



**Estudio de Oferta y Demanda para la Creación de un Consultorio Social Empresarial
Universitario en el Municipio de Villavicencio, Meta**

Arianne Vanesa Cupito García ID: 679287

Yury Paola Piñeros Melo ID: 569637

Programa Administración de Empresas , Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Regional Orinoquía

Sede Villavicencio (Meta)

Enero 2023

**Estudio de Oferta y Demanda para la Creación de un Consultorio Social Empresarial
Universitario en el Municipio de Villavicencio, Meta**

Arianne Vanesa Cupito García ID: 679287

Yury Paola Piñeros Melo ID: 569637

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Orinoquía , Sede Villavicencio (Meta)

Asesora: Michele Olaya Yara

Enero 2023

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a nuestras familias que diariamente nos llenan de alegría, motivan a salir a adelante, y nos han brindado todo su apoyo y cariño a lo largo de nuestro crecimiento como profesionales, asimismo agradecemos y reconocemos el apoyo y direccionamiento por parte de nuestra asesora Michele Olaya Yara, quien ha trabajado en conjunto para sacar adelante el proyecto guiándonos e incentivándonos a lograr el objetivo.

También a todos quienes fueron nuestros docentes a lo largo la carrera, quienes aportaron de manera significativa su conocimiento para ayudarnos y guiarnos en nuestro crecimiento ético, personal y profesional.

Agradecimientos

Agradecemos principalmente a Dios quien nos brinda la oportunidad de vida, también agradecemos a nuestra asesora Michele Olaya Yara, por el tiempo que dispuso para brindarnos asesoría y herramientas adecuadas que nos permitieron llevar a cabo el trabajo y proceso investigativo que hemos realizado, asimismo agradecemos inmensamente a la coordinadora del programa de administración de empresas Nidia Janeth Ramos Agudelo, por apoyar a docentes, estudiantes e investigadores en el desarrollo de proyectos que aportan significativamente en nuestro crecimiento profesional.

Agradecemos a la prestigiosa Corporación Universitaria Minuto de Dios por brindarnos una educación de calidad con profesionales debidamente calificados y las herramientas necesarias para el óptimo desarrollo de la carrera.

Contenido

Resumen	10
Introducción.....	12
1 Generalidades de la investigación	14
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del problema.....	15
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.	16
1.4 Justificación e impacto central del proyecto	16
1.5 Marco Referencial.....	17
1.5.1 Marco Contextual	17
1.5.2 Marco Teórico	19
1.5.3 Marco conceptual	26
1.5.4 Antecedentes	28
2 Metodología.....	30
2.1 Tipo de Investigación	30
2.2 Muestra.....	32
2.3 Instrumentos y técnicas de recolección de información	33
3 Análisis de datos	35

	6
3.1 Oferta Actual de Servicios de Consultoría	35
3.2 Identificación de la demanda de servicios de consultoría	45
3.2.1 Preguntas del Área Funcional de Mercadeo y Ventas	56
3.2.2 Preguntas del Área Funcional de Recursos Humanos.....	60
3.2.3 Preguntas del Área Funcional de Logística y Producción.....	68
3.2.4 Preguntas del Área Funcional Administrativa.....	71
3.3 Análisis del mercado insatisfecho de servicios de consultoría	77
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	82
Referencias.....	84

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Recursos de apoyo para la investigación.</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. <i>Empresas privadas de asesoría y consultoría.</i>	35
Tabla 3. <i>Oferta de consultorios de Instituciones de Educación Superior</i>	38
Tabla 4. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	41
Tabla 5. <i>Sectorización de las empresas caracterizadas.</i>	51

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Ubicación geográfica del municipio de Villavicencio Meta.</i>	18
--	----

Figura 2. <i>Calculadora de muestra, QuestionPro.</i>	33
Figura 3. <i>Empresas por tipo de organización.</i>	46
Figura 4. <i>Empresas por Zona.</i>	46
Figura 5. <i>Empresas por CIUU Principal</i>	47
Figura 6. <i>Preguntas informativas</i>	49
Figura 7. <i>Tamaño de la empresa.</i>	49
Figura 8. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 6.</i>	56
Figura 9. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 7.</i>	57
Figura 10. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 8.</i>	59
Figura 11. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 9.</i>	60
Figura 12. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 10.</i>	61
Figura 13. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 11.</i>	62
Figura 14. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 12.</i>	63
Figura 15. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 13.</i>	64
Figura 16. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 14.</i>	65
Figura 17. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 15.</i>	66
Figura 18. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 16.</i>	66

	8
Figura 19. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 17.</i>	68
Figura 20. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 18.</i>	69
Figura 21. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 19.</i>	69
Figura 22. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 20.</i>	71
Figura 23. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 21.</i>	72
Figura 24. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 22.</i>	73
Figura 25. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 23.</i>	74
Figura 26. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 24.</i>	74
Figura 27. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 25.</i>	75
Figura 28. <i>Tabulación encuesta – Pregunta 26.</i>	77
Figura 29. <i>Empresas dispuestas a contratar servicios de asesoría o consultoría.</i>	79

Lista de Anexos

A. Encuesta de investigación de mercados.

[Encuesta Investigación de Mercados.pdf](#)

B. Encuesta de investigación de mercados con sus respectivas respuestas.

[Respuestas Encuesta de Investigación de Mercados.pdf](#)

C. Matriz de perfil competitivo.

[Matriz de Perfil Competitivo.xlsx](#)

D. Tabulación de encuesta de Investigación de Mercados.

[Tabulación Encuesta de Investigación de Mercados.xlsx](#)

Resumen

Los servicios de asesoría y consultoría empresarial surgen por la necesidad de algunas organizaciones que no disponen de personal o recursos para diagnosticar y solucionar dificultades o inconvenientes que se presentan en el desarrollo de actividades llevadas a cabo en las áreas funcionales básicas, muchas veces, porque no cuentan con los recursos necesarios para contratar un profesional que desarrolle este rol. Por esta razón, se plantea como opción de grado la realización de un estudio de oferta y demanda para la creación de un consultorio social empresarial universitario en el municipio de Villavicencio.

Inicialmente, se identificó y analizó la oferta que ofrecen en servicios de consultoría, dos instituciones de educación superior que prestan servicios de consultoría y que cuentan con sede en la ciudad de Villavicencio departamento del Meta y, a través de la utilización del benchmarking y la aplicación de una Matriz de Perfil Competitivo, se logró compararlas y establecer las fortalezas y falencias de cada una de ellas, que sirven como referente para el establecimiento y consolidación de la posible nueva empresa de consultoría empresarial.

Como parte de la identificación de la demanda se diseñó una encuesta dirigida a gerentes, propietarios y/o representantes legales de las empresas escogidas de la base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio de Villavicencio, que permitió obtener información relevante de las necesidades y percepción respecto a los servicios de consultoría empresarial que esperan recibir los empresarios de la región de acuerdo a sus necesidades específicas y la insatisfacción que genera, en algunos de ellos, los servicios de las empresas consultoras que se encuentran en el mercado actualmente.

Palabras clave: Asesoramiento, empresa, consultoría, oferta y demanda, organización.

Abstract

Business advisory and consulting services arise from the need of some organizations that do not have suitably trained personnel to diagnose and solve difficulties or inconveniences that arise in the development of activities carried out in the basic functional areas, many times, because they do not, they have the necessary resources to hire a professional to develop this role. For this reason, carrying out a study of supply and demand for the creation of a university social business office in the municipality of Villavicencio is proposed as a degree option.

Initially, the offer offered in consulting services was identified and analyzed by two higher education institutions that provide consulting services and that are based in the city of Villavicencio, department of Meta and, through the use of benchmarking and the application From a Competitive Profile Matrix, it was possible to compare them and establish the strengths and weaknesses of each one of them, which serve as a reference for the establishment and consolidation of the possible new business consulting company.

As part of the identification of the demand, a survey was designed for managers, owners and/or legal representatives of the companies chosen from the database provided by the Villavicencio Chamber of Commerce, which allowed obtaining relevant information on the needs and perception regarding the business consulting services that entrepreneurs in the region expect to receive according to their specific needs and the dissatisfaction generated, in some of them, by the services of consulting companies that are currently on the market.

Keywords: Advice, company, consultancy, supply and demand, organization.

Introducción

Todas las empresas, sin importar su tamaño y tipo de constitución, desempeñan un papel vital para la vida económica, laboral y productiva en Colombia con relación a aspectos como la generación de empleo, el cual se establece en un 79% y contribuyen con el 40% del Producto Interno Bruto (PIB) (Santa María, 2021), también representan, en gran medida, las actividades económicas del país y específicamente de la ciudad de Villavicencio y regiones aledañas, donde se constituyen como un gran porcentaje de su economía. Sin embargo, y pese a su gran importancia, también es una realidad que la mayoría de estas empresas, a pesar de contratar personal especializado y/o con experiencia para sus diferentes áreas; muchas veces, no cuentan con el personal capacitado para diagnosticar y solucionar problemáticas organizacionales, lo que generalmente se constituye en una problemática que se va acrecentando y puede poner en riesgos la organización.

Con el fin de suplir las falencias y carencias relacionadas a lo anteriormente dicho, las asesorías y consultorías empresariales hoy se constituyen en una necesidad para estas empresas, razón por la cual se plantea como opción de grado el desarrollo de un estudio de oferta y demanda para la creación de un consultorio social empresarial universitario en la ciudad de Villavicencio capital del Meta; para esto se identificaron las Instituciones de Educación Superior que se encuentran en Villavicencio que prestan servicios de consultoría empresarial y con ellas se llevó a cabo el análisis de la oferta de servicios de asesoría realizando una comparación entre ellas a través de la aplicación del benchmarking, pues se debe tener en cuenta la competencia como fuente que motiva el crecimiento empresarial; esto permitió obtener información relevante relacionada con el portafolio de servicios, técnicas y estrategias utilizadas en el desempeño de su labor, que sirven como preámbulo para establecer los servicios de una posible nueva empresa de consultoría.

Adicionalmente y con la información recolectada se elabora una Matriz de Perfil Competitivo identificando los componentes de éxito que caracterizan los consultorios empresariales universitarios identificados y con base en lo anterior se establecen fortalezas y debilidades que sirven como insumo para la identificación de necesidades del mercado insatisfecho, pues este conocimiento puede contribuir a establecer factores diferenciadores para una nueva empresa de consultoría en la capital del Meta.

La caracterización de la demanda fue realizada a través del desarrollo de una encuesta aplicada a una muestra representativa de gerentes, propietarios y/o representantes legales de las empresas que se encuentran legalmente constituidas en el municipio, de acuerdo con información actualizada para el año 2022 proporcionada por la Cámara de Comercio de Villavicencio. Las preguntas diseñadas en la encuesta se estructuraron por áreas funcionales básicas, con el propósito de permitir el análisis de las necesidades de servicios de consultoría empresarial que demandan las organizaciones del municipio.

Finalmente, a través del análisis realizado del mercado insatisfecho con base en la oferta y demanda de servicios de consultoría empresarial, se obtiene información de las necesidades que quedan por satisfacer en las empresas que fueron caracterizadas, las cuales manifestaron insatisfacción en la prestación de estos servicios existentes, costos elevados por parte de consultores privados o empresas de asesoría y consultoría especializada, y portafolio de servicios limitados. La información obtenida será insumo fundamental para establecer la viabilidad de la creación de un consultorio social empresarial universitario, siendo esta una apuesta institucional contemplada para el cumplimiento del plan de desarrollo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios Rectoría Orinoquía - Uniminuto RO.

1 Generalidades de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día las empresas, especialmente aquellas en proceso de crecimiento (sin importar su actividad económica), necesitan estar preparadas para enfrentarse a través del tiempo, a un mercado creciente y competitivo; pues, de acuerdo a Confecamaras las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a dificultades, dentro de las que se encuentra la tasa de supervivencia; pues se ha establecido que el 70% de las empresas nuevas o recientemente constituidas fracasan dentro de los primeros años de existencia, estableciéndose las microempresas como las de mayor afectación, debido a que el 29.1% de ellas y el 60% de las pequeñas, aproximadamente, logran mantenerse vigentes en el mercado (Confecamaras, 2016, pág. 4)

Por lo anterior, se considera de vital importancia que una empresa tenga todas sus áreas funcionando de acuerdo, a la misión empresarial y haciendo los aportes necesarios para el sostenimiento organizacional, para lo que requieren personal experto en cada una de ellas, sin embargo, las condiciones económicas no les permiten la contratación de personal para cada una de ellas y aunque generalmente, los funcionarios o empleados poseen los conocimientos requeridos para el cumplimiento de sus obligaciones, muchas veces algunos procesos no se realizan o se llevan a cabo de manera errónea, sin esto significar que no sean idóneos o no estén calificados, sino que su preparación profesional o experiencia está relacionados directamente a ámbitos específicos y de otras bases del conocimiento diferentes a su formación.

Es por esto, que se han creado empresas en diferentes ciudades, incluidas las de instituciones de educación superior, que ofrecen los servicios de consultoría empresarial especialmente en contaduría y el área jurídica, cuya cobertura ya no se considera exclusiva de las grandes compañías, debido a la

necesidad e interés de empresas medianas y pequeñas, que buscan nuevos mercado donde ofertar sus servicios de asesoramiento para el logro de resultados y metas empresariales, sin embargo, estos servicios dejan de lado otras áreas funcionales básicas de las organizaciones y no cuentan con la capacidad de atender la gran demanda de mercado empresarial que año tras año va en crecimiento.

Este crecimiento general, no logra ser atendido por las empresas de consultoría que se encuentran actualmente en la región, cuyos costos se consideran altos, por parte, especialmente, de pequeños empresarios, que no cuentan con los recursos económicos para acceder a ellos y por otro lado, muchas veces las empresas consultoras, no cuentan con el tiempo disponible para atender a otras empresas en simultaneo.

Cabe destacar que la consultoría empresarial facilita el acceso a las mejores prácticas administrativas globales en las áreas claves de la empresa donde estas están teniendo problemas financieros y administrativos. (De la Torre, 2021, pág. 5)

1.2 Formulación del problema

¿Cómo debe ser una empresa de consultoría empresarial que satisfaga las necesidades actuales de servicios de asesoría y consultoría en las empresas del municipio de Villavicencio Meta?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Realizar el estudio de oferta y demanda para la creación de un consultorio social empresarial universitario, que permita contribuir al fortalecimiento organizacional en el municipio de Villavicencio, Meta.

1.3.2 *Objetivos específicos.*

Comparar mediante benchmarking la oferta actual de servicios de consultoría empresarial en el municipio de Villavicencio.

Identificar mediante la aplicación de una encuesta la demanda de servicios de consultoría empresarial en el municipio de Villavicencio.

Analizar mediante la relación oferta-demanda el mercado insatisfecho de servicios de consultoría empresarial en el municipio de Villavicencio.

1.4 *Justificación e impacto central del proyecto*

Como futuras profesionales de administración de empresas se hace necesario poner en práctica los conocimientos adquiridos en el proceso de formación, ya que éstos tienen como objeto la consolidación de profesionales integrales con una visión orientada hacia el éxito empresarial. Este trabajo de grado se lleva a cabo en el marco de la consolidación de una gran apuesta del Plan de Desarrollo 2020-2025 de UNIMINUTO RO, para lo cual, actualmente se encuentra en proceso de formulación una propuesta técnica para la creación de un consultorio social empresarial universitario y en pro del beneficio de las empresas del municipio.

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a múltiples retos centrados mayormente en dependencias administrativas y es responsabilidad de los gerentes identificar cuáles son las fallas principales que impiden eficiencia en las áreas específicas. Según, Duarte, (2004) es necesario llevar a cabo un diagnóstico que permita identificar las problemáticas, sus causas y raíces; y así mismo proyectar o planear acciones que permitan plantear e implementar las correcciones necesarias. Así mismo, establece que aquellas empresas que no tienen contratados, el personal o profesionales especializados

para la realización de estos diagnósticos deberán necesariamente, contratar los servicios de asesoría y consultoría empresarial especializada, quienes desarrollarán los planes de acción y planificación estratégica para ejecutarse en conjunto, de común acuerdo por las partes (Duarte, 2004).

