

ASSERVIS PNL
ASESORÍA EN SERVICIO AL CLIENTE CON ENFOQUE EN PNL

GIGLIOLA PÉREZ BETTÉZ
SILVIA PINILLA ARENAS
LAURA SALCEDO VILLA

Plan de Negocio

Director
FRANCISCO ZÚÑIGA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
BOGOTÁ
2011

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
RESUMEN EJECUTIVO	9
1. INTRODUCCIÓN	15
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. MARCO REFERENCIAL	19
4.1 SERVICIO AL CLIENTE	19
4.2 DISEÑO DE SERVICIO AL CLIENTE	24
4.3 EVOLUCIÓN DE LA COMPETENCIA Y DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	29
4.4 MEDICIÓN DE NIVEL DE SERVICIO	30
4.5 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN PARA BRINDAR EL SERVICIO AL CLIENTE	32
4.6 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)	33
4.6.1 HISTORIA	34
4.6.2 CARACTERÍSTICAS	35
4.6.3 PRINCIPIOS	37
4.6.4 ESQUEMA DE INTERRELACIÓN DEL PNL Y DEL SER HUMANO	38
4.6.5 CONSULTORÍA / ASESORÍA	39
4.6.6 LA CONSULTORÍA ES UN SERVICIO INDEPENDIENTE	40
4.6.7 LA CONSULTORÍA ES ESENCIALMENTE UN SERVICIO CONSULTIVO	40
4.6.8 LA CONSULTORÍA ES UN SERVICIO QUE PROPORCIONA CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES PROFESIONALES PARA	41

	RESOLVER PROBLEMAS PRÁCTICOS	
4.6.9	LA CONSULTORÍA NO PROPORCIONA SOLUCIONES MILAGROSAS	41
5.	EL MERCADO	43
5.1	ANÁLISIS DEL SECTOR	43
5.1.2	EL SECTOR SERVICIOS	43
5.1.3	EL SECTOR CONSULTOR	46
5.1.4	LA ECONOMÍA NACIONAL	49
5.1.5	LA ECONOMÍA MUNDIAL	53
5.1.6	LA “COLOMBIANA EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS Y LAS PERSPECTIVAS PARA LOS PRÓXIMOS”	55
5.1.7	BARRERA DE ENTRADA ANTE LAS PERSPECTIVAS	61
5.1.8	BARRERA DE SALIDA ANTE LAS MISMAS PERSPECTIVAS	62
5.2	ANÁLISIS DEL MERCADO	63
5.2.1	TENDENCIAS DEL MERCADO	63
5.2.2	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	64
5.2.3	SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	65
5.2.4	SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA Y SOCIOECONÓMICA	65
5.2.5	SEGMENTACIÓN PICTOGRÁFICA Y CONDUCTUAL	65
5.2.6	CONCEPTO DE PRODUCTO O DE SERVICIO	65
5.3	LA COMPETENCIA	67
5.3.1	CONSULCLIENT	68
5.3.2	GESFIN VALOR. SOLUCIONES EMPRESARIALES	70
5.3.3	REMA CONSULTORES	72
5.4	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA ASSERVIS PNL	73
5.4.1	PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	73
5.4.2	METODOLOGÍA	73
5.4.3	INVESTIGACIÓN	75

5.4.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	75
5.4.5	PROCESO INVESTIGATIVO	75
5.4.6	INSTRUMENTO	76
5.4.7	MUESTREO	76
5.4.8	EQUIPO DE TRABAJO	76
5.4.9	RESULTADO DE LA ENCUESTA	76
5.5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
5.5.1	CONCLUSIONES	94
5.5.2	RECOMENDACIONES	96
5.6	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	98
5.6.1	ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN	98
5.6.2	ESTRATEGIA DE PRECIO	99
5.6.3	ESTRATEGIA DE MARCA	100
5.6.4	ESTRATEGIA DE COMUNICACION	101
5.7	PROYECCIÓN DE VENTAS	102
6.	OPERACIÓN	104
6.1	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	104
6.2	ASESORÍA ESPECÍFICA	104
6.3	ACESORÍA COMPLETA	106
6.4	PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	107
6.4.1	CONTRATO INICIAL CON EL CLIENTE	107
6.4.2	NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE	107
6.5	INFRAESTRUCTURA	111
7.	LA ORGANIZACIÓN	114
7.1	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	114
7.1.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	114
7.2	ESTRATEGIA CORPORATIVA	116
7.2.1	MISIÓN	116
7.2.2	VISIÓN	116

7.2.3	VALORES	117
7.3	OBJETIVOS ASSERVIS PNL	117
7.3.1	OBJETIVOS CORPORATIVOS	117
7.3.2	OBJETIVOS DE MERCADEO	118
7.3.3	OBJETIVOS DE RENTABILIDAD	118
7.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	119
7.4.1	ORGANIGRAMA	119
7.4.2	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	119
7.4.3	EXPERTOS EN PNL	122
8.	CONSTITUCIÓN Y LEGALIZACIÓN	124
8.1	CONSTITUCIÓN DE EMPRESA	124
8.2	ESTATUTOS	127
9.	EVALUACIÓN FINANCIERA	129
9.1	ESTADO DE RESULTADO	130
9.2	BALANCE GENERAL	131
9.3.	FLUJO DE CAJA ESPERADO	132
9.4	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO DEL NEGOCIO	134
9.4.1	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	134
9.4.2	RIESGO DEL NEGOCIO	136
	CONCLUSIONES	138
	GLOSARIO	142
	ANEXOS	152
	BIBLIOGRAFÍA	160

TABLA DE FIGURAS

FIGURA No 1	LAS BRECHAS DEL SERVICIO AL CLIENTE	30
FIGURA No 2	SERVICIO AL CLIENTE CON ENFOQUE EN PNL	67
FIGURA No 3	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA ASESORÍA ESPECÍFICA	109
FIGURA No 4	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ASESORÍA COMPLETA	109
FIGURA No 5	ORGANIGRAMA ASSERVIS PNL	119

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICO No 1	CALIFIQUE EL ESTADO ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE OFRECE SU EMPRSA	77
GRÁFICO No 2	¿REALIZAN EVALUACIÓN DE SERVICIO CON SUS CLIENTES?	78
GRÁFICO No 3	¿CADA CUANTO?	79
GRÁFICO No 4	¿CÓMO SE REALIZÓ ESTA EVALUACIÓN?	80
GRÁFICO No 5	¿QUIÉN REALIZA ESTA LABOR	81
GRÁFICO No 6	APARTE DE LA EVALUACIÓN ¿RECIBIÓ PROPUESTA DE ACTIVIDADES PARA MEJORAR?	82
GRÁFICO No. 7	FORTALEZAS MÁS REPRESENTATIVAS	83
GRÁFICO No. 8	FALENCIAS MÁS REPRESENTATIVAS	84
GRÁFICO No 9	¿QUÉ TIPO DE ACCIONES HA REALIZADO CON SUS COLABORADORES PARA MEJORAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE?	85
GRÁFICO No 10	¿QUÉ FUE LO QUE MÁS LE LLAMO LA ATENCIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO?	86
GRÁFICO No 11	¿QUÉ TAN CLARA ES LA INFORMACIÓN QUE ACABA DE VER?	87
GRÁFICO No 12	¿CONSIDERA QUE EL PNL ES UN FACTOR DIFERENCIADOR?	88
GRÁFICO No 13	¿LE HAN OFRECIDO CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE CON ENFOQUE PNL?	89
GRÁFICO No 14	¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES PARA SU ORGANIZACIÓN LOS SERVICIOS MENCIONADOS EN EL PORTAFOLIO?	90

GRÁFICO No 15	¿QUIÉN TOMA LA DECISIÓN DE COMPRA DE ESTE TIPO DE SERVICIOS EN SU ORGANIZACIÓN?	91
GRÁFICO No 16	¿COMPRARÍA ESTOS SERVICIOS PARA SU ORGANIZACIÓN?	92
GRAFICO No 17	¿CUÁNTO PAGARIA USTED POR UN SERVICIO COMO EL QUE ACABA DE VER?	93

RESUMEN EJECUTIVO

CONCEPTO DE NEGOCIO

ASSERVIS PNL S.A.S. es una propuesta de negocio que permite a las medianas empresas de la ciudad de Bogotá, conocer e implementar de manera adecuada el servicio al cliente con enfoque en programación neurolingüística. Es una asesoría especializada en servicio al cliente, que utiliza la programación neurolingüística, para mejorar la conducta y los procesos mentales de los colaboradores de las compañías, logrando tener personas más comprometidas, positivas y con la capacidad de manejar de forma adecuada su inteligencia emocional, lo que permite un mejor desempeño laboral, reflejándose en la producción, la rentabilidad y la satisfacción del cliente de las organizaciones.

Por esta razón las empresas se han interesado en desarrollar en su interior cursos, capacitaciones, talleres, etc., donde las personas puedan recibir formación en un área específica logrando incrementar sus capacidades y mejorar su calidad de vida, están interesadas en que su talento humano genere valor al interior de su organización.

Por eso ASSERVIS PNL se convierte en un aliado para las organizaciones medianas.

El portafolio ofrecido por ASSERVIS PNL consiste en la Asesoría en servicio al cliente con enfoque en PNL y la cual consiste en 4 fases como son:

Fase 1. Investigación y diagnóstico

Fase 2. Soluciones a la medida

Fase 3. Asesoría y práctica

Fase 4. Servicio post-venta

Con este servicio se busca que las empresas se concienticen en la importancia que tienen sus clientes y la manera correcta en la que se les debe abordar, fortaleciendo las relaciones con ellos a través de la adecuada comunicación. Así mismo contribuye en el crecimiento del “ser” en todo sus aspectos, ayudándoles a conseguir lo que quieren tanto en la vida personal y lo más importante enfocándola al logro de los resultados en la empresa en la cual prestan sus servicios.

POTENCIAL DEL MERCADO

El sector de servicios ha crecido en los últimos años, y en la actualidad las empresas, han invertido en temas de capacitación como el coaching y en programación neurolingüística, dado que se ha incrementado el interés en proporcionar cambios mentales y de comportamiento. En los colaboradores y directivos con el fin de generar valor a las organizaciones.

Por esta razón, ASSERVISPNL, tiene un gran potencial de mercado, dado que existen más de 350 empresas que están dispuestas a comprar una asesoría de este tipo, una fortaleza importante es que las empresas están muy interesadas en trabajar en el tema de actitud positiva, empoderamiento, sentido de pertenencia y comunicación efectiva que constituyen la ventaja competitiva de ASSERVIS PNL. Además de tener un precio muy competitivo en el mercado, dado que las empresas, se sienten satisfechas de pagar un precio justo por una asesoría de calidad. Por lo anteriormente mencionado ASSERVIS PNL, cuenta con una interesante posibilidad de penetrar de forma acertada el mercado y de generar las ventas proyectadas, lo que constituye una oportunidad de inversión en este negocio. Esta información se encuentra consignada a lo largo de la investigación de mercado.

PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

Con una participación del mercado del 2.8%, de un total de 350 empresas. Se determina, que el número mínimo de asesorías durante el primer año es de 9.8, de las cuales como mínimo deben realizarse 2,94 “*Asesorías Específicas*” y 6,9 “*Asesorías Completas*” con un valor por hora de \$250.000, para cualquiera de los dos servicios de asesoría. Dando como resultado un total de \$26.460.000 anual durante el primer año. En “*asesorías específicas*” y en “*Asesorías Completas*” un total de \$171.500.000 anuales durante el primer año.

De acuerdo a lo anterior se determina un total de ventas por los tipos de asesoría de \$197.960.000 para este mismo año. El incremento proyectado a 5 años está sujeto a la inflación anual. Lo anteriormente mencionado, muestra la proyección de ventas que tiene ASSERVIS PNL. La cual genera una rentabilidad sobre la inversión del 35%.

CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

La tasa interna de retorno resultante de las proyecciones realizadas, que es del 89%, es mayor al WACC de los dineros que recibiría el negocio inicialmente, que en este caso equivale a un 15%.

El valor presente neto descontado al WACC es positivo y equivale a \$55.404.704. Por tanto, ante estos dos indicadores, es aconsejable invertir en el negocio y desarrollarlo bajo los supuestos con que se ha construido la presente información financiera. De igual manera, como se puede apreciar, el indicador ROE que equivale al 35%, justifica para los socios la inversión.

De igual manera el periodo de la recuperación de la inversión, de menos de un año, hace atractivo para los socios invertir en el proyecto.

El proyecto presenta gran sensibilidad, a la falta de cumplimiento de las ventas proyectadas, por cualquier factor en particular, es decir que el mercado no se

comporte como se espera o se ha proyectado. En este caso cabe anotar que las ventas no pueden disminuir menos de 0.12% puntos porcentuales, dado que afectaría la rentabilidad.

Otro riesgo para la compañía es que las empresas medianas soliciten mayor plazo para poder realizar el pago de la asesoría y no estén dispuestos a cancelar como se tiene previsto.

El segmento al que se enfoca ASSERVIS PNL, cuenta con empresas, que en algunos casos no cuentan con un robusto músculo financiero.

Como recomendación es importante tener en cuenta que Antes de llevar a cabo este proyecto, se debe realizar la mitigación de los anteriores riesgos, dado que tienen una alta probabilidad de que se presenten.

CONCLUSIONES.

Las razones financieras por las que se debe constituir ASSERVIS PNL son:

- ✓ Requiere una baja inversión inicial, equivalente a \$16.500.000 millones de pesos que fácilmente los socios lo pueden aportar, generando una rentabilidad traducida en el proyecto a 5 años, que muestra una tasa interna

de retorno al 89% y un valor presente neto descontado al 15% que equivale a \$55.404.704 lo cual ratifica el éxito de su puesta en marcha.

- ✓ Desde la perspectiva de los socios la rentabilidad que les ofrece el negocio fluctúa entre el 35% y 150% que ante una expectativa de rentabilidad de sus dineros de un 15% muestran una valiosa razón para invertir en el negocio.
- ✓ Existe un mercado potencial interesado en el servicio ofrecido que propicia un consumo de este tipo por \$ 197.960.000 a \$336.613.459 durante los próximos 5 años lo cual implica abarcar un 2.8% del mercado con fácil accesibilidad.

Finalmente todo lo anterior es verídico y presenta viabilidad, si se desarrolla el proyecto según los parámetros acá establecidos y si el mercado se comporta como se ha estudiado y proyectado.

1. INTRODUCCIÓN

La industria de servicios ha superado a la manufactura y la agricultura para convertirse en el líder de mayor crecimiento del mundo. En la mayoría de los países, este sector representa alrededor del 60% del PIB y es el que más contribuye a la creación de riqueza y generación de empleo en los últimos años.

Adicionalmente, muchas empresas que venden productos utilizan cada vez más los servicios para diferenciar y agregar valor a su oferta. Sin embargo, todavía existe un gran nivel de insatisfacción general con la calidad de los servicios, ya sean estos públicos o privados, y los gerentes cuentan con muy pocas herramientas que les permitan diseñar servicios innovadores, que mejoren la satisfacción y lealtad de los clientes para aumentar la rentabilidad de sus organizaciones.

Es por ello que para las empresas es importante el Servicio al cliente ya que es un escalón indispensable para diferenciarse de sus competidores en el mercado en que actúan, en el terreno de la realidad carecen de valor las mejores teorías, valores y creencias y lo único que vale es la percepción y la valoración que todo cliente actual o potencial hace de cada acto y gesto recibido a través de cada representante de la organización con la que se relaciona.

En los años de 1973 se empieza hablar de la programación neurolingüística con los investigadores Bandler y Grinder, quienes implementaban este método en sus inicios en tratamientos en personas que sufrían de fobias hasta llegar a ser un medio de autoconocimiento y evolución personal a través de la mente.¹

Los mensajes recibidos durante años de vida, las creencias que se repiten constantemente los seres humanos haciéndolos que se infravaloren, destruyendo las capacidades y empobreciendo las emociones, hace que surja ASSERVIS PNL con el fin de proporcionar a los individuos herramientas de desarrollo y potencialización de sus habilidades para una óptima comunicación y reprogramación de sus actitudes mejorando su calidad de vida.

En la actualidad las personas que desean tener una actitud positiva y una comunicación más efectiva realizan diplomados de manera individual que les permitan desarrollar las competencias adecuadas. ASSERVIS PNL presenta la oportunidad que se realice a nivel empresarial partiendo de la importancia de las relaciones en un ámbito comercial y para el desarrollo profesional.

Por lo tanto en la siguiente investigación se presentarán las características de la empresa que ofrecerá esa solución, satisfaciendo las necesidades de los empresarios de hoy.

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Programaci%C3%B3n_neuroling%C3%BC%C3%ADstica

2. JUSTIFICACION

El mercado en el sector de servicios está en un acelerado crecimiento, aunque para el caso Colombiano son muchas las empresas que se constituyen y al cabo de un año o dos son pocas las que permanecen.

Teniendo en cuenta que la economía en Colombia no es la más favorable para la constitución de empresa, es de vital importancia apuntarle a la generación y sostenimiento de estas, desarrollando productos e innovando en los mismos, permitiendo reactivar la economía de nuestro país y sobre todo la generación de empleo el cual llevará a un aumento en el consumo.

Existe un número elevado de empresas en asesoría y consultoría, donde algunas miden la satisfacción del cliente únicamente y otras se enfocan en especialidades no propias en servicio al cliente, por lo tanto ASSERVIS PNL sigue teniendo una ventaja competitiva frente a ellas, ya que permite el desarrollo del talento humano a nivel laboral y personal, generándoles el hábito de la reflexión, introspección y una comunicación verbal y no verbal efectiva. La Programación Neurolingüística es un conjunto de poderosas técnicas diseñadas para producir en las personas cambios a corto plazo.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la viabilidad de creación de la empresa ASSERVIS PNL y establecer si la inversión es factible para los socios.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Precisar los conceptos de Servicio al cliente, programación Neurolingüística y Consultoría/asesoría.
- ✓ Determinar el tamaño del mercado para ASSERVIS PNL
- ✓ Establecer las estrategias de mercado
- ✓ Determinar si el portafolio satisface las necesidades en las empresas medianas de los diferentes sectores económicos con respecto al mejoramiento del servicio al cliente con enfoque en PNL (programación neurolingüística).
- ✓ Establecer el tipo de organización
- ✓ Determinar la constitución y legalización
- ✓ Determinar financieramente la rentabilidad del negocio
- ✓ Establecer un análisis de sensibilidad y los riesgos del negocio

4. MARCO REFERENCIAL

Muchas definiciones se pueden encontrar tanto en Servicio al Cliente como en PNL (Programación Neurolingüística), sin embargo son conceptos que generan controversia dado que cada individuo los puede percibir de acuerdo a su concepto de vida o sus necesidades puntuales, por tal motivo con este trabajo lo que se quiere lograr en gran medida es la ruptura de los paradigmas mentales y la mejora de la calidad de vida de los seres humanos, pero para ello es importante realizar la unificación de los criterios y resaltar los principales beneficios.

La siguiente estructura del marco teórico toma como elementos de referencia los siguientes aspectos:

- Servicio al cliente
- Programación Neurolingüística

4.1 SERVICIO AL CLIENTE

Uno de los pensadores que resaltan la importancia del servicio al cliente y manifiesta que las compañías deben: estar enfocadas en el cliente, reconocer que sus únicos y verdaderos activos son sus clientes satisfechos, los cuales esperan ser tratados como individuos es *Jean Carlzon (2008)*.

También que estas empresas logran que todos sus trabajadores, empezando por los altos ejecutivos, hasta los colaboradores de primera línea, trabajen y enfoquen sus esfuerzos en proporcionarles a sus clientes un excelente servicio, dado que esto genera una ventaja competitiva, que hace la diferencia. Para esto es importante entender el momento de verdad, que comprende el contacto entre uno de los colaboradores de la compañía y una persona que sea cliente o cliente potencial, este contacto dura aproximadamente 15 minutos y es de vital importancia en la percepción de la calidad del servicio y en general de la compañía, que se lleva el cliente, es decir estos momentos de verdad determinan si la empresa tiene éxito o fracasará como compañía, además en estos momentos es donde se debe demostrar al cliente que está eligiendo la mejor opción.

Las empresas deben estar verdaderamente orientadas al cliente y hacia la satisfacción de sus necesidades, hay que tratar el cliente individualmente, para lograr los resultados esperados en el servicio, es fundamental capacitar y dar responsabilidad de ideas, decisiones y acciones a la gente que permanece en contacto con el cliente; de lo contrario, si los colaboradores tienen, que acudir a sus jefes, para tomar cualquier decisión, estos quince segundos de oro desaparecerían sin respuesta y se perdería la oportunidad de obtener un buen cliente. Por lo tanto hay que tener en cuenta el cambio de la estructura de la compañía, donde los ejecutivos sean verdaderos líderes, dedicados a crear un

ambiente en el cual los colaboradores puedan aceptar y llevar a cabo sus responsabilidades de confianza y habilidad. Para tener éxito, el jefe, debe ser un estratega, un informador, un profesor y un inspirador, debe delegar responsabilidad a los cuadros medios, para que analicen problemas, tengan los recursos de gestión y lo más importante, apoyen las necesidades de los colaboradores de primera línea, los que a su vez deben estar capacitados y empoderados para tomar decisiones, proponer ideas nuevas y tener la mejor motivación para el contacto con los clientes.

