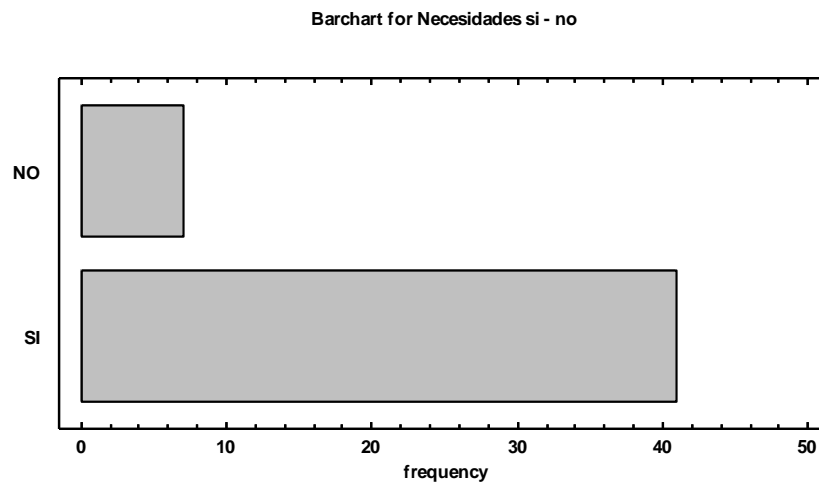
**Gráfica 10. ¿Conoce alguna empresa de consultoría?**



Fuente: Elaboración Propia.

A estas empresas que respondieron que No contrataban con algún servicio de consultoría, se les preguntó si presentaban la necesidad del servicio, de la cual 41 empresas contestaron "SI" y 7 empresas contestaron "NO".

**Gráfica 11. ¿Presentan en su empresa necesidades del servicio de consultoría?**



Fuente: Elaboración Propia.

De un total de 57 empresas, solo 6 empresas respondieron haber adquirido un servicio de consultoría a través de profesionales independientes especializados en un área, de mercadeo, diseño, administrativa y producción en su tiempo de constituidas, siendo estas en su totalidad de tamaño micro.

En el cuadro 2 observamos que las empresas ven importante la adquisición de un servicio de consultoría después de haber vivido la experiencia en su empresa con una calificación entre 7 y 8, y adquieren sus servicios al menos con una frecuencia anual.

**Cuadro 2. Empresas que si han adquirido un servicio de consultoría**

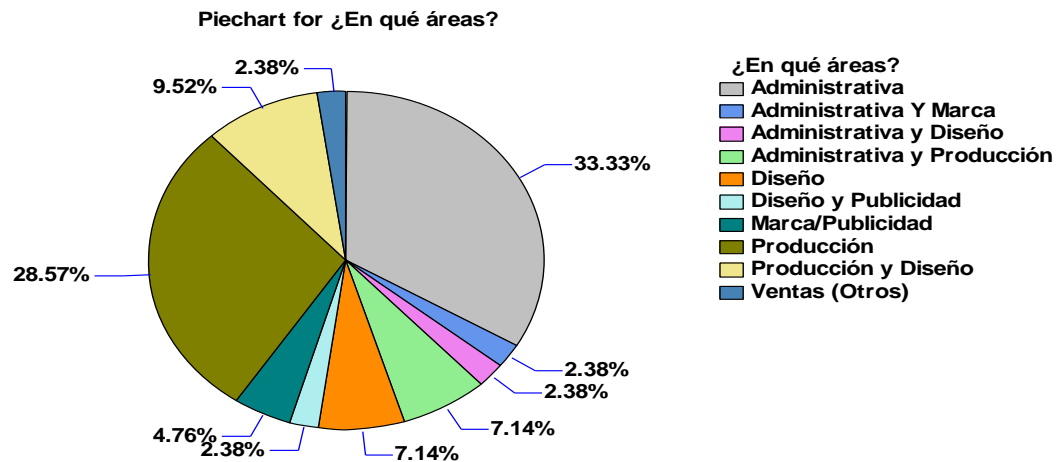
RAZON SOCIAL	EDAD	PERSONAL	Si respondió "SI": ¿Con qué empresa consultora ha contratado?	¿Y en qué áreas?	Si ha contratado el servicio, ¿qué importancia tiene para su negocio adquirir la consultoría? De 1 a 10, siendo 10 la escala más importante.	¿Cuánto ha pagado la hora por el servicio de consultoría en su empresa?	¿Con qué frecuencia ha requerido el servicio de consultoría?	Para usted ¿Qué es lo más importante en la adquisición de este servicio?
FACAVA S.A.S.	3	21	Asesor Independiente	Mercadeo	8	De \$500.000	7 meses a 1 año	Tiempo y Efectividad
UPPER SAGA DE COLOMBIA S.A.S.	0	0	Asesor Independiente	Diseño	7	De \$300.000 a \$400.000	1 a 6 meses	Innovación
JACOME JAIMES AMPARO	10	1	Asesor Independiente	Administrativa	7	De \$100.000 a \$200.000	1 a 6 meses	Tiempo
ESCALANTE PEÑARANDA LEONARDO	8	10	Asesor Independiente	Mercadeo	8	De \$300.000 a \$400.000	1 a 6 meses	Eficacia y Tiempo
RAGAZZA BELLA S.A.S.	2	7	Asesor Independiente	Mercadeo y Producción	8	De \$500.000	7 meses a 1 año	Efectividad
BELLA DONNA COLLEZIONI	1	6	Asesor Independiente	Administrativa y Producción	7	De \$300.000 a \$400.000	1 a 6 meses	Tiempo y Efectividad

Fuente: Elaboración Propia.

De las empresas interrogadas, el área que necesita especial atención de consultoría es la Administrativa con el 33,3%, el 28,5% en Producción, el 9,5% para Producción y Diseño, el 7,14% diseño o Administrativa y Producción, el 4,7%

sólo marca y publicidad y 2,3% para Administrativa y Marca, Diseño y Publicidad y Administrativa y marca o diseño.

**Gráfica 12. Áreas con necesidad de consultoría**

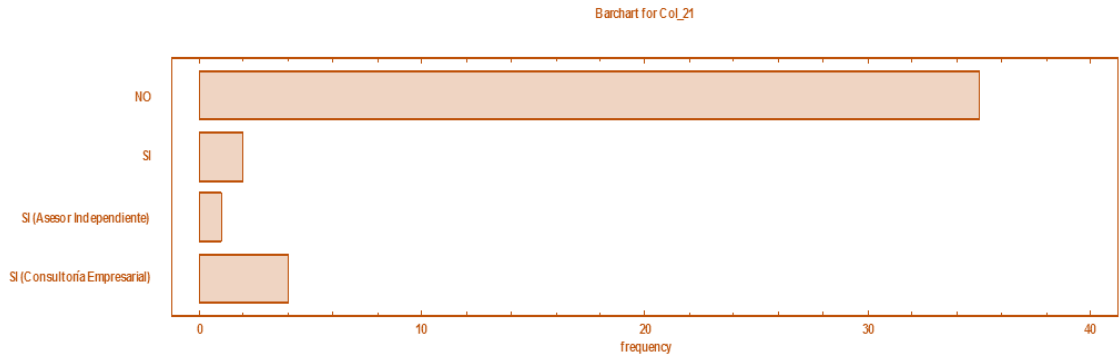


Fuente: Elaboración Propia.

Se cruzaron algunas variables aplicadas en el estudio de la Demanda, para percibir de una manera más clara qué aspectos a favor o en contra se tienen, dependiendo del tamaño de la empresa, que para este análisis resulta relevante las microempresas ya que son las que conforman el principal nicho de mercado.

De 42 microempresas, 35 empresas contestaron que no han adquirido el servicio de consultoría, 7 empresas dijeron que si habían contratado el servicio de las cuales 1 empresa contrataba con un asesor independiente y 4 empresas con una consultora empresarial y las 2 restantes no dieron referencias.

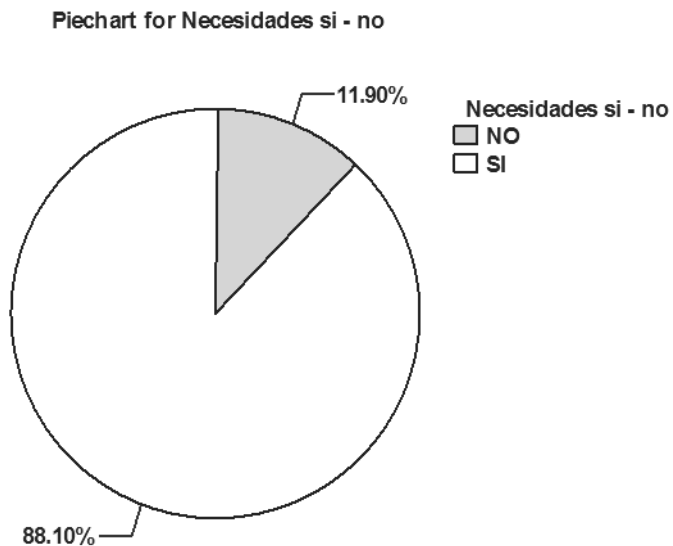
**Gráfica 13. Empresas micro vs si han adquirido el servicio de consultoría**



Fuente: Elaboración Propia.

Al comparar si en las microempresas tenían la necesidad del servicio de consultoría, el 88,1% respondió SI y el 11,9% respondió NO, reflejando la escasez de organización empresarial y seguimiento en el desarrollo de las empresas.

**Gráfica 14. Empresas micro vs si creen que es necesario el servicio de consultoría**



Fuente: Elaboración Propia.

Se puede concluir que el tamaño de mayor interés para la consultora fue el micro, donde dentro de este grupo fueron las empresas que respondieron que si habían contratado algún servicio de consultoría, además que por su tamaño son empresas que tienen mucho potencial para crear planes de crecimiento y orientarlas desde sus inicios

Es de relevancia nombrar el interés de las fábricas que adquirieron un servicio de consultoría y que dieron una puntuación muy buena, expresando conformidad y aceptación al adquirir estos beneficios.

Para terminar, se reflejó en las encuestas que el área administrativa es la de mayor requerimiento por las empresas y una de las principales actividades a ofrecer de nuestra propuesta.

### **3.2 ANALISIS DE LA OFERTA**

De acuerdo con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta, la oferta está estructurada por 1.112 empresas pertenecientes al sector de “Actividades profesionales, científicas y técnicas”, de las cuales 215 empresas pertenecen al subsector de “Administración empresarial y actividades de consultoría de gestión”, de acuerdo a la clasificación CIIU (clasificación industrial internacional uniforme).

Se determinó la muestra para realizar el Estudio de la Oferta por medio del muestreo aleatorio simple, obteniendo un total de 16 empresas de consultoría en la ciudad de Cúcuta.

Las encuestas se realizaron durante las dos últimas semanas del mes de Febrero del 2015.

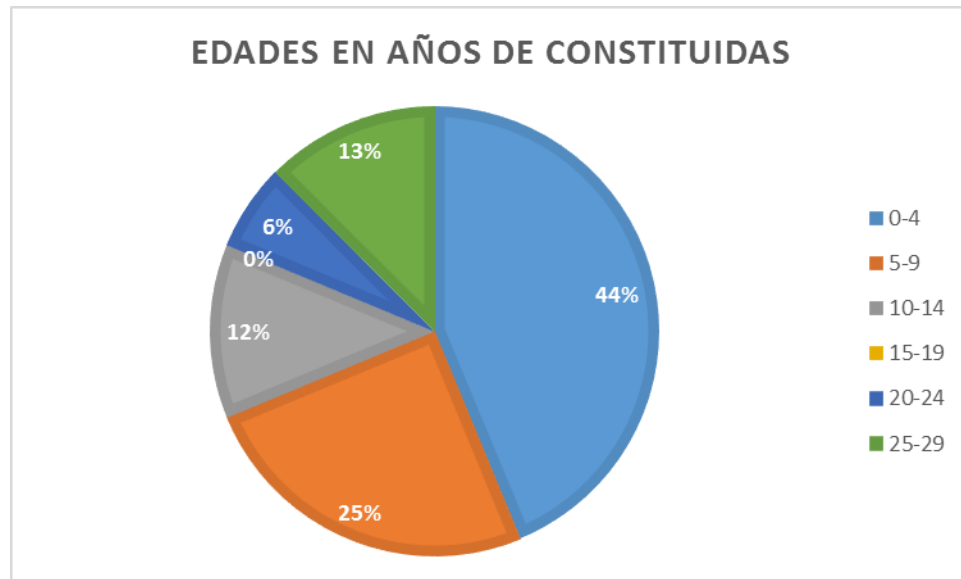
La muestra del sector ha sido elegida según la base de datos de la Cámara de Comercio, donde se identificó que 16 son microempresas y 1 empresa pequeña.

La siguiente información corresponde a la tabulación de la Encuesta de Oferta de

Servicios de Consultoría en Cúcuta, con la cual se pretende analizar el comportamiento de dicho sector.

El 44% de las empresas de consultoría tienen un rango de edad entre 0-4 años, el 25% entre 5-9 años, el 12% entre 10-14 años, el 6% entre 20-24 años y el 13% entre 25-29 años, reflejando casi la mitad de las empresas cuestionadas como nuevas.