Según las anteriores consideraciones, la ejecución de la consultoría especializada fortalece la capacidad, comunicación y el manejo que tiene la empresa para corregir errores e identificar desde un punto de vista progresivo y de mejoramiento continuo la búsqueda de herramientas útiles para dar solución como lo es un equipo de consultoría con los cuales se obtienen resultados sostenibles a largo plazo, trabajo que sería desarrollado por la empresa de consultoría en estudio.

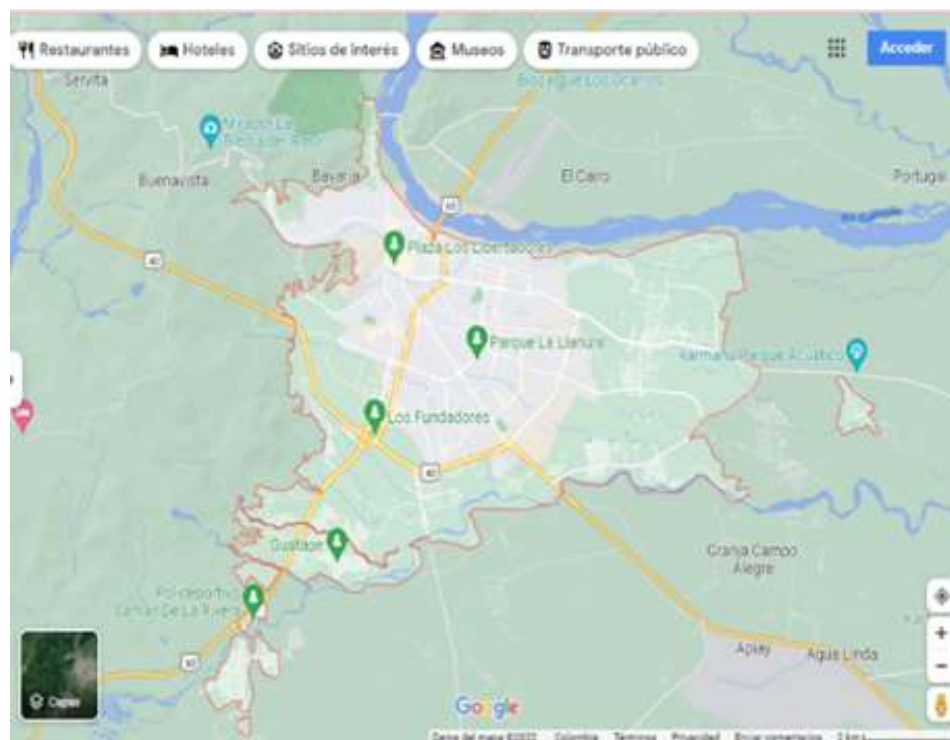
En razón a lo anterior y acorde con lo que se establece en el Proyecto Curricular del Programa de Administración de Empresas Presencial, surge la necesidad de realizar una investigación en el marco de la línea institucional 4 sobre gestión, participación y desarrollo comunitario y la sublínea de investigación del programa 2, emprendimiento y empresarismo.

1.5 Marco Referencial

1.5.1 Marco Contextual

Villavicencio es la ciudad capital del departamento del Meta, como se observa en la figura 1, posee límites con los municipios de Restrepo y el Calvario al norte, Puerto López al este, al sur con Acacías y San Carlos de Guaroa y al oeste con acacias y el departamento de Cundinamarca (Alcaldía de Villavicencio, 2021).

Figura 1. Ubicación geográfica del municipio de Villavicencio Meta.



Nota: Esta imagen muestra el mapa de la ciudad de Villavicencio Meta y sus límites. Tomada de (Google Maps, 2022).

Villavicencio es considerada el centro de acopio y abastecimiento de mayor importancia para sus municipios vecinos y la Orinoquía colombiana; también es considerado el principal municipio productor de petróleo y gas, sin embargo, no es este sector el mayor generador de empleos, pues es el sector comercial y de servicios el que se ha constituido como fuente primaria de ocupaciones remuneradas. En esta ciudad, las obras civiles como grandes construcciones y vías, los recursos financieros y el turismo van de la mano con la dinámica mercantil y los servicios; logrando así, que el aporte del Departamento al PIB Nacional sea menor al 2%, cifra que se mantiene en los últimos 49 años, es decir, desde 1960 a 2009. (Alcaldía de Villavicencio, 2021).

Actualmente, la ciudad cuenta con una población de 554.173 ciudadanos residentes en las áreas urbana y rurales de la ciudad (DANE, 2018), razón por la cual se encuentra en la categoría 1 de

municipios en Colombia, según lo señalado en la Ley 617 del 2000 y la Ley 1551 del 2012 y se exhibe con todas las condiciones propias de una ciudad moderna.

1.5.2 Marco Teórico

1.5.2.1 Empresa u Organización

La empresa es considerada una unidad productiva integrada por personas y recursos para lograr unos objetivos establecidos, a través de una estructuración y administración que permita la coordinación coherente de todos y cada uno de ellos (Román, s/f). Ésta, debe ser constituida según aspectos prácticos y reglamentarios.

Este concepto de empresa ha ido cambiando junto a la realidad empresarial que se va modernizando, los modelos de organizacionales han padecido cambios significativos provocados por la evolución técnica, económica y tecnológica que se ha desarrollado en los últimos años. La empresa es también, un espacio en el que se desenvuelve gran parte de la vida de las personas que laboran en ella. La integración de un empleado en la organización no culmina al conseguir el puesto de trabajo; pues se considera que es a partir de este momento cuando se requiere un esfuerzo del trabajador, en este sentido.

Para lograr una integración funcional, el empleado debe conocer rápidamente la empresa, su cultura empresarial y ocupar su cargo con cada una de las posibilidades y deberes que se le fijen para una adaptación adecuada; sumando su compromiso con relación a sus subordinados y las interrelaciones con sus jefes. Pues es esencialmente, la cultura empresarial, la que establece en gran medida las designaciones del poder, la toma de decisiones y los diferentes sistemas de información con los que dispone la empresa, y que son necesarios para su funcionamiento. Las empresas, desde siempre han requerido de personas que han asumido las funciones propias cada rol establecido; quienes a su vez

han vivenciado cómo su trabajo ha evolucionado a través de tiempo. Hoy por hoy, los diferentes roles empresariales exigen personas capacitadas para el cumplimiento de sus funciones, que pueden ir desde la recepción y transmisión de informaciones, la toma de decisiones, hasta el trabajo en equipo. (Hernán Gomez, s/f).

1.5.2.2 Áreas Funcionales en las Empresas

Se consideran áreas funcionales en una organización, aquellas que le permiten el adecuado funcionamiento (Chao, s/f), éstas se encuentran basadas en la estructura funcional empresarial que concentra diferentes cargos laborales a partir de los conocimientos relacionados, procurando que las personas que desarrollan trabajos similares o cuenten con las mismas habilidades y cualificación, trabajen juntos y a las ordenanzas de un experto en el área, contribuyendo así, a alcanzar los objetivos planteados por la dirección general (Molinari, Alfonso y Scaramellini , s/f).

De acuerdo con Durango, (s/f), dentro de lo que son las áreas funcionales de la empresa se pueden encontrar:

Dirección: está relacionado directamente con el proceso general de la empresa, tiene por función directa la de garantizar que todo funcione de la manera correcta y en pro del cumplimiento del objetivo y misión empresarial. Se podría establecer la dirección como un cargo de control que direcciona y orienta cada una de las áreas de la organización.

Recursos Humanos: Esta área esta encarga de la selección, reclutamiento, capacitación y todo lo relacionado con el nuevo personal de la compañía, así como el bienestar y todo aquello relacionado con el personal que labora en la empresa. Además, el personal de esta área, están designados para encargarse del personal y todo lo relacionado con el pago de sus honorarios, prestaciones sociales y los diferentes beneficios que les corresponden.

Producción: esta área es la encargada de generar los bienes y servicios de la organización. Su trabajo consiste en transformar la materia prima necesaria en los productos finales a comercializar. Es aquí donde se controla la calidad de los insumos, los procesos de producción y los productos finales.

Finanzas o Contabilidad: esta área es la encargada de llevar los registros contables correspondientes y todo lo relacionado con la información financiera de la empresa; se considera un proceso administrativo de gran importancia en toda organización, pues muchos de los documentos que aquí se generan se deben presentar ante la ley o cualquier auditoría.

Tecnología: esta área es la encargada de buscar e implementar innovaciones para las diferentes áreas de la empresa en procura de garantizar el funcionamiento de cada una de ellas de manera ágil y oportuna y a la vanguardia de los mercados modernos. También, hace posible que todos se encuentre entrelazados y que la comunicación mejore entre todos los trabajadores.

Marketing y Ventas: es el área que se encarga del diseño y desarrollo de estrategias de ventas para ayudar a las empresas a posicionarse en un lugar visible y rentable en el mercado, dándose a conocer, mejorar la oferta, aumentar las ventas y utilidades, optimizando cada uno de los recursos y la adquisición de nuevos clientes y la fidelización de los mismos.

1.5.2.3 Consultoría

Según Kubr, (1980) establece que la consultoría es un servicio de asesoramiento, sin que esto signifique, que los asesores se contratan para dirigir las empresas o tomar decisiones, pero sí tendrán la responsabilidad sobre la calidad e integridad del asesoramiento; aquí los clientes asumen de manera indirecta, un cierto grado responsabilidad que desprende de la aplicación de las sugerencias por parte del consultor (Kubr, 1980).

Por otro parte Guerrero, (2017), determinó que la consultoría es un servicio ofrecido por profesionales, que se basa en un proceso de retroalimentación que permite que el consultor aprenda de cada miembro de la organización, quienes a su vez, guiados por el profesional, logren establecer un sistema de sinergias que contribuyan a reactivar el conocimiento del personal, situación que les permitirá involucrarse en el reconocimiento y diagnóstico de sus propias deficiencias, que las provocan, y contribuir al planteamiento de las propuestas de posibles soluciones, que puedan conllevar a cambios organizacionales significativos.

En el desarrollo de la consultoría existen diversas variantes y niveles de asesoramiento que se deriva de la experticia que posee el arte del consultor, no sólo se limita en ofrecer el consejo correcto sino también en brindarlo de manera adecuada a la persona que corresponda y esencialmente en el momento oportuno: Kurt, también afirma que la habilidad del consultor radica en logra que las actividades que se realicen, se desarrollen de manera correcta, hasta en los momentos, cuando quien las supervisa no está a cargo, “el cliente a su vez aprende solicita y utiliza debidamente los consejos del consultor, de esta manera puede evitar cualquier circunstancia que genere un malentendido respecto a la delegación de responsabilidades” (Kubr, 1980, págs. 5-6).

En el transcurso de los años la consultoría ha incursionado como una herramienta necesaria y como un servicio profesional al cual recurren las grandes, medianas y pequeñas empresas. Siendo útil y de gran apoyo en el área directiva de las organizaciones; ya que, facilita la identificación y definición de los principales problemas que afectan la organización. Para este análisis se debe proyectar acciones que permitan el mejoramiento continuo en las áreas que la empresa asigne e implementarlas de manera inmediata, una vez sean identificadas las necesidades y propósitos a los que se quiere llegar.

En el servicio de consultoría también surgen diferentes criterios Torre Porto, (2021) afirma que en Colombia el acceso a los servicios de consultoría especializada ha incrementado su consumo durante

los últimos años y ya no se considera un servicio exclusivo de las grandes empresas; ya que día a día se genera interés por parte de las pequeñas y medianas empresas que están en búsqueda de nuevos nichos de mercado donde se proponen brindar sus servicios para el crecimiento y posicionamiento continuo. Es aquí donde los equipos consultores brindan la asesoría y apoyo a la organización con el fin de lograr excelentes resultados en lo que respecta al área comercial.

Por su parte, Rincon Bermudez, (S.F). argumentó que teniendo en cuenta las necesidades particulares de la consultoría empresarial, la misma se constituye en un servicio independiente que se define por la integridad imparcial del consultor; quien, generalmente, no cuenta con autoridad específica para tomar y ejecutar decisiones, por lo que se hace necesario contar con una gran participación del cliente en cada uno de los procesos y actividades que se llevan a cabo, de modo que el éxito final se logre mancomunadamente (Rincon Bermudez, S.F). Lo que significa que, el solo consultor no puede asegurar los resultados esperados, ya que, el que puede tomar la decisión final, si acoge o no los planes o consejos de mejora y si realmente quiere invertir e implementarlos, para que su empresa mejore es el cliente o representante de la organización.

Las Pymes en Colombia perciben la consultoría y asesoría empresarial como un servicio de costo alto, al que solo las empresas de gran tamaño pueden acceder. Es cierto que hay consultores privados que pueden ser muy costosos sin embargo existen otras opciones asequibles, la importancia radica en que exista la posibilidad de acceder a esta herramienta y reconocer que incide en grandes beneficios para la proyección que tiene la organización bien sea; a corto, mediano o largo plazo, contar con asesoría y consultoría especializada es esencial en tiempos de crisis.

Según (Álvarez Contreras & Jiménez Lyons, 2020), la consultoría y asesoría se constituyen en una herramienta de gestión fundamental para las MiPymes, para mejorar y fortalecer sus procesos,

capacidad de gestión y habilidades organizacionales y, de esta manera, obtener una presencia más amplia en el mercado (Álvarez Contreras & Jiménez Lyons, 2020).

Lo anterior permite generar diversas estrategias que, llevadas de la mano con planes de acción, contribuirían de gran manera en la expansión organizacional sobre todo en aquellos momentos y espacios; donde surgen nuevas necesidades al momento de desarrollar los diferentes procesos que se llevan a cabo, como ejemplo se puede tomar la administración; ya que, es aquí donde se generan las nuevas ideas enfocadas al cambio y adaptación, inmersos en las nuevas tecnologías e innovación; para esto es indispensable aumentar medidas de seguridad y control en la organización, como también contar con un equipo que tenga conocimientos necesarios en estos temas, como es el caso de los consultores, que con su experiencia serán una guía en la estabilidad de la empresa.

Es importante subrayar que, en la práctica de la consultoría se mantengan siempre unidos las dificultades técnicas y humanas de la organización, los cuales están interrelacionados y es sumamente conveniente que así lo entienda el consultor, pues todos ellos en su esencia y relación son los que determinan los procesos organizacionales. Además, en el desarrollo de la consultoría, en primer lugar, el profesional, con amplios conocimientos específicos de la organización, contribuye a que el cliente comprenda sus problemas desde el carácter técnico; por ejemplo, el control sistematizado de inventarios, los sistemas contables o la planificación estratégica para la elaboración de los productos.

Para entender los posibles problemas, el consultor requiere aplicar una técnica rigurosa de identificación y solución, que contiene la justificación y verificación cruzada de los hechos, así como las hipótesis y suposiciones comunicadas por el cliente y el sometimiento de estos resultados a un diagnóstico metódico. El consultor debe ser también metódico, que aplique diversas técnicas creativas en pro de encontrar nuevas soluciones factibles, justificando claramente al cliente las elegidas, así como los planes de acción para su aplicación. (Pablo, Consultoría organizacional, 2018, pág. 22).

De acuerdo a la empresa, su constitución y objeto pueden darse otras áreas funcionales que requieren atención, al igual que las anteriores para garantizar el óptimo funcionamiento de la organización y el logro de los objetivos y la misión de la misma, cuando se tienen en cuenta y se aplican las recomendaciones, implantando las medidas necesarias para incrementar la competitividad de las organizaciones, haciéndolas más rentables.

1.5.2.4 Benchmarking

Este término aparece en 1979, cuando la empresa Xerox comienza a cuestionarse su modelo de gestión, dado que comercializaba sus productos y servicios por debajo de sus costos de producción; lo que conllevó a que examinaran profundamente la constitución de los productos comercializados por la competencia, encontrando elementos que disminuían los costos de su fabricación. Por ello, la empresa Xerox inició la implementación del Benchmarking en cada uno de los componentes del negocio (De Cárdenas, 2006). Por otra parte, han establecido que no existe una definición generalizada de lo que puede ser el Benchmarking pues cada autor parte de un concepto afín a sus apreciaciones, conocimientos y necesidades, pero siempre teniendo en cuenta y como punto de referencia lo acontecido en la empresa Xerox (De Cárdenas, 2006).