Lo más importante es que todos los colaboradores tengan vocación de servicio al cliente, de esta manera las empresas pueden maximizar sus momentos de verdad, aumentarán la cantidad de clientes satisfechos y felices y por lo tanto aseguraran una gran ventaja competitiva.

Para llevar un negocio es importante comprender el impacto psicológico que una nueva oferta pueda causar en el mercado, por lo tanto es esencial conocer el mercado al que atiende la compañía y conocer que es lo que realmente necesitan, para de esta forma implementar estrategias adecuadas y orientadas al mercado y al cliente. Es de vital importancia tener en cuenta, más y de lograr que trabajen con mayor energía y motivación, dado que a las personas que no se les da información adecuada no se les puede pedir responsabilidades, ni exigir resultados.

Por lo tanto para poder ofrecer un excelente servicio al cliente hay que cambiar la estructura organizacional y también hacer que todos los colaboradores, unan sus esfuerzos y los orienten al servicio al cliente. ²

Existe otro autor Berry Leonard (2002) experto en liderazgo de Marketing quién complementa asegurando que el servicio extraordinario se basa en:

1. Cultivar el liderazgo en servicio
2. Construir un sistema de información sobre la calidad del servicio
3. Crear una estrategia del servicio que tenga: Confiabilidad del servicio, sorpresa del servicio, recuperación del servicio y equidad del servicio.

Manifiesta que la estrategia debe estar implementada en la estructura de la empresa, la tecnología y en los colaboradores a quienes se les debe competir por talento, desarrollar habilidades y conocimientos, facultar a los colaboradores para que puedan servir, trabajar en equipo, evaluar el desempeño y premiar la excelencia.

Esto quiere decir que los lineamientos de una empresa deben estar orientados a cumplir las metas con un pilar en Servicio que finalmente debe ser el diferenciador y el valor que los clientes van a recibir por usar sus productos/servicios.

² Carlzon, Jean. El momento de la verdad, Ed Días de Santos, Madrid España 1991.

A los colaboradores se les debe resaltar la importancia de la calidad del servicio, así mismo la empresa debe recibir a la gente que tenga actitud y don de servir, pues esto es lo que finalmente el cliente también va a juzgar de manera positiva o negativa.

Los clientes utilizan 5 dimensiones como criterios para juzgar la calidad del servicio, y proporcionan un marco de referencia para comprender las expectativas de los clientes:

- ✓ Confiabilidad: La capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad.
- ✓ Cosas Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación.
- ✓ Prontitud de Respuesta: La voluntad de ayudar a los clientes y de prestar un servicio oportuno.
- ✓ Seguridad: Los conocimientos y la cortesía de los colaboradores, y su habilidad para transmitir seguridad y confianza.
- ✓ Empatía: La atención personalizada que se presta a los clientes.

Las empresas deben trabajar para ganarse la confianza de sus clientes, tanto en la calidad de su producto como en el servicio ofrecido, ya que los clientes así como juzgan y se quejan en el momento de alguna crisis en la que pueda incurrir la empresa, estos clientes también apoyan, valoran a la empresa y pueden ser los

mejores en el voz a voz ayudándola a generar nuevamente confianza y posición en el mercado.³

4.2 DISEÑO DE SERVICIO AL CLIENTE

La gestión empresarial se está caracterizando hoy por centrar la atención en un elevado nivel de servicio al cliente. Esta tendencia está evolucionando hacia la gestión de las relaciones con los clientes más que la simple atención al cliente.

Contar con un adecuado diseño del servicio al cliente es premisa para trabajar por una adecuada competitividad empresarial. Reducir la brecha entre el servicio brindado y el percibido es hoy objetivo esencial de las organizaciones, la reducción de esta brecha solo es posible a través de un adecuado nivel de organización del sistema logístico.

La solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención de los sistemas productivos y lograr la coordinación de estos últimos a través del enfoque holístico, ya que obtener una respuesta eficiente al cliente excede los límites del sistema productivo y requiere de integrar todo el sistema logístico como una cadena de

³ Berry Leonard, un buen servicio ya no basta.

procesos continuos que se activan en el instante en que el cliente demanda el producto- servicio. La cadena debe funcionar desde el cliente.

El cliente lo que en realidad demanda es un servicio y no un producto o mercancía en sí. El servicio engloba o se sustenta en un producto y abarca más que este. Un producto divorciado de un servicio no representa mucho para el cliente y conduce a la enajenación de este.

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- ✓ **Demanda de servicio.** Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda.
- ✓ **Meta de servicio.** Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
- ✓ **Nivel de servicio.** Grado en que se cumple la meta de servicio.

Los elementos a considerar para establecer una estrategia de servicio:

✓ **El cliente:**

Hay que identificar con exactitud quién es el cliente, las necesidades y deseos que éste realmente tiene.

✓ **La competencia:**

Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia proporcionando una ventaja competitiva.

✓ **Los patrones, costumbres y posibilidades de los clientes:**

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en: cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.⁴

Al establecer la estrategia de servicio al cliente deben considerarse otros factores como:

✓ **Los segmentos del mercado**

El mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus variados estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un comportamiento atendido a diferentes factores y tienen distintas repercusiones en la empresa. Para segmentar el

⁴ Berry Leonard, un buen servicio ya no basta.

mercado es necesario seleccionar los parámetros que definen al público objetivo.

Entre estos parámetros pueden señalarse:

- ✓ Ubicación geográfica
- ✓ Rama de actividad
- ✓ Sexo
- ✓ Nivel de ingreso
- ✓ Nivel profesional
- ✓ Condiciones de vida
- ✓ Condiciones medio ambientales
- ✓ Otros

Para cada segmento debe diseñarse un nivel de servicio específico. No es económico generalizar el mismo nivel de servicio a todo el mercado.

✓ **La posición del producto en su ciclo de vida:**

Nivel de servicio que debe ofrecerse de para un producto/servicio cuando está en las fases, desde lanzamiento hasta la etapa de madurez:

Niveles de servicio

- ✓ Servicio ofrecido
- ✓ Servicio proporcionado

- ✓ Servicio percibido por el cliente

El objetivo de la empresa debe ser garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido, en ninguno de los componentes del servicio.

El servicio al cliente tiene como componentes:

- ✓ Calidad del producto
- ✓ Variedad de productos
- ✓ Características del producto
- ✓ Fiabilidad del producto
- ✓ Servicio de posventa
- ✓ Costo
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Tiempo de respuesta
- ✓ Tiempo de entrega
- ✓ Actitud ⁵

⁵ Berry Leonard, un buen servicio ya no basta.

4.3 EVOLUCIÓN DE LA COMPETENCIA Y DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Hay que llegar a visionar cuál será el comportamiento de las necesidades del cliente y de los competidores en un futuro para a partir de ahí poder delimitar en la estrategia las acciones para mantener la competitividad.

A su vez, ese mismo empresario debe considerar que no basta identificar cuál es la estrategia de servicio exitosa, sino qué se requiere para su correcta aplicación en cada uno de los múltiples conflictos interdepartamentales que surgen, tales como:

- a) La lucha de cada departamento por conseguir para sí la mayor asignación financiera.
- b) Los objetivos de costos y servicios para un departamento resultan incompatibles para otros.
- c) La empresa establece estándares de rendimiento para cada departamento y en consecuencia éste lucha por alcanzarlos, lo que puede en determinados casos contradecir la estrategia seleccionada.
- d) Cada departamento puede tener una percepción diferente de cuál es el servicio más eficiente para la empresa.

4.4. MEDICIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO

El nivel de servicio constituye uno de los elementos fundamentales de vínculo entre el proveedor y el cliente. En la figura 1 se muestran las diferentes brechas que pueden encontrarse en la relación proveedor-cliente.

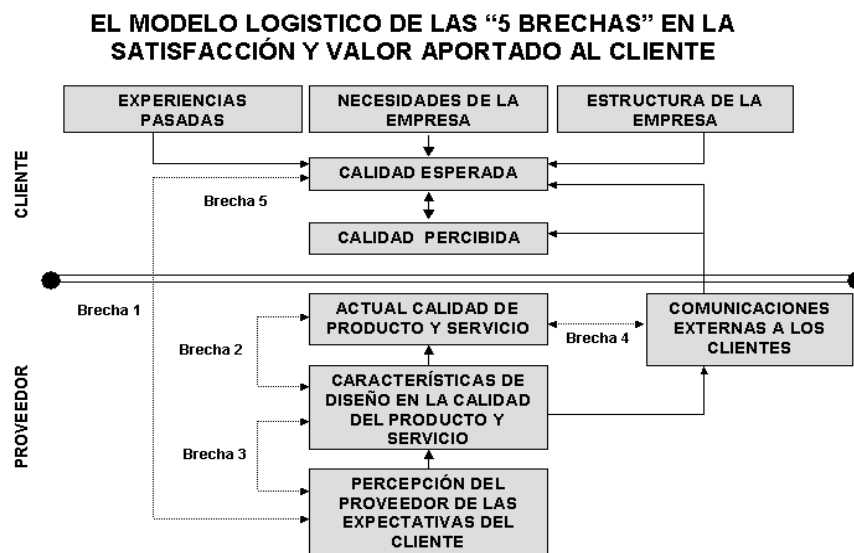


Figura 1. Las brechas del servicio al cliente

Aunque debe trabajarse en la disminución de todas las brechas, el centro de atención fundamental del proveedor debe estar en lograr disminuir al máximo la brecha 5; para ello es necesario tomar como base los elementos que brinda la medición del nivel de servicio.⁶

⁶ Berry Leonard, un buen servicio ya no basta

En logística, las formas de medir el nivel de servicio al cliente son diversas.

Algunos medidores importantes son:

1. Duración del ciclo pedido - entrega.
2. Varianza de la duración del ciclo pedido - entrega.
3. Disponibilidad del producto.
4. Información sobre la situación del pedido a lo largo de toda la cadena logística.
5. Flexibilidad ante situaciones inusuales.
6. Retornos de productos sobrantes y defectuosos.
7. Respuestas a las emergencias.
8. Actuación sin errores (en el producto y en la información que llega al cliente).
9. Tiempo de entrega.
10. Trato y relaciones con el cliente.
11. Completamiento (cantidad y surtido) de los pedidos.
12. Servicio de posventa.
13. Tiempo de atención a reclamaciones.
14. Servicio de garantía.

4.5 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN PARA BRINDAR EL SERVICIO AL CLIENTE

El contenido de la organización a adoptar para brindar el servicio al cliente abarca un amplio conjunto de aspectos que pueden estructurarse según la interrogante que responde

Interrogante	Definiciones a lograr
1. ¿Estamos preparados?	<ul style="list-style-type: none"> · Características de la cultura de la organización para enfrentar un servicio al cliente superior Necesidades de capacitación
2. ¿Para quién?	<ul style="list-style-type: none"> · Caracterización de los grupos de clientes · Características de la atención a dar a cada grupo · Sistema de información y orientación al cliente
3. ¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> · Contenido del servicio que se brinda · Características
4. ¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> · Procedimientos para el cliente solicitar el servicio · Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio
5. ¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> · Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación.
6. ¿Cuánto?	<ul style="list-style-type: none"> · Estructura organizativa · Magnitud de los parámetros relevantes del servicio
7. ¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> · Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio
8. ¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> · Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).
9. ¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none"> · Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta.
10. ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> · Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente. · Objetivos y metas del servicio al cliente.

Cuadro 1. Contenido de la organización para brindar el servicio al cliente

Una vez proyectado el contenido de la organización se debe elaborar el manual de servicio al cliente, que sirve como guía pues es una herramienta para la evaluación sistemática y para capacitar al personal del sistema logístico.⁷

4.6 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

La programación neurolingüística tiene sus orígenes en las investigaciones publicadas en 1973 por Richard Bandler y John Grinder, quienes sostenían que es posible cambiar o reprogramar esta estrategia o plantilla de pensamiento, si es que hay algo que la limite o para potenciar algún recurso, comportamiento o creencia, con el fin de mejorar la calidad de vida. A pesar de su relativa popularidad en los años 70, cuando se empezó a emplear en procesos diversos como el aprendizaje, el afrontamiento del estrés o la superación de fobias, la PNL ha sido ampliamente ignorada por los métodos convencionales de las ciencias sociales debido a la insuficiencia de evidencias para sustentar los modelos de Bandler y Grinder. Actualmente, es considerada por la mayoría de la comunidad científica como una pseudociencia mientras que por parte de esta es considerada como una herramienta de la psicología.⁸

⁷ Berry Leonard, un buen servicio ya no basta

⁸ Bandler, R. (1983): *PNL, la magia en acción*. Barcelona: Sirio.

4.6.1 Historia. En 1958 Miller, Galanter y Pribram expusieron un modelo llamado TOTE (Test-Operate-Test-Exit ó Evaluación-Operación-Evaluación-Salida en español) que se puede considerar como antecedente de la PNL.

Richard Bandler (informático) y John Grinder (lingüista y Psicólogo) propusieron en 1973 como resultado de una tesis doctoral desarrollada en conjunto, una serie de principios que decían básicamente que la mente y el lenguaje se pueden programar de tal forma que actúen sobre el cuerpo y la conducta del individuo. Decidieron unirse para estudiar por qué los tratamientos de los tres terapeutas de éxito en Estados Unidos (Virginia Satir, Milton Erickson y Fritz Perls) obtenían los resultados más sobresalientes del momento, aún cuando provenían de enfoques teóricos y psicoterapéuticos muy distintos. El estudio tenía como fin obtener un modelo lo más eficaz sentado más bien en los patrones con los que los terapeutas operaban relacionados con el lenguaje y metalenguaje para que cualquier terapeuta pudiera obtener buenos resultados en la terapia.

Después de sus largas investigaciones, apoyándose en la observación sistemática, llegaron a la conclusión de que el procedimiento que empleaban con excelente resultado era la utilización de un patrón de comunicación muy particular. Basándose en los datos obtenidos a través de todas sus investigaciones, Bandler y Grinder elaboraron una estructura terapéutica que hoy día es utilizada como sistema genérico de aprendizaje, entrenamiento o marco terapéutico: PNL.

El primer logro notable de la Programación Neurolingüística fue su *Terapia Fast Phobia*, por la cual, mediante un simple y corto taller de ejercicios, el alumno lograba superar rápidamente cuadros de fobia que a veces tenían años de antigüedad. Este tipo de terapias fue clasificado como *terapias breves*. La PNL se expandió en los ambientes intelectuales y empresariales de la Costa Oeste (de Estados Unidos) y, poco después, por el mundo entero.

Durante los años ochenta y noventa el psicólogo escocés John McWhirter, notando la utilidad de muchas de las aportaciones de la tecnología PNL y también dándose cuenta de las lagunas e inconsistencias que presentaba, hizo una remodelación (o "remodelado") de la PNL. Esto dio lugar a lo que se conoce como "Remodelled NLP" o "PNL Remodelada". Este trabajo supone una gran ampliación del ámbito de aplicación de la PNL además de añadir una metodología sistemática de modelado y reorganizar muchos de los mitos y errores de la PNL inicial.⁹

4.6.2 Características. La *Programación neurolingüística* parte de la teoría constructivista, define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. Se basa en el hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real en que vive, sino que lo hace a través de representaciones mentales del mismo que determinan la forma en que cada individuo percibe el mundo.(El mapa no es el territorio).

⁹ <http://www.pnl.org.mx/historia-de-la-pnl.html>

Es un medio de autoconocimiento y evolución personal. Describe cómo la mente trabaja y se estructura, de manera que las personas piensan, aprenden, se motivan, interactúan, se comunican, evolucionan y cambian.

Esta técnica proporciona herramientas y habilidades para el desarrollo en comunicación y reprogramación de actitudes. Promueve la flexibilidad del comportamiento, la creatividad y la comunicación, el pensamiento trascendental y una comprensión de los procesos mentales, tanto para el desarrollo individual como para la optimización de cada grupo humano. Permite resolver fobias, miedos y situaciones similares hasta en una sola sesión de trabajo.

La PNL define tres elementos como constituyentes claves de la conducta humana:

- ✓ El sistema nervioso (el soporte neurológico).
- ✓ El lenguaje que sirve para la comunicación externa e interna (con uno mismo) es verbal y no verbal.
- ✓ La conducta que se puede aprender.

Así mismo explica el proceso de aprendizaje como cuatro etapas que debe pasar el individuo que aprende:

1. Incompetencia inconsciente (No se sabe qué es un carro y, mucho menos, conducirlo).

2. Incompetencia consciente (Momento en el que más se aprende. El conductor es consciente de que no sabe conducir y lo intenta).
3. Competencia consciente (El conductor ya sabe conducir y presta demasiada atención al proceso como embrague, intermitentes, palanca de cambio de marchas...).
4. Competencia inconsciente (Se libera la atención del consciente. El individuo realiza la acción sin ser prácticamente consciente y puede dirigir así su atención para otras cosas. Así vemos a un conductor hablar, escuchar música, etc. mientras conduce).¹⁰

4.6.3 Principios.

El sistema está fundamentado en una serie de principios tales como:

«El ser humano funciona perfectamente bien».

A partir de allí desarrolla un conjunto de convenciones o acuerdos (podríamos llamarlos premisas), que funcionan en forma articulada.

La PNL se basa en la observación y el «modelado» de la excelencia, con la convicción de que, si una persona tiene un logro, ese logro está acompañado de un «estado general» de la mente, el cuerpo y las emociones, que puede ser replicado modelando a esa persona.

¹⁰ Cudicio, Catherine (1993): *Cómo comprender la PNL*. Madrid. Granica

Estos puntos de partida o principios diferencian al PNL netamente de las escuelas de psicología, que se han basado históricamente en conceptos teóricos (olvidando su aplicación pragmática), la observación del déficit, carencia o problema, con la convicción de que a partir de la observación del problema se produciría la solución. Según la PNL, el logro se obtiene mediante el modelado del logro de otra persona y la movilización de los recursos personales hacia el objetivo.¹¹

4.6.4. Esquema de inter- relación del PNL y del ser humano.

Los canales de comunicación se pueden modificar y se realizan nuevas conexiones, no solo cerebrales y personales sino también neuronales.

Uno de los principios de acción de la PNL son las creencias. Las creencias son las normas de la vida de cada individuo. Estas normas pueden ser potenciadoras o pueden ser obstaculizadoras en el logro de objetivos. Si se quiere saber qué es lo que "cree" una persona se debe observar lo que hace, no lo que dice que "cree". Las creencias se construyen basándonos en nuestras experiencias de modo que actuamos como si fuesen ciertas. Por ejemplo, si se cree que se es una persona agradable actuará como tal y se mostrará sociable y disfrutará con la compañía de otros. Éstas a su vez lo acogerán con agrado y eso reforzará la creencia de la persona. Esto significa que se pueden elegir las creencias; si los resultados que se están obteniendo son satisfactorios se seguirá actuando como hasta ahora. Ahora

¹¹ Cudicio, Catherine (1993): *Cómo comprender la PNL*. Madrid. Granica

bien, qué pasa si se tiene una creencia limitadora. Ésta será la causante de que no se alcancen los objetivos y que no se vivan los valores. Sin embargo, si la persona es consciente de ésta causante, existe la posibilidad de cambiarla. A veces, simplemente expresándola, se ponen en evidencia, con lo cual puede ser examinada y cambiada.¹²

4.6.5. Consultoría/Asesoría

Hablar de consultoría/asesoría se está haciendo referencia a los "Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones".¹³

La consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

¹² Cudicio, Catherine (1993): *Cómo comprender la PNL*. Madrid. Granica

¹³ www.gestiopolis.com

4.6.6. La Consultoría es un servicio Independiente.

Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

4.6.7. La consultoría es esencialmente un servicio consultivo.

No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

4.6.8. La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.

Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

4.6.9. La consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

¿Por qué se emplean consultores?

- ✓ Para que aporten conocimientos y capacidades especiales
- ✓ Para que presten ayuda intensiva en forma transitoria
- ✓ Para que den un punto de vista imparcial
- ✓ Para que den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas¹⁴

¹⁴ www.gestiopolis.com

5. EL MERCADO

5.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

5.1.2 El Sector Servicios.

Sector servicios o sector terciario es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los preste el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), etc.

En Colombia, el sector de servicios representa aproximadamente el 50% del Producto interno bruto; y específicamente el comercio es uno de las actividades que más aporta a la actividad económica nacional. En términos de empleo, el sector terciario representaba aproximadamente un 47% en 1989, habiendo aportado tan solo el 36% en 1968. El comercio pasó de aportar un 11.1% del empleo en 1970 a un 25,4% en 1995.

El valor agregado del sector financiero presentó un descenso de 1,43% con relación al segundo trimestre de 2003. Este comportamiento se explica por la disminución en los servicios de intermediación financiera en 7,76%, que dado el peso del sector, lo induce a la baja a pesar del crecimiento en los servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda en 1,24%, así como en los servicios a las empresas de 2,38%.

Frente al primer trimestre de 2004, se registró una variación negativa de 6,45% en el sector financiero. Se destacan en este comportamiento, los descensos en los servicios de intermediación financiera en 18,60% y servicios a las empresas en 2,06%, en tanto que aumentaron los servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda en 0,26%.

El valor agregado del sector servicios sociales, comunales y personales presentó un crecimiento de 1,74% con relación al segundo trimestre de 2003. Este comportamiento se originó principalmente por el aumento en los servicios del gobierno de 2,17%. Frente al primer trimestre de 2004, estos servicios presentaron una variación de 0,53%.

La tendencia de crecimiento del comercio de servicios continua de manera constante, sin embargo la crisis económica global del 2008 afectó la dinámica de crecimiento que tuvo este sector, un indicador de ello es el crecimiento anual de las exportaciones e importaciones de los servicios comerciales.