**Gráfica 15. Edad de empresas consultoras en la ciudad de Cúcuta.**

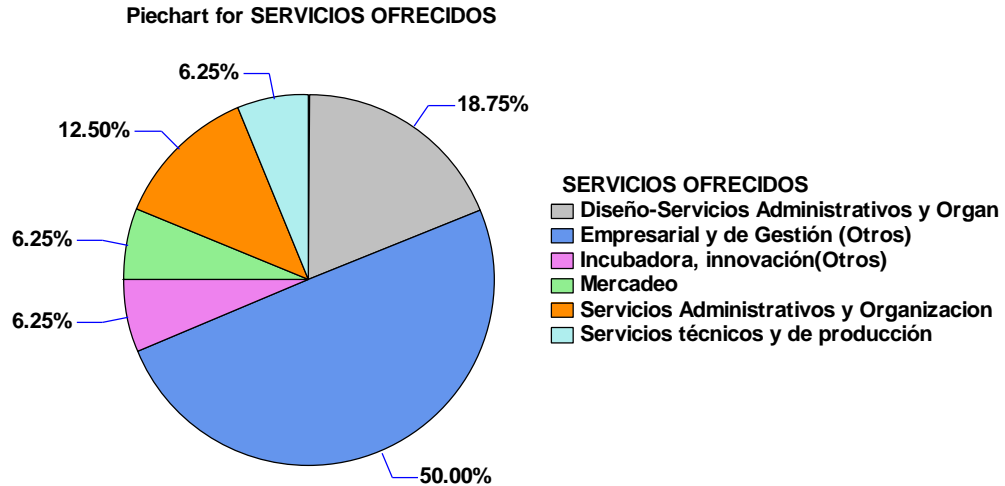


Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica 16 se observa que de 16 empresas encuestadas, 8 empresas (50%) prestan servicios en Administración empresarial y de Gestión, 3 empresas (18,75%) en Diseño y servicios administrativos y organizacionales, 2 empresas (12,5%) sólo en servicios administrativos, 1 incubadora de empresas (6,25%), 1 en áreas de mercadeo (6,25%) y 1 final en servicios técnicos y de producción (6,25%).

Las empresas consultoras tienen como principal enfoque los servicios empresariales y de gestión siendo uno de las actividades importantes del modelo de negocio.

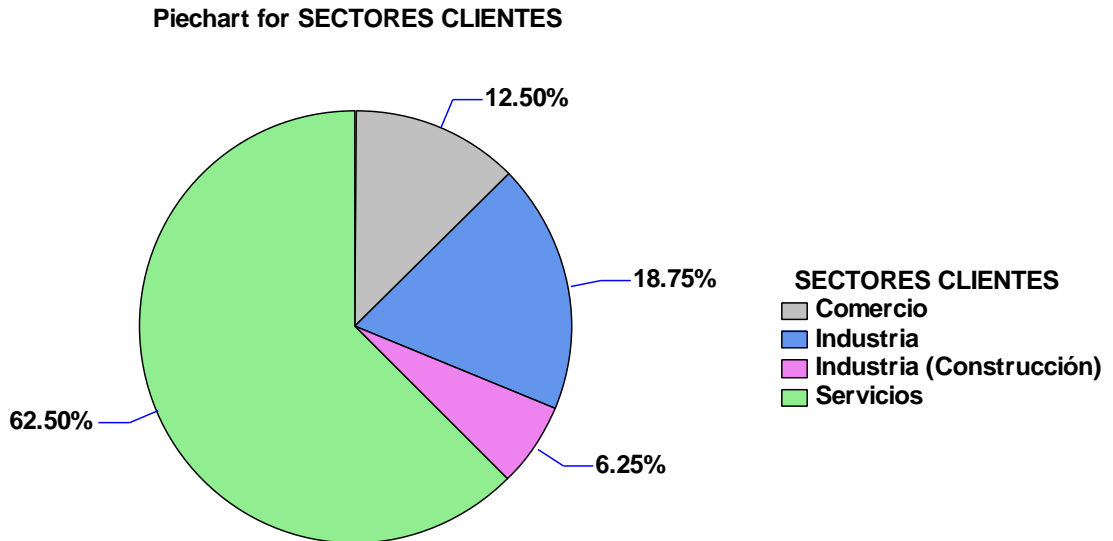
**Gráfica 16. ¿Qué servicios ofrecen las empresas consultoras?**



Fuente: Elaboración Propia.

A la pregunta: ¿A qué sector frecuentan la prestación de este servicio?, EL 62,5% dieron respuesta hacia el sector de servicios, el 18,7% al sector de Industria, el 12,5% al comercio y el 6,25% al sector de la construcción (Proeza).

**Gráfica 17. Sectores de clientes – prestación del servicio de consultoría**

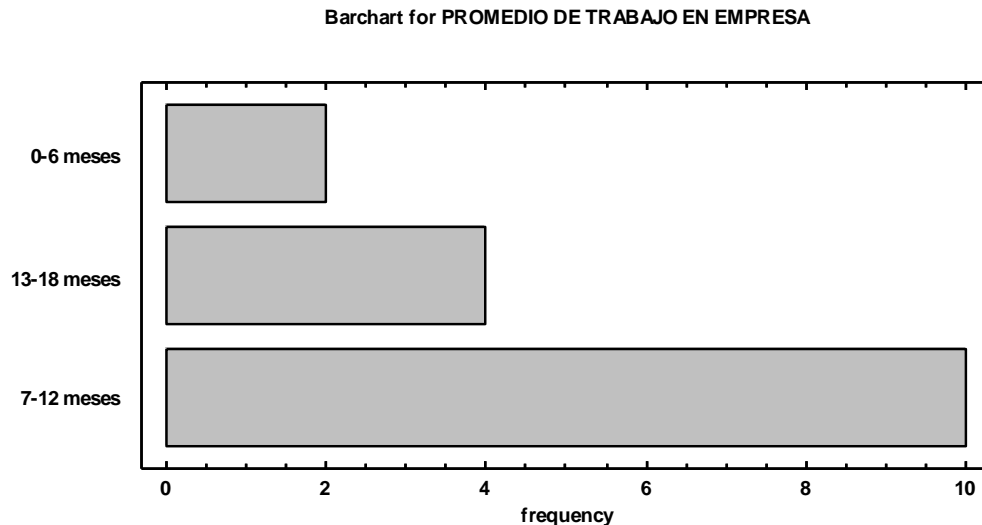


Fuente: Elaboración Propia.

En el promedio de cuánto tiempo se mantiene el servicio en las empresas (clientes), se reflejaron 10 empresas donde el servicio de consultoría duraba entre 7-12 meses, 4 empresas entre 13-18 meses y 2 empresas entre 0-6 meses de prestación de servicios.

Se puede observar que el servicio a ofrecer sería a corto plazo, ya que las empresas necesitan ayuda sobre un área específica en el que ellos mismos diagnostican su problema evidente y no se orientan a mitigar las demás áreas que podrían requerir asesoramiento.

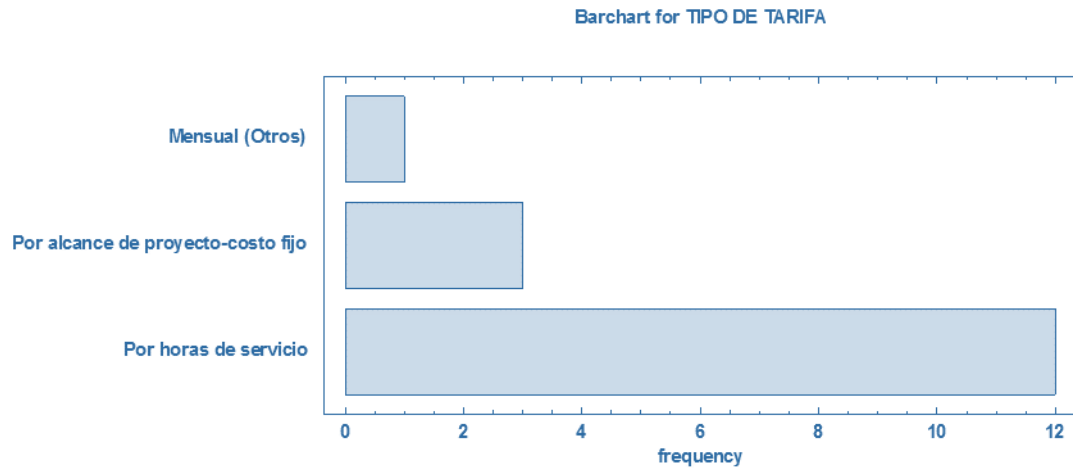
**Gráfica 18. ¿Por cuánto tiempo se mantiene el servicio en las empresas en promedio?**



Fuente: Elaboración Propia.

Al hablar de las tarifas manejadas a la hora de presupuestar el servicio de consultoría en las empresas, 12 empresas respondieron el manejo por horas de servicio, 3 empresas por alcance de cada proyecto individual y 1 empresa por tarifa mensual.

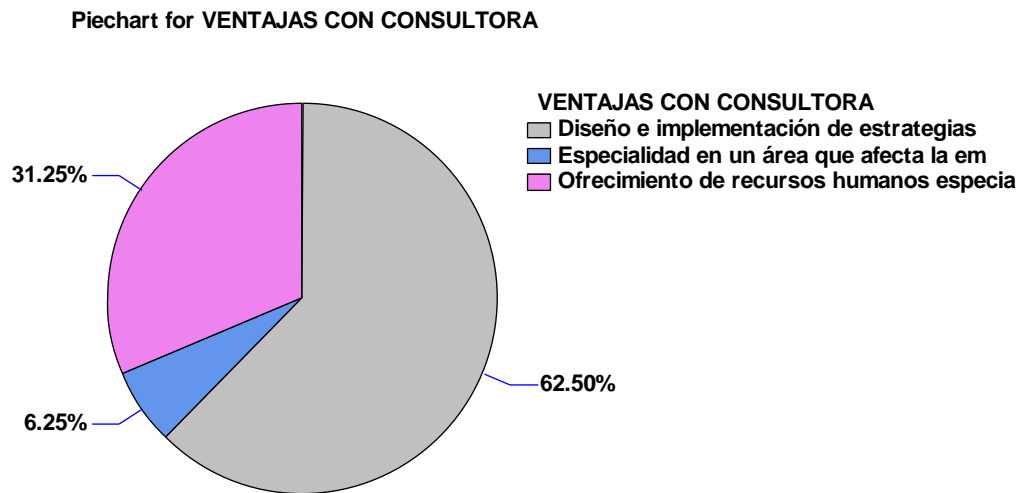
**Gráfica 19. Tarifas de empresas de consultoría en la ciudad de Cúcuta**



Fuente: Elaboración Propia.

De las ventajas consideradas importantes a la hora de contratar con una empresa consultora, el 62,5% de empresas optó a favor del diseño e implementación de estrategias, el 31,2% al ofrecimiento de recursos humanos especializados y el 6,25% a la especialidad de un área que afecta a la empresa.

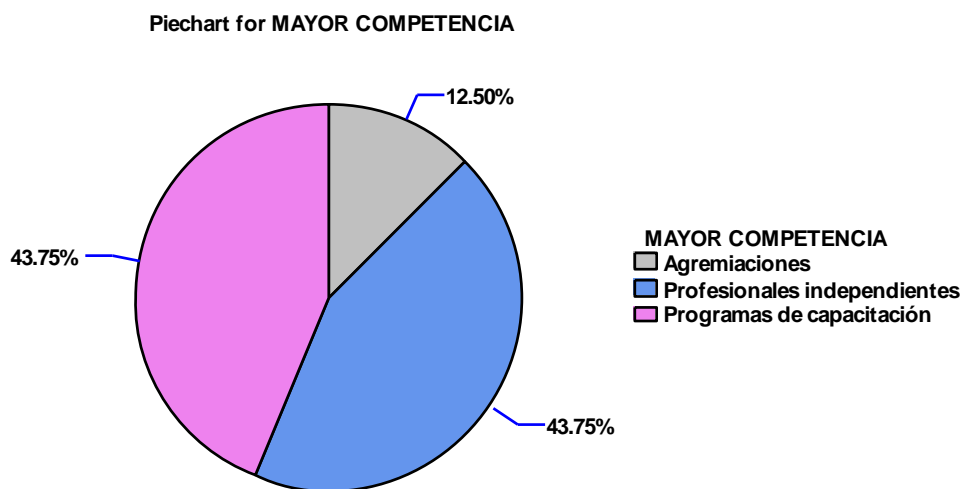
**Gráfica 20. Ventajas al contratar con una empresa consultora**



Fuente: Elaboración Propia.

En la última pregunta sobre ¿Cuál es su mayor competencia?, 43,7% se refirieron a profesionales independientes, otro 43,7% a programas de capacitación y un 12,5% a las agremiaciones.

### Gráfica 21. Competencia en el sector de la consultoría en la ciudad de Cúcuta



Fuente: Elaboración Propia.

Se puede concluir que existen en su mayor parte empresas creadas como personas naturales prestando servicios de asesoría independiente en temas especializados, mas no como un grupo de profesionales tal y como se expresa en el presente estudio.

Principalmente se está atendiendo el sector de servicios dejando a un lado a industria que es el centro de atención de ese estudio.

Existe una mayor competencia en el área empresarial, administrativa y de gestión, punto a tener en cuenta para ofrecer servicios con mayor valor agregado para resaltar una diferenciación.