Es considerado una herramienta de análisis estratégico profundo de las prácticas, falencias y resultados positivos de otras empresas del mismo sector para extraer ideas aplicables a la realidad de una determinada organización. "Benchmarking viene de la palabra de origen inglés "benchmark", que significa "referencia", y es una herramienta de gestión esencial para el perfeccionamiento de procesos, productos y servicios". (Gómez y Gonzalez, s/f).

Su intención es contribuir a aprender partiendo de las vivencias la competencia para optimizar sus propios resultados. Sin que esto signifique que se está copiando, esto le permitirá generar factores

diferenciadores del otro de una forma segura, y garantizando siempre estar en evolución e innovación, cumpliendo así las expectativas de un mundo en constante cambio a través de la adaptabilidad y el aprendizaje continuo (Hernández y Cano, 2017).

1.5.3 Marco conceptual

Tomado de (Glosario de Mercadeo, s.f.) y de (Serna Gómez, 2000):

Alianza Estratégica (Strategic Alliance). Es Un Acuerdo contractual y cooperativo donde dos o más empresas, desarrollan una actividad económica que se somete a control conjunto, a un plazo pactado (Mesén, S.F.).

Análisis de la Demanda: es el estudio para entender la demanda de los consumidores sobre un producto o servicio en un mercado determinado. Utilizando técnicas de análisis para conocer las motivaciones del cliente y plantear métodos que lo incentiven a consumirlos.

Asesorar: es una contribución para descubrir y comprender una problemática establecida, con el fin de orientar, aconsejar y plantear soluciones, en este caso relacionadas a asuntos profesionales o técnicos y empresariales.

Capital Intelectual. Es el conocimiento intelectual del personal vinculado a una empresa que consiste en información intangible que genera valor corporativo actual o puede forjarlo a futuro.

Diagnostico Estratégico: Es el análisis que permite establecer la situación actual de una empresa con relación a su entorno externo e interno.

Empresas Consultoras o de Consultoría: son empresas que brinda servicios profesionales y de alta experiencia y conocimiento en áreas específicas, a través de la asesoría a organizaciones o grupos de organizaciones en general.

Estrategias: Son las tareas que se llevan a cabo para conservar y soportar el logro de los objetivos en la empresa y cada una de sus áreas, logrando así el cumplimiento de metas resultados esperados.

Investigación de Mercados: consiste en la recopilación, registro y análisis de los diferentes hechos relacionados con las actividades de las personas, las empresas e instituciones en general en pro de un producto o servicio, objeto del estudio.

Mercado Meta: Son los segmentos del mercado, establecidos por una organización para brindar sus productos o servicios. Constituyéndose en clientes potenciales a quienes la empresa espera satisfacer sus necesidades y requerimientos.

Penetración de Mercado. Estrategia que se plantea con el fin de que una empresa incremente de manera significativa su participación de mercado donde ya distribuye y comercializa sus bienes y productos.

Planeación Estratégica: Es una herramienta mediante el cual una organización define su negocio, qué hacer y cómo hacerlo en unos tiempos determinados, plantea, además, las estrategias para llevarlos a cabo, con base en el análisis DOFA.

Segmentación del Mercado. Proceso por el cual se dividen a los clientes o posibles clientes potenciales en grupos de compradores, para transmitirles información específica y personalizada de un producto o servicio, de acuerdo a sus necesidades.

Servicio. Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es de carácter intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

1.5.4 Antecedentes

La búsqueda de servicio de consultoría empresarial especializada por parte de las empresas suele estar motivada por la necesidad del planteamiento de un objetivo en concreto, por ende, se requiere una ayuda externa que aporte suficiente información de las empresas, de este modo se podrá aumentar sustancialmente la efectividad con la cual se logra minimizar errores y prevenir su aparición en el futuro. También se puede identificar oportunidades que sean beneficiosas para implementar nuevos métodos de trabajo.

Según estudio realizado por Mora, Zapata y Ruíz, (2018) se estableció que generalmente las personas y empresas requieren de ayuda u orientación para la toma de decisiones, que conlleven a mejorar las mismas y definir el interés que tienen estas dos entidades en adquirir conocimiento, pues generalmente, se busca solucionar problemas establecidos y que pueden afectar, en ese momento, o en tiempos pasados, el funcionamiento “normal” de la organización. Este estudio también hace énfasis a una segunda etapa del proceso de aprendizaje que consiste en la aplicación en la experiencia que brinda la observación y el análisis del entorno seguida de la negociación con un consultor que a través de sus conocimientos apoye la solución de problemas al interior de la organización.

Como casos de éxito empresarial, a partir de la utilización de servicios de consultoría, se puede ver el caso de Delta Logística, quien acudió a la empresa de consultoría Macom, a quienes atendieron con el fin de desarrollar un diagnóstico para determinar la realidad de la organización en cada uno de las áreas existentes; el cual al ser desarrollado permitió identificar oportunidades de mejora en cada una de ellos, sus fortalezas y debilidades, estableciendo con la dirección los planes de acción en los cuales se prioricen las soluciones para aplicarse en el corto y medio plazo, logrando así el cumplimiento del objetivo planteado, (Madom, s/f).

Así mismo, una cadena de supermercados, de la cual la empresa de consultoría EP-Management se reserva la razón social, buscó el apoyo de esta empresa consultora con el fin de mejorar la gestión de compras, para lo cual el equipo de trabajo, además de la consultora, estuvo conformado por gerentes y jefes de diferentes sectores de los procesos de compra, abastecimiento y logística de las tiendas, quienes consideraron este plan como de “alta complejidad” por el alto número de procesos y las variables que hacen parte de cada uno de ellos, la diversidad de situaciones; el alto número de personal comprendido; la cantidad de datos a procesar y que debe ser compactada en información sintética, relevante y confiable y el manejo de la incertidumbre y riesgos.

Para este caso se planificó una revisión de todos los procesos que afectaban a la gestión de compras, además, se tuvo en cuenta la característica de cada tienda por sus inventarios, tiempo de reposición, tipos de producto (stockeables o perecederos). Este proceso duró tres años de trabajo continuo, logrando un impacto de transformación total en la empresa (EP - Management, s/f).

Por lo anterior, Álvarez, Sayas y Pérez, (s/f) afirman que en todo trabajo de consultoría se aprende cosas nuevas, aunque estos conocimientos se consideran limitados cuando es el consultor no cuenta con el apoyo total del cliente y debe realizar las tareas sólo y transmitir simplemente los resultados al cliente, pues la perspectiva de la empresa y su funcionamiento puede ser diferente a la del cliente. Esta es la razón por la que se da tanta importancia a la relación de apoyo y a las características de consultoría que necesitan expresamente la participación del cliente; quien, muchas veces no aprende desarrollando actividades rutinarias, sino llevando a cabo, labores nuevas y útiles para él, lo que le permitirá adquirir la capacidad de analizar sus problemas desde nuevos y diferentes ángulos, siempre en colaboración con el consultor,

Las empresas líderes que se posicionan en el mercado buscan continuamente mayor reconocimiento ya que de esto depende el crecimiento y la rentabilidad, es aquí donde los gerentes

sienten ciertas limitaciones o no cuentan con personal idóneo que esté en capacidad de abordar distintas problemáticas que puede presentarse en distintas áreas funcionales, teniendo en cuenta que las ventas aumentan y que la capacidad de la empresa no debe limitarse y si adaptarse a un ritmo de constantes cambios, la consultoría aporta conocimiento y estrategias diseñadas de manera personalizada en cada una de las áreas que requiera algún tipo de apoyo que permitan afrontar falencias y debilidades.

2 Metodología

2.1 Tipo de Investigación

Este trabajo de investigación está basado en la metodología descriptiva - exploratoria con enfoque cuantitativo definido por la herramienta de recolección de información seleccionada, la cual consta de una encuesta; ya que surge la necesidad de analizar la oferta, demanda y las respuestas obtenidas por los gerentes y/o representantes legales de organizaciones legalmente constituidas en el municipio de Villavicencio.

La realización de este trabajo de grado se lleva a cabo en tres fases consecutivas que permitan obtener los resultados esperados, como se describe a continuación:

Fase 1 - Comparación de la oferta

Para esto se realiza un ejercicio de comparación empresarial, con el propósito de obtener información de la competencia; para este caso algunas instituciones de educación superior que prestan servicios de asesoría y consultoría empresarial con sede en Villavicencio, mediante la utilización de Benchmarking, brindan la información solicitada con relación al portafolio de servicios, métodos y estrategias utilizados ofrecidos a clientes, entorno, recursos financieros y estrategias competitivas entre

otros factores. El contacto con gerentes, administradores y representantes legales se llevó a cabo vía telefónica y a través de visitas personales, y los datos suministrados fueron registrados en la Matriz de Perfil Competitivo para asignar una ponderación que permitiera conocer cuáles determinan el éxito, las dificultades y otros factores de estos.

Fase 2 - Identificación de la demanda

Para identificar las empresas que podrían constituirse en la posible demanda para una empresa de consultoría empresarial, se tomó como insumo principal la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Villavicencio, que contiene datos e información actualizada de empresas legalmente constituidas en la ciudad durante el año 2022. Del total de la población objetivo se genera una muestra a quienes se aplica una encuesta, que en un principio se formuló con 28 preguntas y que fue validada al aplicarla inicialmente a 17 empresas con el fin de asegurar la confiabilidad como instrumento de investigación y que permitió identificar aspectos como preguntas confusas y extensas de acuerdo con la percepción de algunos de los participantes lo que llevo a replantear el contenido y opciones de respuestas asignadas.

Con el fin de generar una mayor acogida por parte de los encuestados se replantea la estructura de la encuesta en la que se formulan 26 preguntas distribuidas por áreas funcionales iniciando con una sección informativa que permite recolectar datos característicos de la organización, en la estructura de la encuesta se designan preguntas de un mismo énfasis con el propósito de tener asertividad y en razón de la necesidad que surge de recopilar información precisa y estratégica de las empresas, permitiendo identificar problemáticas presentadas en las áreas funcionales básicas y algunas necesidades puntuales que puedan ser atendidas a través de la consultoría.

Con los ajustes realizados en la encuesta se inicia su aplicación, la cual podría llevarse a cabo de manera virtual (email), a través de formatos impresos de manera presencial. Esta fue respondida por los gerentes, representantes legales, administradores y/o propietarios. Los datos solicitados estaban relacionados directamente con información detallada de las áreas funcionales básicas. Posteriormente, los datos obtenidos se tabularon para realizar el análisis correspondiente, que permita conocer y obtener resultados respecto a las necesidades que existen actualmente en las empresas, así como conocer la aceptación de contratar servicios de asesoría y consultoría en las empresas.

Fase 3 - Análisis del Mercado Insatisfecho

Una vez realizada la comparación de la oferta e identificada la demanda actual, es posible determinar las necesidades de servicios de consultoría empresarial universitaria que quedan por satisfacer en el mercado.

2.2 Muestra

La muestra se estableció a partir de población objetivo, conformada por una cantidad de 5.979 empresas legalmente constituidas en el municipio de Villavicencio según la base de datos suministrada por parte de la Cámara de Comercio de Villavicencio. A través del uso de la calculadora de muestras visible en la figura 2.

Figura 2. Calculadora de muestra, QuestionPro.

Calculadora de muestra

Nivel de confianza: 95% 99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

Nota: esta figura muestra el cálculo de la muestra partiendo de la población objetivo y los márgenes de error y confianza establecidos. Fuente: (QuestionPro, 2022).

Tomando como referencia el método estadístico para determinar el tamaño de la muestra con un margen de error del 5%, dado que algunas empresas ya no ejercen su actividad comercial y no han cancelado sus matrículas mercantiles, teniendo en cuenta el tamaño de la población objeto de estudio, un nivel de confianza del 95%, la herramienta de recolección de información debía ser aplicada a un total de 362 empresas.

2.3 Instrumentos y técnicas de recolección de información

Revisión Documental: se desarrollará la revisión de referentes científicos y técnica relacionados con el tema principal a indagar con el fin de conocer cada uno de los aspectos relacionados con la consultoría y la competencia.

Entrevista: se desarrollará directamente con gerentes, representantes legales y administradores de las empresas que pueden constituirse como clientes potenciales de la nueva marca; para comprender el funcionamiento de las empresas y su contratación de expertos

Benchmarking: aplicado a las I.E.S. quienes accedieron a brindar información relacionada al tema de investigación – se llevó a cabo a través de vía telefónica y contacto directo, con los encargados de dar la información en las empresas.

Encuesta cerrada: Se aplica a la muestra obtenida a través de la calculadora de muestras para obtener información relacionada a la caracterización de la demanda del servicio a ofertar, se aplica una encuesta a la muestra de la población objetivo, con el fin de obtener información relevante a lo requerido por las empresas al momento de contratar un consultor. La misma se encuentra dividida en secciones que abarcan preguntas de una misma área, iniciando con una sección de preguntas informativas que permite recolectar información básica de la empresa.

El resto de la estructura de la encuesta se divide por áreas funcionales básicas de la empresa, ya que surge la necesidad de recopilar información precisa y estratégica de las empresas y permitiendo identificar problemáticas o necesidades en las empresas que puedan ser atendidas a través del consultorio social empresarial universitario que desea crearse.

Lo anterior permitió ejecutar el estudio de mercado con el propósito de delimitar la extensión del mercado insatisfecho y la demanda de servicios de asesoría empresarial especializada, de esta manera realizar un análisis exhaustivo que permita viabilizar la creación de un consultorio social empresarial universitario en el municipio de Villavicencio.

3 Análisis de datos

3.1 Oferta Actual de Servicios de Consultoría

Para efectos de presentar la oferta de servicios de asesoría y consultoría empresarial, se consideró necesario clasificar en dos grupos las empresas e instituciones de educación que prestan esta clase de servicios.

En primer lugar, se presentan las empresas privadas que fueron identificadas en la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Villavicencio filtrando aquellas que prestan servicio de asesoría y consultoría empresarial especializada como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Empresas privadas de asesoría y consultoría.*

Ítem	Razón social
1	Ace Asesoría Consultoría y Control Empresarial SAS
2	Asesorías Molina Cruz SAS
3	Consultoría Empresarial Soatfsalud SAS
4	Niva Consultoría Empresarial SAS
5	Diseño y Asesoría Empresarial S.A.S.
6	Consultorías y Asesorías Empresariales Ltda.
7	Consultoría y Asesorías Empresariales de Colombia SAS
8	Global Asesoría y Consultoría S.A.S.
9	Asesoría y Consultoría en Seguridad y Salud en el Trabajo S.A.S.
10	Capacitaciones Asesorías Y Consultorías En Seguridad Vial
11	Asesorías y Consultorías Financieras para Entes Territoriales S.A.S.
12	Asesorías y Consultorías del Meta S.A.S

Ítem	Razón social
13	Fm Abogados y Asesores Jurídicos SAS
14	Preservar Asesorías y Consultorías SAS
15	Consultoría Financiera Y Empresarial S.A.S
16	Servicios Integrales para la Formación y el Desarrollo Empresarial S.A.S.
17	Soluciones Empresariales ECG S.A.S
18	Sigma Asesores y Consultores FA SAS
19	JD Hermanos Hernández Consultores Financieros S.A.S.
20	GR Consultants Company SAS
21	Corporación Profesional de Consultorías Integrales para la Gestión Empresarial

Nota. Listado de empresas privadas dedicadas a la prestación servicios de consultoría empresarial en Villavicencio (CCV). Fuente: *Elaboración propia 2022.*

Las empresas listadas en la tabla anterior son creadas con ánimo de lucro como se evidencia en la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Villavicencio, las cuales se dedican a atender empresas que cuentan con un capital considerable para invertir en este tipo de servicios, en mayor medida, se dedican a las grandes empresas y en casos puntuales a algunas medianas o pequeñas según lo expresaron algunos de los representantes legales o administradores de las empresas visitadas en el trabajo de campo realizado para la recolección de datos e información para la demanda, estas empresas privadas no se consideran competencia directa para los consultorios empresariales universitarios, sin embargo cubren parte de la demanda de servicios de consultoría empresarial, por esta razón se tuvieron en cuenta.