Las exportaciones mundiales de servicios ascendieron a 3,8 billones de dólares para el año 2008, presentando un crecimiento del 12% respecto al año anterior, mientras que el crecimiento en el año 2007 fue del 19,7%. Así mismo, las importaciones pasaron de crecer al 18,5% en el 2007 a 12,1% en el 2008.¹⁵

El DANE, realizó una publicación de los datos de la Muestra Trimestral de Servicios (MTS). Que se hizo a finales del año 2010 con corte al segundo trimestre de 2009.

El sector servicios pesa cerca del 18% del Producto Interno Bruto (PIB). Generando de esta manera, la evolución de subsectores como el de hoteles y restaurantes, almacenamiento, educación superior privada y salud, entre otros.

Entre los subsectores, los servicios de educación superior privada fueron los que presentaron el mayor crecimiento en 2008 (7.2%), seguidos por los servicios de salud humana (4.9%). Asimismo, la información de la EAS muestra que los mayores niveles de empleo estuvieron en el sector inmobiliario, empresarial y de alquiler, con 707.000 empleos generados, seguido por los servicios de salud humana privada, con 93.900 personas contratadas en este año

En los últimos años se presentó un importante crecimiento de los servicios privados de salud, al haber aumentado el 7.3% en el segundo trimestre de 2009

¹⁵ <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=5393&idcompany=1>

frente a igual período de 2008. También se resalta la dinámica del subsector inmobiliarias y servicios de alquiler, que creció al 6% durante ese período.

Las fuentes de crecimiento en la economía colombiana han migrado hacia nuevos sectores y los servicios han desplazado a sectores tradicionales como el agropecuario, el comercial y el industrial.¹⁶

5.1.3 El Sector Consultor. El actual entorno competitivo obliga a las empresas a ser más eficientes independientemente del lugar donde se localicen. Muchas empresas contratan en forma creciente consultores para ayudarles a incursionar en nuevos mercados, consolidarse en los existentes o simplemente para sobrevivir.

En Colombia, el mercado de la consultoría empresarial se ha dinamizado en estos últimos años con la llegada de renombradas firmas consultoras procedentes de Estados Unidos y Europa y la entrada en escena de consultores colombianos como por ejemplo Tecnología y Proyectos, lo que ha obligado a empresas ya establecidas en este mercado a desarrollar mejores estrategias para captar clientes y a usar herramientas acordes a la realidad de la empresa colombiana.

¹⁶ http://www.larepublica.com.co/archivos/OPINION/2010-03-01/el-sector-de-servicios-en-colombia--cuan-olvidado-_94474.php

Para adecuarse rápidamente a las fuertes exigencias del mercado, descubrir y aprovechar las oportunidades, deben implementar cambios en los procesos al interior de las empresas y desarrollar habilidades del personal en diferentes niveles que apuntan a aumentar la productividad, eficiencia y eficacia.

Los modelos y estrategias han seguido una evolución, muy relacionada a los desafíos que el entorno le plantea a la nueva empresa. El consultor utiliza estrategias acordes a la respuesta empresarial requerida por estos desafíos como son:

- ✓ Desafíos del entorno
- ✓ Mercados grandes, abiertos y globales
- ✓ Cambio, Volatilidad, influencias recíprocas
- ✓ Desarrollo positivo, grandes exigencias, por crecimiento y desregulación
- ✓ Rápidos avances tecnológicos
- ✓ Sociedad basada en el conocimiento
- ✓ Gustos y preferencias, expectativas del cliente
- ✓ Alta y creciente competencia: "Hipercompetencia".

Según estudios realizados por CONCOL a consultores empresariales independientes y firmas de consultoría, a empresarios y entrevistas a funcionarios y dirigentes de instituciones y organizaciones que promueven el uso de la consultoría en el Colombia, se observa que el 31% de las medianas y pequeñas

empresas desconocen los beneficios que puede obtener de una buena consultoría; además el 14% comentó algunas malas experiencias como limitante para la contratación de servicios de consultoría.

Otra de las razones que desalientan a las medianas y pequeñas empresas a contratar los servicios de consultoría es su alto costo y la percepción de una relación costo /beneficio que no justifica tal inversión.

Así mismo, señalaron como otro motivo para no utilizar consultoría al hecho que los servicios ofrecidos por los consultores en algunos casos no se ajustan a los requerimientos y a la realidad de las empresas, puesto que sus recomendaciones implican muchos gastos y los resultados no se generan en el corto plazo, evidenciando la falta de una capacitación por parte de los consultores empresariales en temas como gestión de procesos de asesoramiento, mercadeo, enfoque al cliente y aseguramiento de la calidad.

Por último, los empresarios suponen que los datos proporcionados a un posible consultor pueden perder su confidencialidad, además de referirse a que no cuenta con personal que actúe como contraparte del consultor pues están concentrados en problemas operativos.

Se encontró que la especialidad de consultoría más demandada es la tributaria en un 92%. La reestructuración empresarial y la asesoría legal ocuparon el segundo y tercer lugar con un 52% y 49% respectivamente. Estos resultados demuestran que la mayoría de los directivos de las medianas y pequeñas empresas tienen problemas para una adecuada interpretación de los dispositivos legales que los afectan o pudieran beneficiarlos. De igual manera, por la coyuntura económica muchas empresas se están acogiendo a la LEY de Insolvencia Económica o LEY 1116 que sustituyó la de Reestructuración Empresarial o LEY 550 y a la 222, por lo que solicitan crecientemente los servicios de consultoría.

Los mecanismos de contacto más usados para seleccionar consultores son las recomendaciones o búsqueda personalizada del cliente a través de sistemas virtuales y directorios especializados promovidos por instituciones de reconocido prestigio institucional. Asimismo se encontró que el éxito depende de la satisfacción de antiguos clientes y contactos, así como del prestigio ganado.¹⁷

5.1.4 La Economía Nacional.

El crecimiento económico de Colombia, se deterioró seriamente a finales de los años 90, con los hallazgos de petróleo al principio de esa época, una masiva entrada de capitales que junto a los anteriores reevaluaron la tasa de cambio y un gasto público desbordado terminaron por crear una serie de profundos

¹⁷ www.tecnologiayproyectos.com Concol

desequilibrios macroeconómicos que se manifestaron en los mercados de finca Raíz y accionarios.

Entre 1992 y 1997 la economía volvió a mostrar tasas de crecimiento promedio superiores al 5%, pero en 1998 se inició una crisis de gran magnitud como no se sentía desde la gran depresión de los años 30. Principalmente en el sector primario, donde empezó a perder participación de manera importante, llegando a representar tan solo el 13% del total del PIB. En este periodo hubo una bonanza cafetera que impulsó el sector agropecuario en los años 70 y en los años 90 se vio afectado por la apertura económica, la cual en su momento se sustentó por la necesidad de internacionalizar la economía colombiana y modernizar la producción ante su escasa proyección internacional.

Posteriormente la recuperación fue lenta, en el 2000 la economía creció 2.9%, el 1.4% en el 2001 y el 1.5% durante el 2002. Durante el 2003 Colombia presentó una de las tasas de crecimiento más altas de América latina 3.64% y el PIB per cápita aumentó 1.7 puntos porcentuales.

Colombia desde el año 2002 hasta el 2006 había entrado en un ciclo expansivo de la economía debido a las favorables condiciones internacionales las cuales permitieron a la económica colombiana obtener un buen rendimiento en su balanza comercial, producto del aumento de la demanda internacional por

productos primarios, los cuales debido a dicho aumento de la cantidad demandada generó un incremento de los precios de las materias primas a nivel global.

Por tanto Colombia se benefició económicamente en la medida que aumentaron tanto la cantidad como el precio de sus exportaciones alcanzándose una buena tasa de crecimiento económico, manifestándose en varios países permitió que los colombianos residentes en el exterior obtuviesen mayores niveles de ingresos, lo cual se vio reflejado en un aumento de las remesas enviadas a Colombia, lo que a su vez provoco un aumento de la demanda agregada por vía del consumo y la inversión.

Por otra parte La tasa de desempleo, en el 2005, tanto a nivel nacional como urbano, mantuvo una tendencia descendente y alcanzó el nivel mas bajo en los últimos 5 años. Esta disminución se explica por un aumento en el número de los ocupados, en el periodo del 2004 al 2005 se crearon 494.000 empleos a nivel nacional. El aumento de la ocupación fue más que suficiente para observar la nueva oferta laboral.

En el 2007 los sectores económicos que crecieron por encima de PIB nacional fueron los de la construcción (13,31%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (12,48%); industria manufacturera (10,62%); comercio, servicios

de reparación, restaurantes y hoteles (10,40%), y establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas (8,26%).

Por el contrario, estuvieron por debajo del 7,52 por ciento del PIB la explotación de minas y canteras (4,56%); servicios sociales, comunales y personales (3,06%), agropecuario, silvicultura, caza y pesca (2,58%), y electricidad, gas y agua (2,34%).

El año 2008 fue un año caracterizado por tener un comportamiento decreciente en el ámbito económico, esto se ha generado por una variedad de razones entre las cuales se destacan a grandes rasgos dos: 1) las políticas contractivas en el ámbito monetario y fiscal a inicios del 2008 y 2) la crisis económica internacional.

Durante los últimos años los indicadores de confianza muestran la reacción del público frente a los programas de seguridad del presidente Uribe en el terreno económico.

Colombia en el 2010 ha desarrollado sectores de alto valor agregado, siendo así uno de los países en América latina de mayor atractivo para los inversionistas. Alcanzando niveles de 12.500 millones de dólares. Lo que representa una tranquilidad para la economía nacional en los siguientes años.¹⁸

¹⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Colombia

5.1.5. La Economía Mundial.

En el sector internacional hubo un elemento que afecto enormemente a la economía en el año 2008 fue la crisis hipotecaria en Estados Unidos la cual evoluciono hasta llevar a la economía Estadounidense a un estado de recesión la cual se trasmito por muchos países ocasionando una crisis económica global, Colombia no fue ajena a los efectos de esta crisis, puesto que varios de sus indicadores económicos se vieron afectados de forma negativa. Entre los cuales están el consumo y el desempleo.

Debido a la reducción en la producción en las potencias mundiales se genero un incremento masivo del desempleo en estos países, de este fenómeno no se pudieron proteger los colombianos en estados unidos los cuales perdieron su empleo o en el mejor de los casos solamente vieron disminuidos sus ingresos, en esta situación se presento una disminución de las remesas enviadas a Colombia, lo cual contrajo el consumo nacional.

Otros de los efectos de la crisis internacional fue la reducción de las exportaciones colombianas ya que Estados Unidos y Venezuela que son dos de los principales socios comerciales de Colombia están experimentado una situación delicada a nivel económico. Estados Unidos debido a la contracción de su PIB y Venezuela a través de la notable reducción de los precios internacionales del petróleo, esta situación problemática para estos países se ve manifestada en unos menores

ingresos nacionales los cuales ponen un limitante a la hora de importar, a raíz de lo anterior Colombia se vio afectada enormemente ya que las exportaciones empezaron a reportar una tendencia decreciente, las cuales pasaron de crecer 11,4% en 2007 a 8,1% en 2008. Esto obedeció, principalmente, a caídas en los volúmenes exportados de café y carbón, como también a menores exportaciones no tradicionales dirigidas a los Estados Unidos y Venezuela, debido a esta contracción de las exportaciones, se presentó una disminución del producto interno bruto colombiano.

La crisis ha creado un ambiente de incertidumbre que conlleva reducciones de las inversiones a nivel interno y externo, que también afecta de forma al PIB, ocasionando una mayor caída en este indicador macroeconómico, por lo que se hizo necesario que el gobierno entrara en un acuerdo con el fondo monetario internacional para recuperar la confianza en los mercados internacionales, lo que permitió encontrar un financiamiento para el ente público, mientras que el sector privado se ajustaba. El acuerdo contribuyó a que el estado continuara con un gasto relativamente expansivo, y a que el endeudamiento aumentara vertiginosamente.

El tema de la consultoría a pesar de la situación vivida internacionalmente, es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo actual. En Europa, el mercado de la consultoría ha estado creciendo cerca del 25% y 30% anual. En

promedio las empresas de los países de la Unión Europea invierten en la contratación de servicios de consultoría alrededor de 25.000 millones de dólares al año (la cuarta parte del PBI de Colombia). En Estados Unidos, las más grandes y avanzadas firmas de consultoría facturan aproximadamente 2.700 millones de dólares al año.

Estas cifras muestran el auge de la consultoría empresarial en estos países y revela que el uso de la consultoría es práctica corriente, por eso la cartera de empresas de consultoría y consultores independientes es bastante completa y competente.¹⁹

5.1.6. La Economía Colombiana en los últimos cinco años y las perspectivas para los próximos.

En los últimos años la economía colombiana ha mostrado un crecimiento favorable, con tasas de crecimiento positivas, por los altos grados de inversión productiva, aumento del consumo y generación de empleo. Sin embargo, en el último año (2008) este comportamiento comenzó a revertirse producto de la desaceleración que comenzó a presentarse en el país después del segundo trimestre. Esta situación se presenta en un momento en el que la economía nacional está sufriendo los coletazos de la crisis financiera internacional y la

¹⁹ www.tecnologiayproyectos.com Concol

implementación de políticas restrictivas del gobierno para hacerle frente a la inflación.

Por todo lo anterior se evidencian los síntomas de crisis que está sufriendo el país, acompañado con sus mayores restricciones en el mercado mundial, el aumento del desempleo, la caída de la producción y de la demanda agregada. Generando condiciones desfavorables para la población, especialmente para los de menores recursos dado los pocos mecanismos de defensa y de indexación con que estos cuentan.

Ante esta situación se generan expectativas poco placenteras para los años venideros, puesto que las proyecciones de crecimiento cada vez se ajustan más a la baja y cada vez son más pesimistas. Colombia podrá crecer sus exportaciones de servicios en los próximos años, en subsectores como software, informática, salud, audiovisuales, auxiliares de transporte aéreo, call centers y logística, entre otros, y desde ya se prepara la consolidación de un sistema de información que provea indicadores sobre el tema.

Con respecto al futuro de la Consultoría/asesoría, las empresas se enfrentan con crecientes y complejas demandas y expectativas de sus clientes en mercados donde la tendencia hacia el futuro perfecto es cada vez más evidente. La gestión exitosa de la empresa requiere de capacidad de maniobra en el futuro.

La competencia internacional es uno de los principales temas con los que se enfrenta hoy las empresas. Ello las obliga a conseguir los mejores resultados en todas las áreas de gestión. Y los mejores resultados se obtienen con los mejores profesionales. Pero no pueden tener los mejores profesionales en todas las áreas. Las empresas deben disponer de unos recursos básicos y permanentes, pero, de la misma manera que, a la hora de establecer los recursos financieros se compagina el capital fijo con el capital variable; desde el punto de vista de los recursos humanos se deben equilibrar los recursos fijos de gestión y ejecución de proyectos con los recursos variables (consultores) que ayuden a abordar con éxito proyectos específicos.

En dicho contexto, los servicios de consultoría han experimentado un verdadero auge en los últimos 20 años. Si se produce este cambio se afectará profundamente tanto al modo en que las firmas de consultoría se organizan y ofrecen su trabajo, como el modo en que los compradores de servicios deberán plantearse abordar sus relaciones con consultores en el futuro.

Es interesante analizar el mundo de la consultoría, desde la perspectiva de aportar algunas reflexiones, que sean útiles tanto para aquellos que desarrollan su labor como consultores/asesores, como para aquellos empresarios que contratan a consultores en la confianza de que les aporten ideas y soluciones rentables.

A la hora de enfrentar un cambio en cualquier área, las empresas multinacionales quieren poder contar con un consultor capaz de apoyarles en ese cambio en todos los países en que desarrollan sus actividades. Por ello, pone en situación de ventaja a las firmas de consultoría que hayan asumido en su propia organización ese concepto de globalización y sepan realmente explotarlo.

Por otro lado, los avances y las experiencias empresariales se transmiten de un país a otro con toda celeridad, y las firmas globales pueden sacar provecho de ello.

También, el mundo tiende lentamente a homogeneizar los hábitos, las normas, las legislaciones, los mercados, etc., haciendo cada vez más lógico y más fácil adoptar estrategias y actitudes globales, sin que ello signifique dejar de reconocer las peculiaridades locales. Es decir, hay una tendencia a pensar en soluciones y estrategias globales matizadas luego por adaptaciones locales. Pero cada vez se justificarán menos las soluciones locales aisladas.

Las organizaciones globales de consultores, compuestas por una red multinacional integrada a su vez por equipos locales que hablan un lenguaje común, son las mejores situadas para responder a la demanda de consultoría.

El crecimiento del uso de la fórmula del joint venture en la relación consultor-

cliente, en el futuro se extenderá, en donde se usa la participación de los consultores en el resultado de su trabajo. Esto es bueno para el cliente, que se asegura que el consultor será motivado y tratará de ser eficaz y práctico; y es bueno para el consultor, que podrá obtener un mayor beneficio por su trabajo. Conseguir que sea así requiere clientes serios y de mentalidad abierta y consultores solventes, capaces de arriesgar. De nuevo, ello conduce a la necesidad que la empresa de consultoría tenga una dimensión humana y financiera suficiente.

La entrada de nuevos competidores en el mundo de la consultoría, será de firmas mixtas de consultoría y desarrolladoras de tecnologías de la información. Por ello se espera que el área de crecimiento para la consultoría provenga de la consultoría de tecnología, sin dejar de lado la gestión ambiental.

Además, parece existir un potencial considerable de crecimiento entre las firmas de consultoría medianas y pequeñas, también en las firmas consultoras de un solo empleado-propietario.

La consultoría tenderá a ser más específica porque los clientes están solicitando servicios más detallados. La consultoría, a semejanza de cualquier otra profesión basada en el conocimiento, depende de la persona que se dedique a esta labor. Las empresas más grandes tendrán que ofrecer algo más que la suma de sus números, pues de lo contrario no tendrá sentido que se estructuren grandes

firmas.

Otras áreas de especialidad demandadas son la informática, esto se refiere principalmente a la capacitación del personal en el uso de software y en adaptar sistemas de contabilidad informáticos y capacitar a los usuarios.

Lo que queda en evidencia es la falta de conocimiento del amplio espectro de posibilidades que ofrece la consultoría empresarial. Como se puede apreciar, existe un marcado interés por temas que son de carácter más coyuntural. Especialidades como mejoramiento de procesos productivos, mercadeo, servicio al cliente, etc. son muy poco consideradas siendo estas las que en la práctica están más asociadas al desarrollo competitivo de las empresas.

Aunque en los últimos 20 años la asesoría y consultoría a tenido un crecimiento favorable, ASSERVIS PNL tendrá que esforzarse para ocupar una posición en el mercado de las Medianas empresas, como se hablo anteriormente es un mercado potencial y debido a que han tenido poco acceso a pagar el valor de una consultoría /asesoría de empresas multinacionales, es ahí donde ASSERVIS PNL puede llegar a tener su oportunidad de posicionamiento, generando confianza y resaltando su factor diferenciador como es la importancia del ser humano en las organizaciones y ofreciendo con su especialidad resultados de personas más eficientes, con mejor calidad de vida, emprendedores, con pensamientos

positivos, excelentes comunicadores y con las habilidades que les permita resolver cualquier tipo de circunstancia en los ámbitos laborales y personales, llevando todo esto al éxito de las compañías.

Aunque el panorama para las empresas en los próximos 5 años no es tan favorable, se debe seguir generando una dinámica en la economía, generando nuevas oportunidades de negocio y así ASSERVIS PNL pueda superar los devenires y consolidarse como la empresa número 1 en su categoría.²⁰

5.1.7 Barreras de entrada ante tales perspectivas.

Las barreras que puede tener ASSERVIS PNL en un mercado como en el de sector de servicios pueden ser:

- ✓ La Diferenciación de producto: donde las empresas con años de trayectoria por lo general se ubican en la mente de los clientes tales como la alta gerencia, la gerencia media y cada una de las personas que componen las organizaciones, lo que genera la primera barrera de entrada de manera que cuando tengan algún requerimiento contactarán a la empresa que hasta el momento ha trabajado con ellos, por lo tanto ser reconocido en las empresas es una tarea de muchos años y que permitan la entrada a estas nuevas empresas.

²⁰ www.tecnologiayproyectos.com Concol

- ✓ El capital o inversiones: consiste en contar con tecnología de punta, la cual implica unos elevados costos, para una empresa tan joven como ASSERVIS PNL, además la infraestructura proyectada a mediano plazo, requiere de una inversión elevada de capital.
- ✓ Curva de aprendizaje y experiencia: Dado que ASSERVIS PNL es una empresa nueva, su marca no tiene un reconocimiento, ni tampoco posicionamiento, siendo esta una importante barrera de entrada, existe una gran dificultad de acceder a empresas donde ya cuentan con asesores y consultores.

5.1.8. Barreras de salida ante las mismas perspectivas.

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Para ASSERVIS PNL las principales barreras de salida son:

- ✓ Las Regulaciones laborales: que suponen un alto coste para la empresa.
- ✓ Los compromisos contractuales a largo plazo con los clientes: donde el servicio postventa hace que sea difícil romper drásticamente las relaciones comerciales con los clientes.
- ✓ Las barreras emocionales por parte de los socios fundadores.
- ✓ Las restricciones sociales y gubernamentales.