### **3.3 IDENTIFICACION, DESCRIPCION Y CARACTERIZACION DE LOS SERVICIOS (PRODUCTO)**

A continuación se presentan los servicios a ofrecer en la consultora:

#### **3.3.1 Servicios administrativos.**

**3.3.1.1 Planeación estratégica.** Contiene el mapa de ruta de la empresa, compuesto de cuatro componentes:

- Misión de la organización

La pregunta principal de esta parte consiste en qué negocio está. Con esto se arma la base fundamental del negocio.

- Definir visión:

¿Cuál debería ser el negocio? ¿Quiénes son los clientes? ¿Cuáles son los productos más importantes de la empresa? ¿En qué mercado se compete? ¿Cuál tecnología debe manejar la empresa?

- Establecer los objetivos de la negociación
- Formulación de estrategias de la organización
- Estrategias de penetración en mercado
- Estrategias de desarrollo de mercado
- Estrategias de desarrollo de productos
- Diversificación
- Plan de cartera de la organización

¿Qué negocios son básicos para el cumplimiento de la misión? ¿Qué áreas de negocio merecen mayor atención?

**3.3.1.2 Modelo de negocio.** Consiste en crear un modelo partiendo de la descripción de cómo la organización crea, distribuye y captura valor.

Debe ajustarse a las necesidades y expectativas de la empresa involucrando tipo de clientes y mercado.

**3.3.1.3 Estrategia corporativa.** Es construir una estrategia relacionada con el objetivo y alcance global de la organización, con ello se pretende crear ventajas corporativas para conseguir ganancias.

- Definición de los tipos de negocio, productos, servicios.
- Cobertura geográfica.

**3.3.1.4 Estrategia organizacional.** Se basa en diagnosticar a la empresa en cuanto a su diseño organizacional, la eficiencia y la competitividad. Bajo este resultado se mide la efectividad de la estrategia del negocio. Se analizan factores internos y externos, se alinean la estructura con la estrategia. Dentro del proceso de este servicio se ofrece el diseño y la definición de la arquitectura organizacional, la planeación de la transición de la nueva estructura y la ejecución.

Se equilibra la estrategia del negocio y las personas con a calidad de las operaciones y la rentabilidad.

**3.3.1.5 Estrategia de clientes.** Identificar tipo y naturaleza de las interacciones entre la empresa y clientes sobre la calidad. Se verifican las etapas de relación con el cliente en la empresa: inicio, maduración y fidelización. Con esta verificación se espera conocer que experiencia se llevan los clientes con la empresa, si cumplen con la necesidad, si está marcando el valor que espera la empresa. Los beneficios son los vínculos a largo plazo, retención de clientes actuales, mejoría en niveles de satisfacción, incremento de clientes potenciales.

**3.3.1.6 Gestión integrada del desempeño.** Se define como la información a la mano para toma de decisiones. Basado en esto se evalúa la capacidad de la empresa de materializar ideas en planes concretos a través de un ciclo de control desde la planeación estratégica, medición y evaluación de desempeño, hasta la intervención y alineación, es decir, la implementación de planes de acción y esquemas de seguimiento a pronósticos.

Se prestan los siguientes servicios:

- Definición de indicadores clave de desempeño.
- Planeación, presupuesto y proyecciones
- Estrategia de comunicación interna y externa.

**3.3.1.7 Transformación organizacional.** Ante cambios se hace un proceso de transformación organizacional para alinear el horizonte con los comportamientos y los objetivos.

Se asegura de que las nuevas iniciativas o ya existentes generen valor.

### **3.3.2 Mercadeo.**

**3.3.2.1 Investigación de mercados.** Se elaboran estudios de mercado que le brindan a su empresa información clave para desarrollar los planes y proyectos que requieran a través de análisis cualitativos o cuantitativos, con fuentes primarias y secundarias según la necesidad.

Con la investigación de mercados se pretende diseñar, recopilar y analizar los datos de resultados acertados para la situación que se desea mejorar en la compañía; las decisiones de mercadeo deben estar soportadas por estudios y compilación de datos.

**3.3.2.2 Planes de mercadeo.** Se realiza un informe en el cual se reúne el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde debe dirigirse la entidad. Para esto se determinan los objetivos del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de las metas

identificadas en el plan de negocios. Entre otras cosas, este plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y distribución del mismo.

- Plan Promocional: En marketing se relaciona con la comunicación persuasiva hacia un público objetivo para facilitar el intercambio entre el fabricante y el consumidor y ayudar a satisfacer los propósitos de ambos.
- Plan Comercial: Se pretende definir los Objetivos del plan, del Producto, los Precios y condiciones, el plan de Acción de cada vendedor, y los lineamientos comerciales de la empresa.

### **3.3.3 Análisis financiero.**

El servicio de Consultoría Financiera Empresarial se presenta como un control ágil y práctico para el análisis de la información mediante la elaboración de un análisis y diagnóstico financiero de la empresa y elaboración de planes financieros de fácil comprensión y ejecución, aumentando así los niveles de rentabilidad de la empresa, optimizando todos sus procesos financieros, y proyectando sus flujos de caja para que la empresa pueda tomar decisiones estratégicas acertadas y oportunas para el buen funcionamiento de la organización.

#### **3.3.3.1 Análisis de Costos**

El análisis de costos es una herramienta clave para tener una descripción detallada de los riesgos y ganancias de las empresas. Se reconoce los recursos necesarios para llevar a cabo una labor.

Determina no solo el costo sino la viabilidad del negocio y sirve para la toma de decisiones.

### **3.4 ANALISIS DE LOS PRECIOS**

En el Análisis de la Oferta, en la gráfica 21 se puede ver que las empresas consultoras en su gran mayoría establecen las tarifas por horas de servicio, dependiendo del servicio prestado al cliente o proyecto.

Por lo tanto, se decidió establecer el valor de la hora/consultoría y de acuerdo a esto se calcula su valor total para cada proyecto.

El valor de la hora/consultoría se fija inicialmente en base a los resultados arrojados por el estudio de demanda, teniendo en cuenta que este valor está sujeto a cambios, puesto que son precios dinámicos que pueden verse modificados en medio de una negociación con el cliente según la propuesta ofrecida.

El número de horas dedicadas a una Consultoría variará según la tipología de la asistencia y servicios ofrecidos dentro del portafolio de la empresa intervenida y de las características de la asesoría.

Se establece para el presente análisis un valor promedio por horas de consultoría por cada tipo de empresa en cada uno de los procesos que intervienen en el servicio suministrado por la empresa consultora.

**Cuadro 4. Horas de consultoría por tipo de empresa/servicio ofrecido**

<b>TARIFA SEGÚN HORA/SERVICIO</b>				
<b>SERVICIOS OFRECIDOS</b>	<b>MICRO</b>	<b>PEQUEÑA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>GRANDE</b>
Planeación Estratégica	\$ 100.000,00	\$ 120.000	\$ 140.000	\$ 160.000
Diagnóstico del problema	\$ 140.000,00	\$ 150.000	\$ 180.000	\$ 200.000
Diseño de plan o modelo de negocio	\$ 160.000,00	\$ 180.000	\$ 200.000	\$ 220.000

Fuente: Elaboración Propia.

Nota aclaratoria: los precios serán asignados según precios recurrentes, es decir, que pueden ser objeto de variaciones según sea la negociación con el cliente.

**3.5 ANALISIS DE COMERCIALIZACION (PLAZA)**

La forma más adecuada para prestar el servicio es de manera directa del oferente al consumidor final, puesto que se tiene reconocimiento inmediato de este, primordialmente en la etapa de inicio o crecimiento permitiendo a la consultora tener mayor control de sus precios y estrategia de mercadeo.

Se debe tener en cuenta un espacio físico adecuado para que el consumidor se sienta a gusto antes de recibir el servicio en las instalaciones del cliente.

Esta forma de comercialización, hace que los mismos clientes sean los intermediarios en difundir con sus comentarios favorables los servicios y decirlo a otros del sector que se convertirán en potenciales.

Una ventaja de este canal consiste en minimizar costos, teniendo en cuenta la etapa de inicio de la empresa por no presentar intermediarios.

La forma de emplear este canal directo será ofrecer el servicio de punto de atención en las oficinas de la consultoría y la visita directa al cliente.

### Figura 3. Comercialización



Fuente: Elaboración Propia.

### 3.6 PROMOCIÓN DEL SERVICIO

La promoción del servicio se efectuará a través de las siguientes maneras:

**3.6.1 Promoción a través de visita directa.** Este tipo de promoción será a través de la realización de una base de datos, ya sea investigada directamente con la empresa o adquirida con la base de datos de la Cámara de Comercio, según sea el nicho objetivo. Se hace un cronograma de visitas y se hace contacto directo con los gerentes o encargados en cada empresa, con el fin de dejar claro los servicios a ofrecer, entender de cerca la situación de las empresas y entablar una relación con este.

**Figura 4. Registro fotográfico Empresa Burgos, Cúcuta**



**CALZADO  
BURGOS**



**Almacén**



**Diseño**



**Plantillas**



**Equipos**



**Producto  
Terminado**

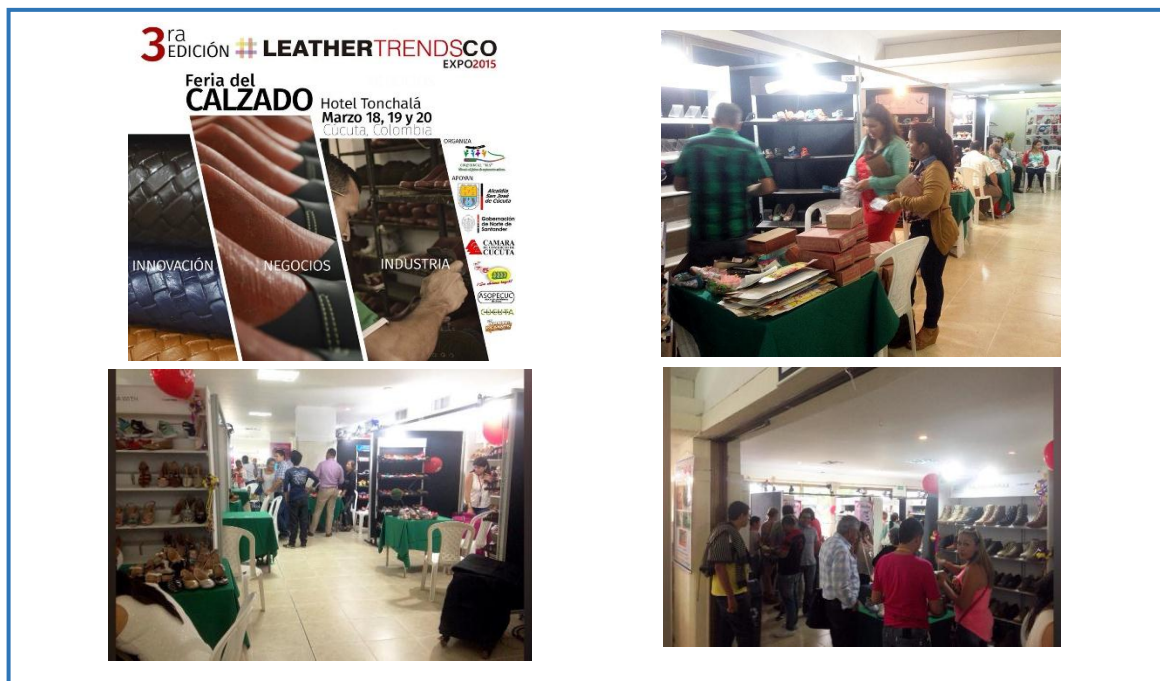
Fuente: Elaboración Propia.

**3.6.2 Promoción a través de los profesionales consultores.** Un método para alcanzar nuevos clientes es a través de las relaciones ya establecidas de los profesionales consultores que hagan parte de la empresa ya sea de planta o como temporales, que hagan de puente de comunicación para hacer llegar los servicios.

**3.6.3 Promoción a través de la visita a ferias y eventos de los sectores de interés.** Se realiza un cronograma de los eventos a nivel local, regional y nacional, en los cuales la promoción de la consultoría se pueda ver beneficiada por relacionare directamente con los sectores de interés y potenciales clientes, además de comunicaciones con agremiaciones y la posibilidad de alianzas

estratégicas de planes que se promuevan en estos eventos. Una de esas instituciones puede ser la cámara de comercio, que a través de sus eventos ya sean ferias, ruedas de negocios, capacitaciones y demás, reúnen a una serie de empresarios dispuestos a generar cambios en sus empresas y en busca de avance, siendo ellos el objetivo de servicios de consultoría, para apoyar sus iniciativas.

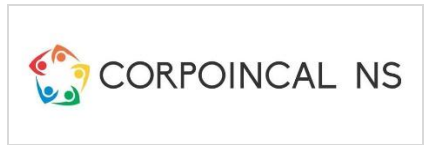
**Figura 5. Registro fotográfico feria del calzado, Cúcuta 2015**



Fuente: Elaboración Propia.

**3.6.4 Promoción a través de Alianzas estratégicas con Agremiaciones del Sector.** Se establecen alianzas estratégicas con agremiaciones o corporaciones para llegar a un mercado de manera más concreta, ya que se cuenta con la base de datos, la experiencia en el sector, los clientes, las conexiones con el exterior, las plataformas comerciales con las universidades, programas de formación y una serie de eventos creados para aumentar las relaciones públicas por parte de las agremiaciones.