En segundo lugar, se presentan algunas de las Instituciones de Educación Superior, debido a que son un referente dentro del sector de asesoría y consultoría que cuentan con algunas ventajas significativas

como: disponer de instalaciones adecuadas, respaldo de una planta de docentes especializados en los diferentes programas académicos que ofrecen; además de ser creados con el fin de contribuir al desarrollo del sector empresarial, a través de la articulación de la investigación y la academia con relación con las necesidades del entorno, permitiendo la interrelación entre la comunidad universitaria y su entorno local, regional y nacional. Por otra parte, se pueden considerar los consultorios empresariales una herramienta útil y apropiada en la aplicación y desarrollo de los procesos de enseñanza/aprendizaje/evaluación

Mediante el uso del benchmarking, se logró la identificación de las instituciones de educación superior que ofrecen servicios de asesoría y consultoría, como se evidencia en la Tabla 3, donde se pudo determinar la falta de una amplia oferta dirigida a servicios de consultoría empresarial integral, enfocados en abarcar todas las áreas funcionales básicas que resultan estratégicas dentro de la organización, la oferta existente en las instituciones de educación superior está enfocada en las áreas jurídicas y contables.

Tabla 2. Oferta de consultorios de Instituciones de Educación Superior

Instituciones de Educación Superior	Campos de Acción	Costo	Horario	Ubicación	Contacto
AUNAR (Corporación Universitaria Autónoma de Nariño) - Villavicencio	Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo, mercadeo, contabilidad, finanzas, administración y diseño.	Variable	Días hábiles horario de oficina.	Vía Puerto López, KM. 2, Margen izquierda, Villavicencio.	312 660 7484 Miguel Gonzales, PBX: 608 681 93 41
SENA (Centro de Industria y Servicios del Meta) - Villavicencio	Contables, administrativas, operativas y mercadeo.	Asesorías gratuitas	Jueves de 2:00pm a 6:00pm.	Sede principal, frente al Centro comercial VIVA. Villavicencio.	608 682 5505
Unimeta (Corporación Universitaria del Meta) - Villavicencio	Jurídico y contable	Variable	Días hábiles 8:00am - 1:00pm y de 3:00pm - 7:00pm.	1. Consultorio Jurídico edificio cerca al parque del hacha. 2. Consultorio contable frente al parque las banderas. Villavicencio - Meta.	314 296 28 02
Universidad Santo Tomas. - Villavicencio	Jurídico	Variable	Días hábiles horario de oficina	Centro comercial Villacentro - Villavicencio.	608 678 42 60
Unillanos (Universidad de los Llanos) - Villavicencio	Mercadeo, Contabilidad, Economía, Administración, Emprendimiento y jurídico.	Los precios varían. El área contable oscila entre 1.800.000 a 2.000.000	Lunes a Viernes 7:30am a 11:30am y 2:00pm a 5:30pm	Sede Barrio Barzal CL 37 No. 41-02. Villavicencio.	661 69 00

Instituciones de Educación Superior	Campos de Acción	Costo	Horario	Ubicación	Contacto
Cooperativa (Universidad Cooperativa de Colombia) - Villavicencio	Jurídica.	El área contable oscila entre 1.800.000 a 2.000.000	Lunes a viernes 8:00am a 11:30am y 02:00pm a 06:30pm.	Carrera 9 No. 23 N-26. Barrio: Ciudad jardín, Villavicencio.	674 08 74 ext. 8525
UAN (Universidad Antonio Nariño) - Villavicencio	Contable, financiera, administrativa, y tributaria.	No determinan precios hasta no terminar el proceso	Lunes a viernes de 4:00pm. a 6:00pm. Sábados de 10:00am a 1:00pm.	Vereda la Cecilia, vía alterna Villavicencio - Puerto López, km 1. Villavicencio.	310 261 31 39

Nota. Oferta de servicios de asesoría y consultoría en las Instituciones de Educación Superior del municipio de Villavicencio. - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

Según la información recolectada en la tabla anterior, se presentaron como parte de la muestra 7 instituciones de educación superior prestadoras de algunos servicios de asesoría y consultoría los cuales cuentan con sede en el municipio, como información relevante se puede agregar que las IES que prestan este tipo de servicios, la mayoría se enfocan principalmente en servicios de jurídica, contabilidad y finanzas dejando como potencial mercado un consultorio enfocado en asesoría integral para todas las áreas funcionales básicas de la empresa, abarcando así las áreas no ofertadas por la competencia.

Para realizar el proceso de Benchmarking se emplea como herramienta la Matriz de Perfil Competitivo para lo cual se identifican veinte factores claves de éxito relevantes en el funcionamiento de un consultorio empresarial universitario. Como se evidencia en la Tabla 4, se seleccionaron 2 Instituciones de Educación superior con sede en Villavicencio, las cuales son las únicas que cuentan con consultorios de servicios de asesoría y consultoría empresarial.

De acuerdo al análisis, se muestra que el competidor Unillanos obtuvo una ponderación de 2,70, indicando que se posiciona como el más fuerte y reconocido en el sector de servicios de asesoría y consultoría empresarial, según lo muestra la ponderación promedio, sus fortalezas están proyectadas en las instalaciones físicas y reconocimiento como institución, por lo que genera a los usuarios un mayor nivel de confianza y le permite proyectarse como pionero en el municipio, siendo un referente ante las empresas que ya han contratado este tipo de servicios.

Por otra parte, para el competidor AUNAR se obtiene un resultados de ponderación de 2,48, indicando que tiene más debilidades que fortalezas en comparación al competidor Unillanos; pues el consultorio de la AUNAR, según sus resultados, es menos reconocido en el sector y sus debilidades se identificaron en factores como el bajo nivel en uso de redes sociales para estrategias de marketing; esto repercute en menor reconocimiento y falta de identidad de imagen ,también se registran precios poco asequibles, según información suministrada por algunos de los gerentes contactados y que han adquirido sus servicio, otro punto considerado desfavorable es la ubicación, ya que sus instalaciones se encuentran en las afueras de la zona urbana, lo que dificulta, muchas veces, el desplazamiento de algunas personas hasta el lugar; adicionalmente, en la experiencia que se tuvo, fue complejo contactarlos y obtener respuestas entre otros factores que pueden influir en hacerlos menos competente.

Los resultados del consultorio Unillanos se pueden considerar menos significativos, en algunos aspectos, frente a su competidor, pues las falencias detectadas en el servicio, según opinión población objetivo y posibles clientes para el nuevo consultorio, radican especialmente en el desconocimiento de la existencia de dichos consultorios y/o su portafolio de servicios, un caso en particular de la Unillanos es que no se caracterizan por el buen servicio de consultoría prestados, según indicaron algunos usuarios de las empresas que contrataron sus servicios y que no lograron quedar satisfechos con los resultados y el precio pagado.

Lo anterior permite inferir las posibilidades y viabilidad para la creación de nuevos consultorios empresariales en la ciudad, puesto que, al momento, son pocos los existentes con relación a la demanda que generan las empresas que requieren sus servicios; sin embargo, la nueva empresa deberá tener en cuenta los factores, que no le han permitido el reconocimiento a sus competidores, los cuales desconocen la existencia de consultorios en la ciudad o no saben cómo ubicarlos o contactarlos debido a los mismos no cuentan con canales publicitarios de reconocimiento, no están innovando, ni haciendo mercadeo adecuado para cautivar al cliente, y la oferta de servicios empresariales es limitada.

Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)					
Consultorios Universitarios Empresariales en Villavicencio					
Factores Claves de Éxito (Fac)	Ponderación	Unillanos (Universidad de Los Llanos)		Aunar (Corporación Universitaria Autónoma de Nariño)	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Los consultorios constituidos cuentan con instalaciones físicas que brinden confort para brindar	0,08	4	0,32	3	0,24

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)					
Consultorios Universitarios Empresariales en Villavicencio					
Factores Claves de Éxito (Fac)	Ponderación	Unillanos (Universidad de Los Llanos)		Aunar (Corporación Universitaria Autónoma de Nariño)	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
los servicios de asesoría y consultoría a los usuarios.					
Son reconocidos como instituciones de educación superior ante la población del municipal de Villavicencio	0,08	4	0,32	3	0,24
Gestionan el uso de redes sociales como estrategia de marketing y reconocimiento para la promoción de los servicios de asesoría y consultoría	0,06	1	0,06	1	0,06
Manejan recursos tecnológicos como parte de la optimización de los procesos externos.	0,02	3	0,06	2	0,04
Los consultorios tienen enfoque con sentido social que permitan la integración de valores en favor de la comunidad.	0,05	2	0,10	1	0,05
Brindan atención oportuna respecto a inquietudes que manifiestan los clientes que requieren los servicios.	0,03	2	0,06	1	0,03
La información publicada en redes permite identificar el propósito de los servicios y el	0,04	1	0,04	2	0,08

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Consultorios Universitarios Empresariales en Villavicencio

Factores Claves de Éxito (Fac)	Ponderación	Unillanos (Universidad de Los Llanos)		Aunar (Corporación Universitaria Autónoma de Nariño)	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
personal que integra el equipo consultor.					
La orientación al cliente referente a la asequibilidad de los precios es un factor de competitividad.	0,05	1	0,05	1	0,05
Realizan alianzas y convenios con empresas legalmente constituidas en la ciudad.	0,04	1	0,04	1	0,04
Están ubicados en una zona o localidad favorable para realizar su actividad económica.	0,05	3	0,15	2	0,10
Se evidencia innovación en los servicios de consultoría y asesoría empresarial.	0,05	2	0,10	2	0,10
Dispone certificación y licencia de funcionamiento para poder prestar servicios enfocados en los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Laboral.	0,07	1	0,07	4	0,28
Ofrecen precios asequibles a los demandantes de servicios de consultoría empresarial.	0,04	2	0,08	1	0,04

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Consultorios Universitarios Empresariales en Villavicencio

Factores Claves de Éxito (Fac)	Ponderación	Unillanos (Universidad de Los Llanos)		Aunar (Corporación Universitaria Autónoma de Nariño)	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Los servicios que ofertan están establecidos para empresas o público en general.	0,05	4	0,20	4	0,20
Horarios de atención estipulados estratégicamente para la atención oportuna de los usuarios.	0,03	4	0,12	4	0,12
Realizan mercadeo enfocado y acorde con las necesidades de los clientes.	0,05	3	0,15	2	0,10
Prestan servicios enfocados a las Micro y pequeñas empresas.	0,06	4	0,24	4	0,24
Se identifican el sector de comercio más demandante en el municipio.	0,05	4	0,20	3	0,15
Cuentan con amplio portafolio de servicios capaz de cubrir distintas necesidades en las empresas.	0,06	3	0,18	4	0,24
Tienen reconocimiento en el mercado como consultorios universitarios prestadores de servicios de consultoría y asesoría.	0,04	4	0,16	2	0,08

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)					
Consultorios Universitarios Empresariales en Villavicencio					
Factores Claves de Éxito (Fac)	Ponderación	Unillanos (Universidad de Los Llanos)		Aunar (Corporación Universitaria Autónoma de Nariño)	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
TOTAL	1,00		2,70		2,48
		Debilidad alta	1	Fortaleza baja	3
		Debilidad baja	2	Fortaleza alta	4

Nota. Matriz del perfil competitivo realizado a 2 consultorios empresariales universitarios seleccionados como parte de la muestra para la comparación de servicios de asesoría y consultoría en el municipio de Villavicencio. Fuente: *Elaboración propia 2022.*

3.2 Identificación de la demanda de servicios de consultoría

Como se dijo anteriormente y de acuerdo con la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Villavicencio una vez vencido el plazo para renovación del registro mercantil vigencia 2022, se cuenta con un total de 5979 empresas legalmente constituidas de las cuales el 71,58% es decir 4280 de ellas corresponden a sociedades por acciones simplificadas.

Figura 3. Empresas por tipo de organización.



Nota: Este gráfico muestra las empresas constituidas legalmente en el municipio de Villavicencio Meta. Fuente Adaptación de información Base de Datos Cámara de Comercio de Villavicencio 2022.

Respecto a la zonificación de las empresas, el 98% de ellas se encuentran ubicadas en la zona urbana, mientras que solo el 2% se encuentran ubicadas en la zona rural del municipio de Villavicencio.

Figura 4. Empresas por Zona.



Nota: Este gráfico muestra la zona de ubicación de las empresas en Villavicencio Meta. - Fuente: Elaboración propia 2022.

En cuanto a la actividad económica, se puede identificar que de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU Revisión 4 adaptada para Colombia, de las 5979 de la población, 651 de ellas, es decir el 10,89% tienen como actividad principal la S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. seguido de actividades de construcción, transporte, ingeniería, inmobiliarias, comercio al por mayor y al por menor, entre otras actividades.

Cabe anotar, que la ubicación de las empresas, en este caso en las de consultoría, influye considerablemente en su reconocimiento, visibilidad y acceso, lo que puede llegar a determinar el éxito o al fracaso de esta. Por esta razón, y teniendo en cuenta que la mayor parte de la población objetivo del consultorio empresarial se ubican en la zona urbana, este nuevo consultorio requeriría de estar dentro de radio de injerencia de sus clientes potenciales, para garantizar fácil acceso y ubicación al momento de requerir contactarse.

Figura 5. *Empresas por CIIU Principal*



Fuente: *Elaboración propia 2022.*

Para efectos de lograr el propósito de la investigación, se hizo necesario aplicar una herramienta de recolección de información que permitió identificar las necesidades de servicios de asesoría y consultoría que pudieran llegar a tener empresas legalmente constituidas en el municipio de Villavicencio. Inicialmente se trató de realizar las encuestas a través de un formulario de FORMS, enviándolas por correo electrónico a los representantes legales de las empresas que ya habían sido contactados inicialmente. Sin embargo, si bien es cierto según el método estadístico para determinar el tamaño de la muestra estableció que debía ser aplicada a un total de 362 empresas, obteniendo respuestas de un total de 307 empresas con un porcentaje de cumplimiento del 86% del objetivo trazado.

La encuesta aplicada se diseñó para que permitiera al encuestado entregar información organizada, que brindara mayor eficiencia al momento de realizar la tabulación (Ver Anexo D, [Tabulación Encuesta de Investigación de Mercados.xlsx](#)) y análisis posterior. La primera parte de la encuesta consta de 5 preguntas de carácter informativo, que permitieron registrar la aceptación de tratamiento de datos personales y el manejo de estos para fines académicos, además de verificar que la empresa se encontraba legalmente constituida y establecida en el municipio de Villavicencio; así como también recolectar información propia de las características de la empresa como lo son, dirección y tamaño.

Figura 6. Preguntas informativas

Fuente: *Elaboración propia 2022.*

Las empresas caracterizadas se seleccionaron de la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Villavicencio – Meta, lo que permitió garantizar que se encontraran legalmente constituidas y se pudiera identificar la clasificación de la empresa de acuerdo con el tamaño al que pertenecen como lo son: grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

En la siguiente figura se evidencia la cantidad de empresas de la muestra encuestadas por tamaño.

Figura 7. Tamaño de la empresa.



Fuente: *Elaboración propia 2022.*

En la figura anterior se observa la clasificación de la población objetivo por su tamaño, evidenciándose mayor participación en el mercado de las microempresas, con un 59%, estas empresas cuentan con un número de empleados entre 1 y 10, en segundo lugar, se encuentran las pequeñas empresas con una participación equivalente al 22%, seguidas de las medianas empresas con una participación equivalente al 8% y finaliza con las grandes empresas que cuentan con una participación equivalente al 11%.

Como parte de la caracterización, se logra identificar que las empresas grandes y medianas en su mayoría tienen las diferentes áreas funcionales conformadas con bases sólidas respecto a la ejecución y control de cada una de las actividades y acciones realizadas y los procesos son supervisados por personal especializado.

Adicionalmente, y dado las características de las empresas que adquieren los servicios de consultoría, se puede evidenciar que la mayor parte de las empresas de la región (medianas y pequeñas), no contratan los servicios de consultoría por los factores que se han tratado anteriormente, lo que permite establecer que hay un mercado potencial para cubrir con una nueva empresa de consultoría, que se especialice en atender los requerimientos específicos planteados por ellos y de acuerdo a costos asequibles.