5.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

De acuerdo a la información anterior del Sector servicios, la economía colombiana está pasando por un momento de baja demanda, de pérdida de confianza de los consumidores y de incertidumbre por la economía mundial, sin embargo y a pesar de la recesión internacional las empresas Colombianas aunque no tuvieron un crecimiento como el que se esperaba, tampoco fueron generadoras de grandes pérdidas. De las 100 empresas más grandes del país, según el ranking de SEMANA, 34 redujeron sus ingresos operacionales el año pasado, frente a 2008. Aunque fue un año complejo en el que todas las empresas lucharon para mantener las ventas, controlar los gastos y evitar graves deterioros en la rentabilidad y la caída en las utilidades, hubo compañías que se lucieron y lograron capotear con éxito las dificultades. Sin embargo las empresas PYMES no han tenido la misma dicha de sobrevivir a estos cambios mundiales, solo aquellas que tengan una estrategia bien planteada y no tengan una carga operacional costosa pueden salir bien favorecidos, sin embargo son un mercado interesante y hacen parte fundamental de la economía en Colombia.

5.2.1 Tendencias del mercado.

El sector de servicios ha crecido en los últimos años y la tendencia en las empresas de consumo en temas de consultoría/asesoría esta básicamente en áreas como la tributaria con un 92%, reestructuración empresarial y la asesoría

legal le siguen como las más solicitadas, también en áreas de investigación de mercados y ventas. Sin embargo también han invertido en temas de capacitación como el coaching.

Los consultores y asesores han tenido mayor auge razón por la cual han crecido en número. Las empresas hoy en día contratan este tipo de servicios para mejorar la competitividad con el fin de ser los líderes en su categoría a través de un talento humano especializado.

En el campo del PNL, se ha incrementado el interés más que todo particular de tener cambios mentales como de comportamiento y ha hecho que las universidades incluyan en su pensum cursos o diplomados es esta especialidad.

5.2.2. Segmentación del mercado.

Para aprovechar la tendencia del mercado en temas de consultoría/asesoría, se espera tomar las 350 empresas medianas registradas en la cámara de comercio. Como se mencionó anteriormente, Este mismo número de empresas es el que se va a utilizar durante los 5 años proyectados para el negocio. Y aunque el mercado tiene sus variaciones año a año, donde se crean nuevas empresas y otras se cierran, no es fácil tener una estadística actualizada y exacta de estos cambios, por lo tanto es razonable mantener un promedio de 350 empresas para el desarrollo del proyecto.

Este un mercado el cual no ha tenido mucha influencia en temas como este o han tenido una mala experiencia, pues los costos a los que conlleva sus implantaciones son exagerados, por eso la importancia de generar un producto que les permita mantenerse en el mercado a un precio asequible y puedan así tener proyecciones de crecimiento.²¹

5.2.3. Segmentación geográfica.

Empresas medianas, ubicadas en Bogotá

5.2.4. Segmentación demográfica y socioeconómica.

Nuestro servicio esta dirigido a medianas empresas con activos entre 5.001 – 30.000 SMMLV, con más de 30 colaboradores de cualquier sector económico que requiera de nuestros servicios.

5.2.5. Segmentación Psicográfica y conductual.

Empresas donde la cultura organizacional tiene influencia directa con la decisión de compra de este tipo de servicios.²²

5.2.6. Concepto de producto o de servicio.

Hoy en día las empresas son más conscientes del cambio oportuno en un momento dado de sus acciones, el concepto de “empleado” ha cambiado en las

²¹ www.ccb.org.co.

²² seglin jeffrey I. curso de mercadotecnia mcgraw-hill 36 horas, mcgraw-hill/interamericana de mexico s.a. de c.v. 1992.

últimas décadas y hoy son vistos como los aliados número uno de las organizaciones, por ello las empresas se han interesado en desarrollar en su interior cursos, capacitaciones, talleres, etc., donde las personas puedan recibir formación en un área específica logrando incrementar sus capacidades y mejorar su calidad de vida, están interesadas en que su talento humano genere valor al interior de su organización.

Por eso ASSERVIS PNL se convierte en un aliado para las organizaciones medianas donde puede ayudarles a que su gente cambie sus procesos mentales y por lo tanto la forma de pensar y actuar, en beneficio de ellos mismos y por ende para la empresa.

El portafolio ofrecido por ASSERVIS PNL consiste en la Asesoría en servicio al cliente con enfoque en PNL y la cual consiste en 4 fases como son:

Fase 1. Investigación y diagnóstico

Fase 2. Soluciones a la medida

Fase 3. Asesoría y práctica

Fase 4. Servicio post-venta

Con este servicio se busca que las empresas se concienticen en la importancia que tienen sus clientes y la manera correcta en la que se les debe abordar, fortaleciendo las relaciones con ellos a través de la adecuada comunicación. Así

mismo contribuye en el crecimiento del “ser” en todo sus aspectos, ayudándoles a conseguir lo que quieren tanto en la vida personal y lo más importante enfocándola al logro de los resultados en la empresa en la cual prestan sus servicios (Ver anexo 1Presentacion portafolio)



Figura 2. Servicio al cliente con enfoque en PNL

5.3 LA COMPETENCIA

Como se ha mencionado anteriormente el campo de consultoría hoy en día es muy competitivo y ha sido uno de los espacios donde personas con altos conocimientos han tenido la oportunidad de guiar a las organizaciones.²³

²³<http://www.semana.com/especiales/100-empresas-grandes-colombia-900-siguientes/137958->

La llegada de empresas multinacionales y su acompañamiento a las grandes compañías de Colombia han incrementado la brecha entre las PYMES y GRANDES a si mismo han contribuido a que las pequeñas y medianas empresas no se han las más representativas a la hora de invertir en consultoría, ya que por lo general las especialidades son en tecnología, evaluación de proyectos, etc. Lo que implicaría un alto costo sus implementaciones o recomendaciones. Sin embargo existen empresas consolidadas en estos servicios muy similares a los que ofrece ASSERVIS PNL por tal razón se escogieron como las más representativas por su portafolio.

Dentro de la competencia se encuentran empresas dedicadas a la asesoría en el área de servicio al cliente, Coaching y motivación. En cursos de programación neurolingüística se encuentra que son ofrecidos de manera independiente a personas, también se encuentran en diplomados que ofrecen las Universidades. Las empresas con mayor semejanza en cuanto al servicio ofrecido y estructura son:²⁴

5.3.1. Consulcient.

Fundada en 1992 en Bogotá-Colombia, es una Organización especializada en el desarrollo humano con énfasis en las ventas y servicio al CLIENTE. La Sede

3.aspx

²⁴ <http://www.semana.com/especiales/100-empresas-grandes-colombia-900-siguientes/137958-3.aspx>

Principal se encuentra ubicada en Bogotá-Colombia y con filiales en Ibagué, Medellín, Pasto, Bucaramanga, Cúcuta, Pamplona, Neiva, Barranquilla y Cali.

Desarrolla programas de acuerdo a las necesidades de la organización, enfocados al Mejoramiento del Servicio al cliente (Realizando una auditoría en las empresas). Estos programas se articulan con las problemáticas existentes en las empresas buscando soluciones para que puedan tener el impacto esperado. Los precios que manejan oscilan entre \$150.000 y \$ 500.000 pesos la hora y varían dependiendo si el cliente tiene los implementos necesarios para la conferencia y el espacio para las mismas.

En la compañía la mayoría de los colaboradores tienen contrato por prestación de servicios aunque existe un personal administrativo que maneja contrato a término indefinido.

Los talleres que dictan, son de 2, 8, 16 ó 24 horas, para asesorías y cursos. En ocasiones puntuales las asesorías se llevan a cabo por uno o varios meses (dependiendo de las necesidades del cliente).

Portafolio de servicios:

- ✓ Medición de la satisfacción del cliente
- ✓ Medición de tráfico (afluencia del cliente en el negocio)
- ✓ Excelencia en el servicio – Creación de Cultura

- ✓ Auditoria en servicio al cliente en todas las plataformas
- ✓ Encuestas para desarrollo de productos y servicios
- ✓ Medición del Clima Laboral para cliente interno
- ✓ Recuperación de clientes perdidos, dinámicas de contacto y servicio
- ✓ Formación de sus colaboradores en temas específicos como trabajo en equipo, servicio al cliente. (Presencial, telefónico, virtual), ventas, procesos de negociación, comunicación efectiva.
- ✓ Plan de Servicio al Cliente, diseño del modelo.²⁵

5.3.2. Gesfin Valor. Soluciones empresariales.

Consultores que tienen como objetivos la transferencia de conocimientos, Know How y la capacitación del personal de las organizaciones, desarrollando soluciones flexibles, buscando fomentar la rentabilidad de las empresas, el éxito en el capital humano y en las organizaciones.

Maneja precios por asesoría, dependiendo de los requerimientos puntuales del cliente, en algunos casos los clientes necesitan cursos específicos para un grupo de colaboradores y en otras ocasiones los clientes requieren asesorías más completas, que incluyen el diagnóstico del problema y la creación de un programa adecuado; por lo tanto el precio de una asesoría varía entre \$100.000 y \$160.000 pesos la hora. Los cursos son de máximo 20 personas, pero si la asesoría es más

²⁵ www.consulclient.com

compleja y requiere la intervención de mayor personal, insumos, instalaciones etc.

la hora tiene un costo aproximado entre \$200.000 y \$400.000 pesos.

En la compañía la mayoría de los colaboradores tienen contrato por prestación de servicios. Los pagos a colaboradores se realizan por cuenta de cobro.

Por lo general el tiempo de los talleres que se dictan, son de 4 a 8 horas, divididas en dos días, si el cliente lo requiere se ofrece el taller o curso en un solo día. En ocasiones puntuales las asesorías se llevan a cabo por un mes o dos meses. Dependiendo de lo que el cliente necesite.

Portafolio de Servicios:

- ✓ Medición de Clima Organizacional y su consecuente valoración
- ✓ Direccionamiento Estratégico.
- ✓ Indicadores de Resultado, Proceso y Progreso.
- ✓ Efectividad Organizacional
- ✓ Asesoría y Consultoría para la definición de estructuras organizacionales.
- ✓ Desarrollo organizacional.
- ✓ Tipos de Sistemas de Gestión de Calidad:
- ✓ Mejoramiento de la posición competitiva, expresado en aumento de ingresos y de participación de mercado

- ✓ Concientización e Implementación de Sistemas de Orientación al Mercado Integral y de Servicio al Cliente²⁶

5.3.3. Rema Consultores.

Empresa enfocada hacia el talento humano de las empresas. Con orientación al cambio de actitudes, comportamientos y concepción de las relaciones. Expertos en el manejo profesional de la metodología “Outdoor Training” Educación Experiencial con base en la Aventura.

Portafolio de servicios:

- ✓ Outdoor Training – Formación Integral

Con el Outdoor training se busca que los participantes mejoren sus competencias personales y se hagan responsables de su propio trabajo en equipo, aumenten su nivel de motivación para enfrentarse a los compromisos diarios afrontándolos de manera positiva.

- ✓ Indoor Training – Desarrollo de Capacidades

Se basa en los principios de la Educación Experiencial, aprender haciendo; brinda la oportunidad de aprovechar los conocimientos de los participantes y sus experiencias.

- ✓ Capacitación y formación.

²⁶ <http://www.gesfinvalor.com>

Programas específicos a partir del diagnóstico y diseño del proceso de transformación y cambio de la Cultura Empresarial

- ✓ Desarrollo del talento humano
- ✓ Acompañamiento y apoyo a los planes de mejoramiento de las competencias personales y organizacionales
- ✓ Procesos organizacionales²⁷

5.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA ASSERVIS PNL

5.4.1 Propósitos de la investigación.

Determinar si la iniciativa de Servicio al cliente con enfoque en PNL satisface la necesidad actual de las empresas, de implementar o mejorar el servicio al cliente con esta herramienta innovadora.

Conocer su interés de compra y el valor que estarían dispuestos a pagar por el servicio.

5.4.2 Metodología.

La información se solicitará con el fin de conocer el estado actual de las empresas en cuanto a servicio al cliente y el impacto que tiene en estas el portafolio de servicios ofrecida.

²⁷ www.remaconsultores.org

Esta se obtiene por medio de encuestas realizadas a medianas empresas ubicadas en Bogotá, pertenecientes a diferentes sectores económicos. Dada la complejidad en cuanto a la elección del mercado más adecuado, se tomó la decisión de conocer las necesidades de los diferentes sectores económicos para finalmente enfocarse en dos o tres en el momento de la ejecución del proyecto. Lo que permite tener un criterio más concreto y real a la hora de elegir el o los mercados para enfocar los esfuerzos iniciales.

Los parámetros que se tuvieron en cuenta para determinar las características de las medianas empresas fueron suministrados por la Cámara de Comercio de Bogotá. Así:

- ✓ Empresas medianas ubicadas en Bogotá
- ✓ Persona jurídica limitada
- ✓ Matricula de renovación al 2010
- ✓ Sectores: industrial, suministros de electricidad, gas y agua, hoteles y restaurantes, Administración pública y defensa; seguridad social y de afiliación obligatoria, Intermediación financiera. Entre otras.
- ✓ Mediana empresa (Activos entre 5.001 - 30.000 SMMLV)

(Ver anexo 2. formulario suministrado por la Cámara de Comercio de Bogotá)

De la consulta anterior se obtuvo una información de un total de 350 empresas.

Se tomó como muestra una población del 10% que corresponde a 35 empresas, clasificadas como medianas de diferentes sectores que permitan un acercamiento más a su realidad, a las cuales se les realizó una encuesta y se les presentó el portafolio de servicios y quienes ofrecieron información razonable que se ve en las siguientes conclusiones.²⁸

5.4.3 Investigación.

La investigación que se realizó fue causal dado que se comprobaron las hipótesis ó la idea del nuevo negocio basándose en las opiniones de los clientes potenciales permitiendo que sea medible al corto y mediano plazo, brindando soluciones en ese mismo tiempo.

5.4.4. Técnicas de investigación.

Para esta investigación se realizaron entrevistas personales, con el fin de evaluar la percepción del portafolio de la empresa, de una forma gráfica. Además la investigación determina las posibles fortalezas o debilidades que tienen estas empresas con relación al servicio al cliente de una manera libre y espontánea.

5.4.5. Proceso Investigativo.

Para el proceso investigativo se preparó el portafolio de servicios y la presentación de la empresa ASSERVIS PNL con el objetivo de darla a conocer a los clientes,

²⁸ www.ccb.org.co

para esto se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Contacto telefónico y visita personal
- Encuesta antes de mostrar el portafolio (ver anexo 3)
- Portafolio de servicios en power point. (ver anexo 1)
- Encuesta después de mostrar el portafolio.(ver anexo 3)

5.4.6. Instrumento.

Encuesta, con preguntas abiertas y cerradas.

5.4.7. Muestreo.

Por conveniencia

5.4.8. Equipo de trabajo.

Las tres integrantes del grupo realizaron las entrevistas personales.²⁹

5.4.9. Resultado de la encuesta.

A continuación se dará la explicación de cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario aplicado en las entrevistas personales.

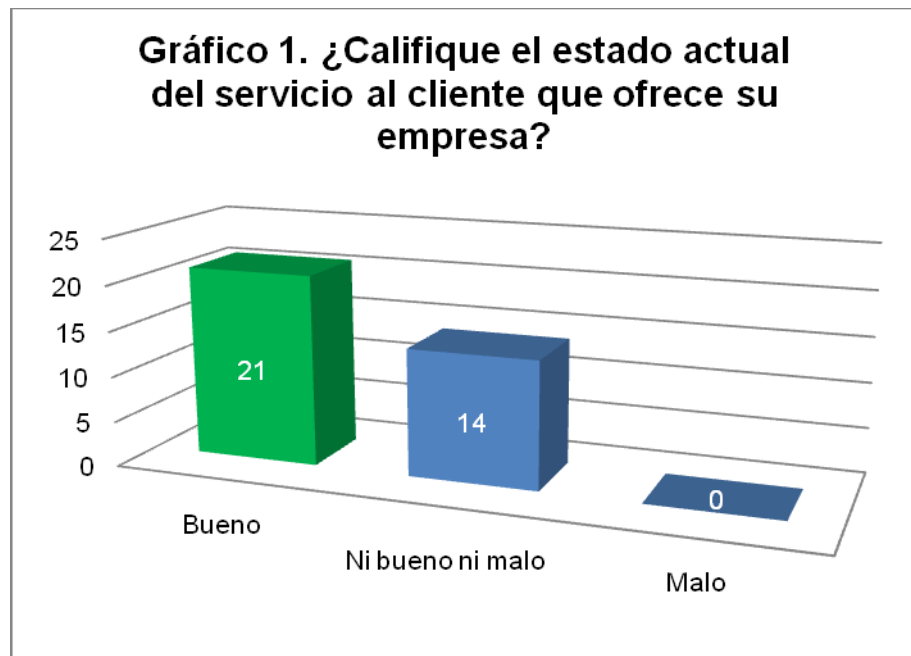
²⁹ Seglin jeffrey I. curso de mercadotecnia mcgraw-hill 36 horas, mcgraw-hill/interamericana de mexico s.a. de c.v. 1992

1. ¿Califique el estado actual del servicio al cliente que ofrece su empresa?

Bueno

Ni bueno ni malo

Malo

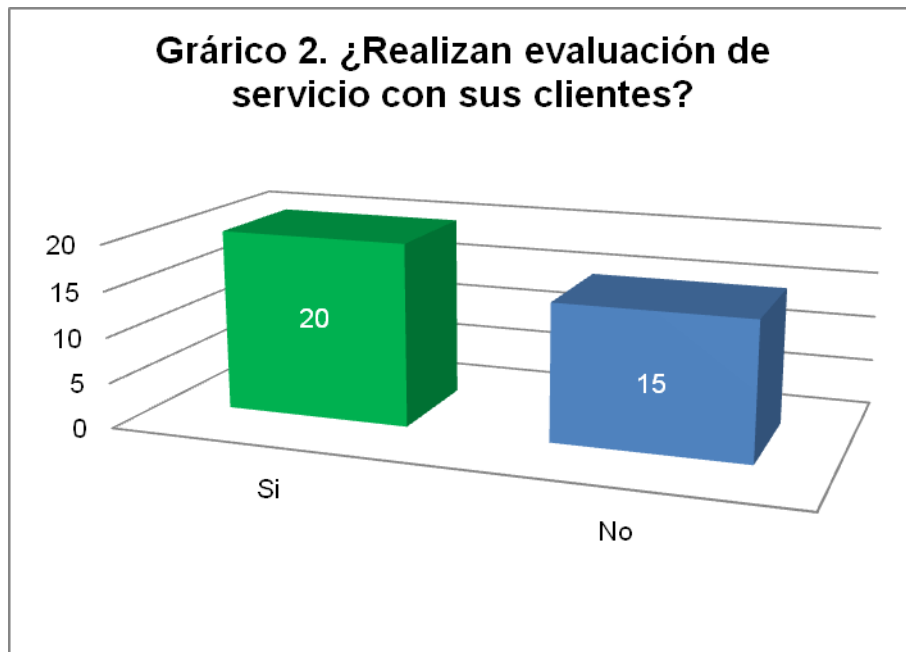


Resultado: De las 35 empresas encuestadas 21 manifiestan tener un buen servicio al cliente. A 14 les parece que el servicio no es bueno ni malo.

2. ¿Realizan evaluación de servicio con sus clientes?

Si

No



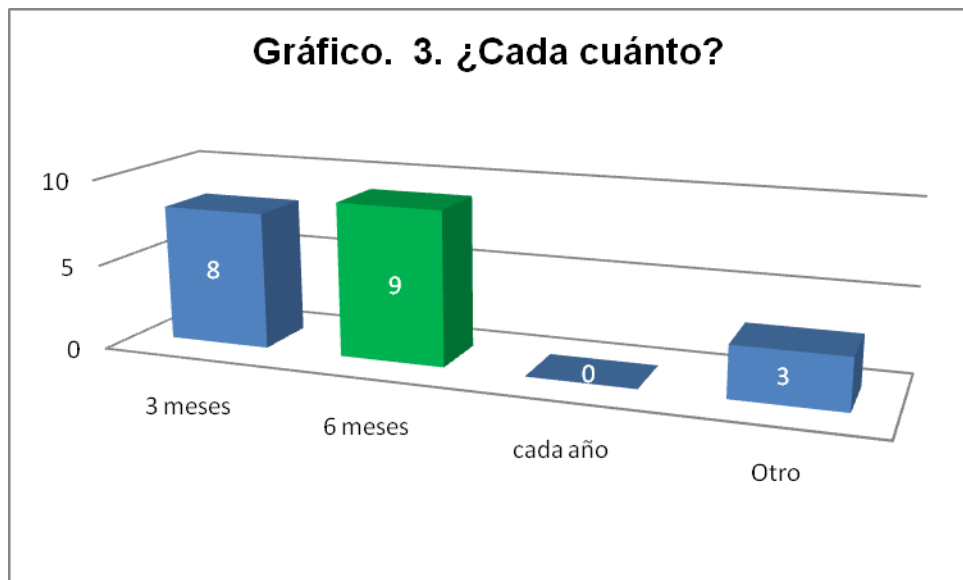
Resultado: De las 35 empresas encuestadas, 20 de ellas realiza evaluación de servicio al cliente las otras 15 no lo hacen

3. ¿Cada cuánto?

3 meses

6 meses

Cada año



Resultado: De las 20 empresas que realizan evaluación al cliente se encuentra que 9 de ellas lo hacen cada seis meses, 8 empresas cada tres meses y 3 no especifican tiempo.