**Figura 6. Corporación de Industriales de Calzado y Similares de Norte de Santander**



**Figura 7. Registro fotográfico, visita a Corpoincal, Cúcuta.**



Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 8. Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, El Cuero y Sus Manufacturas**

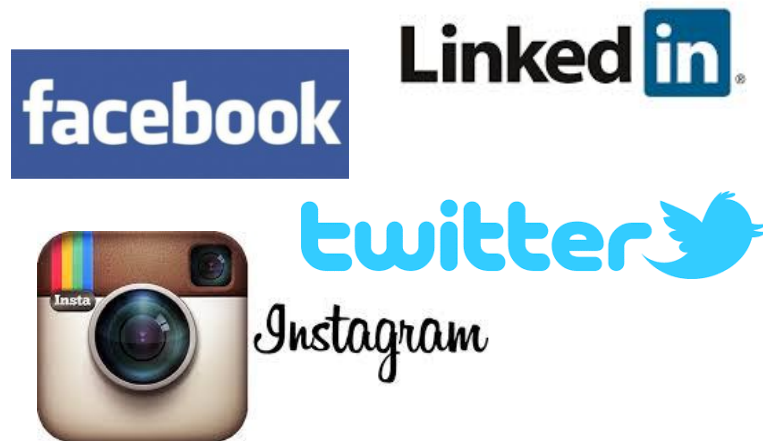


**3.6.5 Promoción virtual a través de la página web.** Es un medio efectivo por el cual se llega a cualquier interesado en los servicios, conocer de qué se trata la empresa, donde se ubica, breve historia de la compañía, servicios a ofrecer, y

noticias sobre logros obtenidos. Es un medio de contacto con clientes, tanto locales como nacionales e internacionales. Es la carta de presentación y de relación con futuros clientes y una herramienta a explotar para manejar servicios con ellos.

### 3.6.6 A través de redes sociales.

Figura 9. Promoción de redes sociales



Fuente: Elaboración Propia.

En el entorno actual, esta es una herramienta fundamental para hacer llegar comunicación de noticias, logros, metas, objetivos que se tengan en la compañía. Redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram son una forma inmediata de hacer llegar comunicación a interesados de manera concreta y efectiva.

## 4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

### 4.1 TIPO DE EMPRESA

#### 4.1.1 Misión, visión, objetivos.

**Misión.** Transformar las necesidades de la empresa en proyectos y planes de negocio para obtener la inversión que requiere el logro de los objetivos trazados, mediante la aplicación de un modelo innovador basado en el empoderamiento de las personas por medio de la organización de la información, gestión de las áreas administrativas, desarrollo de la cultura organizacional, generación y diseminación de conocimiento, la creación de redes de contactos y alianzas estratégicas. Otorgar la capacidad de tomar decisiones informadas sobre el futuro de su empresa.

**Visión.** Ser en 5 años una empresa de consultoría reconocida en el departamento de Norte de Santander por su labor exitosa de acompañamiento y transformación empresarial.

#### **Propósito:**

- Transformar las necesidades de las unidades productivas en proyectos, planes de negocio e inversión para participar en convocatorias de financiación y alianzas.
- Traducir las políticas públicas de apoyo a los sectores productivos en programas e iniciativas que beneficien a las empresas.
- Generar información actualizada a través de investigaciones aplicadas por áreas y/o sectores.
- Gestionar y organizar eventos de carácter comercial, académico y cultural con participación de entidades públicas y privadas para el desarrollo de los sectores productivos.
- Ofrecer capacitación empresarial a través de: Talleres, conferencias, seminarios, diplomados y congresos.

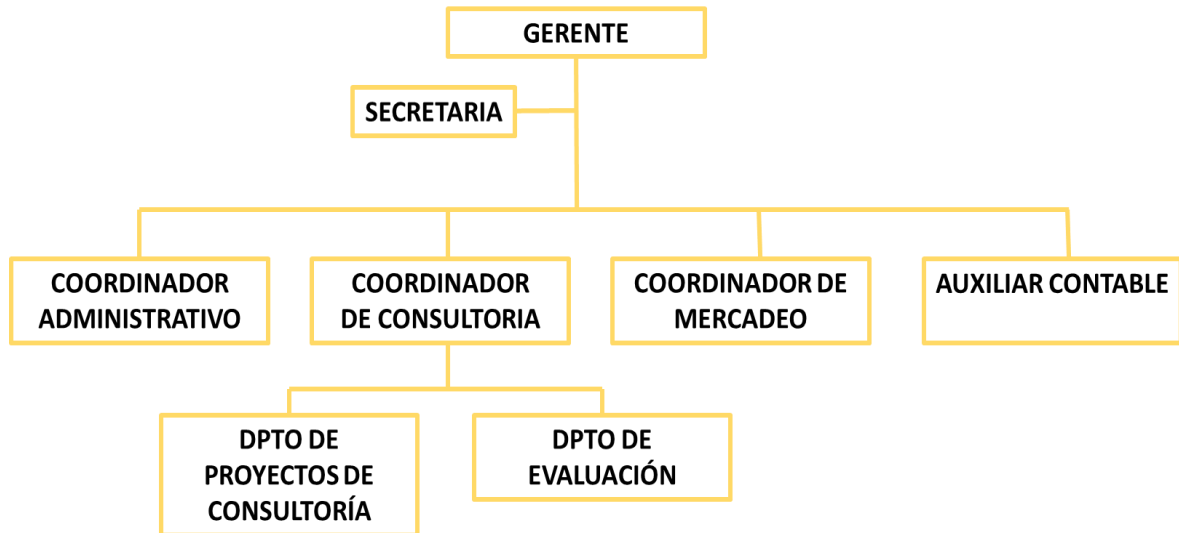
**4.1.2 Filosofía.** Vemos la actividad laboral de los individuos como una expresión de su ser interno. El oficio es el escenario en que cada persona vincula su experiencia, habilidad y conocimiento para beneficiar a su comunidad y al mundo; sabemos que el trabajo es una fuerza que contribuye al movimiento de la economía y creemos que la manera de hacerlo es una fuerza que moldea la cultura de una comunidad porque crea hábitos, relaciones interpersonales y formas de ser, que a su vez describen el comportamiento general de una sociedad. La actividad productiva es un factor económico que puede ser asumido como expresión cultural de un territorio y su comunidad.

**Valores:**

- Calidad en el servicio: brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente
- Integridad: actuar oportunamente con los reglamentos impuestos por la ley y nuestra empresa.
- Respeto: considerar a colegas y usuarios como iguales, con un trato justo.
- Compromiso: ir más allá del simple deber, mediante el desempeño eficaz de nuestras funciones.
- Trabajo en equipo: ser firmes trabajando juntos, para lograr los objetivos empresariales.
- Confidencialidad: Manejar de manera cuidadosa la información entregada por nuestros clientes.
- Lealtad: Ser fieles y respetuosos con las personas que trabajamos.

### 4.1.3 Organigrama

Figura 10. Organigrama de la empresa de consultoría.



Fuente: Elaboración Propia.

### 4.1.4 Tipo de sociedad.

Sociedad por acciones simplificadas (S.A.S): es una sociedad que estimula el emprendimiento creada por la ley 1258 del 2008, además del decreto 2020 de Junio de 2009, basándose en generar facilidad y flexibilidad para la constitución y funcionamiento de la sociedad.

Los accionistas responderán sólo hasta el límite de sus aportes sin importar la causa de obligación. En materia tributaria la S.A.S funcionará como una sociedad anónima.

Una sociedad por acciones simplificadas puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto comerciales como civiles, se crea por documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio, a menos de que los aportes iniciales incluyan bienes inmuebles se requiere de escritura pública.

#### **4.1.5 Portafolio de Servicios.**

- Evaluación de los niveles de desempeño al interior de la empresa:
- Planeación estratégica
- Modelo de negocio
- Estrategia corporativa
- Estrategia organizacional
- Estrategia de clientes
- Gestión integrada del desempeño
- Transformación organizacional
- Investigación de mercados
- Planes de mercadeo
- Análisis de costos

Si se observa dentro del diagnóstico de la empresa la posibilidad de ofrecer servicios adicionales para complementar lo que requiere la empresa en mención, se puede adquirir por outsourcing los servicios de:

- Auditorías: inspección y aseguramiento de los registros contables
- Logística: diagnóstico y propuesta de modelos eficientes y confiables.
- Gestión de los recursos humanos: administración de la función administrativa.

- Diseño e implementación de estrategias en internet y páginas web.

## **4.2 REQUERIMIENTOS Y COSTO DE PERSONAL**

**4.2.1 Personal administrativo.** Para el adecuado funcionamiento de la Empresa Consultora se busca desarrollar las cuatro áreas nombradas anteriormente, para las cuales se necesitan profesionales distribuidos de la siguiente manera:

- Dirección General
- Dirección Área Administrativa
- Dirección Área de Mercadeo
- Dirección Área Comercial
- Dirección Área Contabilidad
- Secretaria para Dirección General

Según esto se requieren cinco profesionales para que cada uno sea el responsable de cada área, y una persona con estudios técnicos para realizar el trabajo de secretaria.

**4.2.2 Consultores.** A lo largo del desarrollo de todo el proyecto, se ha planeado contar inicialmente con cuatro consultores, preferiblemente: un administrador, un Ingeniero Industrial con especializaciones afines al portafolio de servicio, y experiencia en ejecución y evaluación de proyectos, un profesional en mercadeo con experiencia en gestión empresarial, y un contador.

Además se requiere experiencia laboral de 1 año como consultor.

Uno de estos cuatro profesionales sería el encargado de la Dirección de Área de

Consultoría, por lo que se estaría requiriendo otras tres personas para desarrollarse como consultores.

**4.2.3 Personal servicios varios.** Para servicios varios se necesitarían dos personas, uno para mensajería y otra persona para oficios varios que sería la encargada principalmente del aseo de la oficina y de la atención a los clientes.

#### 4.2.4 Costo de personal.

**Cuadro 5. Nómina director general**

CARGO	SUELDO	AUXILIO DE TRANSPORTE	SALUD		PENSIÓN		A.R.P		PARAFISCALES	
			EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA
DIRECTOR GENERAL	\$3,000,000	\$ -	\$ 120,000	\$ 127,500	\$ 120,000	\$ 212,500	\$ -	\$ 13,050	\$ -	\$ 225,000.00
		CESANTIAS	INTERESES	PRIMA	VACACIONES	VALOR TOTAL SALARIO				
		\$208,333.00	\$ 24,999.96	\$ 208,333.00	\$ 104,167.00	EMPLEADO	EMPRESA			
						\$3,520,833.00	\$ 4,123,882.96			

**Cuadro 6. Nómina coordinadores**

CARGO	SUELDO	AUXILIO DE TRANSPORTE	SALUD		PENSIÓN		A.R.P		PARAFISCALES	
			EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA
COORDINADORES	\$2,500,000	\$ -	\$100,000.00	\$ 127,500.00	\$ 100,000.00	\$ 180,000.00	\$ -	\$ 7,800.00	\$ -	\$ 135,000.00
		CESANTIAS	INTERESES	PRIMA	VACACIONES	VALOR TOTAL SALARIO				
		\$125,000.00	\$ 15,000.00	\$ 125,000.00	\$ 62,500.00	EMPLEADO	EMPRESA			
						\$2,812,500.00	\$ 3,277,800.00			

**Cuadro 7. Nómina secretaria**

CARGO	SUELDO	AUXILIO DE TRANSPORTE	SALUD		PENSIÓN		A.R.P		PARAFISCALES	
			EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA
SECRETARIA	\$ 644.350	\$ 74,000.00	\$ 25,774.00	\$ 54,770.00	\$ 25,774.00	\$ 77,322.00	\$ -	\$ 3,364.00	\$ -	\$ 57,992.00
		CESANTIAS	INTERESES	PRIMA	VACACIONES	VALOR TOTAL SALARIO				
		\$ 59,863.00	\$ 7,183,56	\$ 59,863,00	\$ 26,848,00	EMPLEADO	EMPRESA			
						\$ 790,924,00	\$ 1,065,555,56			

### Cuadro 8. Auxiliar contable

CARGO	SUELDO	AUXILIO DE TRANSPORTE	SALUD		PENSIÓN		A.R.P		PARAFISCALES	
			EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA
AUXILIAR CONTABLE	\$ 644.350	\$ 74.000,00	\$ 25.774,00	\$ 54.770,00	\$ 25.774,00	\$ 77.322,00	\$ -	\$ 3.364,00	\$ -	\$ 57.992,00
		CESANTIAS	INTERESES	PRIMA	VACACIONES	VALOR TOTAL SALARIO				
						EMPLEADO	EMPRESA			
		\$ 59.863,00	\$ 7.183,56	\$ 59.863,00	\$ 26.848,00	\$ 790.924,00	\$ 1.065.555,56			