Las diferentes actividades económicas focalizadas se desarrollan en empresas de la muestra ubicadas en diferentes sectores del municipio, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4. Sectorización de las empresas caracterizadas.

	Sector	Empresas por tamaño				Total
		Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	
1	20 de Julio	1	0	0	0	1
2	7 de Agosto	11	6	1	5	23
3	Anillo Vial	2	2	0	3	7
4	Avenida 40	1	1	0	1	3
5	Avenida Catama	0	1	0	0	1
6	Avenida Maracos	4	1	0	0	5
7	Avenida Puerto López	2	1	1	0	4
8	Av. Puerto López Sector Chorillano	3	2	0	1	6
9	Bachué Danubio	1	0	0	0	1
10	Barzal	28	3	1	2	34
11	Betty Camacho	1	0	0	0	1
12	Bosques de la Rivera	1	0	0	0	1
13	Brasilia	1	0	0	0	1
14	Camoá	0	1	0	0	1

	Sector	Empresas por tamaño				Total
		Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	
15	Cantarrana	1	0	0	0	1
16	Castilla	1	1	0	0	2
17	Caudal	0	1	0	0	1
18	Centro	25	5	9	8	47
19	Chapinero	1	0	0	0	1
20	Ciudad Porfía	1	0	0	0	1
21	Colmenar	1	0	0	0	1
22	Doña Luz	1	0	0	0	1
23	Dos Mil	1	0	0	0	1
24	El Brillante	1	0	0	0	1
25	El Buque	2	0	0	0	2
26	El Manantial	0	1	0	0	1
27	El Paraíso	1	0	0	0	1
28	El Porvenir	4	2	0	0	6
29	El Remanso	1	0	0	0	1

	Sector	Empresas por tamaño				Total
		Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	
30	Guaratara	0	1	0	0	1
31	Guayabal	1	0	0	0	1
32	Kirpas	2	0	0	0	2
33	La Alborada	2	7	2	0	11
34	La Esperanza	2	2	1	0	5
35	La Florencia	0	2	0	0	2
36	La Florida	0	1	0	0	1
37	La Grama	0	1	0	0	1
38	La Primavera	4	2	2	3	11
39	La Reliquia	1	0	0	0	1
40	La Rosita	3	1	0	0	4
41	La Vainilla	1	0	0	0	1
42	Llano Lindo	1	0	0	0	1
43	Macarena	1	0	0	0	1
44	Maizaro	2	3	0	2	7

	Sector	Empresas por tamaño				Total
		Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	
45	Maracos	0	1	1	3	5
46	Mi Llanura	3	0	1	0	4
47	Remansos de Rosa Blanca	3	1	0	0	4
48	Rosa Blanca	1	0	0	0	1
49	San Benito	6	3	0	1	10
50	San Fernando	1	0	0	0	1
51	San Isidro	24	6	2	1	33
52	San Luis	1	0	0	0	1
53	San Marcos	2	0	0	0	2
54	Santa Helena	1	0	0	0	1
55	Santa Inés	0	1	0	1	2
56	Vanguardia	0	1	0	0	1
57	Vía Puerto López	1	0	0	0	1
58	Vía Restrepo	0	1	0	0	1
59	Villa Johana	2	0	1	0	3

	Sector	Empresas por tamaño				Total
		Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	
60	Villa Julia	13	0	0	0	13
61	Villa María	1	0	2	0	3
62	Vizcaya	0	0	0	1	1
63	Villavicencio	6	6	1	0	13
TOTALES		182	68	25	32	307

Fuente: *Elaboración propia 2022.*

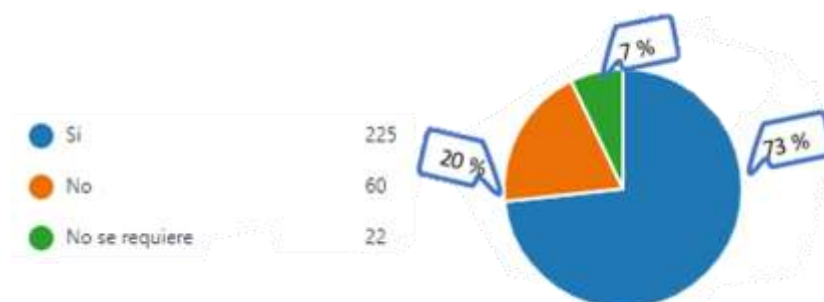
En el municipio de Villavicencio predominan las micro y pequeñas empresas dedicadas a diferentes actividades económicas, que buscan satisfacer las necesidades de la población en diversos aspectos. De acuerdo con la información obtenida, la mayoría de éstas se ubican, principalmente, en zonas centrales o de influencia comercial, generalmente en zonas estratégicas que les permitan maximizar los beneficios y cumplir cabalmente sus objetivos y misión.

Una vez aplicada la herramienta de recolección de información para efectos de caracterizar la demanda de servicios de asesoría y consultoría en el municipio de Villavicencio, se procede a realizar la tabulación y análisis de la información recolectada. Para esto, se utilizó un formulario Microsoft Forms, en el que se digitó al pie de la letra cada una de las 307 encuestas que se efectuaron presencialmente. Con esto, se puede dar fe de que la tabulación corresponde a la información suministrada por cada uno de los encuestados.

3.2.1 Preguntas del Área Funcional de Mercadeo y Ventas

A continuación, se relaciona la estructura de la herramienta de recolección organizada por áreas funcionales básicas con preguntas y respuestas obtenidas por parte de los participantes de la muestra.

Figura 8. Tabulación encuesta – Pregunta 6.



Nota. ¿Actualmente la empresa cuenta con personal idóneo para evaluar el cumplimiento de las actividades del área de mercadeo y ventas? - Fuente: *Elaboración Propia 2022.*

Desde la administración empresarial, el área de mercadeo y ventas determinan la productividad y éxito de la organización, además de brindar los recursos necesarios para lograr un punto de equilibrio y sostenibilidad. Un porcentaje importante equivalente al 73% de empresas tiene constituido este departamento, que se encarga de supervisar las actividades con las que requieren incursionar en el mercado y ser competitivos con un producto y/o servicio.

Por esta razón requieren de personal capacitado que continuamente supervise esta área y, por medio de indicadores, registren el cumplimiento y seguimiento constante de este departamento, para garantizar la buena imagen a los clientes lo cual repercute en mayor nivel de confiabilidad, reconocimiento de marca y brindando nuevas experiencias a los clientes, por otra parte, el 20 % de las empresas encuestadas manifiestan no contar actualmente con personal idóneo y/o capacitado para áreas específicas, ya que tienen poco personal contratado y por el tamaño de la empresa y su capacidad financiera no les es posible contratar más personal, sin embargo, reconocen la importancia

considerando viable hacerlo en un tiempo determinado que les permita obtener mayores resultados en las ventas.

El 7% restante aseguran que no lo requiere debido que algunos de los administradores manifiestan realizar de manera empírica esta gestión y solo cuentan con una o dos personas para atención del cliente, para los administradores y propietarios de las microempresas es importante el área de ventas a medida que se van incrementado les atrae la idea de poder acceder a una supervisión con personal capacitado y que les brinde la oportunidad de ajustarse a sus presupuestos y requerimientos específicos .

Teniendo en cuenta, que las empresas de consultoría empresarial actualmente se dedican, a atender las necesidades en cuanto a contaduría y jurídica que requieren las empresas, la nueva empresa consultora, podría constituirse y consolidarse pionera en el mercado al prestar servicios especializados para las áreas funcionales que aún no se encuentran cubiertas por el mercado.

Figura 9. Tabulación encuesta – Pregunta 7.



Nota. ¿Alguna vez se ha realizado un diagnóstico enfocado a establecer planes de mejora para el cumplimiento de los objetivos del área de mercadeo y/o ventas - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

El diagnóstico es una herramienta que contribuye a conocer el estado actual de un área o departamento en una empresa, el cual, cuando no genera los aportes o resultados esperados, requiere de correcciones y mejoras enfocadas específicamente a incrementar las ventas, ya sea, por líneas de

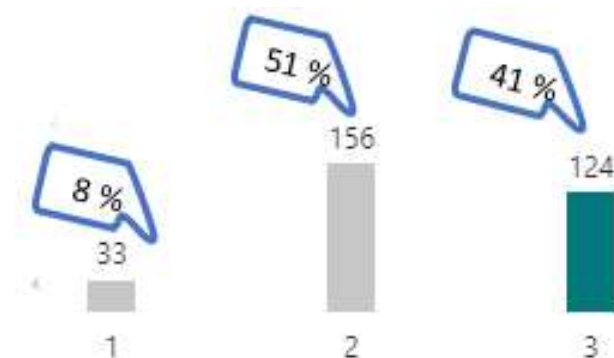
productos o para impulsar la cuota de cada vendedor; de esta manera, la consultoría busca brindar apoyo en esta área y lograr los objetivos planteados para la misma.

La gráfica muestra que el 63% de las empresas que operan en la ciudad de Villavicencio, han llevado a cabo alguna vez un diagnóstica para el área de ventas, pues consideran fundamental establecer planes de mejora continua para los departamentos cuya principal función es atraer clientes y fidelizarlos con nuevas experiencias, resultados que solo se ven reflejados con el incremento de las ventas y el renombre de la empresa. Sin embargo, y como se lo ha puntualizado anteriormente, este servicio de consultoría no es prestado comúnmente por las empresas de consultoría empresarial domiciliadas en la capital del Meta, por lo que muchas de estas empresas, a pesar de saber que deben reinventarse continuamente a través de estrategias de marketing, no cuentan con las herramientas o personal para llevarlo a cabo.

Por otra parte, el 28% de gerentes manifiestan que consideran necesario realizar planes de mejora, sin embargo, no lo han hecho por falta de gestión interna o por que no cuentan con personal capacitado o los recursos requeridos para la contratación externa, lo que los deja en desventaja contra las empresas, que cuentan con el capital económico para mantener ese departamento activo y en continua evolución.

Con base en lo anterior y al constituirse una nueva empresa de consultoría, se debe tener en cuenta principalmente las áreas funcionales desatendidas en la región y que requieren de personal especializado para cubrir la necesidad en las empresas en crecimiento, generando así, el factor diferenciador con relación a la competencia que se encuentra actualmente en el mercado.

Figura 10. Tabulación encuesta – Pregunta 8.



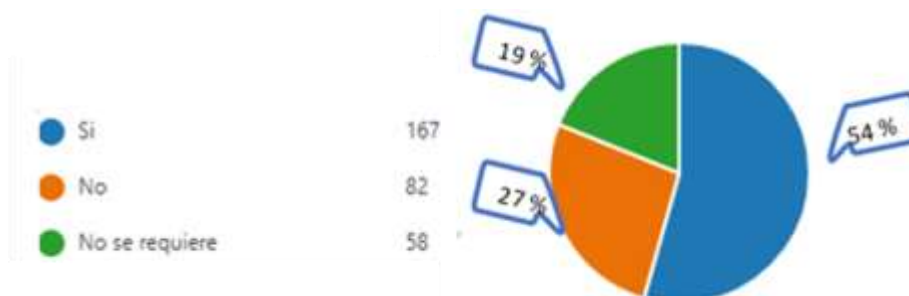
Nota. Califique de 1 a 3 cuál es el nivel de efectividad del trabajo desarrollado en el área de mercadeo y ventas, donde 1 es "BAJO", 2 es "MEDIO" y 3 es "ALTO". - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

De las empresas encuestadas, las que tienen conformadas áreas funcionales básicas y que cuentan con un excelente equipo de mercadeo que complementa el trabajo del área de ventas, evidencian mayor éxito en el mercado; el 51% de los representantes legales, especialmente de las grandes empresas, manifiestan que el nivel de trabajo desarrollado es intermedio; es decir, se puede considerar que podrían mejorar. Por otra parte, el 41% expresan que el nivel de trabajo desarrollado es eficiente lo cual permite una calificación alta que les proporciona estabilidad, exaltando la labor del departamento de mercadeo, el cual ayuda a incrementar positivamente las ventas, aquí se registra mayor participación de medianas empresas; como se observa en la figura anterior.

El 8% restante, identifica un trabajo deficiente en el área de mercadeo y ventas, considerando que esto se ve influenciado directamente por la rotación de personal, el cual no es experto o preparado específicamente para esas áreas concretas; aquí gerentes de micro y pequeñas empresas exponen que, por esta razón, registran un bajo nivel, por lo cual no se ha logrado cumplir con un margen positivo de ventas. Esto permite determinar que habría un mercado potencial para atender, siempre y cuando la nueva empresa consultora, logre adaptar sus servicios y costos a los requerimientos y recursos de las empresas no atendidas por el mercado actual.

3.2.2 Preguntas del Área Funcional de Recursos Humanos

Figura 11. Tabulación encuesta – Pregunta 9.

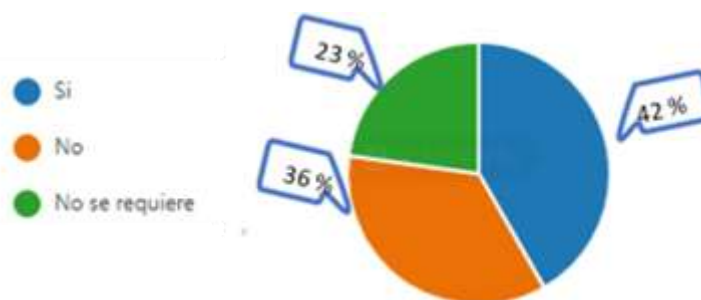


Nota. ¿Actualmente la empresa cuenta con personal idóneo para evaluar el cumplimiento de las actividades del área de recursos humanos? - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

El 54% de las empresas tienen conformada un departamento de talento humano, lo que permite evaluar la organización y planificación de las condiciones laborales para obtener el mejor desempeño humano. Las grandes empresas cuentan con personal idóneo y capacitado, que supervisa el desarrollo de las diferentes actividades realizadas y el resultado de cada una de las mismas, para ellos el talento humano, desempeñan un rol principal y fundamental para el desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo, por lo que debe ser administrado con el servicio de personal experto.

Así mismo, el 27 % de los representantes y administradores de las micro y pequeñas empresas exponen que un departamento de recursos humanos se organiza a partir de dos factores, el tamaño y la actividad de la empresa; por esto, no consideran necesaria la presencia de este y el 19% restante, no lo han requerido; bien sea, porque en esta área no se presentan recurrentemente errores; o porque, como es el caso de algunas microempresas, no cuentan con un número de personal que requiere manejo y administración especializada.

Figura 12. Tabulación encuesta – Pregunta 10.



Nota. ¿Alguna vez se ha realizado un diagnóstico enfocado a establecer planes de mejora para el cumplimiento de los objetivos del área de recursos humanos? - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

El 42% de los empresarios manifiesta que se hace necesario establecer planes de mejora debido a que, surge la necesidad de capacitar de manera idónea al personal que ejerce funciones de talento humano, puesto que las tareas de reclutamiento, supervisión, capacitaciones y contratación de personal son labores que requieren de amplio conocimiento y experiencia, pues se encargan de velar por el bienestar del capital humano, quienes son uno de los recursos de mayor importancia para el sostenimiento y rendimiento empresarial.

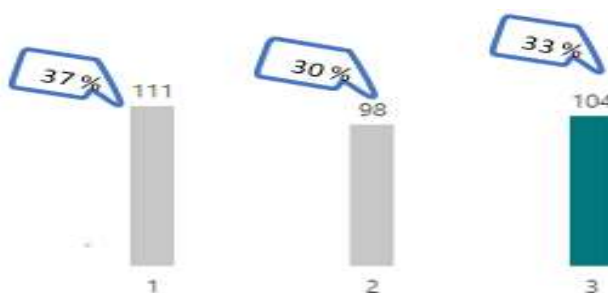
Por lo anterior, este departamento debe considerar nuevas iniciativas que se ajustan con los planes de mejora y que requieren del manejo de herramientas y soluciones inmediatas que contribuyen con un clima laboral agradable, que garantice procesos eficaces, los cuales deben manejarse de manera ordenada y cumpliendo con los registros y seguimientos que los mismos requieren.