4. ¿Cómo se realizó esta evaluación?

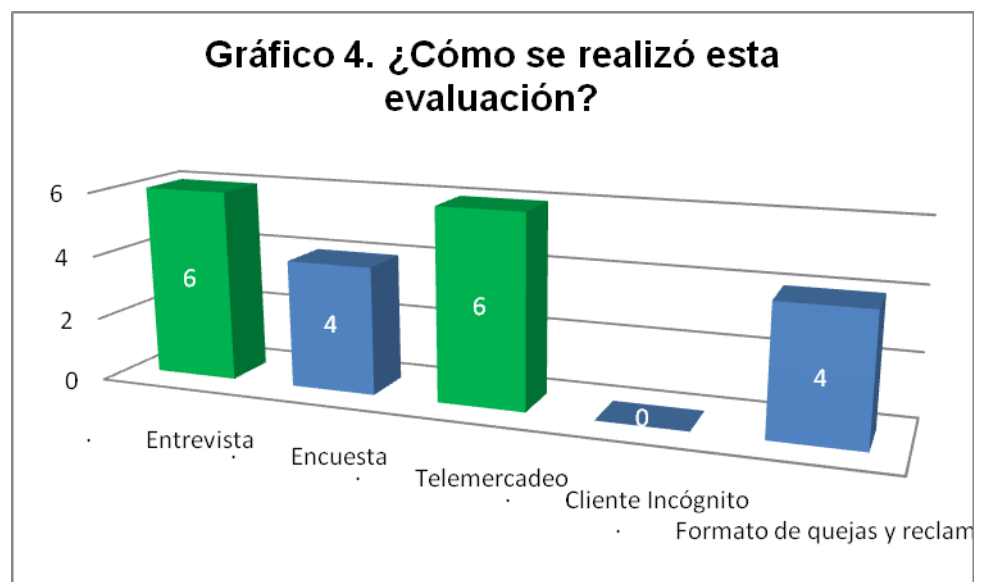
Entrevista

Encuesta

Telemercadeo

Cliente incógnito

Formato de quejas y reclamos



Resultado: De las 20 empresas anteriores, 6 miden el servicio a través de Entrevistas, 6 a través de Telemercadeo, 4 empresas hacen la evaluación por medio de encuestas y las otras 4 a través de Formato de Quejas y reclamos.

5. ¿Quién realiza esta labor?

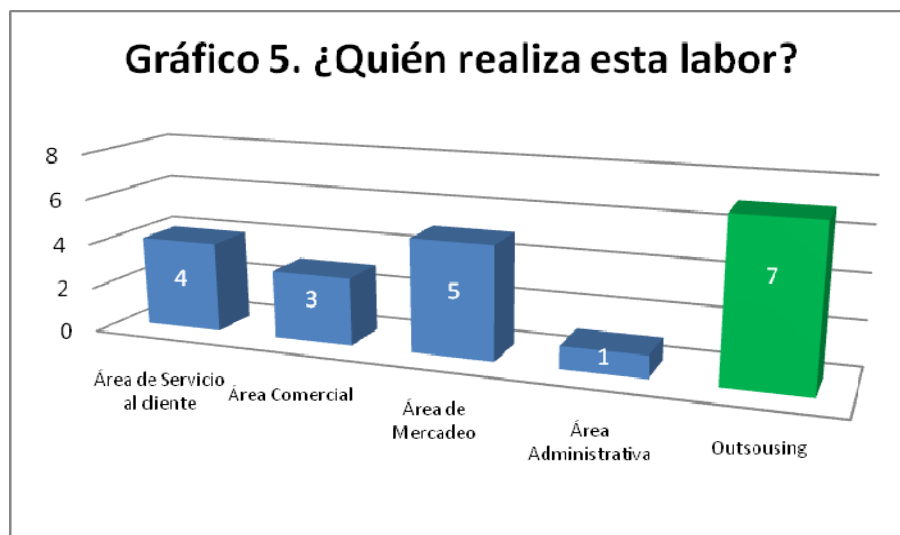
Área de Servicio al cliente

Área comercial

Área de mercadeo

Área administrativa

Outsourcing

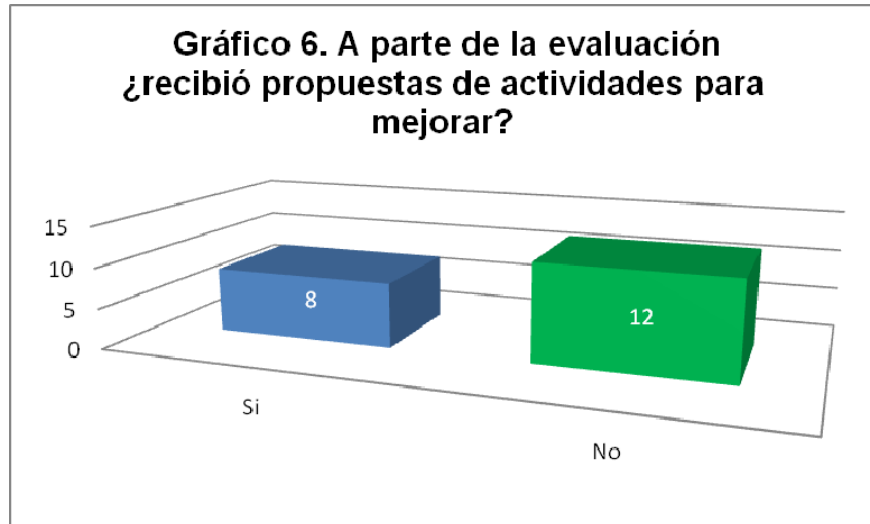


Resultado: De las 20 empresas se encuentra que 7 de ellas contrataron empresas externas para la evaluación. El resto de las empresas realiza la labor entre las áreas mas relevantes se encuentra la de mercadeo y servicio al cliente.

6. A parte de la evaluación ¿recibió propuestas de actividades para mejorar?

Si

No



Resultado: De las 20 empresas 8 recibieron propuestas de actividades, las otras 12 no.

7. De las siguientes características indique cuál es la fortaleza más representativa que usted encuentra en sus colaboradores con respecto al

Servicio al cliente:

Personal capacitado

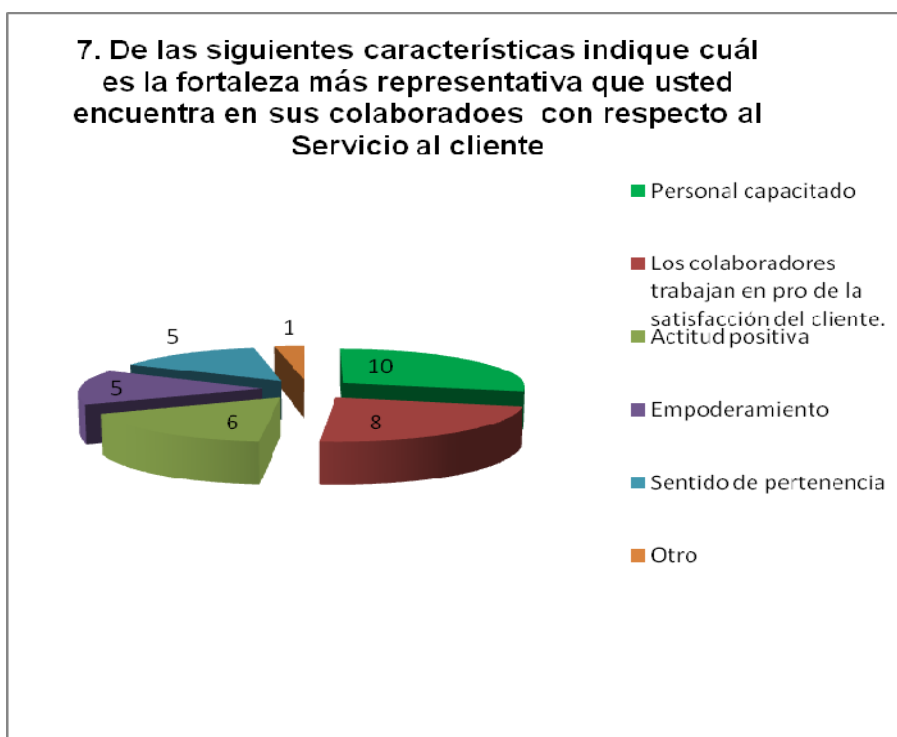
Los colaboradores trabajan en pro de la satisfacción del cliente

Actitud positiva

Empoderamiento

Sentido de pertenencia

Otro



Resultado: De las 35 empresas encuestadas, 10 manifiestan que la fortaleza más importante es que cuentan con un personal capacitado, para 8 los colaboradores trabajan en pro de la satisfacción del cliente, seis de ellas le dan la importancia a

la actitud positiva, le siguen empoderamiento y sentido de pertenencia cada una con 5 empresas, una de ellas manifestó Trabajo en equipo.

8. De las siguientes características indique cuáles son las falencias más representativas que usted encuentra en sus colaboradores con respecto al Servicio al cliente

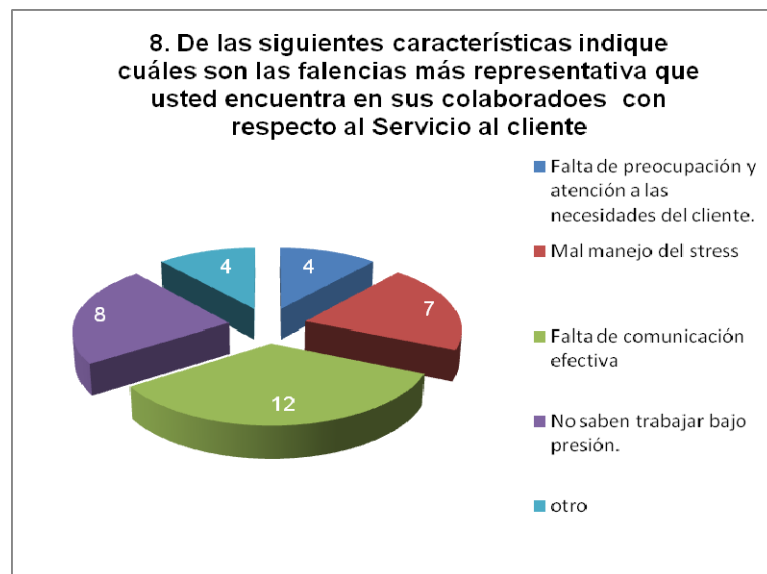
Falta de preocupación y atención a las necesidades del cliente.

Mal manejo del stress

Falta de comunicación efectiva

No saben trabajar bajo presión

Otro



Resultado: De las 35 empresas 12 de ellas encuentran que su falencia más representativa es la falta de comunicación efectiva, para 8 no saben trabajar en equipo, 7 de ellas manifiestan no controlar el stress, 4 escogieron la falta de

preocupación y atención a las necesidades de los clientes y 4 escogieron la opción de otros sin dar una respuesta clara.

9. ¿Que tipo de acciones ha realizado con sus colaboradores para mejorar la prestación del servicio al cliente?

Capacitación

Talleres

Acompañamiento

Ninguno



Resultados: De las 35 empresas 14 de ellas manifiestan no realizar ningún tipo de acción, 9 de ellas ha usado las capacitaciones, los talleres y el acompañamiento tienen seis empresas cada uno que los ha usado para mejorar el servicio

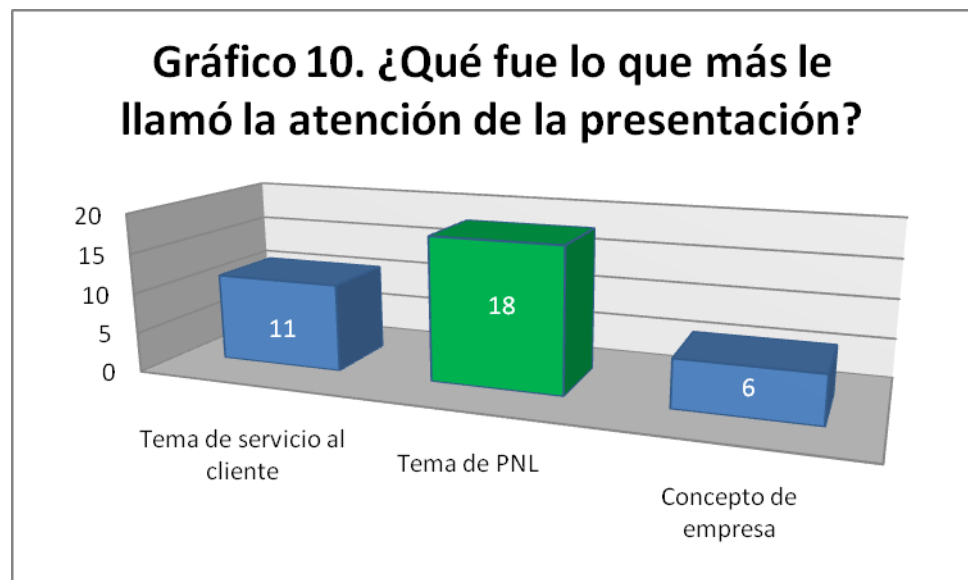
Después de mostrar el portafolio

10. ¿Qué fue lo que más le llamó la atención de la presentación?

Tema de servicio al cliente

Tema de PNL

Concepto de empresa



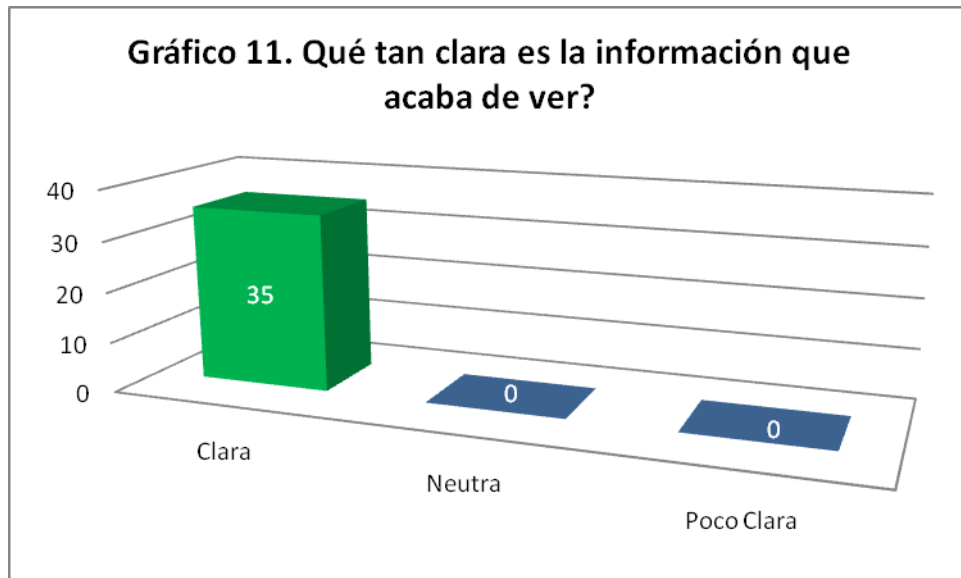
Resultado: Se encontró que para 18 empresas el tema del PNL fue lo que más les llamó la atención, 11 manifiestan que les llama la atención el servicio al cliente y para 6 de ellas el concepto de empresa.

11. ¿Qué tan clara es la información que acaba de ver?

Clara

Neutra

Poco clara

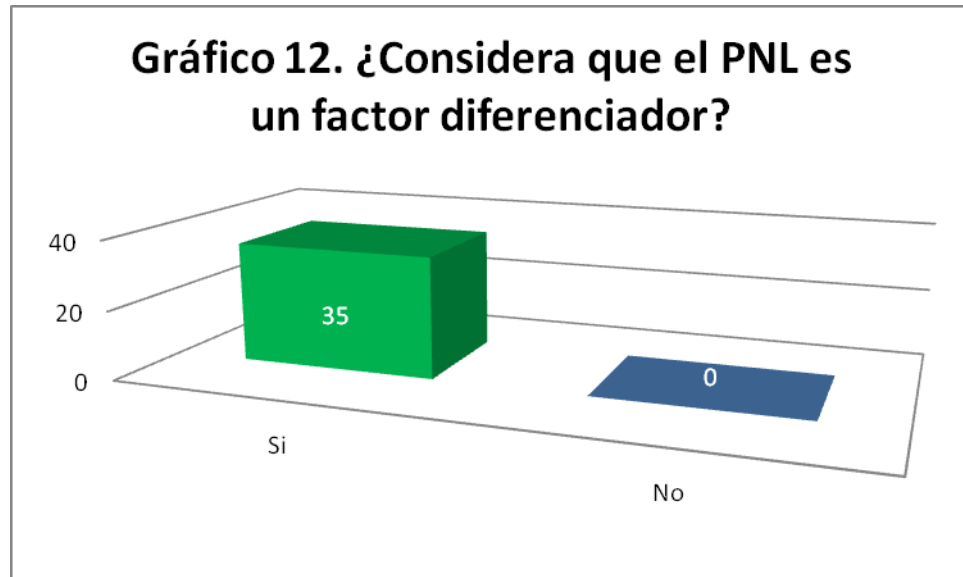


Resultado: Para las 35 empresas encuestadas la presentación fue clara.

12. ¿Considera que el PNL es un factor diferenciador?

Si

No

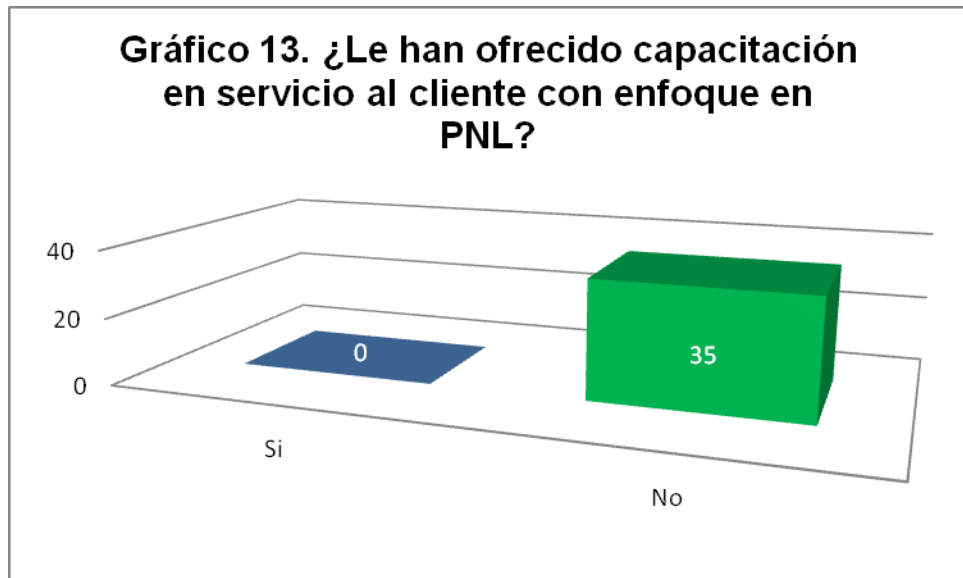


Resultado: Se encontró que para las 35 empresas el PNL es un factor diferenciador.

13. ¿Le han ofrecido capacitación en servicio al cliente con enfoque en PNL?

Si

No



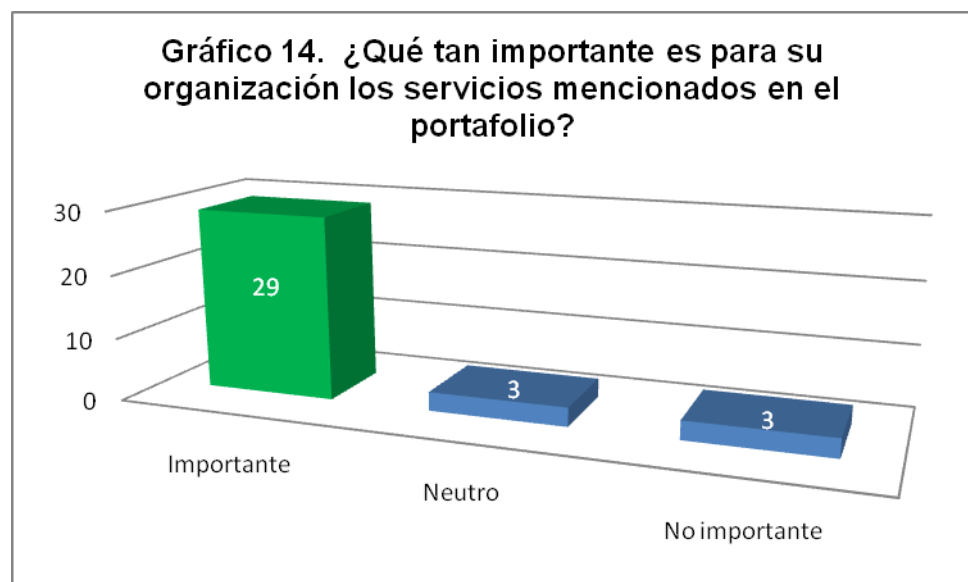
Resultado: A las 35 empresas no le han ofrecido capacitación en servicio al cliente con enfoque en PNL.

14. ¿Qué tan importante es para su organización los servicios mencionados en el portafolio?

Importante

Neutro

Poco importante



Resultado: 29 empresas consideran que es importante los servicios mencionado, 3 no dan opinión y para las otras 3 no es importante.