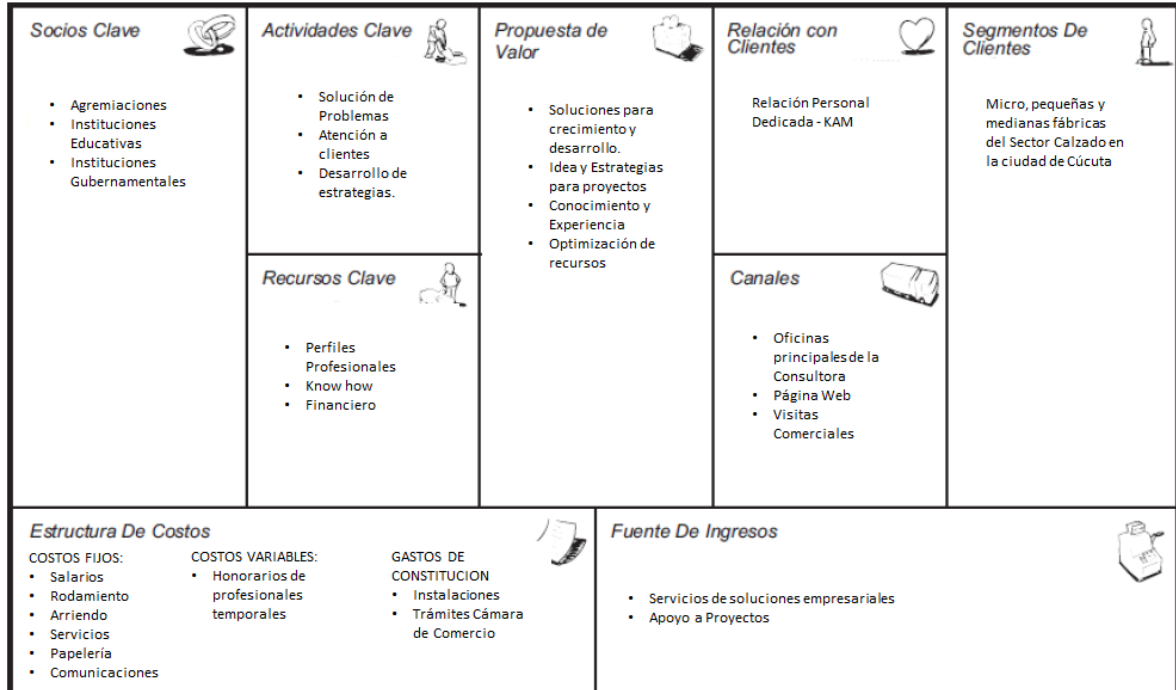
### Cuadro 9. Empleada servicios varios

CARGO	SUELDO	AUXILIO DE TRANSPORTE	SALUD		PENSIÓN		A.R.P		PARAFISCALES	
			EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA	EMPLEADO	EMPRESA
EMPLEADA SERVICIOS VARIOS	\$ 400.000	\$ 74.000,00	\$ 16.000,00	\$ 34.000,00	\$ 16.000,00	\$ 48.000,00	\$ -	\$ 2.088,00	\$ -	\$ 47.992,00
		CESANTIAS	INTERESES	PRIMA	VACACIONES	VALOR TOTAL SALARIO				
						EMPLEADO	EMPRESA			
		\$ 33.333,33	\$ 4.000,00	\$ 33.333,33	\$ 16.666,67	\$ 483.333,33	\$ 693.413,33			

## 5. MODELO DE NEGOCIO CANVAS

### 5.1 ESQUEMA MODELO CANVAS

**Cuadro 10. Modelo Canvas**



### 5.2 EXPLICACIÓN

**5.2.1 Socios clave.** Los socios clave para el negocio son las agremiaciones, instituciones educativas e instituciones del gobierno encargadas del sector empresarial.

Estos 3 tipos de empresas que poseen la gran ventaja de mantener contacto con los miembros del sector calzado a través de eventos, capacitaciones, investigaciones y demás que dan una ventaja a la consultora en materia de promoción y relaciones públicas. Las bases de datos de las agremiaciones, los eventos de la Cámara de Comercio, las nuevas capacitaciones del Sena Cúcuta en el sector y las alianzas investigativas de las Universidades, son de gran ayuda tanto para la consecución de clientes, como para la actualización del conocimiento de nuestros profesionales.

Como suministradores clave se tendrían en cuenta que el suministro básico de una consultora es el conocimiento, por lo tanto su personal es el suministro principal. Las universidades de la ciudad cuentan con un grupo de profesionales egresados en diferentes áreas de interés para la consultoría, además de su planta de profesores, quienes son expertos en sus áreas con años de experiencia.

Las relaciones públicas y el conocimiento son los recursos clave que se van a obtener de los socios.

**5.2.2 Propuesta de valor.** Entregamos al cliente soluciones para su crecimiento y desarrollo, ideas y estrategias para hacer realidad sus proyectos, conocimiento y experiencia y optimización de los recursos.

Toda empresa posee problemas en diferentes áreas, unas con mayor intensidad que otras, gracias al constante cambio que vive el entorno en la actualidad. Por estas razones, una empresa consultora es una solución tanto a las problemática que viva la empresa, como a la actualización de información y de las actividades que se realizan en un entorno globalizado.

Se está satisfaciendo una necesidad principal que es la de superar la crisis fronteriza, ayudar a las empresas a focalizar sus esfuerzos en ventas hacia el interior del país y como meta superior un mercado exterior, además de reestructurarse para llegar a competir con fortaleza.

Se entrega como beneficio un diagnostico personalizado que va a ayudar a la empresa clientes a analizar y tomar acciones sobre las debilidades que tienen en sus diferentes áreas.

**5.2.3 Cliente.** Se creará valor para las micro, pequeñas y medianas fábricas del Sector Calzado en la ciudad de Cúcuta. La investigación realizada a través de la Cámara de Comercio demuestra que las empresas micro y pequeñas son las de mayor cantidad en la base de datos de esta entidad, dejando así un vacío que se hace más notorio en el momento en el que se realizaron las entrevistas con las agremiaciones, con estas se confirmó el dato y se establece las debilidades de las empresas de este tamaño, como la falta de formalización, organización y fuerza de ventas.

**5.2.4 Relación con el cliente.** La relación que se tendrá con los clientes es la persona dedicada, también conocida como KAM, donde se establece una

interacción entre el cliente y el prestador del servicio. Existe un responsable en la atención a los clientes que normalmente se desarrolla y mantiene por un periodo de tiempo.

La relación con el cliente iniciará con un proceso de contacto directo como se describe en la promoción del producto, a través de visitas comerciales e interacción directa con ellos en los eventos del sector. Con este modelo, se busca un contacto más directo con los clientes, para lograr entender las necesidades, establecer una confianza con las personas encargadas de las compañías.

**5.2.5 Canales.** Los canales a utilizar serán sede de oficinas de la consultoría, Web y visitas comerciales.

La sede de oficinas de la Consultora constituye un punto de encuentro directo con cualquier interesado en el servicio.

La página web es un medio de comunicación para transmitir información tanto a clientes actuales como futuros, profesionales interesados en prestar sus servicios, y entidades interesadas en obtener algún beneficio ofrecido por la Consultora.

Las visitas comerciales es el canal más efectivo pero más costoso para llegar al cliente, puesto que representa una ventaja directa al tener percepción de su ambiente, poder generar un contacto con el personal perteneciente, y entender la perspectiva del gerente frente al negocio.

**5.2.6 Ingresos.** Los clientes están dispuestos a pagar por una propuesta de valor que en realidad diagnostique sus necesidades y por un plan que sirva directamente a cada una, no algo general, sino una propuesta personalizada, basada en tres factores:

- La visión del gerente de la compañía respecto a lo que busca a corto, mediano y largo plazo
- Reconocimiento de las necesidades actuales de la empresa
- Estudio del entorno para competir en los mercados objetivo de los clientes.

Actualmente los clientes están pagando por servicios de asesoría independiente, en los cuales recibe la ayuda de un profesional especializado en un área en la que el cliente reconoce que quiere mejorar. Estos servicios actualmente los están pagando por honorarios al profesional.

En la presente consultoría los pagos serán recurrentes según el pago por el uso de un servicio, definiendo a través de precios dinámicos (a través de negociación).

La forma de ingresos para los servicios de soluciones empresariales y proyecto se hará a través de pagos recurrentes según el cronograma.

**5.2.7 Actividades clave.** Las actividades clave que desarrolla la consultora están en la solución y detección de problemas, atención a clientes y desarrollo de estrategias.

Se elaboran soluciones y propuestas clara para el cliente que aporten una visión externa a la empresa para afrontar cambios en un corto período de tiempo, articulando procesos para evaluar nuevas oportunidades de negocio que logren impulsar iniciativas de innovación en diferentes áreas de la organización.

**5.2.8 Recursos clave.** Los recursos clave que requiere la consultoría son los consultores que van a brindar la soluciones a los empresarios; el know how que representa el conocimiento de la consultora y sus profesionales; y financiero, ya que para lograr mantener los costos fijos se debe mantener un constante flujo de caja y eso se logra a través de las propuestas ofrecidas en el plan de soluciones a los clientes.

**5.2.9 Costos.** Estrategia de beneficios

El buen servicio, la atención, la calidad, la excelencia y la personalización son costosos. Se debe ofrecer un servicio Premium al cliente y exceder sus expectativas, no podrá realizarse con una estructura de costos bajos.

Al seguir una estrategia de beneficios se debe lograr que el cliente obtenga un “beneficio percibido” mayor al precio que está pagando. Los costos serán mayores, pero el precio que se cobrará también lo será.

Costos Fijos:

- Salarios
- Rodamiento
- Arriendo
- Servicio
- Papelería
- Comunicaciones

#### Costos variables

- Honorarios de profesionales temporales

## 6. RECOMENDACIONES

Se debe tener en cuenta que en la muestra de consultoras se observa que en su mayoría ofrecen servicios de Gestión Empresarial, el cual es uno de los fuertes de la empresa en estudio. Por este motivo hay que ofrecer servicios con mayor valor agregado y atención al cliente.

Se recomienda una flexibilidad en los valores a cobrar a los clientes, ya que no se debe generalizar el esfuerzo según las diferentes propuestas por empresa, puesto que presentan diferencias entre ellas.

Se debe realizar un análisis adecuado de perfiles profesionales según la propuesta que se diagnostique, ya que se debe entregar la solución más adecuada según las necesidades que arroja el diagnóstico.

Se recomienda tener una capacitación en cultura organizacional y enfatizar en el hecho que la ciudad no tiene una percepción completa de la necesidad de consultoría a pesar de que reconocen que sus empresas tienen necesidades. Con esto se debe buscar un plan de transformación de pensamiento para hacer entender los beneficios que trae la adquisición de estos servicios.

Los servicios ofrecidos por la empresa consultora deben ser adaptables según el diagnóstico realizado, al igual que los precios asignados, ya que la personalización del proceso conlleva a una elasticidad en los entregables al cliente.

## 7. CONCLUSIONES

La empresa consultora debe presentarse como una solución para satisfacer las necesidades de un entorno que necesita cambiar su enfoque habitual, para entrar a un mercado nuevo local y nacional, para luego extenderse a nuevas perspectivas.

Las empresas del sector calzado en la ciudad no están preparadas para afrontar una adversidad en ningún factor, ya que lo demuestran las cifras de cancelación de empresas en los últimos años según la Cámara de Comercio en su base de datos. La falta de planeación y estrategia ha llevado a muchas empresas a no diversificar su mercado y caer en la volatilidad que vive la situación en la frontera.

Las agremiaciones son alianzas estratégicas que ayudan a las relaciones públicas y amplía la visión del entorno a través de sus eventos.

Se determina que las microempresas poseen la mayor parte del mercado de fábricas de calzado en la ciudad de Cúcuta, transformándose en el mercado objetivo de este estudio, por la posibilidad de ofrecer más servicios para su crecimiento en el corto, mediano o largo plazo.

La crisis fronteriza que actualmente vive la ciudad no debe representarse como una debilidad sino como una oportunidad de negocio para la empresa de consultoría al ofrecer soluciones sobre las cuales los empresarios no tienen total conocimiento.

Se observa un interés primordial de los clientes en las áreas administrativas y de mercadeo según la encuesta, debido a la adaptación que han tenido que vivir las empresas en los últimos años al entorno cambiante de la ciudad.

## BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ LOPEZ, Luis. Proceso de consultoría organizacional. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/econsultoria.htm>

CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA. Portal COMPITE 360. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.compite360.com/>

CÁMARAS DE COMERCIO DEL PAÍS. Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva. [En línea]. Disponible en Internet en: [https://www.ptp.com.co/documentos/plan%20de%20negocios%20cuero%20calzado%20y%20marroquiner%c3%8da\\_vf.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/plan%20de%20negocios%20cuero%20calzado%20y%20marroquiner%c3%8da_vf.pdf)

CONSTRUYENDO UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA. [En línea]. Disponible en Internet en: <https://construyendounaconsultora.wordpress.com/>

CREAME. Programa Regional de Espíritu Empresarial e Innovación en Ingeniería, Incubadora de empresas. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.creame.com.co/web/>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta anual manufacturera. Cúcuta: DANE, 2012. 10 p.

DGH CONSULTORES. El rol del consultor organizacional-artículo DGH consultores, 2011. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://dghconsultores.com.ar/el-rol-del-consultor-organizacional/>

EMPRENEDORES. Crear una empresa. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/abrir-una-consultoria>

ENTUXIA. Modelo de negocio Canvas, Consultoría de creación de empresas. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.entuxia.com/financiacion/wp-content/uploads/modelo-de-negocio-canvas-ejemplo.pdf>

GARCÍA GONZÁLEZ, Ana y REVERTER, Sefa Bória. Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI. Madrid: Universidad de Barcelona, 2006. 378 p.