Por otra parte, el 36% de los participantes no lo han realizado, pero algunos de ellos piensan y quieren empezar a planificar mejor esta área, algunos han presentado falencias en las que actualmente la empresa presenta situaciones complejas y legales, puesto que, no se detectó a tiempo el mal funcionamiento en esta área. El 23% consideran que no es necesario, porque no cuentan con este departamento como es el caso de la mayoría de las microempresas, donde esta labor la hace

directamente el administrador o en algunas porque, la lleva a cabo personal que ejerce otros cargos en la empresa.

Teniendo en cuenta que esta área empresarial, fundamental para el desarrollo organizacional, también se considera una de las áreas que cuenta con poca oferta de servicios de consultoría en la región, debe considerarse de manera precisa y focalizada para hacer parte de los servicios básicos ofrecidos por la nueva empresa de consultoría empresarial, garantizando así, mayor cubrimiento y oferta para el desarrollo empresarial de Villavicencio.

Figura 13. Tabulación encuesta – Pregunta 11.



Nota. Califique de 1 a 3 cuál es el nivel de efectividad del trabajo desarrollado en el área de recursos humanos, donde 1 es "BAJO", 2 es "MEDIO" y 3 es "ALTO". - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

El departamento de recursos humanos obtiene respuestas divididas, en cuanto a la gestión desarrollada el 37% de los participantes argumentan inconformidad en el manejo de personal, sumándose a ese porcentaje mayoritariamente las microempresas que no tienen conformado este departamento, a lo cual la respuesta asignada es "NO APLICA", sumándose a un nivel bajo en el manejo de personal y tramitación que se le da a las contrataciones y despidos, además del incumplimiento por parte de esta área funcional; el 33% corresponde a un excelente funcionamiento, en el cual, las grandes empresas son las principalmente participes, ya que; afirman tener muy bien estructurada esta área, lo cual genera un correcto funcionamiento en el desempeño y desarrollo estratégico de las actividades que desarrollan.

El otro 30% argumenta que se debe mejorar el trabajo desarrollado, ya que se han presentado diversas situaciones que ponen a prueba la gestión y consideración de actuaciones de injusticia, en esta se registra una calificación intermedia y las respuestas corresponden mayoritariamente a participantes de medianas y grandes empresas.

Figura 14. Tabulación encuesta – Pregunta 12.



Nota. Indique la frecuencia con la que evalúa el desempeño de los colaboradores de la empresa. -
Fuente: *Elaboración propia 2022.*

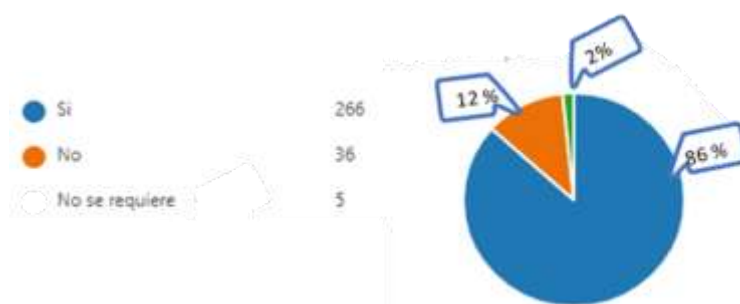
Se registra que un 43% de las empresas evalúan continuamente el personal ya que, un buen funcionamiento está dado por la supervisión constante, esta gestión es desempeñada por el departamento de recursos humanos o en algunas empresas pequeñas por cada uno de los coordinadores del departamento; algunos de los gerentes indican que dependiendo de la actividad desarrollada los colaboradores son evaluados mensualmente, siendo este el lapso de tiempo más corto como opción de respuesta. Por lo general según las respuestas dadas, el departamento de ventas suele ser el evaluado de manera más constante debido a que este debe dar resultados positivos pues inciden directamente en la rentabilidad de la empresa.

Esto les permite tener claridad de cómo se está desarrollando el trabajo en la organización y generar cambios correctivos facilitando un mayor control y planeación de los procesos. Un 25% manifiesta que no evalúa el equipo de trabajo o lo hacen de forma subjetiva, porque estos tienen una

gran trayectoria o consideran que están realizando de manera idónea la labor, es decir; no llevan un registro por escrito del proceso y calificación que se puede otorgar teniendo en cuenta el desempeño, compromiso y comportamiento, en otras afirmaciones determinan que no se dispone de personal que lo haga profesionalmente. El 18% de las empresas lo realizan solo 2 veces al año, aquí influye el tipo de contrató que hacen las empresas o la actividad que desarrollan. Un 14% de los gerentes indica que realiza una vez al año la evaluación del personal considerando el buen desempeño que han tenido y desde este punto de vista determinan no evaluar frecuentemente.

Preguntas del Área funcional de Contabilidad y Finanzas

Figura 15. Tabulación encuesta – Pregunta 13.

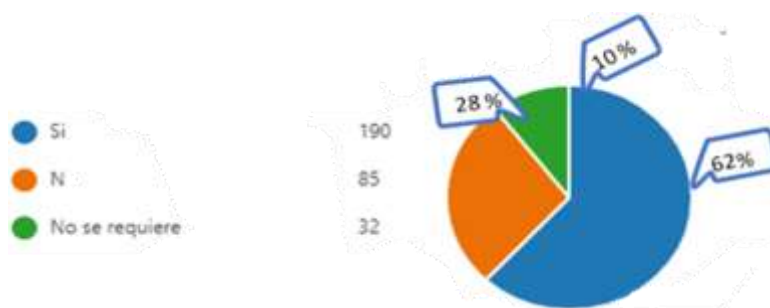


Nota. ¿Actualmente la empresa cuenta con personal idóneo para evaluar el cumplimiento de las actividades del área de contabilidad y finanzas? - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

Se evidencia que la mayor parte de las empresas cuentan con el área funcional de contabilidad y finanzas. Un 86% dice tener personal idóneo para evaluar el cumplimiento de esta área; los cuales, resaltan la importancia de tener al día todos los movimientos financieros realizados mensualmente, ya que, les permita analizar y controlar sus egresos como también mejorar o aumentar sus ingresos. Solo el 12% de las empresas aun no cuentan con el personal idóneo o no tienen esta área, algunos gerentes manifiestan llevar la contabilidad de manera empírica y otros que todavía no registran ninguno de los movimientos contables realizados, por razones de alta complejidad y tamaño de la empresa. Tan solo un

2% señalan que no se requiere personal idóneo para evaluar esta área en su empresa; porque, no tienen la tienen conformada o no están facturando lo suficiente para invertir en personal para ese departamento.

Figura 16. Tabulación encuesta – Pregunta 14.



Nota. ¿Alguna vez se ha realizado un diagnóstico enfocado a establecer planes de mejora para el cumplimiento de los objetivos del área de contabilidad / finanzas? - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

En la figura anterior se puede apreciar que el 62% de las empresas participantes en la encuesta han realizado alguna vez planes de mejora para el cumplimiento de los objetivos del área contable o financiera, esto evidencia la importancia que tiene y le dan a esta área específica, para evitar contratiempos o tener a futuro consecuencias negativas con la DIAN o con otras entidades. El 28%, no han realizado planes de mejora este porcentaje lo conforma mayoritariamente las microempresas, las cuales expresan que por su tamaño no han requerido planes de mejora o que alguna vez los han hecho los mismos administradores, pero finalmente son planes que se les quedan en el papel o no logran implementarlos. Solo el 10% cree que, no se requiere hacer planes de mejora en esta área, las micro y algunas pequeñas empresas manifestaron necesitar asesoramiento contable para empezar a ver la rentabilidad de sus empresas, puesto que ellos aún no llevan un registro contable bien estructurado.

Esta es una de las áreas, para las cuales se encuentra mayor oferta en el área de consultoría empresarial, por lo que, al crearse una nueva empresa de consultoría, se deben replantear un servicio

innovador y asequible económicamente, con el fin de captar nuevos clientes y lograr su fidelización a lo largo del tiempo.

Figura 17. Tabulación encuesta – Pregunta 15.



Nota. Califique de 1 a 3 cuál es el nivel de efectividad del trabajo desarrollado en el área de contabilidad y finanzas, donde 1 es "BAJO", 2 es "MEDIO" y 3 es "ALTO". - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

Se aprecia que un 66 % de las empresas participantes, valoran en una alta efectividad el trabajo desarrollado en el área de contabilidad y finanzas dentro de sus empresas; por lo que, en su gran mayoría las medianas y grandes organizaciones cuentan con esta área. El 32% equivalente a 103 empresas, consideran la efectividad del trabajo como intermedia, ya que, algunas micro y pequeñas dicen contar con por lo menos un técnico o profesional en el tema y tan solo un 8% lo puntúan en la menor calificación. Todo lo anterior denota que el área contable es una de las más estables puesto que no genera mayor preocupación e incertidumbre a los gerentes, aunque si les gustaría seguir mejorándola.

Figura 18. Tabulación encuesta – Pregunta 16.



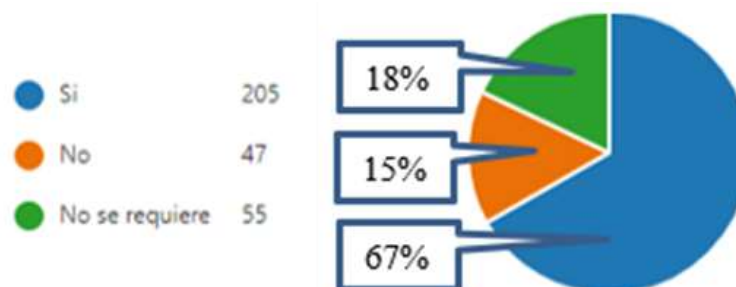
Nota. ¿Ha requerido contratar personal de apoyo adicional para la realización de actividades para el área de contabilidad y finanzas? - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

En la figura anterior se aprecia que un 49% de la muestra, no ha requerido contratar personal de apoyo adicional en el área de contabilidad y finanzas para recibir algún tipo de asesoría contable; ya que, en su mayoría las empresas de gran tamaño cuentan con suficiente personal capacitado e idóneo para la realización de actividades de este departamento. Otro 40% si ha requerido contratar servicios de personal externo, para asesorarse en temas financieros, tributarios y legales de la empresa, pese a que, es fundamental para la toma de decisiones y el cumplimiento de la normativa nacional en cuanto a tributación financiera se refiere. Por otra parte, el 11% manifiesta que en múltiples ocasiones ha surgido la necesidad de contratar personal de apoyo puesto que, esta área está catalogada de alta complejidad, pero algunas empresas finalmente no lo han contratado, porque consideran que contratar personal calificado les genera un gasto adicional para el cual no tienen los recursos.

Otra de las razones que expresan algunos de los gerentes y/o representantes legales de las empresas es que consideran esta área como una de las más delicadas y rigurosas para el funcionamiento de la empresa, por lo que dudan en contratar personal externo. Es por esto que una nueva empresa de consultoría debe enfocarse en generar altos niveles de confianza en sus clientes para lograr su fidelización y el captar nuevos clientes por recomendación.

3.2.3 Preguntas del Área Funcional de Logística y Producción

Figura 19. Tabulación encuesta – Pregunta 17.



Nota. ¿Actualmente la empresa cuenta con personal idóneo para evaluar el cumplimiento de las actividades del área de logística y producción? - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

El 67% de las empresas del municipio de Villavicencio disponen del departamento logístico, y lo consideran primordial al momento de brindarle al cliente la entrega de un producto de calidad y en los tiempos requeridos con el fin de culminar exitosamente el cierre de una venta generada en el área comercial. De las empresas muestra de esta investigación, son pocas las productoras; pues la mayoría se dedican a la comercialización de productos que se fabrican en otras ciudades, lo que genera que posean, muchas veces, stock limitado o agotamiento de productos en algunos momentos; es por esto que en esta área se requieren atención de personal especializado que lleve un registro de entradas, salidas y remisiones de entrega y control exhaustivo de inventario y rotación de productos para evitar contratiempos y disminución de ventas por inexistencia de stock en inventario.

Un 15% de las empresas manifiestan que por su objeto comercial o de servicios no requieren esta área ni personal relacionado y el 18% restante afirman no requerirlo; bien sea por esta misma razón o porque su logística es directamente prestada por el proveedor. Por esto y pese a que la demanda en esta área funcional es un poco inferior en comparación con otras vistas anteriormente, se pueden constituir en un mercado potencialmente activo para una nueva empresa de consultoría en la ciudad.

Figura 20. Tabulación encuesta – Pregunta 18.



Nota. ¿Alguna vez se ha realizado un diagnóstico enfocado a establecer planes de mejora para el cumplimiento de los objetivos del área de logística y/o producción? - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

Aquí se registra que gran parte de las empresas, tienen un gran compromiso con el buen desempeño de esta área, pues se puede observar que el 53.5% han realizado un diagnóstico que contribuye con el logro de objetivos propuestos que incluyen la eficiencia, capacidad de respuesta y ahorro en costos. El 23% de los representantes legales indican que no lo han realizado, pero tienen la intención de hacerlo y un 23.5% de los participantes manifiesta no requerirlo, puesto que en algunas empresas la logística es suministrada por los proveedores encargados de realizar directamente la gestión o porque la logística no es compleja en la empresa.

Figura 21. Tabulación encuesta – Pregunta 19.



Nota. Califique de 1 a 3 cuál es el nivel de efectividad del trabajo desarrollado en el área de logística y producción, donde 1 es "BAJO", 2 es "MEDIO" y 3 es "ALTO". - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

El nivel de efectividad del trabajo desarrollado en esta área registra un porcentaje del 43% valorado entre 3 de 3, lo que refiere una calificación alta, pues algunos de los gerentes confirman que se realiza una excelente labor que se evidencia los resultados favorables obtenidos y directamente relacionados con los costos de producción, inventario, organización, disponibilidad de producto y prestación de servicios. Por su parte, el 37% de los representantes legales asignan un 2 en la calificación lo que representa un nivel medio para la gestión realizada, porque consideran que se presentan algunas fallas que repercuten directamente en el rendimiento de la empresa.

Por esta razón la tarea del profesional logístico aporta en gran medida a la toma de decisiones dentro de la empresa, por lo que es sumamente importante en el análisis dentro del presupuesto productivo y la asignación de personal experto para su manejo. Por su parte, las empresas distribuidoras que adquieren los productos directamente del fabricante delegan esta función de producción y postventa que implican tareas de aprovisionamiento y distribución al consumidor final. El 20% de las respuestas valoradas en nivel 1 por algunos de los gerentes, hacen parte de las empresas que no disponen de esta área o porque el trabajo desarrollado no es el esperado sumado a la falta de seguimiento y control, lo que les genera dificultades en la administración, manejo y resultados empresariales y rendimientos financieros.

Se debe tener en cuenta que, aunque esta área no refleja como tal, ingresos a la empresa, requiere de un manejo adecuado y continuo para garantizar el correcto flujo y adquisición de inventarios; para ello se deben fortalecer las áreas directamente relacionadas a la misma y así generar una sinergia que garantice su funcionamiento ideal para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Por esto una empresa de consultoría empresarial debe explicar muy bien al cliente que esta área no se debe trabajar de manera aislada con relación a otras áreas funcionales dentro de la empresa y que su

fortalecimiento aporta de manera significativa al incremento y mejora del rendimiento y crecimiento empresarial.

3.2.4 Preguntas del Área Funcional Administrativa

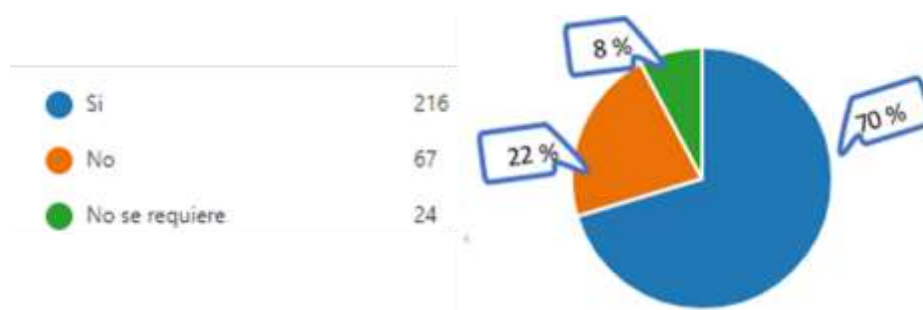
Figura 22. Tabulación encuesta – Pregunta 20.