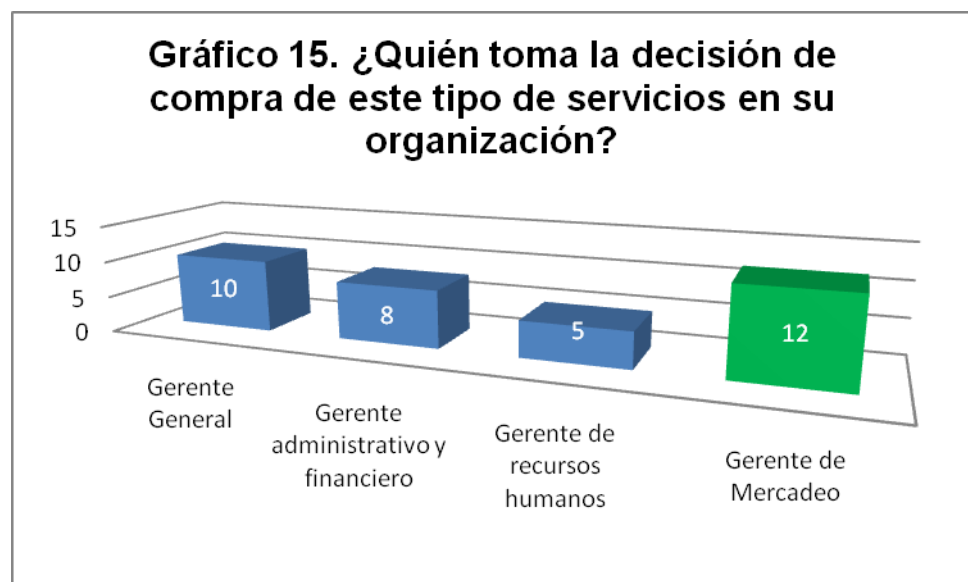
15. ¿Quién toma la decisión de compra de este tipo de servicios en su organización?

Gerente general

Gerente administrativo y financiero

Gerente de recursos humanos

Gerente de mercadeo

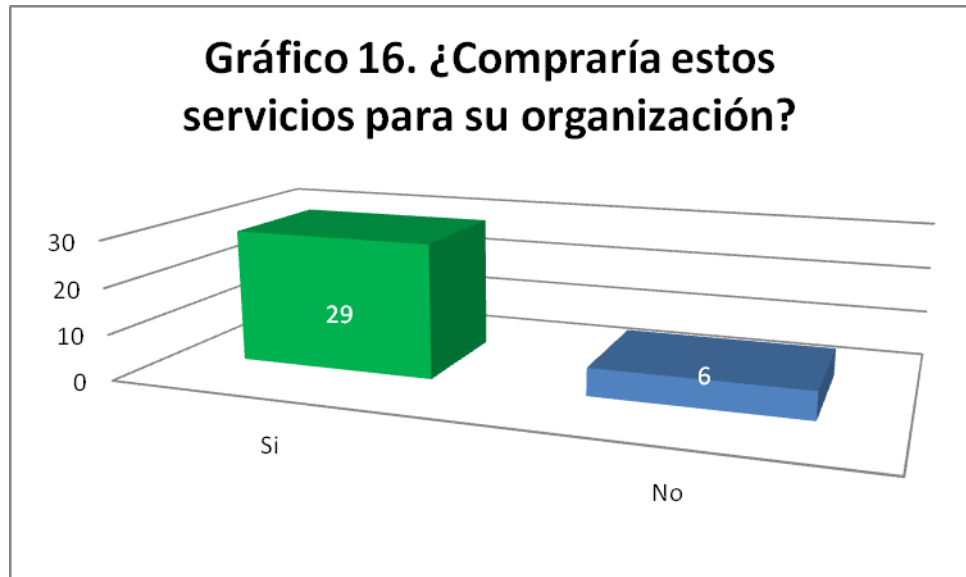


Resultados: En 12 empresas el gerente de mercadeo es quien toma la decisión, le sigue el gerente general con 10 empresas, 8 el gerente financiero y en 5 de ellas el gerente de recursos humanos.

16. ¿Compraría estos servicios para su organización?

Si

No



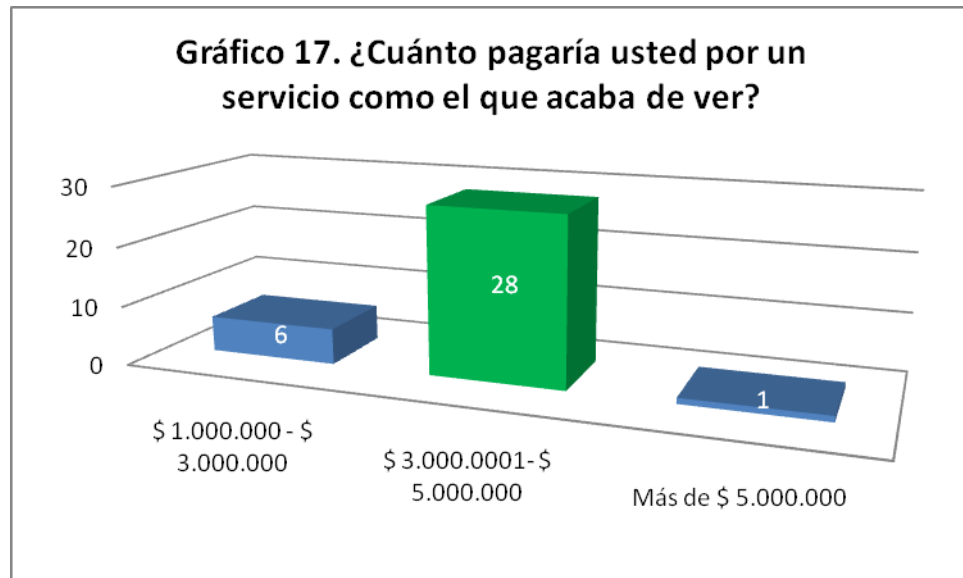
Resultados: 29 empresa de las 35 comprarían estos servicios, 6 de ellas no lo harían.

17. ¿Cuánto pagaría usted por un servicio como el que acaba de ver?

De \$1.000.000 a \$3.000.000

De \$3.000.001 a \$5.000.000

Más de \$5.000.000



Resultado: 28 empresas pagarían de \$3.000.001 a \$5.000.000, seis de ellas pagarían de \$1.00.000 a \$3.000.000, una de ellas pagaría más de \$5.000.000.

5.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El servicio realmente satisface la necesidad que actualmente tienen la mayoría de las empresas, evidenciando que el PNL realmente es un diferenciador que si impacta, llama la atención e impulsa para la compra.

Los mercados a los que se les realizó la entrevista y se les aplicó la encuesta son: Empresas de Ingeniería, Entidades financieras, Químicos, Agroquímicos,

Aseguradoras, Alimentos Concentrados, Asesoría en Ingeniería Aeronáutica, Gobierno, Agencia de Publicidad, Colegios, Almacén e Inmobiliaria, industrias.

5.5.1. Conclusiones

- ✓ Las empresas consideran que ofrecen un buen servicio al cliente según su percepción.
- ✓ Realizan evaluación de servicio con una frecuencia de 6 meses por lo general.
- ✓ Las empresas medianas en su gran mayoría utilizan las metodologías tradicionales como son la entrevista, la encuesta, el formato de quejas y reclamos y el telemarketing; dejando de lado una herramienta como la del cliente incógnito, de la cual se obtienen resultados más espontáneos o naturales permitiendo una evaluación más cercana a la realidad.
- ✓ Las empresas no reciben después de realizar una evaluación, una propuesta para aplicar y mejorar el servicio, por lo general son ellas las que toman la iniciativa y las acciones a seguir, lo que representa una oportunidad para ASSERVIS PNL de desarrollar los programas acorde a la necesidad de cada cliente.
- ✓ En las fortalezas se encuentra que hay mucho por trabajar en el tema de Actitud positiva, empoderamiento y sentido de pertenencia, que son características más del "ser", y en lo que se basa el portafolio de ASSERVIS PNL entre otros.

- ✓ Las falencia más significativa que tienen los colaboradores de las empresas es la comunicación efectiva, lo que muestra también que la propuesta de ASSERVIS PNL esta bien enfocada y con un potencial importante de mercado.
- ✓ Las capacitaciones y los talleres siguen siendo herramientas que las empresas usan para instruir a su personal.
- ✓ El PNL es una herramienta bastante útil, llamativa y diferenciadora con respecto a las demás empresas que ofrecen servicios similares, siendo este el aspecto más importante por el que la mayoría de las empresas comprarían el servicio.
- ✓ A nivel empresarial no han recibido propuestas de capacitación en servicio al cliente con el enfoque en PNL. Se observa que la mayoría de las empresas consideran que prestan un buen servicio, pero son consientes que necesitan mejorar y que estarían dispuestos a pagar por la asesoría con un factor diferenciador.
- ✓ Se evidencia que el mercado al que esta dirigido ASSERVIS PNL (empresas medianas), son de estructura que por lo general están compuestas por un mayor número de personas operativas que administrativas, por tal razón dependiendo de su tamaño y las áreas que tengan las empresas los que toman las decisiones de compra para este caso, son los gerentes del área de mercadeo, seguidos por los gerentes generales y en unos casos los gerentes administrativos y financieros.
- ✓ Las empresas hoy en día están más interesadas en el Servicio ya que es un

factor diferenciador para poder permanecer en el mercado.

- ✓ Las empresas según su tamaño están dispuestas a pagar desde \$3'000.001 hasta 5'000.000, lo que permite corroborar que los estimativos de ASSERVIS PNL frente al precio están correctos y las empresas estarían dispuestas a realizar esta inversión.

5.5.2. Recomendaciones:

- ✓ Como ASSERVIS PNL es una nueva empresa se debe brindar una información muy clara y precisa con el fin de persuadir por el contenido y beneficio de la propuesta a las empresas.
- ✓ Se debe realizar mayor énfasis tanto en la presentación como en la propuesta en sí, el beneficio económico que percibirán las empresas que elijan el servicio.
- ✓ Especificar aún más profundamente sobre los talleres, temas y metodologías que se ofrecerán.
- ✓ Generar capacitaciones atractivas y útiles con temas especializados acorde a las necesidades de los clientes.
- ✓ Hacer énfasis en que el servicio es dinámico y no se necesita realizarlo todo, sino que se puede realizar cualquiera de las fases por separado.
- ✓ Concientizar a las empresas sobre la importancia del Servicio al cliente de manera tal que el enfoque sea más que atender las quejas y reclamos de los clientes.

- ✓ Resaltar el beneficio de las herramientas poco tradicionales como son el cliente incognito, a través de personas diferentes de la organización, preferiblemente por Outsourcing.
- ✓ Evaluar al cliente final para tener más certeza del estado actual y real del servicio al cliente dentro de la organización.
- ✓ Enfatizar que a través del PNL los individuos pueden llegar a cumplir sus metas personales y sus metas laborales dando valor a la compañía, aprendiendo a controlar el stress, el trabajo bajo presión y el mejoramiento continuo a través del servicio al cliente, entre otras.
- ✓ En general sea cual sea el sector en el que se desenvuelva el servicio al cliente es sumamente importante, más sin embargo se debe elegir bien el mercado dado que algunas empresas lo implementan con fuerza y sería invertir esfuerzos, tiempo y recursos innecesariamente en empresas que se sabe realizan una importante labor en este tema como por ejemplo el sector de Hotelería y turismo, las entidades bancarias y los fondos de pensiones, entre otros.
- ✓ Oportunidad de llevar el servicio ofrecido al mercado ya que las empresas destinan recursos para tal fin.
- ✓ En el futuro se recomienda tener una alianza con una agencia de publicidad, quién será la encargada de realizar las piezas que se entregarán a los futuros clientes y la realización de campañas para ellos. Serán los responsables de realizar la imagen corporativa y todo lo relacionado con la imagen de la

empresa hacia el exterior. Se debe realizar una fuerte, fluida y constante comunicación con los clientes a todo nivel.

5.6. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

5.6.1. Estrategia de penetración

1. Contacto personal con clientes potenciales

- ✓ Se contará con una base de datos obtenida de la Cámara de Comercio de Bogotá inicialmente.
- ✓ A través de telemarketing se contactarán a las empresas anteriormente mencionadas y se agendará una visita personal en las instalaciones de los clientes.
- ✓ El Gerente y los (2) dos profesionales³⁰ serán los encargados de dar a conocer el portafolio de servicios que presta ASSERVIS PNL (contarán con los siguientes apoyos gráficos):
 - Presentación power point
 - Brochure
 - Tarjetas de presentación

³⁰ El organigrama organizacional de la empresa está dividido en (1) un Gerente, (2) dos Profesionales ó comerciales y otros. Los tres primeros son los cargos de los fundadores – propietarios.

2. Ruedas de negocios:

Se asistirá a ruedas de negocio programadas por la cámara de comercio.

3. Referidos

Se consolidará una base de datos a través de referidos.

5.6.2. Estrategia de precio

- ✓ Ofrecimiento de tarifas más bajas que las de la competencia con el fin de penetrar en el mercado de manera más rápida.

- ✓ El precio de lanzamiento para la asesoría específica y la asesoría completa es:

Asesoría Específica:

36 horas de trabajo

Valor hora \$250.000

Total asesoría \$9.000.000

Asesoría Completa:

100 horas de trabajo

Valor hora \$250.000

Total asesoría \$25.000.000

Nota: El incremento del costo de la hora anual durante los próximos 5 años será proyectado con la inflación.

Condiciones de pago:

Pago del 50% al comienzo de la asesoría, en la mitad del proceso el 25% y al final de la asesoría-práctica el otro 25%, siendo la postventa parte del valor agregado.

El trabajo se comenzará una vez se haya cancelado el anticipo anteriormente mencionado.

5.6.3. Estrategias de marca:

ASSERVIS PNL pertenece al sector de servicios, es una empresa nueva por lo tanto tiene poca participación en el mercado. Su propuesta de Servicio esta enfocada a la relación con el PNL y nuevos enfoques que complementen la capacitación tradicional, el target son empresas medianas y las personas a contactar son los Gerentes, Directores de Recursos Humanos y Directores de Mercadeo, en su gran mayoría.

Como oportunidades se encuentra el auge de los servicios – consultoría y el diferencial PNL que permite a las personas tener una mejor calidad de vida, una percepción más positiva de su futuro y unos valores tales como la perseverancia, cambio, positivismo, logro de los resultados y actitud de servicio que se ven reflejados en todas sus acciones por medio de la comunicación efectiva.

Actualmente la marca no tiene imagen, pero se quiere proyectar una personalidad de Joven ejecutivo, con experiencia, habilidad de comunicación, persuasivo, asertivo y con amplios conocimientos, para poder inspirar en los clientes sentimientos de confianza, innovación y la conciencia de una correcta comunicación a todo nivel.

5.6.4. Estrategías de comunicación. ASSERVIS PNL realizará una comunicación efectiva utilizando la herramienta del PNL, la cual se enviará periódicamente vía email a los gerentes, directores de mercadeo y gestión humana de las compañías, invitándolos a adquirir sus servicios.

Otros medios de publicidad que utilizará serán: telemercadeo, visitas personales, ruedas de negocios, newsletters, página web, redes sociales, blogs interactivos, correos directos y desayunos, generando un Voz a Voz positivo.

Construirá una base de datos con los clientes actuales y los referidos que de ellos surjan, para crear en un futuro planes de beneficios.

Sus integrantes serán promotoras de cambios desde la mente en la conciencia y en la inconsciencia de quién lo práctica como de quién recibe la información que se quiere transmitir.

Se utilizaran tonos de expresión que brinden seguridad, respeto por las personas

5.7. PROYECCIÓN DE VENTAS

Partiendo de la premisa que el universo del mercado al que se va a llegar es de 350 empresas medianas en la ciudad de Bogotá, se tomará para el siguiente análisis una participación del mercado del 2.8%. Por lo anterior se podrá determinar, que el número mínimo de asesorías durante el primer año es de 10, de las cuales como mínimo deben realizarse 2,94 “Asesorías Específicas” y 6,9 “Asesorías Completas” así:

ASSERVIS PNL S.A.S.

PRESUPUESTO DE VENTAS

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Asesoría Específica					
Intensidad (#horas)	36	36	36	36	36
# Unidades al año	2,94	4	4	5	5
Valor 1 asesoría	\$ 9.000.000	\$ 9.315.000	\$ 9.641.025	\$ 9.978.461	\$ 10.327.707
Sub-Total	\$ 26.460.000	\$ 27.386.100	\$ 28.344.614	\$ 29.336.675	\$ 30.363.459
Asesoría Completa					
Intensidad (#horas)	100	100	100	100	100
# Unidades al año	6,9	9	10	11	12
Valor 1 asesoría	\$ 25.000.000	\$ 25.875.000	\$ 26.780.625	\$ 27.717.947	\$ 28.688.075
Sub-Total	\$ 171.500.000	\$ 232.750.000	\$ 245.000.000	\$ 275.625.000	\$ 306.250.000
TOTAL VENTAS	\$ 197.960.000	\$ 260.136.100	\$ 273.344.614	\$ 304.961.675	\$ 336.613.459

CONDICIONES DEL MERCADO

INFLACION		3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
EMPRESAS PEQ Y MEDIANA	350	350	350	350	350
% MERCADO	2,80%	3,80%	4,00%	4,50%	5,00%
	9,8	13	14	16	18
VALOR HORA ASESORIA	\$ 250.000,00	\$ 258.750,00	\$ 267.806,25	\$ 277.179,47	\$ 286.880,75

Valor hora: \$ 250.000 para cualquiera de los dos servicios de asesoría.

“Asesorías Específicas”: Se compone de 36 horas, con un valor unitario por asesoría de \$9.000.000 para un total de \$ 26.460.000 anual durante el primer año.

“Asesorías Completas”: Se compone de 100 horas cada una con un valor unitario por asesoría de \$25.000.000 para un total de \$171.500.000 anuales durante el primer año.

De acuerdo a lo anterior se determina un total de ventas por los tipos de asesoría de \$197.960.000 para este mismo año.

El incremento proyectado a 5 años está sujeto a la inflación anual.

6. OPERACIÓN

6.1 PORTAFOLIO DE SERVICIO

Las siglas ASSERVIS PNL significan Asesoría en servicio al cliente con enfoque en Programación Neurolingüística (PNL). Esta empresa tiene como finalidad brindar soluciones en las dos áreas (servicio al cliente y PNL) a sus clientes con el fin de que sus colaboradores las apliquen tanto a nivel laboral como a nivel personal mejorando su estilo de vida en todo sentido.

ASSERVIS PNL incluye dentro de su portafolio dos tipos de servicio así: Asesoría Específica y Asesoría Completa.

6.2 ASESORÍA ESPECÍFICA

Este servicio se brinda en el momento en que las organizaciones conocen o ya tienen identificada la capacitación de interés dado que ya han determinado cuál es su necesidad, por lo cual ASSERVIS PNL tiene un portafolio organizado por temarios los cuales serán desarrollados de manera teórico-práctica.

Las fases del proceso brindado por ASSERVIS PNL serían las siguientes 3:

1. Soluciones a la Medida. Consiste en la estructura del plan de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Los temarios son:

Todos los talleres estarán enfocados en PNL

- ✓ Dimensión Interpersonal: Apatía, Simpatía, Antipatía, Empatía.
- ✓ Dimensión de la persona: Inteligencia, Sentimientos, Habilidades, Aspectos biofísicos.
- ✓ Personalidad : Único o singular que tiene un individuo
- ✓ Trabajo en grupo: Individuos que actúan juntos como unidad o capacidad de esfuerzo en común.
- ✓ Trabajo en equipo: Significa la necesidad de construir en colectivo
- ✓ Liderazgo y toma de decisiones
- ✓ Comunicación empresarial
- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Cultura corporativa de las organizaciones
- ✓ Estrategias de servicio al cliente
- ✓ Manejo de agenda y controles de citas
- ✓ Equipos de comunicación y servicios telefónicos
- ✓ Importancia de las relaciones humanas, Toma de decisiones, Casos servicio al cliente,
- ✓ Manejo de objeciones, entre otros .

2. **Asesoría Práctica:** Implementación de soluciones hechas a la medida de cada necesidad (capacitación y talleres teórico prácticos), con enfoque en PNL. Los cursos de capacitación en PNL, se realizarán con grupos máximo de 25 personas.

3. **Post venta.** El cliente se encargará de realizar el seguimiento y a los dos meses se realizará por parte del profesional el análisis de los resultados con el fin de realizar correctivos si es el caso.

6.3 ASESORÍA COMPLETA.

Este servicio se brinda cuando la empresa no tiene identificada la falencia puntual en cuanto a servicio al cliente en su empresa.

Estará dividida en 4 fases que consisten en:

1. Investigación y diagnóstico:

- ✓ Se iniciará con el ***análisis – evaluación*** de los colaboradores de la empresa que tienen contacto directo con el cliente a través de: encuestas, cliente incógnito o telemarketing según sea el caso.
- ✓ Evaluación de servicio a través de la percepción de sus clientes.

2. **Soluciones a la medida:** El equipo de profesionales que estarán a cargo de la cuenta, estructurarán el plan de acuerdo a las necesidades de las empresas en cada área.
3. **Asesoría Práctica.** Implementación de soluciones hechas a la medida de cada necesidad, con enfoque en PNL.

Los cursos de capacitación en PNL, con grupos máximo de 25 personas.