GESTIOPOLIS. Improven consultores: área de dirección y organización. Una consultoría, ¿Podría ayudarme a mejorar? [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/58/consulta.htm>

GOBERNACIÓN DE NORTE DE SANTANDER. Análisis comparativo de los sistemas productivos de las mipymes del sector calzado y marroquinería del área metropolitana de Cúcuta. Cúcuta: La Gobernación, 2010.

KEAT, Paul y PHILIP, K. Economía de empresa. México: Pearson, 2004. 389 p.

KUMAR, Aaker. Investigación de mercados. México: Limusa, 2001. 776 p.

MEZA, Jhonny de Jesús. Evaluación financiera de proyectos. Bogotá: Ecoe, 2013. 362 p.

MUNUERA, José Luis y ESCUDERO, Ana Isabel. Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC, 2007. 687 p.

PEREYRA SILVEIRA, Eduardo y CAMPOS, Alexandre. Consultoría para la elaboración de un Documento sobre experiencias de incubadoras para orientar la creación de este tipo de organizaciones en las facultades de Ingeniería. [En línea]. Disponible en Internet en: [http://www.ingemprendedores.org/upload//banners/19\\_informe-incubadoras.pdf](http://www.ingemprendedores.org/upload//banners/19_informe-incubadoras.pdf)

SASTRE CASTILLO, Miguel Ángel. Diccionario de dirección de empresas y marketing. Madrid: Economista, 2009. 280 p.

SERRANO ORTEGA, Manuel y BLÁZQUEZ CEBALLOS, Pilar. Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro. Madrid: ESIC, 2015. 157 p.

SLIDESHARE. Fundamentos del marketing. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://es.slideshare.net/cdvecdve/fundamentos-del-marketing-resumen-stanton>

STANTON, William; ETZEL, Michael y WLAKER, Bruce. Fundamentos de marketing. Mexico: Mc Graw Hill, 2007. 741 p.

TEC-QUEST. Statgraphics. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://tecquest.com/statgraphics.htm>

UNIVERSIDAD DE SANTANDER. Estudio perfil del consumidor Cucuteño. Cámara de comercio de Cúcuta, Observatorio Económico. Cúcuta: UDES, 2012.

UNIVERSIDAD EMPRESA ESTADO. Creamos empresas para la época. [En línea]. Disponible en Internet en: [http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaProgramas/GestionTecnologica/ElementosDiseno/Archivos/ComiteUEE/Memorias/16a\\_incubadoras\\_empresas.pdf](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaProgramas/GestionTecnologica/ElementosDiseno/Archivos/ComiteUEE/Memorias/16a_incubadoras_empresas.pdf)

## **ANEXOS**

## Anexo A. Formato encuesta - empresas del sector calzado



Somos estudiantes de Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos de la UIS, estamos realizando una encuesta para conocer su opinión sobre la viabilidad de una empresa consultora en el sector del calzado, en la ciudad de Cúcuta.

NOMBRE DE EMPRESA: \_\_\_\_\_  
NÚMERO DE EMPLEADOS: \_\_\_\_\_

1. ¿Contrata usted algún servicio de consultoría?

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

2. Si respondió SI: ¿Con qué empresa consultora ha contratado?

\_\_\_\_\_

3. ¿Y en qué áreas?

A) Administrativa

B) Producción

C) Diseño

D) Marca/Publicidad

4. Si respondió NO ¿Conoce alguna empresa de consultoría?

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Presentan en su empresa necesidades del servicio de asesoría?

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

¿En qué áreas? Mencionadas anteriormente

\_\_\_\_\_

6. Si ha contratado el servicio, qué importancia tiene para su negocio adquirir la consultoría?

De 1 a 10, siendo 10 la escala más importante:

\_\_\_\_\_

7. Cuánto ha pagado la hora por el servicio de consultoría en su empresa?

A) De \$100.000 a \$200.000

B) De \$300.000 a \$400.000

C) De \$500.000 o más

8. ¿Con qué frecuencia ha requerido el servicio de consultoría?

A) 1 a 6 meses

B) 7 meses a 1 año

C) 1 año a 2 años

D) 2 años en adelante

9. Para usted ¿Qué es lo más importante en la adquisición de este servicio?

A) Tiempo

B) Efectividad

C) Otros

¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

Gracias por su tiempo.

## Anexo B. Formato encuesta- empresas de consultoría



Somos estudiantes de Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos de la UIS, estamos realizando una encuesta para conocer su opinión sobre la viabilidad de una empresa consultora en el sector del calzado, en la ciudad de Cúcuta.

NOMBRE DE EMPRESA: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE EMPLEADOS: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué servicios ofrecen a las empresas?

- A. Consultoría en servicios administrativos y organizacionales
- B. Consultoría en servicios técnicos y de producción
- C. Consultoría en diseño
- D. Consultoría en mercadeo
- E. Otro. \_\_\_\_\_

2. ¿A qué sector frecuentan la prestación de este servicio?

- A. Comercio
- B. Industria. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- C. Servicios ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Por cuánto tiempo se mantiene el servicio en las empresas en promedio?

- A. 0-6 meses
- B. 7-12 meses
- C. 13-18 meses
- D. Más de 18 meses

4. ¿Qué tipo de tarifa manejan en las empresas de la ciudad de Cúcuta?

- A. Por horas de servicio
- B. Por alcance de proyecto costo fijo
- C. Por valor de personal a disposición.
- D. Otro. ¿Cual? \_\_\_\_\_

5. ¿Qué ventajas considera que son importantes a la hora de contratar con una empresa consultora?

- A. Especialidad en un área que afecta la empresa.
- B. Agilidad en respuesta a dificultades.
- C. Diseño e implementación de estrategias.
- D. Ofrecimiento de Recursos humanos especializados.

6. ¿Cuál es su mayor competencia?

- A. Profesionales Independientes
- B. Agremiaciones
- C. Programas de capacitación de instituciones educativas.

Gracias por su tiempo.

## Anexo C. Cuestionario entrevista- agremiaciones calzado



ENTREVISTA AGREMIACIONES SECTOR CALZADO

---

**-GUILLERMO RANGEL**

GERENTE SECCIONAL DE ACICAM (Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero y Sus Manufacturas).

**-GONZALO OROZCO**

GERENTE DE CORPOINCAL (Corporación de Industriales del Calzado).

1. En qué consiste la agremiación. ¿Qué tipo de empresas la componen?
2. ¿Qué servicios les ofrece el estar asociados?
3. ¿En qué ciudades están ubicados?
4. ¿Cuántas empresas comprenden la Asociación? Y ¿De qué tamaño son las empresas?
5. ¿Cómo ve la situación actual del sector del calzado en la ciudad, comparándola con la situación de hace 5 años?
6. ¿Qué idea ha tenido que no se desarrollado en la ciudad?
7. ¿Qué información brindan a particulares interesados en el sector?
8. ¿Cuáles son los principales problemas que ha identificado en el sector?
9. ¿Han desarrollado estudios actualizados sobre el sector?
10. ¿Qué significa criterios de confort en su empresa?
11. ¿Qué tipos de actividades no ofrece la Asociación, que podría satisfacer una empresa consultora?
12. ¿Visualiza un crecimiento futuro en el sector del calzado?

## Anexo D. Cuestionario entrevista- empresas consultoras



ENTREVISTA EMPRESAS CONSULTORAS EN CÚCUTA

---

### **-PROEZA CONSULTORES**

MARIO VILLAMIZAR-GERENTE

### **-CORPOSISTÉMICA**

MÓNICA DÍAZ-REPRESENTANTE

1. Cuántos años tienen de experiencia ofreciendo el servicio de consultoría ?
2. ¿Qué sectores ha abarcado en la Ciudad?
3. ¿Cómo ha evolucionado el servicio de la consultoría en la Ciudad?
4. ¿Qué potencial de crecimiento ha observado en la Ciudad?
5. ¿Cómo observa el sector calzado a la hora de poder ofrecer el servicio de la consultoría?
6. ¿Cuál es su competencia? ¿En qué se diferencia?

## Anexo E. Tabla base de datos sector calzado

RAZON SOCIAL	NIT	FEC-MATRICUIA	FEC-RENOVACION	TAMAÑO DE LA EMPRESA	EDAD	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	PERSONAL
MUSSI ZAPATOS S.A.S	8905044930	25/10/1982	11/03/2014	GRANDE	32	SI	SI	414
GRUPO NOVA S.A.	8000927771	10/04/1990	20/03/2014	MEDIANA	25	SI	SI	96
CALZADO BURGOS S.A.S.	8070083585	04/08/2003	09/04/2014	PEQUEÑA	11	SI	SI	21
APARICIO APARICIO JOSE ISABEL	132493034	28/07/1983	11/03/2014	PEQUEÑA	5	NO	NO	5
FACAVA S.A.S.	9005027419	27/02/2012	20140328	MICRO	3	NO	NO	21
C.I. ROLYMAR COLOMBIA LTDA	900201937-3	22/02/2008	03/02/2014	PEQUEÑA	7	NO	NO	0
CALZADO MOLLE LTDA	9001406899	20070321	20140429	PEQUEÑA	8	NO	NO	0
OLIVEROS RIANO ANGELICA	60344705	19/03/2004	11/04/2014	PEQUEÑA	11	NO	NO	0
SOLANO RINCON JULIO MARIO	134587209	19880602	20140312	MICRO	26	NO	NO	3
MARIANNA MODA S.A.S.	9005674058	20120712	20140613	MICRO	2	NO	SI	5
ALVAREZ DAVILA RONAL RENE	882503970	20051214	20140717	MICRO	9	NO	SI	0
DIAZ SALGUERO ADOLFO JOSE	134391019	19920424	20140702	MICRO	22	NO	NO	0
SANDOVAL RAMIREZ WILLIAM	88206622	01/10/1998	25/09/2014	MICRO	16	SI	NO	0
MEJIA WILCHES JORGE DANIEL	9020198	21/03/2013	29/03/2014	MICRO	2	NO	NO	1
TEOREMA ZAPATOS S.A.S.	9007909569	20141114	20141114	MICRO	0	NO	NO	5
ITALPOL IMPORT EXPORT S.A.S.	3118097823	26/09/2012	13/05/2014	MICRO	2	SI	NO	0
LUCA SOLES SAS	900707629-2	30/01/2014	30/01/2014	MICRO	1	SI	NO	5
UPPER SAGA DE COLOMBIA S.A.S.	9007680311	20140909	20140909	MICRO	0	NO	NO	0
JACOME JAIMES AMPARO	60315356	23/03/2005	05/09/2013	MICRO	10	NO	NO	1
ESCALANTE PEÑARANDA LEONARDO	881968171	20070228	20140317	MICRO	8	NO	SI	10
MENESES CASTRO DAGOBERTO	13461639	25/02/1997	04/03/2015	MICRO	18	NO	NO	0
ROJAS PABON DORIS ELENA	375484279	20050404	20140416	MICRO	9	NO	NO	0
PARRA CAICEDO RICHARD ALBERTO	13502891	22/06/2000	19/03/2014	MICRO	14	NO	NO	4
PAREJA ALEXANDER	88217264	25/09/2002	31/03/2014	MICRO	12	NO	NO	3
JAIMES VILLAMIZAR PEDRO VICENTE	134493483	19970423	20140402	MICRO	17	NO	NO	0
SUAREZ CHIRRE LUIS ABEL	7000827402	20100602	20140521	MICRO	4	NO	NO	0
RODRIGUEZ JURADO JOSE ALEXANDER	88220760	09/12/2003	28/03/2014	MICRO	11	SI	NO	1
GARCIA VIVAS WILLIAM OMAR	88209470	15/06/2005	08/04/2014	MICRO	9	NO	NO	0
ARIAS GRACIELA	37254700	26/03/2004	01/04/2004	MICRO	11	NO	NO	0
TOCORA SANCHEZ JORGE FERNANDO	881862090	20130814	20140314	MICRO	1	NO	NO	0
TAMAYO ARISTIZABAL CESAR AUGUSTO	882626683	20130829	20140205	MICRO	1	NO	NO	2
BARRIOS CASELLES MARTHA ANDREA	275922907	20041005	20140519	MICRO	10	NO	NO	1
MENDOZA GOMEZ JONATHAN	10937730582	20140314	20140314	MICRO	1	NO	NO	5
ALCALDE MARTHA EDIRH	60332905	29/06/2006	27/03/2014	MICRO	8	NO	NO	0
OROZCO CONTRERAS GONZALO	882085084	19980330	20140331	MICRO	17	NO	NO	2
CALDERON JACOME JORGE ELIECER	88208410	31/01/2007	31/03/2014	MICRO	8	NO	NO	2
ORTEGA TORRES TOBIAS	135093198	20010530	20140331	MICRO	13	NO	NO	1
ECHEVERRY VALENCIA ARBEY	166598200	20010123	20140513	MICRO	14	NO	NO	1
GARCIA VIVAS CARLOS GIOVANNI	135087798	19970508	20140319	MICRO	17	NO	NO	7
CABALLERO SANTOS JESSICA MARLENE	10904094750	20090811	20140327	MICRO	5	NO	NO	6
GUISAO GOMEZ ELENA DEL SOCORRO	434258308	20130315	20140120	MICRO	2	NO	NO	1
BAYONA TORRES WILMER STEVE	88258425	30/07/2014	21/03/2014	MICRO	10	NO	NO	2
SILVA GUECHA MARIA FERNANDA	1090422236	17/03/2009	23/10/2014	MICRO	6	NO	NO	0
GARCIA SANCHEZ ANDERSSON OMAR	1090444097	23/07/2012	20/02/2014	MICRO	2	NO	NO	1
PINZON BECERRA CIRO ALFONSO	134488354	20030409	20140331	MICRO	11	NO	NO	1
BALLEN CASTELLANOS CAROLINA	603920318	20100910	20140207	MICRO	4	NO	SI	7
SANCHEZ MARTINEZ MARITZA ANTONIA	603730331	19971027	20140513	MICRO	17	NO	NO	7
CARDOZO VALENCIA ERIKA MARITZA	10903660554	20120411	20140314	MICRO	2	NO	NO	24
RAGAZZA BELLA S.A.S.	900557753-3	25/09/2012	27/02/2015	MICRO	2	NO	NO	7
PINZON RICO GERSON DAVID	1098631714	07/03/2006	19/03/2014	MICRO	9	NO	NO	2
RUIZ CHACON GONZALO	132472076	19900905	20150302	MICRO	24	NO	NO	7
AMAYA CORDERO ORLANDO	881969646	20090703	20140327	MICRO	5	NO	NO	10
BELLA DONNA COLLEZIONE S.A.S.		20140129	20140129	MICRO	1	NO	NO	6
CORDOBA ECHEVERRIA JENNY CAROLIN	132472076	30/05/2014	30/05/2014	MICRO	24	NO	NO	10
BARRERA MEDINA OVIDIO	134488354	20030409	20140331	MICRO	18	NO	NO	24
CUELLAR MENESES MARIA CONSUELO	603920318	20100910	20140207	MICRO	4	NO	SI	7
RODRIGUEZ CAÑAS GEOVANNI	603730331	19971027	20140513	MICRO	17	NO	NO	1