Nota. ¿Alguna vez se ha realizado un diagnóstico enfocado a establecer planes de mejora para el cumplimiento de los objetivos del área de logística y/o producción? - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

Aquí se registra que gran parte de las empresas, tienen un gran compromiso con el buen desempeño de esta área, se observa en la gráfica que el 53.5% han realizado un diagnóstico que contribuye con el logro de objetivos propuestos como; eficiencia, capacidad de respuesta y ahorro en costos. El 23% de los representantes legales indican que no lo han realizado, pero tienen la intención de hacerlo y un 23.5% de los participantes manifiesta no requerirlo, puesto que en algunas empresas la logística es suministrada por los proveedores encargados de realizar directamente la gestión o porque la logística no es compleja en la empresa.

Figura 23. Tabulación encuesta – Pregunta 21.



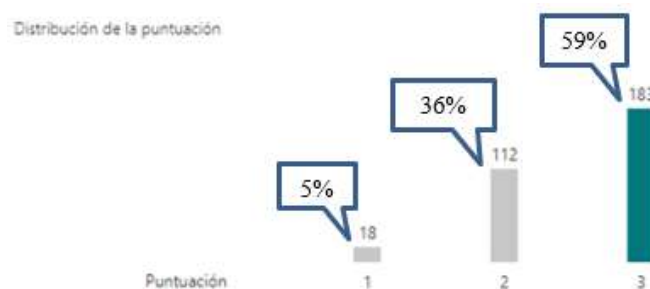
Nota. ¿Alguna vez se ha realizado un diagnóstico enfocado a establecer planes de mejora para el cumplimiento de los objetivos del área administrativa? - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

El área administrativa es fundamental en toda organización, la imagen anterior lo confirma, pues el 70% de los participantes manifiestan que han realizado por lo menos un diagnóstico en el año, enfocado a establecer planes de mejora; ya que, aquí es donde surgen las ideas que permiten una mejor estructuración en la organización. No obstante, el 22% de los gerentes no lo han realizado, pero se encuentran en ese proceso o se tiene presente hacerlo pronto, por ende, esperan un mejor desempeño con resultados positivos, el 8% de los gerentes manifiestan que no se requiere, aquí se refleja la participación de microempresarios quienes expresan que actualmente no ha surgido la necesidad de realizar un diagnóstico; pero, existe la posibilidad de hacerlo a largo plazo.

Cabe anotar la importancia que tiene el área administrativa dentro de la empresa pues la misma es responsable del correcto desarrollo y potencialización de las actividades para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados y apoyar con la estabilidad y crecimiento de esta; sin embargo, en algunas empresas, esta área se maneja de manera empírica, lo que para muchos esto repercute en dificultades a la hora de tomar decisiones en conjunto con otras áreas funcionales. En las pequeñas y medianas empresas, esta área es manejada generalmente por el propietario de la organización, por lo que muchas veces no asumen ni acatan recomendaciones de terceros, lo cual puede constituirse en una gran

dificultad a llevarse a cabo una consultoría, de allí la importancia que el consultor deje claro la necesidad de trabajo en equipo y el valor de aplicar los correctivos correspondientes a los hallazgos detectados.

Figura 24. Tabulación encuesta – Pregunta 22.



Nota. Califique de 1 a 3 cuál es el nivel de efectividad del trabajo desarrollado en el área administrativa, donde 1 es "BAJO", 2 es "MEDIO" y 3 es "ALTO". - Fuente: *Elaboración propia 2022*.

El nivel de efectividad del trabajo desarrollado en el área administrativa fue valorado en un 59%, es decir un nivel alto, debido a que cuentan con personal idóneo y capacitado que se encarga de la planeación y dirección dentro de la organización. Un 36% de los gerentes encuestados han valorado la efectividad de trabajo como intermedio; indicando que se debe formular y gestionar cambios en los procesos. El 5% de los participantes de la muestra valoran la efectividad del trabajo desarrollado con un nivel inferior al esperado, aquí se registra mayor participación de las microempresas que aún no cuentan con un área administrativa organizada y otras áreas funcionales básicas para el desarrollo de sus actividades.

Como se dijo en el punto anterior, la gran diferencia en la efectividad en el área administrativa se puede dar debido a los conocimientos administrativos y/o empíricos de la persona que lleva las riendas de la organización, pues de aquí depende el manejo general y coordinado de las otras áreas funcionales y el personal adscrito a la misma. Esta área, se puede considerar un producto de alta

demanda para una empresa de consultoría empresarial, teniendo en cuenta que de manera directa o indirecta se encuentra presente en cada una de las empresas establecidas.

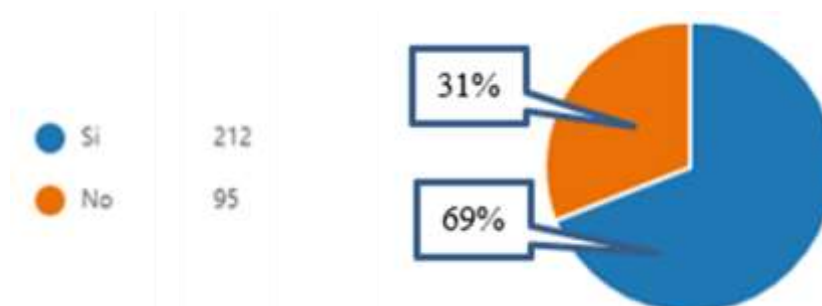
Figura 25. Tabulación encuesta – Pregunta 23.



Nota. ¿Alguna vez ha contratado servicios de asesoría y/o consultoría empresarial especializada para su empresa? - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

El 38% de los participantes de la muestra han contratado servicios de asesoría y/o consultoría para la empresa en algunas de las áreas en las que presentan falencias y requieren de un diagnóstico especializado por parte de un asesor o consultor profesional. Mientras, un 62% expresan que no han contratado personal especializado en consultoría; estos datos permiten visualizar con mayor claridad la viabilidad del proyecto, puesto que, son amplias las posibilidades que en las empresas donde no se han contratado servicios de asesorías, planteen esta posibilidad en pro de mejorar y expandirse en el mercado.

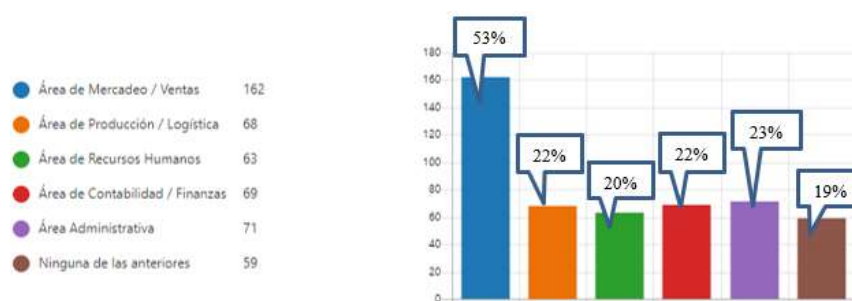
Figura 26. Tabulación encuesta – Pregunta 24.



Nota. ¿Estaría dispuesto a contratar servicios de asesoría y/o consultoría empresarial especializada para su empresa? - Fuente: *Elaboración propia 2022*.

El 69% de las empresas participantes, si están dispuestas a contratar servicios de asesoría y/o consultoría, lo que indica una alta viabilidad del proyecto, teniendo en cuenta que la mayoría de los representantes legales de las empresas son conscientes que, para crecer y alcanzar los objetivos de la empresa, se requiere de un equipo de trabajo en constante capacitación con áreas funcionales básicas bien estructuradas, sumado de una excelente planeación, asesoramiento y seguimiento. El 31% manifiesta no estar dispuestos a contratar servicios de asesoría, esta minoría representa una parte de medianas y grandes empresas que dicen tener bien estructuradas sus áreas y algunas que cuentan con consultorios propios.

Figura 27. Tabulación encuesta – Pregunta 25.



Nota. ¿En cuál(es) de las siguientes áreas la empresa considera que actualmente requiere servicios de asesoría / consultoría especializada? - Fuente: *Elaboración propia 2022*.

Según la anterior figura se observa que cada empresa tuvo opciones múltiples de selección en las áreas que se consideran requieren servicios de auditoría; por lo cual, un 53% de los gerentes de las empresas consideran que el área funcional que más requiere servicios de asesoría y consultoría empresarial es el área de mercadeo y ventas, ellos afirman que, a través del buen manejo y planeación llevado de la mano con el personal de ventas, las empresas se mantienen en el mercado. Las grandes

empresas tienen la capacidad de enfocar los objetivos corporativos con los niveles personales del cliente, generando un excelente servicio con la satisfacción de este, lo cual logra revelar un equipo ejemplar en ventas, los cuales resaltados y tenidos en cuenta por medio de incentivos y capacitaciones que ayudan a formar a un verdadero profesional en el área. Sin embargo, las medianas y pequeñas empresas exponen la complejidad y la dificultad de fidelizar clientes, lo cual repercute en la falta de motivación y rotación constante de personal, a eso se suma la poca experiencia que adquieren en el manejo comercial; lo cual, indica dificultades en el área de mercadeo y ventas; pero, no es así en la práctica; ya que, si el esfuerzo se hace en publicidad para atraer nuevos clientes, el área de ventas no logra obtener resultados con éxito que lleve al cumplimiento de metas, mucho menos en la proyección estimada de las ventas .

El 23% de los participantes dicen requerir servicios de asesoría o consultoría para el área administrativa, un 22% para área de contabilidad y finanzas, con el fin de obtener beneficios para aumentar la productividad, potenciar las habilidades humanas en el área, reducir costos, llevar los procesos financieros, contables y tributarios de forma organizada.

De la muestra un 22% requiere servicios de auditoría para producción y logística, y para recursos humanos 20% argumenta la necesidad de mejorar en los procesos que se llevan a cabo.

El 19% principalmente corresponde a las respuestas de los gerentes de micro y grandes empresas que dicen no necesitar servicios de asesoría y consultoría en ninguna de las áreas; bien sea, porque cuentan con consultores propios por la optimización constante de procesos que llevan a cabo en cada una de las áreas funcionales, o porque, ya cuentan con asesores o consultores privados. En el caso de las microempresas se resaltan otro tipo de argumentos; como, no tener conformadas todas las áreas funcionales básicas y las que tienen se encuentran estables.

Se evidencia en la mayoría de las áreas, que un promedio del 20% de empresas requieren servicios de asesoría en cada una de ellas, destacándose con más del 50% la necesidad de auditorías principalmente en área de mercadeo y ventas.

Figura 28. Tabulación encuesta – Pregunta 26.



Nota. En caso de requerir servicios de asesoría / consultoría especializada para su empresa, preferiría contratarlos con un proveedor. - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

Se puede apreciar la viabilidad del proyecto, según la muestra el 50% de los empresarios de Villavicencio prefieren para sus empresas asesorías y/o consultorías universitarias, debido a que este tipo de consultorios brinda el mismo servicio y seguramente mejores resultados a precios razonables y asequibles en comparación a un consultorio privado. Un 39% de la muestra prefieren contratar servicios con proveedores privados, ya que, según algunos de los representantes legales de grandes y medianas empresas manifiestan tener sus propios consultorios. Un 11% creen no necesitar por el momento asesorías con ningún tipo proveedor, porque, consideran que sus áreas funcionales básicas están en correcto funcionamiento y otras que por el tamaño no lo requieren.

3.3 Análisis del mercado insatisfecho de servicios de consultoría

De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación y análisis de los datos generados por los instrumentos se pudo establecer que este sector tiene un gran porcentaje de mercado insatisfecho, puesto que un alto número de organizaciones legalmente constituidas, en especial las micro y pequeñas

empresas que constituyen nuevos modelos de negocio y una gran expectativa para quienes las lideran, consideran limitado el acceso a los servicios de consultoría actuales, pues los mismos se encuentran diseñados para atender especialmente a grandes empresas que cuentan con los recursos necesarios para pagar por los mismos; por otra parte, las empresas de consultoría que se encuentran actualmente domiciliadas en la ciudad de Villavicencio, generan consultorías en las áreas funcionales de contabilidad y jurídica, desatendiendo áreas que para pequeñas y medianas empresas pueden tener mayor relevancia como es el caso de producción y ventas, entre otras que van de acuerdo a la naturaleza de la organización.

Muchas de las empresas estudiadas manifiestan que los planes que les ofrecen las empresas consultoras, los preocupa pues los mismos se encuentran enfocados a reestructuraciones que pueden resultar costosas e inaplicables a sus pequeñas y medianas organizaciones, por lo que requieren de una empresa, que se adapte a los requerimientos y recursos que poseen, generando planes que no requieren mucha inversión pero que les ayuden a mantenerse vigentes en un mercado que cada día se vuelve más competitivo y aplastante, lo que a largo plazo, generaría fidelización y con mayor crecimiento mayor inversión en consultoría especializada.

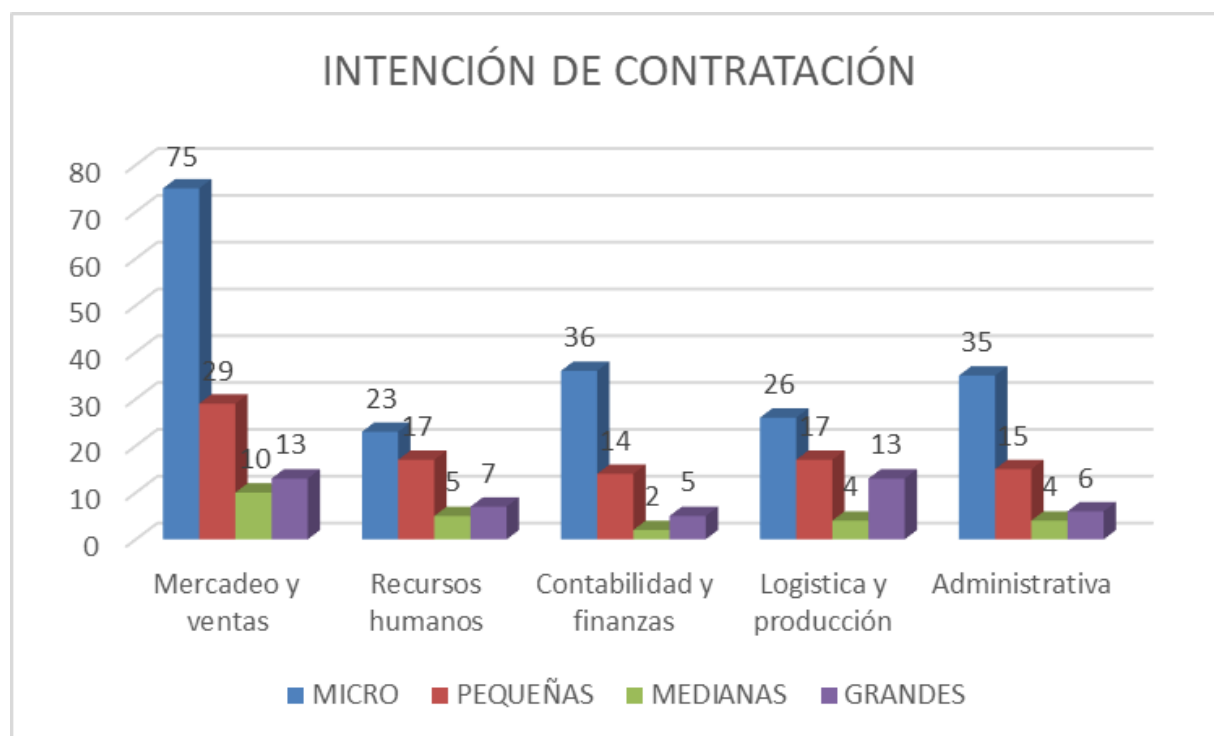
Lo anterior puede representar una nueva visión para los empresarios que buscan establecerse en un mercado exigente y competitivo que con lleva a un reto constante dentro de las organizaciones para mejoramiento continuo. Por medio del registro del análisis de la herramienta de recolección se determina que las empresas necesitan plantear nuevas estrategias dirigidas a cautivar y fidelizar clientes potenciales.

En relación con la oferta - demanda el 58,56% de las empresas actuales constituyen un mercado importante respecto a la disposición que tienen para contratar servicios de asesoría y consultoría empresarial, segmentado mayoritariamente en micro y pequeñas empresas, constituidas legalmente.