TEMARIOS (Son los mismos presentados en la asesoría específica)

6.4 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

6.4.1 Contacto inicial con el cliente:

- Se realiza a través de telemarketing.
- En la primera visita se da a conocer el portafolio de servicios y a su vez a través de preguntas se conocen las necesidades del cliente.
- Se coordina una siguiente visita en el caso de que el cliente esté interesado y solicite una cotización.

6.4.2 Negociación con el cliente.

Una vez el cliente está dispuesto a tomar el servicio después de haber aprobado los costos de la cotización. ASSERVIS PNL comenzará a estructurar el proceso a seguir, que contempla: análisis y diagnóstico por parte del equipo de ASSERVIS

PNL, planeación de soluciones a la medida y plan de ejecución. Finalmente se lleva a cabo la asesoría. Transcurrido un tiempo de 2 meses se realiza el servicio post venta con el fin de evaluar los resultados obtenidos.

Nota: La reciprocidad debe constar por escrito en un contrato suscrito con aquel cliente con quien se pacte la negociación.

¿Quién hace la oferta al cliente?

Inicialmente la labor la realizara los tres socios de la empresa.

¿Cómo hacerlo?

1. Se programarán visitas de acuerdo a la base de datos que se tenga de las Medianas empresas con las personas encargadas de tomar decisiones.

En la visita se mostrarán los beneficios y la proyección del servicio y el impacto que puede tener en la compañía.

2. Si el cliente decide tomar la asesoría, se establecerá un contrato firmado por ambas partes donde consten las condiciones de la negociación.

3. Se realizará el diagnóstico de la empresa, se planearán las soluciones a la medida de las necesidades y se procederá a ejecutar el proyecto.

4. Se contratará al especialista en PNL para el desarrollo del portafolio propuesto y se contará con los profesionales para darle continuidad a la asesoría.

5. Se entregará un informe a los clientes sobre el resultado de la asesoría.

6. Se realizará un servicio post venta para evaluar los resultados obtenidos.

¿En Donde?

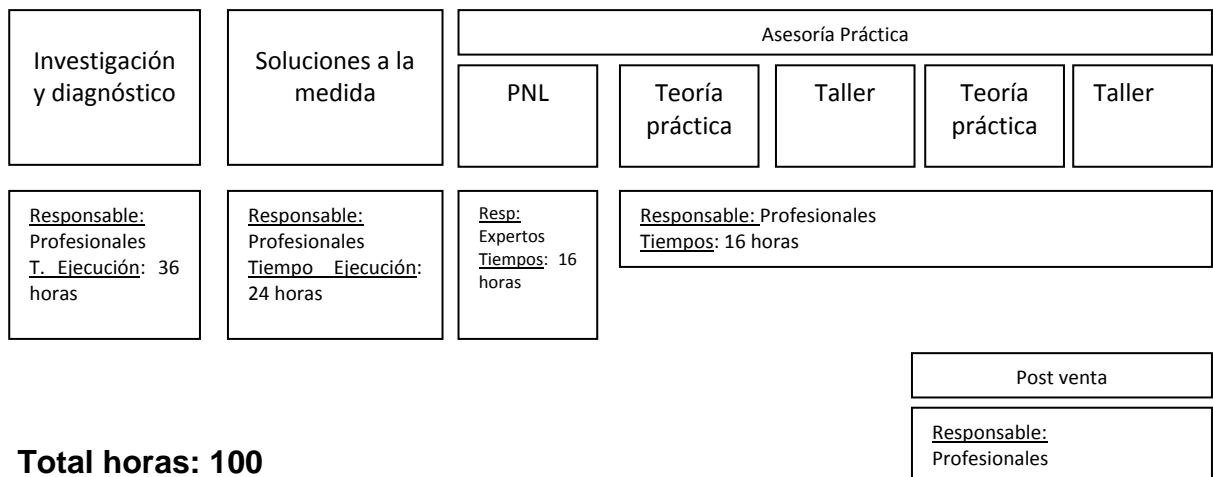
De acuerdo con la negociación se realizarán en auditorios proporcionados por ASSERVIS PNL ó en las instalaciones de las empresas a las cuales se les va a prestar el servicio, para comodidad de los colaboradores.

Figura 3. Descripción del proceso de la Asesoría Específica



Total horas: 36

Figura 4. Descripción del proceso Asesoría Completa



Total horas: 100

ASSERVIS PNL S.A.S.

PRESUPUESTO DE COMISIONES POR VENTAS

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMISIONES VENTAS					
Personal	128.674.000	169.088.465	177.673.999	198.225.089	218.798.748
TOTAL GASTO DE COMISIONES	128.674.000	169.088.465	177.673.999	198.225.089	218.798.748

PORCENTAJE % ASESORIA	65%
UTILIDAD BRUTA	35%

DETALLE PORCENTAJE % ASESORÍA

COMISIONES VENTAS	# DE HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL POR ASESORÍA
Asesoría Específica			
PROFESIONAL	20	70.000,00	5.850.000,00
EXPERTO EN PNL	16	92.500,00	
TOTAL	36	162.500,00	

COMISIONES VENTAS	# DE HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL POR ASESORÍA
Asesoría Completa			
PROFESIONAL	84	70.000,00	16.250.000,00
EXPERTO EN PNL	16	92.500,00	
TOTAL	100	162.500,00	

Costo de la asesoría sería:

Para las asesorías se contará con el 35% de utilidad bruta de la cual se atienden los gastos administrativos, tributarios y la utilidad de los socios; el 65% restante corresponderá al costo de ventas (costo del know how de las personas especializadas) por cada asesoría en particular como lo muestra el cuadro anterior, siendo entonces evidente que a cada una de las personas que participan

en los procesos se les pagará un porcentaje de acuerdo a la intensidad horaria de su gestión.

Si la hora le cuesta al cliente \$250.000 y se obtiene el 65% de este, Lo que da como resultado que para una "Asesoría Específica" el costo sería de \$5.850.000, y para la "Asesoría Completa" el costo sería de \$16.250.000 donde al Profesional se le pagará la hora a \$70.000 y al Experto en PNL por 16 horas el valor de \$92.500 por hora.

De lo anterior se puede deducir que el 93% del valor de cada asesoría equivale al costo y el 7% restante correspondería a la rentabilidad de los socios la cual será reinvertida como mínimo durante los 5 años proyectados con el fin de fortalecer financieramente a la empresa.

Nota: Cabe anotar que los socios tienen un beneficio económico dado que ellos serán los profesionales y sus ingresos se basarán en las comisiones recibidas por su gestión en cada una de las asesorías y no por la rentabilidad que el negocio genere.

6.4. INFRAESTRUCTURA

El negocio comienza con un aporte inicial de \$5.500.000 por cada uno de los 3 socios lo que equivale a \$16.500.000; las inversiones formales para la infraestructura de ASSERVIS PNL, están presupuestadas para el segundo año, esta infraestructura incluye equipos, de computo y comunicación, arriendo de

oficina, y mobiliario para su funcionamiento. Durante el primer año de funcionamiento se arrendara una oficina amoblada, las socias recibirán arriendo sobre los 3 computadores con los que inician la operación del negocio.

La infraestructura que se propone a futuro, generaría gastos de administración que se relacionan en el siguiente cuadro.

ASSERVIS PNL S.A.S.**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS**

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRACION					
<i>Gastos de personal</i>		1.180.364	1.221.676	1.264.435	1.308.690
<i>Honorarios Asesoría contable y legal</i>	6.000.000	6.210.000	6.427.350	6.652.307	6.885.138
<i>Impuestos</i>	1.912.294	2.512.915	2.640.509	2.945.930	3.251.686
<i>Arriendo oficina</i>	36.000.000	37.260.000	38.564.100	39.913.844	41.310.828
<i>Arriendo Computadores</i>	3.600.000	-	-	-	-
<i>Servicios</i>		-	-	-	-
<i>Aseo y vigilancia</i>	-	1.200.000	1.242.000	1.285.470	1.330.461
<i>Servicios Publicos</i>	-	1.200.000	1.242.000	1.285.470	1.330.461
<i>Telefono e internet</i>	1.080.000	1.117.800	1.156.923	1.197.415	1.239.325
<i>Otros</i>	-	1.200.000	1.242.000	1.285.470	1.330.461
<i>Gastos Legales</i>		-	-	-	-
<i>Notariales</i>	100.000	50.000	51.750	53.561	55.436
<i>Registro Mercantil</i>	600.000	621.000	642.735	665.231	688.514
<i>Otros</i>	200.000	207.000	214.245	221.744	229.505
<i>Mantenimiento y Reparaciones</i>	-	790.000	817.650	846.268	875.887
<i>Depreciaciones</i>	-	4.545.000	4.545.000	4.545.000	4.545.000
<i>Diversos</i>					
<i>Elementos de aseo y cafetería</i>	600.000	621.000	642.735	665.231	688.514
<i>Utilies, papelería y fotocopias</i>	1.500.000	1.552.500	1.606.838	1.663.077	1.721.285
<i>Taxi y buses</i>	10.800.000	11.178.000	11.569.230	11.974.153	12.393.248
<i>Otros</i>	1.500.000	1.552.500	1.606.838	1.663.077	1.721.285
TOTAL ADMINISTRACIÓN	63.892.294	72.998.078	75.433.578	78.127.681	80.905.724
GASTO DE COMISIONES					
<i>Personal</i>	128.674.000	169.088.465	177.673.999	198.225.089	218.798.748
TOTAL GASTO DE COMISIONES	128.674.000	169.088.465	177.673.999	198.225.089	218.798.748
OTROS EGRESOS					
<i>Financieros</i>	-	-	-	-	-
<i>Bancarios</i>					
TOTAL OTROS EGRESOS	-	-	-	-	-

Observaciones	
Impuesto Industria y Cio / ventas	0,97%
Alquiler espacio - valor mensual	\$ 3.000.000

- ✓ Los gastos de personal serán tenidos en cuenta a partir del segundo año que es cuando se realizará la contratación de la Asistente administrativa (ver cuadro siguiente).

AS SERVIS PNL S.A. S.

PRESUPUESTO DE SUELDOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

PRODUCTO	Sueldos básicos	Auxilio de transporte	Obligaciones Laborales (1)	Prestaciones sociales (2)	TOTAL	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
ADMINISTRACIÓN													
Secretaria - auxiliar	700.000	63.600	210.154	166.694	1.340.448	0	-	1	1.180.364	1	1.221.676	1	1.264.435
TOTALES	700.000	63.600	210.154	166.694	1.340.448		-		1.180.364		1.221.676		1.264.435

(1) SALUD (2,5%) + PENSION (12%) + PARAFISCALES (9%) + RIESGOS PROFESIONALES (0,522%)

(2) CESA NTIAS + PRIMAS + VACACIONES + INTERESES SOBRE CESA NTIAS

SE ASUME QUE LAS PRESTACIONES SOCIALES SE CANCELAN EFECTIVAMENTE EN EL MISMO AÑO QUE SE CAUSAN

- ✓ Dentro de los gastos se contemplaron los honorario de un Contador y/o Abogado por \$6.000.000 anuales
- ✓ Durante el primer año no se contará con oficina propia. Sin embargo se arrendara una oficina totalmente amoblada, el alquiler de la oficina un costo mensual de \$3.000.000 donde incluye administración y servicios públicos.

A partir del segundo año, se estima la utilización del mismo espacio físico pero con muebles propios de la empresa y servicios de cómputo, por lo tanto se tiene en cuenta la adecuación de la oficina por un valor de \$15.000.000. (ver presupuesto de compras año 2).

ASSERVIS PNL S.A.S**PRESUPUESTO DE COMPRAS**

REQUERIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA						
DESCRIPCION	Und.	Valor Unitario	Valor Total	Depreciación		Mantenimiento
				Años	VALOR ANUAL	VALOR ANUAL
Equipos de computo						
Computadores	3	1.800.000	5.400.000	5	1.080.000	240.000
Impresoras	1	200.000	200.000	5	40.000	100.000
Adecuacion oficina	1	15.000.000	15.000.000	5	3.000.000	300.000
Equipo de comunicaciones						
Telefonos	3	200.000	600.000	10	60.000	100.000
Fax	1	200.000	200.000	10	20.000	50.000
Muebles y enceres						
Sillas	6	150.000	900.000	10	90.000	-
Escritorios	3	450.000	1.350.000	10	135.000	-
Archivadores	2	400.000	800.000	10	80.000	-
Otros	1	400.000	400.000	10	40.000	-
TOTAL INVERSION EQUIPO OFICINA			24.850.000		4.545.000	790.000

Durante el primer año se tendrán unos costos adicionales a los anteriormente expuestos tales como: Telefonía e internet, gastos legales, útiles, papelería, fotocopias, transporte y otros por \$16.680.000

7. LA ORGANIZACIÓN

7.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

7.1.1 Análisis Estratégico. ASSERVIS PNL, por ser una empresa nueva debe ajustarse a las condiciones del mercado, a continuación se determinarán las posibles amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades a las que puede estar

expuesta de acuerdo a la investigación realizada:

<p><i>ASESORIA EN SERVICIO AL CLIENTE CON ENFOQUE EN PNL.</i></p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F1 Asesoría en servicio al cliente con enfoque en PNL.</p> <p>F2 Soluciones hechas a la medida de las necesidades de cada empresa</p> <p>F3 Acompañamiento desde la detección del problema hasta la solución</p> <p>F4 Seguimiento Postventa</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>D1 Poca credibilidad por parte de las empresas – clientes por ser una nueva empresa.</p> <p>D2 Bajo posicionamiento de marca.</p> <p>D3 No existen tarifas estándares en el mercado para la cuantificación del servicio de asesoría.</p> <p>D4 La resistencia al cambio y a la aceptación de nuevas técnicas de trabajo.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1 El servicio personalizado que ofrece la agencia.</p> <p>O2 poder de negociación con un costo accesible.</p> <p>O3 La concientización de las empresas sobre cómo le dan el enfoque al servicio al cliente (quejas y reclamos)</p> <p>O4 Las empresas dependen de una buena publicidad para su crecimiento y reconocimiento en el mercado (voz a voz)</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y potencialización del portafolio, resaltando las virtudes del PNL a través de los profesionales en pro del mejoramiento del servicio al cliente, como valor agregado con respecto a la competencia. • Amplios conocimientos, experiencia y capacidad de comunicación de los profesionales. • Estudiar a su gran competidor(es), el servicio mismo de la empresa y la percepción de sus clientes viendo sus fortalezas y sus debilidades para construir así una ventaja competitiva. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionar al servicio al cliente como sinónimo de rentabilidad. • Generar en la mente de los clientes la credibilidad tanto del servicio como del profesionalismo de sus coach, a través de su experiencia y de la voz a voz generado.
<p>AMENAZAS</p> <p>A1 Número creciente de asesores y consultores</p> <p>A2 las empresas dentro de su presupuesto no incluyen un monto importante en servicio al cliente.</p> <p>A3 las empresas son temerosas en invertir en procesos diferentes a los tradicionales.</p> <p>A4 la poca credibilidad por ser una</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovar en el portafolio y permitir el acceso de la formación en programación en neurolingüística a los individuos a través de las empresas. • Cambiar la percepción de los clientes que toman decisiones basadas en precio y no en el beneficio de la inversión 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resaltar la experiencia de los asesores y su capacidad de identificación y solución de los problemas • Con la prestación de

empresa joven y pequeña		un buen servicio al cliente se genera un reconocimiento de marca lo que genera aceptación y que los clientes potenciales deseen tomar el servicio.
-------------------------	--	--

7.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA

ASSERVIS PNL desarrolló como estrategia corporativa brindar soluciones asertivas en cuanto a servicio al cliente con un plus en PNL, basándose en unos precios por debajo de la competencia y al alcance del mercado objetivo.

7.2.1. Misión.

Somos el mejor aliado para las empresas en tema de asesoría en servicio al cliente enfocado en PNL, satisfaciendo las necesidades tanto de los socios, colaboradores y nuestros clientes. Con un portafolio que les permita un crecimiento sostenible y la fidelidad de sus consumidores y colaboradores. Prestándoles un servicio con amabilidad y eficiencia.

7.2.2. Visión.

Ser la primera empresa que promueva en otras, la importancia de la calidad en el servicio al cliente, implementando recursos como son la programación neurolingüística y el coaching.

7.2.3. Valores

- ✓ Integridad: Nos regimos a los parámetros éticos y legales.
- ✓ Transparencia: Ofrecemos a nuestros clientes información clara, verídica y oportuna.
- ✓ Actitud de servicio: Vivimos para servir a nuestros clientes.
- ✓ Trabajo en equipo: Trabajamos en sinergia para satisfacer a nuestros clientes.
- ✓ Alto desempeño: Nuestro equipo de trabajo es altamente calificado y con una vocación en servicio al cliente.
- ✓ Orientación al cliente: Construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.
- ✓ Actitud positiva: Disfrutamos de lo que hacemos y estamos en una búsqueda permanente de posibilidades.
- ✓ Confianza: Generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información.

7.3 OBJETIVOS ASSERVIS PNL

7.3.1. Objetivos Corporativos

- ✓ Ser una empresa sólida y rentable para los socios.
- ✓ Ser la empresa más eficiente dentro de la competencia
- ✓ Ser una empresa innovadora en todo lo concerniente al servicio al cliente.

7.3.2. Objetivos de Mercadeo

- ✓ Posicionar a ASSERVIS PNL, como la primera empresa en asesorías de servicio al cliente con enfoque en PNL en las empresas medianas de la ciudad de Bogotá.
- ✓ Lograr que los clientes perciban y reconozcan el diferencial o valor agregado.
- ✓ Alcanzar el 2.8% de participación del mercado durante el primer año
- ✓ Lograr que a través de las empresas, las personas adquieran nuevas habilidades, para cumplir sus objetivos tanto personales como laborales, por medio de la herramienta del PNL.
- ✓ Generar en las empresas una cultura de servicio y una actitud enfocada en el cliente, como una estrategia de crecimiento y sostenibilidad.

7.3.3. Objetivos de Rentabilidad

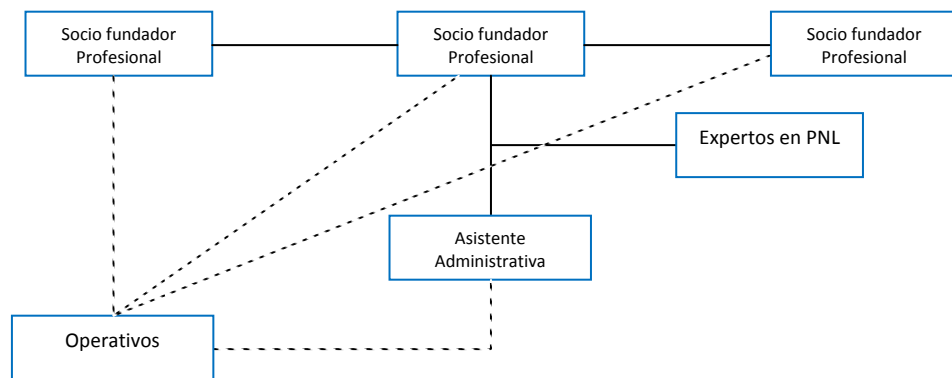
- ✓ Crecer con capital propio recurriendo lo menos posible a créditos.
- ✓ Sostener un crecimiento año a año en los ingresos y mantener la rentabilidad esperada de los socios.
- ✓ Hacer sostenible la empresa en el largo plazo por medio del control de gastos y manteniendo un buen nivel de ventas

7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.4.1 Organigrama

La estructura de empresa que tendrá ASSERVIS PNL es la siguiente:

Figura 5. Organigrama ASSERVIS PNL



7.4.2. Descripción de cargos

Perfiles

La empresa estará constituida por tres socios fundadores los cuales desempeñarán el cargo de profesionales en la estructura que se mostrará a continuación.

Formarán parte del equipo de trabajo diferentes expertos en PNL, la Asistente Administrativa (a partir del segundo año) y personas operativas que realizarán el trabajo de campo.

Gerente General / Profesional:

Profesional en áreas administrativas o afines, con especialidad en Gerencia Comercial, con liderazgo, visión holística y con la capacidad de planear, dirigir, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades de la alta gerencia.

Funciones:

- ✓ Representar a la compañía en todos los aspectos jurídicos y sociales.
- ✓ Designar todas las posiciones gerenciales.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- ✓ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- ✓ Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- ✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Gerente Comercial / Profesional:

Profesional en Carreras administrativas o afines, con especialidad en Gerencia Comercial, experiencia mínimo de dos años, manejo de personal, con competencias de liderazgo, trabajo en equipo, orientación a resultados, capacidad

de hablar en público, excelente presentación personal y con buenas relaciones interpersonales.

Funciones:

- ✓ Selección del personal del departamento comercial.
- ✓ Detección de necesidades y seguimiento de los planes de formación de todo el personal del departamento comercial.
- ✓ Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal de ventas.
- ✓ Motivación del personal del departamento
- ✓ Elaboración del presupuesto de ventas anual.
- ✓ Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.
- ✓ Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial.
- ✓ Definición de política de precios y condiciones comerciales.
- ✓ Gestión de venta de grandes cuentas
- ✓ Realización de visitas de acompañamiento con los vendedores o *coaching*
- ✓ Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas.
- ✓ Supervisión de las gestiones comerciales.
- ✓ Supervisión de los gastos comerciales, en especial, los de ventas.

- ✓ Identificación de indicadores del departamento, medición de los mismos con una determinada frecuencia y establecimiento de medidas correctoras.