RAZON SOCIAL	DIRNOT	TELNOT	CELNOT	EMAILNOT
MUSSI ZAPATOS S.A.S	AV 4A N 7N-65	5780747	3165223734	informacion@mussi.com.co
GRUPO NOVA S.A.	CALLE 18N 5-62 ZN INDUSTRIAL	5781828		maria.duran@gruponova.com.co
CALZADO BURGOS S.A.S.	AV 11 NRO. 6-39 B. EL LLANO	5721428	3125189897	calzadoburgos@hotmail.com
APARICIO APARICIO JOSE ISABEL	AV 2 049	5745083		govelino@gmail.com
FACAFA S.A.S.	CL 9 N 13-29	5827170	3164680966	adrianapg_117@hotmail.com
C.I. ROLYMAR COLOMBIA LTDA	AVENIDA 11 7-33	5727079		rolymar08@hotmail.com
CALZADO MOLLE LTDA	AV 9 NRO. 7-78 EL LLANO	5719535		calzadomolle@hotmail.com
OLIVEROS RIANO ANGELICA	CL 12 N 16-51	5825023		creacionespaticasdegomelita@hotmail.com
SOLANO RINCON JULIO MARIO	CL 12 16-45 BR CUNDINAMARCA	5825023	3164975178	creacionespaticasdegomelita@hotmail.com
MARIANNA MODA S.A.S.	AV 3 20 B16	5763701	3016096636	calzola_44@hotmail.com
ALVAREZ DAVILA RONAL RENE	CL 10 14-78	5834734	3017900603	clientes@clazadodealvarez.com
DIAZ SALGUERO ADOLFO JOSE	AV 12 Nro. 15-93 BR EL CONTENTO	5716947	3103046141	calzadochristian@telecom.com.co
SANDOVAL RAMIREZ WILLIAM	AV 10 N 8-60		3108592368	wisar28@hotmail.com
MEJIA WILCHES JORGE DANIEL	CL 19 NRO 4 - 48 (1)		3216728744	jmejia80@hotmail.com
TEOREMA ZAPATOS S.A.S.	CL 13 # 11-52	5828281	3165247279	teoremashoes@hotmail.com
ITALPOL IMPORT EXPORT S.A.S.	MZ. E LOTE 110-5 BODEGA 2 URB. ALTAMIRA		3118097823	valter55@hotmail.com
LUCA SOLES SAS	AV 4A Nro. 8N-43	5792710		LUCASOLESSAS@GMAIL.COM
UPPER SAGA DE COLOMBIA S.A.S.	ANILLO VIAL ORIENTAL 7N 51 BG 1 MZ C PARQUE EMPRESARIAL B	5846346		botasagacomercial@hotmail.com
JACOME JAIMES AMPARO	CALLE 3 NRO. 3-68	5769378		calzadopatonas@hotmail.com
ESCALANTE PEÑARANDA LEONARDO	CL 8 NRO. 15-41 SAN MIGUEL	5823446		creacionesthinki@hotmail.com
MENESES CASTRO DAGOBERTO	AV 10 N 11-47	5729333		creacionesydyeryu@hotmail.com
ROJAS PABON DORIS ELENA	CL 12 13 71	5824405	3204492695	
PARRA CAICEDO RICHARD ALBERTO	AV 24 Nro. 25-30	5821692		innovasuelas2012@hotmail.com
PAJEJA ALEXANDER	MZ 12D LOTE 13	5810974		alexanderpajeja@hotmail.com
JAIMES VILLAMIZAR PEDRO VICENTE	AV 11 N 23-25	5821628	3152664763	calzadopetershoes@hotmail.com
SUAREZ CHIRRE LUIS ABEL	CL 9 N 12-57	5710823	3213641713	primadonnacalzature@gmail.com
RODRIGUEZ JURADO JOSE ALEXANDER	AV 10 8 56	5835924		accessoriospsm@gmail.com
GARCIA VIVAS WILLIAM OMAR	CL 12A N 19-40 BR CUNDINAMARCA	5721781		
ARIAS GRACIELA	CL 11 NRO. 19-38 CUNDINAMARCA	5715558		calzadolucyche@hotmail.com
TOCORA SANCHEZ JORGE FERNANDO	CL 5 N 11-60	5879839		jorgetocora1@hotmail.com
TAMAYO ARISTIZABAL CESAR AUGUSTO	AV 19 NRO. 7A-20	5814325	3102206107	luisantoniouran@yahoo.com
BARRIOS CASELLES MARTHA ANDREA	AV 11A N 21-34 ALFONSO LOPEZ	5820258	3164658843	peleteriaalfonsolopez@hotmail.com
MENDOZA GOMEZ JONATHAN	MZ J5 LT 22		3102160274	jonatmenh2@hotmail.com
ALCALDE MARTHA EDIRH	CL 17 N 14-90	5821873		marthica.alcalde@hotmail.com
OROZCO CONTRERAS GONZALO	CL 9 14-82	5825777	3214843454	chalo0520@hotmail.com
CALDERON JACOME JORGE ELIECER	CL 10 NRO. 10-68 BRR EL LLANO	5822845		datoscamara@hotmail.com
ORTEGA TORRES TOBIAS	CL 22 N 12-07 BR ALFONSO LOPEZ	5825912	3138899199	
ECHEVERRY VALENCIA ARBEY	AVENIDA 14A NRO. 3-44	3005077090		arbyecheverry@hotmail.com
GARCIA VIVAS CARLOS GIOVANNI	CLL 11 NRO. 20-74 C/MARCA	5820275	3108817319	giovannety@hotmail.com
CABALLERO SANTOS JESSICA MARLENE	LOCAL I-5 1 PISO CENTRO COMERCIAL BOLIVAR	5833232	3003090366	zapatosbendevida@hotmail.com
GUISO GOMEZ ELENA DEL SOCORRO	CL 9 NRO. 11-80	5949082	3015895780	elena.guisao@gmail.com
BAYONA TORRES WILMER STEVE	AV 5 3-25	5812346		huellitas_82@hotmail.com
SILVA GUECHA MARIA FERNANDA	AV 15 N 8-50	5944372		maferguecha@hotmail.com
GARCIA SANCHEZ ANDERSSON OMAR	CL 12 N 21A-60 BR CUNDINAMARCA	5826111		andersong101@hotmail.com
PINZON BECERRA CIRO ALFONSO	CL 10 NRO. 18-34 SAN MIGUEL	5826896	3112330088	pinzonbecerrairoalfonso@yahoo.com
BALLEN CASTELLANOS CAROLINA	CL 13 N 11-52 BRR EL CONTENTO	5828281		teoremashoes@hotmail.com
SANCHEZ MARTINEZ MARITZA ANTONIA	CL 10 6 44 BRR CENTRO	5714529		calzadopower2012@gmail.com
CARDOZO VALENCIA ERIKA MARITZA	AV 11A 5 38 BR LOMA DE BOLIVAR	5789385	3017550810	ekracardozo@hotmail.com
RAGAZZA BELLA S.A.S.	CL 9 N 14-34		3045905585	ragazzabellamas@gmail.com
PINZON RICO GERSON DAVID	CL 7A 15-37 BR SAN MIGUEL	5823802		gersonpinzon@hotmail.com
RUIZ CHACON GONZALO	CL 17 11 52	5720943	3153800194	valettishoes@hotmail.com
AMAYA CORDERO ORLANDO	AV 16A NO 6B-18		3213320779	calzadoslam2009@hotmail.com
BELLA DONNA COLLEZIONE S.A.S.	CL 11 # 12-56		3143700770	mariarosa_16@hotmail.com
CORDOBA ECHEVERRIA JENNY CAROLIN	CL 17 11 52	5720943	3153800194	valettishoes@hotmail.com
BARRERA MEDINA OVIDIO	CL 10 NRO. 18-34 SAN MIGUEL	5826896	3112330088	pinzonbecerrairoalfonso@yahoo.com
CUELLAR MENESES MARIA CONSUELO	CL 13 N 11-52 BRR EL CONTENTO	5828281		teoremashoes@hotmail.com
RODRIGUEZ CAÑAS GEOVANNI	CL 10 6 44 BRR CENTRO	5714529		calzadopower2012@gmail.com