Algunos de los administradores indicaron el desconocimiento de la gestión y la gran expectativa en cuanto a los beneficios que pueden obtener con la trayectoria de personal especializado, así como los costos generados en la contratación de este servicio. Esta información es relevante para diseñar una propuesta de valor que pueda satisfacer la necesidad que tienen estas empresas. De esta manera también se tuvo en cuenta la opinión de un mercado insatisfecho los cuales indicaron una mala experiencia con un equipo consultor que no estaba calificado y en el peor de los casos perdieron tiempo y recursos financieros.

En la siguiente imagen se detalla las empresas que si están dispuestas a contratar servicios de sensoria en cada una de las áreas funcionales básicas.

Figura 29. Empresas dispuestas a contratar servicios de asesoría o consultoría.



Nota: Se define por áreas la cantidad de empresas por tamaño que si están dispuestas a contratar servicios de asesoría y consultoría empresarial en el municipio de Villavicencio Meta. - Fuente: *Elaboración propia 2022.*

Se consolida la necesidad de servicios asesoría y consultoría empresarial, la anterior figura evidencia, que el área de mercadeo y ventas es la que más requiere estos servicios y que su mayoría de población la conforman las micro seguido de las pequeñas empresas, lo anterior permite detallar una alta participación de empresas dispuestas a demandar servicios en pro de mejorar sus ingresos y posicionarse en el mercado.

Para cubrir la demanda insatisfecha de servicios de auditoría, es viable la creación de consultorios empresariales en el municipio, que puedan ayudar a fortalecer el tejido empresarial; teniendo presente que, Villavicencio es una ciudad en proceso de crecimiento poblacional y organizacional continuo.

Conclusiones

Una vez finalizado este estudio se pudo concluir que:

Las empresas que se constituyeron legalmente en el municipio de Villavicencio tienen incertidumbre a nivel de competitividad, diversos factores influyen en el proceso, a esto se suma que las organizaciones no logran establecerse en el corto plazo y/o renuncien en el intento, además, y de acuerdo con el análisis de los datos obtenidos con la encuesta para caracterización de la demanda, las micro y pequeñas organizaciones son las que más requieren servicios de asesoría y consultoría social empresarial para crecer, posicionarse e incursionar en el mercado competitivo en búsqueda de nuevas estrategias que les permitan ser líderes y estables en la comercialización de sus productos y/o servicios, dado que sus capacidades relacionados con los recursos financieros, muchas veces no les permiten tener dentro de su planta de personal experto para el manejo de cada una de las áreas funcionales.

Así mismo se logró identificar qué el área funcional que más necesita servicios de asesoría o consultoría es, el área de mercadeo y ventas; ya que, algunos de los representantes legales afirman que a través del buen manejo y planeación de esta área las empresas se mantienen y posicionan en el mercado, por esto, cerca del 70% de las organizaciones de la muestra están dispuestos a contratar servicios de asesoría y/o consultoría empresarial para su empresa, lo que significa que se consolidaría una demanda viable y factible para creación de nuevos consultorios empresariales en el municipio.

Respecto a la oferta que ofrecen otras universidades en el municipio se puede observar la mayoría cuentan con un portafolio de servicios un poco limitado; ya que, gran parte de los consultorios universitarios se enfocan a solo dos o tres áreas máximo y se quedan cortos con relación a los requerimientos de las empresas de la región, las cuales algunas veces deben contratar profesionales de otras regiones o ciudades.

Se evidencio que existen pocos consultorios dedicados a la auditoría con relación a la demanda existente y creciente en el municipio de Villavicencio, dentro de los que sobresalen los consultorios universitarios, que adicionalmente son en general, los preferidos por cerca del 50% de las empresas

El trabajo de campo realizado en cada una de las comunas visitadas permitió apreciar que existen mayoritariamente microempresas y negocios limitados al crecimiento y desarrollo empresarial por falta de inversión e innovación y muchas veces, el conocimiento empírico y limitado de sus propietarios.

Por esto, la creación de un consultorio social empresarial universitario impactaría de manera positiva en la comunidad en general, ya que una empresa con sus áreas funcionales bien definidas y cuyos procesos funcionen adecuadamente, se posicionará en el mercado y contribuirá al crecimiento y desarrollo de sí misma y de la región, donde el sector empresarial tiene gran potencial y viene desarrollando nuevos modelos de negocio en aras a ser muchísimo más competitivos, proyectarse hacia el crecimiento constante que se requiere en el municipio de Villavicencio.

Recomendaciones

Se recomienda continuar con los estudios previos relacionados a la creación de una empresa de consultoría empresarial vinculada a la institución de educación superior, con el fin de lograr identificar otras variables que permitan establecer nuevos factores de importancia que puedan contribuir a la planificación de una empresa que llegue al mercado actual a posicionarse y quedarse como líder dentro del tiempo.

En la metodología planteada para el proyecto, se eligió herramienta de recolección la encuesta. La base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Villavicencio fue fundamental en la identificación de las empresas, para este ejercicio académico hubiese sido conveniente acceder a la base

de datos de Centro Progresas E.P.E y otras, lo que en consideración incluye la participación de las empresas que tienen convenio en el respectivo estudio de mercado, con el cual se identificó la viabilidad y las organizaciones que actualmente demandan los servicios de asesoría y consultoría.

Es de gran interés para las empresas y muy favorable que en este proyecto se pueda ampliar la cobertura en hacia áreas que requieren atención en las empresas, como lo son área de seguridad y salud en el trabajo, área jurídica y servicio al cliente como parte integral del servicio del consultorio social y empresarial UNIMINUTO RO.

Dentro de un proyecto de gran magnitud como lo es el consultorio social y empresarial dirigido por la UNIMINUTO RO, es importante que haya una evolución y mejora continua que se adapte al mercado variable y que genere gran impacto, por esta razón contar con el apoyo y participación de los estudiantes de programas afines con el objetivo el consultorio.

Referencias

- Alcaldía de Villavicencio. (18 de marzo de 2021). *www.villavicencio.gov.co*. Recuperado el 2022, de [www.villavicencio.gov.co: https://www.villavicencio.gov.co/micrositio/informaci%C3%B3n-del-municipio-237](https://www.villavicencio.gov.co/micrositio/informaci%C3%B3n-del-municipio-237)
- Álvarez Contreras, D. E., & Jiménez Lyons, K. A. (09 de Mayo de 2020). La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las MIPYMES en Colombia. *SciELO Analytics*, 21(1). doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.202101.136>
- Álvarez, Sayas y Pérez, L. (s/f). *Consultoría Organizacional*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-organizacional>
- Chao, M. (s/f). *Áreas funcionales de la empresa*. Obtenido de http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa_1563561021.pdf
- Confecamaras. (2016). *NACIMIENTO Y SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA*. Obtenido de https://confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%C3%B0lisis_Economico_N_11.pdf
- DANE. (2018). *Proyección Poblacional Municipal CNPV 2018*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- De la Torre, P. L. (Enero de 2021). *Modelo de negocio para la creación de una firma de consultoría empresarial integrada, para recuperar de manera ágil la rentabilidad de las pymes en Colombia*.

Obtenido de Universidad EAN:

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10517/TorreLinda2021.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Duarte, J. (2004). *Factores determinantes y críticos en empresas de servicios para obtención de ventajas competitivas sostenibles y transferibles a estrategias de globalización*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3957/jldc1de1.pdf>

Durango, A. (s/f). *Áreas básicas de la empresa*. Obtenido de https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/ppios_admon/contenido_u1.pdf

EP - Managment. (s/f). *Caso de éxito cadena de supermercados*. Obtenido de <https://www.epconsultoriaempresarial.com/casos-de-exito/aumento-de-capacidad-competitiva/>

Glosario de Mercadeo. (s.f.). Obtenido de <http://www.mercadeo.com/blog/9008-glosario/>

Gómez y Gonzalez, R. (s/f). *BENCHMARKING*. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1342/Benchmarking.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Google Maps. (21 de Marzo de 2022). *Google.com.co*. Obtenido de Google.Maps.com.co: <https://www.google.com.co/maps/place/Villavicencio,+Meta/@4.1249257,-73.6791013,12z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3e2ddfba283211:0x537e40041d7b20c2!8m2!3d4.1491688!4d-73.6285475>

- Guerrero, M. (2017). *MODELO DE CONSULTORÍA PARA GESTIONAR LOS SERVICIOS QUE BRINDA AUDITA S.A. AL SECTOR EMPRESARIAL* . Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/latinoamerica/14-modelo-de-consultoria.pdf>
- Hernán Gomez, J. (s/f). *LA EMPRESA COMO ORGANIZACION: UNA PROPUESTA DE DELIMITACION DE SU CONCEPTO*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/785516.pdf>
- Hernández y Cano, C. (2017). *LA IMPORTANCIA DEL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04ca201702.pdf>
- Kubr, M. (1980). En *La consultoria en las empresas* (págs. 1-948). Ginebra: Management consulting.
- Madom. (s/f). *Casos de éxito Macom Managment*. Obtenido de <https://www.madom.es/casos-de-exito/caso-de-exito/16/DELTA-LOGISTICA>
- Méndez Lozano, R. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores (9a. ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 21 de 10 de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/130459?page=102>.
- Mesén, V. (S.F.). *Alianzas Estratégicas: Su naturaleza, características y criterios de contabilidad*. 5. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3201003.pdf>
- Molinari, Alfonso y Scaramellini , G. (s/f). *Las Áreas Funcionales en las Organizaciones*. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69362/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mora, F., & Schupnik, W. (2009). *Outsourcing & Benchmarking*. El Cid Editor. Obtenido de <http://www.mercadeo.com/archivos/Outsour&Benchm.pdf>

Mora, F., & Schupnik, W. (2009). *Outsourcing y Benchmarking*. El Cid Editor. Obtenido de <http://www.mercadeo.com/archivos/Outsour&Benchm.pdf>

Mora, Zapata y Ruíz, L. (2018). *Creación de una firma consultora especializada en la administración de la cadena de suministro de MIPES*. Obtenido de https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1196/2/Esumer_cadena.pdf

Pablo, B. (2018). Obtenido de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Libro_consultoria_organizacional%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Libro_consultoria_organizacional%20(2).pdf)

Pablo, B. (2018). *Consultoría organizacional*.

Palomino, C. (20 de 10 de 2022). Microempresa Impalmor. (A. Cupito, Entrevistador)

Pinzón, F. (07 de 10 de 2022). (A. Cupito, Entrevistador)

QuestionPro. (2022). *Calculadora de muestra*. Obtenido de Calculadora de muestra: <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

Rincon Bermudez, R. D. (S.F). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT*(101), 15. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1215/1102/>

Román, L. I. (s/f). *¿Qué es la empresa?* Obtenido de https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5067/que_es_la_empresa.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Romero, J. C. (12 de 10 de 2022). Empresa Espacios. (Y. P. Piñeros, Entrevistador)

- Santa María, M. (2021). *Centro de Estudios Económicos*. Recuperado el 16 de 12 de 2022, de [https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/#:~:text=Las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas,Producto%20Interno%20Bruto%20\(PIB\).](https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/#:~:text=Las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas,Producto%20Interno%20Bruto%20(PIB).)
- Serna Gómez, H. (2000). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión* (7a Edición ed.). 3R Editores.
- Torre Porto, L. (2021). *Modelo de negocio para la creación de una firma de consultoría empresarial integrada, para recuperar de manera ágil la rentabilidad de las pymes en Colombia*. Obtenido de Universidad EAN:
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10517/TorreLinda2021.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Resumen Analítico Especializado con Fines de Publicación RAE

Título	Estudio de Oferta y Demanda para la Creación de un Consultorio Social Empresarial Universitario en el Municipio de Villavicencio, Meta - 2022.
Autor	Arianne Vanesa Cupito García, ID: 679287. Yury Paola Piñeros Melo, ID: 569637.
Fecha	Primer semestre de 2023
Palabras claves	Asesoramiento, empresa, consultoría, oferta y demanda, organización
Descripción	<p>El documento presenta el análisis de la situación actual que viven las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en el municipio de Villavicencio Meta - Colombia, con relación a la oferta y demanda del servicio de consultoría empresarial especializada en esta ciudad, enfocada a la posible creación de un consultorio social empresarial universitario.</p> <p>Se parte de la importancia de los servicios de asesoría y consultoría empresarial, la cual surge a partir de la necesidad de algunas organizaciones para diagnosticar y solucionar dificultades o inconvenientes que se presentan en el desarrollo de actividades llevadas a cabo en las áreas funcionales básicas, generalmente, porque no cuentan con los recursos necesarios para contratar un profesional que desarrolle este rol o porque el personal contratado no cuenta con el tiempo para su ejecución.</p> <p>Para esto inicialmente, se identificó y analizó la oferta que ofrecen en servicios de asesoría y consultoría, de las cuales dos instituciones de educación superior con sede en la ciudad de Villavicencio departamento del Meta, a través de la utilización del benchmarking y la aplicación de una Matriz de Perfil Competitivo, se logró compararlas, establecer las fortalezas y falencias de cada una de ellas, lo que aporta como referente para el establecimiento y consolidación de un nuevo consultorio social empresarial universitario.</p> <p>En la identificación de la demanda se diseñó una herramienta de recolección (encuesta) dirigida a gerentes, propietarios y/o representantes legales de las empresas seleccionadas de la base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio de Villavicencio, la cual permitió obtener información relevante de las necesidades y percepción respecto a los servicios de consultoría empresarial que esperan recibir los empresarios de la región de acuerdo a sus necesidades específicas e insatisfacción generada por parte de algunas empresas con las que contrataron servicios de asesoría y consultoría especializada, en algunos de ellos, los servicios de las empresas consultoras que se encuentran en el mercado actualmente.</p>
Contenido	Este estudio y con la aplicación de herramientas como el benchmarking se logró identificar los servicios de consultoría y asesoría empresarial que prestan actualmente dos Instituciones de

educación superior, estableciendo la calidad y eficacia de los mismos con relación a la satisfacción de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas legalmente constituidas, relacionadas en la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Villavicencio.

Adicionalmente, mediante la aplicación de una encuesta se caracterizó parcialmente las empresas de la región, con datos como constitución, ubicación, tamaño, actividad comercial, áreas funcionales entre otras; lo cual contribuyó como insumo base para establecer los requerimientos en cuanto a servicios, que demanda la población objetivo, relacionados con la demanda no atendida en la actualidad.

Por último, se llevó a cabo un análisis sobre la oferta y demanda del mercado, considerado insatisfecho, con base en los servicios que requieren muchas empresas de la región y de acuerdo con las áreas funcionales de las mismas que en el momento no cuentan con atención de asesorías y consultorías dentro de la ciudad y que de una u otra manera requieren de atención especializadas en diferentes momentos.

Metodología

Este trabajo de investigación está basado en la metodología descriptiva - exploratoria con enfoque cuantitativo definido por la herramienta de recolección de información seleccionada, la cual consta de una encuesta; ya que surge la necesidad de analizar la oferta, demanda y las respuestas obtenidas por los gerentes y/o representantes legales de organizaciones legalmente constituidas en el municipio de Villavicencio.

La realización de este trabajo de grado se lleva a cabo en tres fases consecutivas que permitieron obtener los resultados esperados, las cuales son: comparación de la oferta, identificación de la demanda y análisis del mercado insatisfecho

Conclusiones

Pese a que en el municipio de Villavicencio se cuenta con empresas que brindan servicios de consultoría empresarial, las mismas no logran satisfacer la demanda actual en servicios, esto dado a que se han focalizado en la atención de algunos servicios específicos, dejando de lado la atención de otras áreas funcionales de las empresas, y en otros casos, por el bajo número de empresas de consultoría, en comparación con el gran número de empresas actuales y nacientes en la capital del Meta, las misma no logran ser cubiertas con los servicios actuales.

Por esto y con relación a la creación de una nueva empresa de consultoría social empresarial, naciente de una institución de educación superior, se puede establecer gran factibilidad, siempre y cuando la misma, amplíe su portafolio de servicios con relación a cada una de las necesidades planteadas por los empresarios de la región y que actualmente no se encuentran satisfechas.