RAZON SOCIAL	ACT-TOT	PAS-TOT	PAT-TOT	ING-OPE	GAS-ADM	UTI-OPE	UTI-NET
MUSSI ZAPATOS S.A.S	24,164,671,265	18,174,324,554	5,990,346,711	20,641,178,502	0	1,721,415,251	523,561,852
GRUPO NOVA S.A.	17,126,000,000	7,373,000,000	9,753,000,000	14,120,000,000	0	1,354,000,000	0
CALZADO BURGOS S.A.S.	1,649,753,611	0	1,649,753,611	0	0	0	0
APARICIO APARICIO JOSE ISABEL	1,249,308,000	372,816,000	876,492,000	1,521,814,000	0	142,985,000	142,985,000
FACAVA S.A.S.	738,179,000	160,944,000	577,235,000	757,149,000	0	8,826,000	8,826,000
C.I. ROLYMAR COLOMBIA LTDA	497,000,000	390,000,000	107,000,000	0	0	0	0
CALZADO MOLLE LTDA	370,600,000	0	370,600,000	0	0	0	0
OLIVEROS RIANO ANGELICA	352,000,000	0	352,000,000	0	0	0	0
SOLANO RINCON JULIO MARIO	320,000,000	0	320,000,000	0	0	0	0
MARIANNA MODA S.A.S.	231,595,000	224,631,000	6,964,000	506,411,000	0	0	12,854,000
ALVAREZ DAVILA RONAL RENE	189,000,000	0	189,000,000	0	0	0	0
DIAZ SALGUERO ADOLFO JOSE	153,000,000	0	153,000,000	0	0	0	0
SANDOVAL RAMIREZ WILLIAM	147,000,000	0	147,000,000	0	0	0	0
MEJIA WILCHES JORGE DANIEL	128,000,000	36,000,000	92,000,000	0	0	0	0
TEOREMA ZAPATOS S.A.S.	120,000,000	0	120,000,000	0	0	0	0
ITALPOL IMPORT EXPORT S.A.S.	200,000,000	100,000,000	100,000,000	0	0	0	0
LUCA SOLES SAS	100,000,000	0	100,000,000	0	0	0	0
UPPER SAGA DE COLOMBIA S.A.S.	92,500,000	0	92,500,000	0	0	0	0
JACOME JAIMES AMPARO	72,000,000	0	72,000,000	283,000,000	30,000,000	46,000,000	0
ESCALANTE PEÑARANDA LEONARDO	80,400,000	0	80,400,000	0	0	0	0
MENESES CASTRO DAGOBERTO	910,000,000	0	910,000,000	0	0	0	0
ROJAS PABON DORIS ELENA	67,600,100	0	67,600,100	0	0	0	0
PARRA CAICEDO RICHARD ALBERTO	75,000,000	0	75,000,000	0	0	0	0
PAREJA ALEXANDER	71,000,000	0	71,000,000	0	0	0	0
JAIMES VILLAMIZAR PEDRO VICENTE	61,800,000	0	61,800,000	0	0	0	0
SUAREZ CHIRRE LUIS ABEL	53,000,000	0	53,000,000	0	0	0	0
RODRIGUEZ JURADO JOSE ALEXANDER	60,000,000	0	60,000,000	0	0	0	0
GARCIA VIVAS WILLIAM OMAR	56,000,000	0	56,000,000	0	0	0	0
ARIAS GRACIELA	53,000,000	40,000,000	13,000,000	0	0	0	0
TOCORA SANCHEZ JORGE FERNANDO	50,010,000	0	50,010,000	0	0	0	0
TAMAYO ARISTIZABAL CESAR AUGUSTO	50,000,000	0	50,000,000	0	0	0	0
BARRIOS CASELLES MARTHA ANDREA	45,000,000	0	45,000,000	0	0	0	0
MENDOZA GOMEZ JONATHAN	40,500,000	0	40,500,000	0	0	0	0
ALCALDE MARTHA EDIRH	45,000,000	0	45,000,000	0	0	0	0
OROZCO CONTRERAS GONZALO	35,500,000	0	35,500,000	124,980,000	0	12,210,000	12,221,000
CALDERON JACOME JORGE ELIECER	39,000,000	8,000,000	31,000,000	0	0	0	0
ORTEGA TORRES TOBIAS	33,173,454	4,194,664	28,978,790	193,623,520	0	0	18,124,888
ECHVERRY VALENCIA ARBEY	32,000,000	6,000,000	26,000,000	0	0	0	0
GARCIA VIVAS CARLOS GIOVANNI	29,020,000	0	29,020,000	0	0	0	0
CABALLERO SANTOS JESSICA MARLENE	20,000,000	0	20,000,000	0	0	0	0
GUISAO GOMEZ ELENA DEL SOCORRO	12,936,000	0	12,936,000	8,000,000	0	1,736,000	1,736,000
BAYONA TORRES WILMER STEVE	16,000,000	0	16,000,000	214,000,000	0	29,000,000	0
SILVA GUECHA MARIA FERNANDA	15,000,000	0	15,000,000	0	0	0	0
GARCIA SANCHEZ ANDERSSON OMAR	15,000,000	0	15,000,000	0	0	0	0
PINZON BECERRA CIRO ALFONSO	11,000,000	0	11,000,000	3,273,100,000	0	2,000,000	0
BALLEN CASTELLANOS CAROLINA	10,060,000	0	10,060,000	100,000,000	0	0	0
SANCHEZ MARTINEZ MARITZA ANTONIA	10,010,000	0	10,010,000	285,718,000	0	0	80,120,000
CARDOZO VALENCIA ERIKA MARITZA	10,000,000	0	10,000,000	0	0	0	0
RAGAZZA BELLA S.A.S.	10,000,000	5,000,000	5,000,000	0	0	0	0
PINZON RICO GERSON DAVID	10,000,000	0	10,000,000	0	0	0	0
RUIZ CHACON GONZALO	29,020,000	0	29,020,000	0	0	0	0
AMAYA CORDERO ORLANDO	28,000,000	0	28,000,000	0	0	0	0
BELLA DONNA COLLEZIONE S.A.S.	20,000,000	0	20,000,000	0	0	0	0
CORDOBA ECHEVERRIA JENNY CAROLINA	20,000,000	0	20,000,000	0	0	0	0
BARRERA MEDINA OVIDIO	11,000,000	0	11,000,000	3,273,100,000	0	0	0
CUELLAR MENESES MARIA CONSUELO	10,060,000	0	10,060,000	100,000,000	0	0	0
RODRIGUEZ CAÑAS GEOVANNI	10,010,000	0	10,010,000	285,718,000	0	0	80,120,000

## Anexo F. Tabla base de datos sector consultoría

RAZON SOCIAL	NIT	FEC-MATRICULACION	FEC-RENOVACION	TAMAÑO DE LA EMPRESA	EDAD	PERSONAL	DIRECCION	TELNO	CELNO	EMAILNO
PROEZA CONSULTORES SAS	8000880562	22/02/1990	26/03/2014	MICRO	25	20	CL 18 # 0-22	5718667		info@proeza.com.co
ENGINEERING, DEVELOPMENT AND TOOLS LTDA.	8070088783	15/01/2004	07/05/2014	PEQUEÑA	11	68	AVENIDA 0 NRO. 11-72 OFICINA 506B CENTRO COMERCIAL GRAN BULEVAR	5896879	3156799047	edyt.ltda@hotmail.com
DEKSOC LTDA SOLUCIONES PARA SU COMPAÑIA	9001387274	09/03/2007	07/04/2014	MICRO	8	21	AVENIDA 4 9 23 OFICINA 203 CENTRO COMERCIAL SOL	5726290	3114767832	deksocitda@hotmail.com
LOGISTICA Y COMERCIO ANDINO S.A.S.	9005314346	15/06/2012	21/07/2014	MICRO	2	0	MANZ.3 LOTE 14	5723589		logisticaycomercioandino@hotmail.com
FORZA CONSULTANTS & BUSINESS S.A.S.	9005044563	01/03/2012	27/03/2014	MICRO	3	3	AV 6 AE NRO. 10-100	5779444	3208451444	monik.290413@gmail.com
EMPRESA DE CAMBIO Y CALIDAD ORGANIZACIONAL SAS	9004014395	16/12/2010	20/03/2014	MICRO	4	8	CL 10 N_1-19 ED ORTEGON OF 201	5716119		eccocolombia@gmail.com
OPERADOR LOGISTICO BENITEZ IBARRA LTDA	9001838194	14/11/2007	28/03/2014	MICRO	7	1	AV 2 CL 21 AN-29	5796735		
INTORVOLCA LOGISTIC S.A.S.	9001365451	28/02/2007	10/04/2014	MICRO	8	0	OF 406 TORA AV 0 11-80 LA PLAYA	5723042	3175011538	asistente colombia@intorvolca.com
GALENICA EMPRESARIAL S.A.S	8070062871	23/11/2001	25/03/2014	MICRO	13	9	CL 12 N_4-33 LC 23		3208357109	galenicaempresarial@hotmail.com
BARRERA VILLAMIZAR MIGUEL ANGEL	132712772	26/05/2014	26/05/2014	MICRO	0	1	AV 1 # 10-11 OFICINA 402 EDIFICIO KARIME		3204517847	b.v.miguelangel@hotmail.com
HERNANDEZ GARAVITO EDWIND ELOY	11270518876	01/04/2013	25/02/2014	MICRO	2	1	CL 21 B NORTE NRO 3 - 35		3142956467	eLOY1047@hotmail.com
ASESORIAS CONSULTORIAS SISTEMAS Y SUMINISTROS BYTE LTDA	8001988441	34123	25/03/2014	MICRO	21	0	CL 3A 1 32	5744755		BYTELTDA@GMAIL.COM
COLMENARES INC. INVERSIONES Y NEGOCIOS S.A.S.	9005982480	41338	27/03/2014	MICRO	2	0	CL 10A # 21A-30		3125896651	colmenaresinc@gmail.com
SERVICIOS Y ASESORIAS EMPRESARIALES DEL NORTE E.U.	9000302848	38526	23/10/2014	MICRO	9	2	AV 1 N_31-35 BRR SAN RAFAEL	5716455		
PABON CONTRERAS ORLANDO	13461228	31576	30/01/2015	MICRO	28	1	AV 7 21N-55 OF 308 ED ESTACION CENTRO	5877750		orpaco312@hotmail.com
CORPOSISTEMIKA				MICRO	0	5	PRADOS NORTE		3016885512	info@corposistemika.co

RAZON SOCIAL	ACT-TOT	PAS-TOT	PAT-TOT	ING-OPE	ING-NO-OPE	GAS-ADM	UTI-OPE	UTI-NET
PROEZA CONSULTORES SAS	\$6,028,940,723.00	\$3,035,271,469.00	\$2,993,669,254.00	\$1,502,993,777.00	\$0.00	\$0.00	\$296,280,689.00	\$77,817,972.00
ENGINEERING, DEVELOPMENT AND TOOLS LTDA.	\$588,514,906.00	\$144,985,390.00	\$443,529,516.00	\$2,442,446,049.00	\$0.00	\$0.00	\$378,121,171.00	\$195,614,756.00
DEKSOC LTDA SOLUCIONES PARA SU COMPAÑIA	\$237,476,550.00	\$101,053,872.00	\$136,422,678.00	\$609,622,860.00	\$0.00	\$0.00	\$28,704,169.00	\$28,704,169.00
LOGISTICA Y COMERCIO ANDINO S.A.S.	\$150,000,000.00	\$0.00	\$150,000,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
FORZA CONSULTANTS & BUSINESS S.A.S.	\$139,003,258.00	\$62,176,609.00	\$76,826,649.00	\$3,378,450.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$38,637,108.00
EMPRESA DE CAMBIO Y CALIDAD ORGANIZACIONAL SAS	\$100,000,000.00	\$0.00	\$100,000,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
OPERADOR LOGISTICO BENITEZ IBARRA LTDA	\$90,502,000.00	\$0.00	\$90,502,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
INTORVOLCA LOGISTIC S.A.S.	\$90,001,000.00	\$0.00	\$90,001,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
GALENICA EMPRESARIAL S.A.S	\$90,000,000.00	\$19,807,000.00	\$70,193,000.00	\$530,920,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$38,558,000.00
BARRERA VILLAMIZAR MIGUEL ANGEL	\$86,100,000.00	\$0.00	\$86,100,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
HERNANDEZ GARAVITO EDWIND ELOY	\$80,000,000.00	\$0.00	\$80,000,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ASESORIAS CONSULTORIAS SISTEMAS Y SUMINISTROS BYTE LTDA	\$76,000,000.00	\$0.00	\$76,000,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
COLMENARES INC. INVERSIONES Y NEGOCIOS S.A.S.	\$63,000,000.00	\$19,000,000.00	\$44,000,000.00	\$2,934,000,000.00	\$2,898,000,000.00	\$0.00	\$34,000,000.00	\$0.00
SERVICIOS Y ASESORIAS EMPRESARIALES DEL NORTE E.U.	\$58,000,000.00	\$21,000,000.00	\$37,000,000.00	\$46,000,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
PABON CONTRERAS ORLANDO	\$16,000,000.00	\$0.00	\$16,000,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CORPOSISTEMIKA								

## Anexo G. Reporte sectorial de empresas de calzado



### REPORTE SECTORIAL

#### I. DATOS GENERALES

Total de empresas activas: 215.604 empresas  
Departamento Norte De Santander: 33.791 empresas

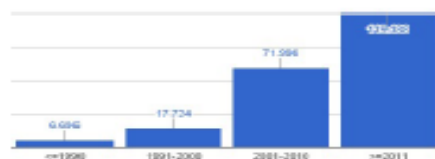
Ciudad Cucuta: 25.911 empresas

#### III. EMPRESAS ACTIVAS

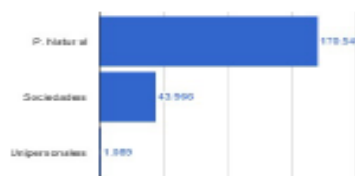
Número de empresas		Crecimiento	
2015	757	2014-2015*	15.93%
2014	653	2013-2014	72.2%
2013	379	2012-2013	2268.75%

Nota: (\*) Los valores corresponden a las empresas activas entre el 1 de ene. del 2014 y miércoles, 10 de marzo del 2015 frente al mismo periodo del año anterior.

#### V. EDAD EMPRESARIAL - INSCRITAS

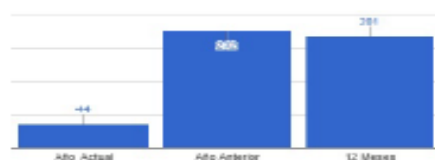


#### VII. TIPO JURÍDICO Y TAMAÑO EMPRESARIAL - INSCRITAS

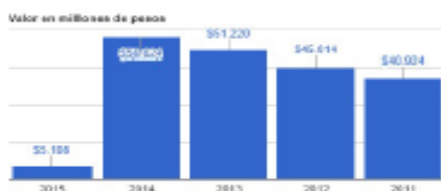


Nota: Rango determinado por Ley 905 de 2004.

#### VIII. CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS - NUEVAS



#### IX. ACTIVOS



#### II. ACTIVIDAD ECONÓMICA

Sector: Industrias Manufactureras: 3.872 empresas  
Subsector: Curtido Y Recurtido De Cueros; Fabricación De Calzado; Fabricación De Artículos De Viaje, Maletas, Bolsos De Mano Y Artículos Similares, Y Fabricación De Artículos De Talebatería Y Guarnicionería; Adobo Y Teñido De Pieles: 802 empresas

#### IV. NUEVAS EMPRESAS

Número de empresas		Crecimiento	
2015	44	2014-2015*	-79.25%
2014	212	2013-2014	38.66%
2013	153	2012-2013	37.84%

Nota: (\*) Los valores corresponden a las empresas activas entre el 1 de ene. del 2014 y miércoles, 10 de marzo del 2015 frente al mismo periodo del año anterior.

#### VI. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Tipo Jurídico	<=1990	1991-2000	2001-2010	>=2011
Persona Natural	8	69	256	444
Sociedades	2		6	17
Empresas Unipersonales				

Tipo Jurídico	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Persona Natural	756	21		
Sociedades	19	4	1	1
Empresas Unipersonales				

Tipo Jurídico	Año Actual	Año Anterior	12 Meses
Persona Natural	41	204	194
Sociedades	3	8	7
Empresas Unipersonales			

#### X. CANCELACIÓN DE EMPRESAS DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