Entre ellos:

- ✓ Frecuencia de cobro de cartera
- ✓ Clientes de baja rentabilidad
- ✓ Relación y comunicación continua con proveedores
- ✓ Establecimiento de las líneas generales del Plan de marketing y en concreto el marketing mix: Política de producto, Política de precio, Política de distribución, Política de comunicación, Seguimiento de la ejecución del Plan de Marketing
- ✓ Control de los gastos de Marketing

7.4.3 Expertos en PNL

Perfil:

Profesionales con 2 años o más de experiencia en el campo de asesoría, con estudios en PNL, manejo de grupos y excelentes relaciones interpersonales.

Asistente Administrativa

Perfil:

Técnica en Secretariado. Encargada de realizar las actividades administrativas, recepción, telemarketing y seguimiento al cronograma de los operativos.

Operativos

Perfil:

Técnicos laborales del Sena con experiencia en trabajo de campo.

Esquema de remuneración

Los tipos de contratos que se manejaran en ASSERVIS PNL son de prestación de servicios para todos sus funcionarios excepto para la secretaria administrativa a partir del segundo año.

A SSERVIS PNL S.A.S.

PRESUPUESTO DE COMISIONES POR VENTAS

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMISIONES VENTAS					
Personal	128.674.000	169.088.465	177.673.999	198.225.089	218.798.748
TOTAL GASTO DE COMISIONES	128.674.000	169.088.465	177.673.999	198.225.089	218.798.748

PORCENTAJE % ASESORIA	65%
UTILIDAD BRUTA	35%

DETALLE PORCENTAJE % ASESORÍA

COMISIONES VENTAS	# DE HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL POR ASESORÍA
Asesoría Específica			
PROFESIONAL	20	70.000,00	5.850.000,00
EXPERTO EN PNL	16	92.500,00	
TOTAL	36	162.500,00	

COMISIONES VENTAS	# DE HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL POR ASESORÍA
Asesoría Completa			
PROFESIONAL	84	70.000,00	16.250.000,00
EXPERTO EN PNL	16	92.500,00	
TOTAL	100	162.500,00	

8. CONSTITUCION Y LEGALIZACION

8.1 CONSTITUCIÓN EMPRESA

ASSERVIS PNL será una sociedad SAS (sociedad por acciones simplificada), conformada por 3 socios capitalistas, en partes iguales de \$5.500.000 Que así mismo podrá emitir acciones con posterioridad al acto constitutivo, para permitir el ingreso de nuevos socios. La sociedad tendrá como objeto principal la prestación de servicios de consultoría y asesoría en servicio al cliente. Esta sociedad está enmarcada en la ley 1258 del 5 de diciembre de 2008.

La constitución de la sociedad SAS, se realiza mediante escritura privada, ante la cámara de comercio. En este caso la sociedad no realiza aportes tales como terrenos, edificación o algún bien que se enajene mediante escritura pública, por lo tanto la sociedad no manejará esta figura, a menos que sea requerida.

La razón social será ASSERVIS PNL SAS. Determinado que no existe homonimia para esta denominación en la cámara de comercio de Bogotá.

En cuanto a la afiliación a la aseguradora de riesgos profesionales (ARP) se realizara por medio del ISS (seguro social), para este procedimiento el empleador debe llenar una solicitud de vinculación de la empresa (ASSERVIS PNL SAS.) al

sistema general de riesgos profesionales, la cual es suministrada sin ningún costo por la ARP, dependiendo el grado y la clase de riesgo de las actividades de la empresa, se establecen la tarifa de riesgo la cual es un porcentaje total de la nómina y debe ser asumida por el empleador, dicho valor se debe pagar cada mes.

La clasificación por Actividad Económica – Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) para ASSERVIS PNL es K741403 Servicios de asesoramiento, orientación y de asistencia comercial.

Para la constitución de la sociedad son necesarios otros documentos que incluyen:

- ✓ Formulario del Registro Único Tributario RUT.³¹
- ✓ Formulario RUE (Registro Único Empresarial).
- ✓ Carátula única empresarial y anexo de matrícula mercantil.
- ✓ Formulario registro con otras entidades.
- ✓ Original del documento de identidad.
- ✓ Estatutos de la persona jurídica (documento privado)
- ✓ Estructura jurídica y tipo de sociedad³²

³¹ www.dian.gov.co

³² www.ccb.org.co

ASSERVIS PNL SAS, sociedad por acciones simplificadas, compuesta por 3 socios, Gigliola Perez Bettez, Silvia Pinilla Arenas y Laura Salcedo Villa, de nacionalidad Colombiana, identificados con cédula de ciudadanía número 52.086.679, 52987674 y 52.864.675 Respectivamente. Domiciliados en la ciudad de Bogotá, declaran previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada ASSERVIS PNL SAS.

Para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de \$16.500.000 de pesos colombianos, dividido en 3 (tres) acciones ordinarias de valor nominal de \$5.500.000 de pesos cada uno, que han sido liberadas en su totalidad, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción, al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Por decisión de la junta de accionistas de la sociedad, se ha designado a la señora Gigliola Perez Bettez como representante legal de la misma, identificada con cédula de ciudadanía numero 52.086.679, de nacionalidad Colombiana, domiciliada en la ciudad de Bogotá. Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

8.2. ESTATUTOS

Capítulo I Disposiciones generales

Artículo 1º. Forma. La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará ASSERVIS PNL SAS, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes. En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “SAS”.

Artículo 2º. Objeto social. La sociedad tendrá como objeto principal prestar servicios de asesoría, cursos y talleres en servicio al cliente con enfoque en programación neurolingüística. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3º. Domicilio. El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Bogotá D.C. y su dirección para notificaciones judiciales será la calle 148 # 10 - 29. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros

lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4º. Término de duración. El término de duración será indefinido.

Capítulo II Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5º. Capital Autorizado. El capital autorizado de la sociedad es de \$ 16.500.000 millones de pesos, dividido en cien acciones de valor nominal de \$165.000 mil pesos cada una.³³

Artículo 6º. Capital Suscrito. El capital suscrito inicial de la sociedad es de \$16.500.000 millones de pesos dividido en 3 acciones ordinarias de valor nominal de \$ 5.500.000 millones de pesos cada una.

Gigliola Perez Bettez

Representante legal – Socio inversionista

Silvia Pinilla Arenas

Socio inversionista

Laura Salcedo Villa.

Socio inversionista

³³ www.ccb.org.co

9. EVALUACIÓN FINANCIERA

Durante los cinco primeros años los profesionales (socios), los expertos en PNL y los operativos recibirán ingresos por prestación de servicios con el fin de que la empresa no incurra en grandes sumas de carga prestacional, mientras se fortalece y crece en el mercado. A partir del segundo año está presupuestado contratar a la asistente administrativa con un sueldo fijo de \$700.000 más prestaciones legales y con las ventas del primer año se realizará la inversión en equipos de oficina por un valor de \$. 24.850.000.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, las ventas y sus costos presupuestados se reflejan en el balance general y los estados de pérdidas y ganancias que continuación se proyectan:

9.1. Estado de Resultados

ASSERVIS PNL S.A.S. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS					
VENTAS NETAS	197.960.000	260.136.100	273.344.614	304.961.675	336.613.459
INGRESOS POR VENTAS	197.960.000	260.136.100	273.344.614	304.961.675	336.613.459
GASTOS ADMINISTRACION					
<i>Gastos de personal</i>	-	1.180.364	1.221.676	1.264.435	1.308.690
<i>Honorarios</i>	6.000.000	6.210.000	6.427.350	6.652.307	6.885.138
<i>Impuestos</i>	1.912.294	2.512.915	2.640.509	2.945.930	3.251.686
<i>Arrendamientos</i>	36.000.000	37.260.000	38.564.100	39.913.844	41.310.828
<i>Servicios</i>					
<i>Aseo y vigilancia</i>	-	1.200.000	1.242.000	1.285.470	1.330.461
<i>Servicios Publicos</i>	-	1.200.000	1.242.000	1.285.470	1.330.461
<i>Telefono</i>	1.080.000	1.117.800	1.156.923	1.197.415	1.239.325
<i>Otros</i>	-	1.200.000	1.242.000	1.285.470	1.330.461
<i>Gastos Legales</i>					
<i>Notariales</i>	100.000	50.000	51.750	53.561	55.436
<i>Registro Mercantil</i>	600.000	621.000	642.735	665.231	688.514
<i>Otros</i>	200.000	207.000	214.245	221.744	229.505
<i>Mantenimiento y Reparaciones</i>	300.000	790.000	817.650	846.268	875.887
<i>Depreciaciones</i>		4.545.000	4.545.000	4.545.000	4.545.000
<i>Diversas</i>					
<i>Elementos de aseo y cafeteria</i>	600.000	621.000	642.735	665.231	688.514
<i>Utiles, papeleria y fotocopias</i>	1.500.000	1.552.500	1.606.838	1.663.077	1.721.285
<i>Taxi y buses</i>	10.800.000	11.178.000	11.569.230	11.974.153	12.393.248
<i>Otros</i>	1.500.000	1.552.500	1.606.838	1.663.077	1.721.285
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	60.592.294	72.998.078	75.433.578	78.127.681	80.905.724
GASTOS DE VENTAS					
<i>Honorarios por ventas</i>	128.674.000	169.088.465	177.673.999	198.225.089	218.798.748
TOTAL GASTOS DE VENTAS	128.674.000	169.088.465	177.673.999	198.225.089	218.798.748
UTILIDAD OPERACIONAL	8.693.706	18.049.557	20.237.036	28.608.905	36.908.986
OTROS EGRESOS					
<i>Financieras</i>	-	-	-	-	-
<i>Bancarios</i>					
TOTAL OTROS EGRESOS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	8.693.706	18.049.557	20.237.036	28.608.905	36.908.986
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	2.868.923	5.956.354	6.678.222	9.440.939	12.179.966
UTILIDAD NETA	5.824.783	12.093.203	13.558.814	19.167.966	24.729.021
IMPUESTO DE RENTA		33%			

- ✓ Se puede observar que las utilidades del primer año son de \$5.824.783 frente a un promedio de \$15.000.000, correspondiente a los siguientes cuatro años.
- ✓ Es importante tener presente que en la estructura de costos de la empresa la mayor incidencia esta dada por los honorarios que se pagan a profesionales, expertos pnl, operativo que equivalen en promedio al 65% de las ventas de lo que se ha generado.

9.2. Balance General.

La estructura del balance general para ASSERVIS PNL, es sencilla, es decir, la inversión inicial de \$16.500.000 millones, reflejada en el balance inicial, dará soporte a las actividades del negocio durante su primer año. Con base en los resultados de este primer año, va a darse la estructura que se aprecia a partir del segundo año.

Los activos del primer año constan del efectivo que se tiene en la empresa; a partir del segundo año estos incluyen los equipos en los cuales se hace inversión, como se observa en el presupuesto para los siguientes años.

- ✓ El único pasivo que tendrá el negocio durante los 5 años proyectados, es el impuesto de renta.
- ✓ Teniendo en cuenta que el target son empresas medianas, no se contempla financiación de algún tipo por parte de la empresa hacia sus clientes.

- ✓ Es de resaltar que la empresa durante los 5 años presupuestados reinvertirá las utilidades con el fin de capitalizar la empresa y fortalecerla.

ASSERVIS PNL S.A.S.
BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS

	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
<i>Corriente</i>						
Caja y Bancos	\$ 16.500.000	21.893.706	16.769.340	35.595.023	62.070.705	94.083.753
Total Activo Corriente		21.893.706	16.769.340	35.595.023	62.070.705	94.083.753
Propiedad Planta y equipo		0	24.850.000	24.850.000	24.850.000	24.850.000
Video Beam		7.500.000				
Menos: De depreciación acumulada		(1.500.000)	(6.045.000)	(12.090.000)	(18.135.000)	(24.180.000)
Total Propiedad, Planta y Equipo		6.000.000	18.805.000	12.760.000	6.715.000	670.000
TOTALACTIVO	\$ 16.500.000	27.893.706	35.574.340	48.355.023	68.785.705	94.753.753
PASIVO						
Obligaciones Financieras		0	0	0	0	0
Impuesto de Renta		2.868.923	5.956.354	6.678.222	9.440.939	12.179.966
TOTAL PASIVO		2.868.923	5.956.354	6.678.222	9.440.939	12.179.966
PATRIMONIO						
Aportes de Capital	\$ 16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000
Reserva Legal						
Utilidad del período		5.824.783	12.093.203	13.558.814	19.167.966	24.729.021
Utilidades Acumuladas			5.824.783	17.917.986	31.476.801	50.644.767
TOTAL PATRIMONIO	\$ 16.500.000	22.324.783	34.417.986	47.976.801	67.144.767	91.873.788
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	\$ 16.500.000	25.193.706	40.374.340	54.655.023	76.585.705	104.053.753

9.3. Flujo de Caja esperado

El flujo de caja esperado que proporcionará el negocio durante los próximos 5 años, y sobre el cual evaluamos la futura empresa tanto de la perspectiva del negocio como de los accionistas se presenta así:

A S S E R V I S P N L S . A . S .
 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERATIVA		8.693.706	18.049.557	20.237.036	28.608.905	36.908.988
Menos Intereses		0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		8.693.706	18.049.557	20.237.036	28.608.905	36.908.988
Menos Impuestos		1.912.294	2.512.913	2.640.509	2.945.930	3.251.688
UTILIDAD NETA		6.781.413	15.536.642	17.596.528	25.662.975	33.657.300
Más depreciaciones y amortizaciones		0	4.545.000	4.545.000	4.545.000	4.545.000
Más Intereses		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA BRUTO		6.781.413	20.081.642	22.141.528	30.207.975	38.202.300
(+/- Variación capital trabajo neto operativo)		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE		6.781.413	20.081.642	22.141.528	30.207.975	38.202.300

\$ (16.500.000)	6.781.413	20.081.642	22.141.528	30.207.975	38.202.300
-----------------	-----------	------------	------------	------------	------------

TIR	89%
VPN (valor presente neto)	\$ 55.404.704
ROE	35% 73% 82% 116% 150%

Como se puede ver, la tasa interna de retorno resultante de las proyecciones realizadas, que corresponde al 89%, es mayor al WACC de los dineros que recibiría el negocio inicialmente, que en este caso equivale a un 15%.

El valor presente neto con un valor de \$ 55.404.704 descontado al WACC, es positivo y por tanto ante estos dos indicadores es aconsejable invertir en el negocio y desarrollarlo bajo los supuestos con que se ha construido la presente información financiera. De igual manera como se puede apreciar, el indicador ROE, equivale al 35% lo que justifica para los socios la inversión.

Además el periodo de la recuperación de la inversión a menos de un año hace atractivo para los socios invertir en el proyecto.

9.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO DEL NEGOCIO

9.4.1 Análisis de Sensibilidad. El anterior escenario esperado y evaluado arroja resultados positivos, ante una expectativa de participar en ventas en una proporción esperada del 2.8% del mercado, se sobreentiende entonces que a mejores niveles de venta y participación del mercado, los resultados de evaluación financiera serán superiores.

Visualizando el futuro del negocio se percibe que el mayor y potencial riesgo que el negocio puede enfrentar, es el que no venda a ritmo de las expectativas que se han planteado.

Ante ello se plantean 4 probables escenarios adicionales de comportamiento financiero y sus resultados, buscando en esencia conocer cual es el nivel de ventas mínimo que el negocio debería lograr, sin que afecte las expectativas de rentabilidad de las inversiones echas en él. En otras palabras el objetivo de la tabla que sigue, es medir la sensibilidad del negocio a través de resultados para la empresa, frente a variaciones en la participación del mercado, lo cual permitiría medir el nivel de riesgo al que esta expuesta la empresa bajo diferentes situaciones de ventas.

ASSERVIS PNL S.A. S.
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

PARTICIPACION MERCADO		2,80%	2.52%	2.5%	2.4%
TIR		89%	72%	71%	66%
VPN (valor presente neto)		\$ 55.404.704	47.357.495	\$ 46.782.659	\$ 43.908.692
ROE	Año 1	35%	15%	11%	-7%
	Año 2	73%	127%	127%	124%
	Año 3	82%	143%	143%	140%
	Año 4	116%	206%	205%	202%
	Año 5	150%	267%	267%	264%

- ✓ Como se observa en el cuadro de análisis de sensibilidad, con una participación de mercado de 2.52 % se obtiene el roe esperado para los socios con un promedio del 15%, por tanto si la participación del mercado es menor a 2.52%, los socios no obtendrán el retorno sobre la inversión que esperan. A pesar que la tasa interna de retorno muestre una rentabilidad. Interesante.
- ✓ Puede determinarse, que si los niveles de venta caen 0.12 puntos porcentuales, los cambios en las rentabilidades del negocio pueden ser dramáticos, a pesar que el negocio rente el 15%, la rentabilidad para los socios será en promedio menor a la esperada, por tanto no tendría sentido para el futuro desempeño del negocio que los ingresos caigan en los 0.12 puntos porcentuales señalados. Por lo anterior se propone velar por el cumplimiento del presupuesto de venta argumentado.
- ✓ El análisis de sensibilidad anterior, determina que dependiendo de la participación del mercado (asumiendo que el tamaño del mercado fue el establecido al comienzo de este trabajo), la empresa arrojará resultados

favorables o desfavorables.

- ✓ Los objetivos de este análisis abarcan el Cálculo de la sensibilidad sobre los resultados inicialmente obtenidos y el análisis del porcentaje que puede afectar los resultados de la empresa y la variación en la participación del mercado.
- ✓ Se toma una base de referencia del 2.8% de la participación de mercado para hacer el análisis inicial. Posteriormente se realizan varios escenarios de sensibilidad, los cuales permiten medir el nivel de riesgo, al que estaría expuesta la empresa permitiendo al inversionista (socios) enfrentarse con una realidad cambiante para la toma de decisiones sobre las metas que se deben fijar.
- ✓ Como se observa en la tabla de sensibilidad, la empresa debe tener un 2.8% de participación del mercado para que sea viable, pues de lo contrario los socios podrían buscar una alternativa de inversión diferente. Si se llega a tener una participación del 10% la empresa es bastante rentable.

9.4.2. Riesgo del negocio

- ✓ El principal riesgo de este negocio es la falta de cumplimiento de las ventas proyectadas, por cualquier factor en particular, es decir que el mercado no se comporte como se espera o se ha proyectado.
- ✓ Otro riesgo para la compañía es que las empresas medianas soliciten

mayor plazo para poder realizar el pago de la asesoría y no estén dispuestos a cancelar como se tiene previsto.

- ✓ El segmento al que se enfoca ASSERVIS PNL, cuenta con empresas, que en algunos casos no cuentan con un robusto músculo financiero.

Recomendación: Antes de llevar a cabo este proyecto, se deben tener en cuenta la mitigación de los anteriores riesgos, dado que tienen una alta probabilidad de que se presenten.

CONCLUSIONES

Las razones financieras por las que se debe constituir ASSERVIS PNL son:

- ✓ Requiere una baja inversión inicial, equivalente a \$16.500.000 millones de pesos que fácilmente los socios lo pueden aportar, generando una rentabilidad traducida en el proyecto a 5 años, que muestra una tasa interna de retorno al 89% y un valor presente neto descontado al 15% que equivale a \$ 55.404.704 lo cual ratifica el éxito de su puesta en marcha.
- ✓ Desde la perspectiva de los socios la rentabilidad que les ofrece el negocio fluctúa entre el 35% y 150% que ante una expectativa de rentabilidad de sus dineros de un 15% muestran una valiosa razón para invertir en el negocio.
- ✓ Existe un mercado potencial interesado en el servicio ofrecido que propicia un consumo de este tipo por \$ 197.960.000 a \$ 336.613.459 pesos, durante los próximos 5 años lo cual implica abarcar un 2.8% del mercado con fácil accesibilidad.

Podríamos concluir también que además de lo anterior se encuentran lo siguientes aspectos relevantes.

- ✓ El número de profesionales en consultoría que requiere el nivel de ventas propuesto para el proyecto implica una ocupación de los mismos de 8 horas diarias de trabajo.

- ✓ Para las ventas proyectadas, se tienen los profesionales que las pueden atender y los especialistas se encuentran en el mercado.
- ✓ Se concluye que las empresas de consultoría en servicio al cliente, ofrecen la misma clase de servicios, enfocados en una evaluación y un mejoramiento del clima organizacional, de la motivación de los colaboradores, del sentido de pertenencia de cada uno y del compromiso del trabajo en equipo que manejen, para de esta forma generar una mayor productividad en las empresas y una excelente satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Además de generar con el servicio al cliente un diferencial único para cada compañía. ASSERVIS PNL se diferencia por combinar el “servicio al cliente con el PNL” más no en metodología dado que todas las empresas presentan características similares.
- ✓ En cuanto a la vinculación del personal, la mayoría de las empresas manejan contratos por prestación de servicios y free lance, dependiendo del proyecto o de las necesidades de cada asesoría. Y muy pocos colaboradores trabajan con contratos a término indefinido, por lo general se utiliza para personal administrativo. Lo que significa que ASSERVIS PNL pose una estructura similar y acorde con el mercado.
- ✓ Las tarifas que se encuentran en el mercado dependen de la firma que contrata tales como Consulclient, Gesfin Valor ó Rema consultores donde pueden estar en el orden de \$100.000 hasta \$500.000 por hora,

dependiendo del reconocimiento de la firma de consultoría o el consultor que ofrece su servicio. Teniendo en cuenta lo anterior y al target al que ASSERVIS PNL se dirige, se fijó un precio hora de \$250.000 pesos, teniendo en cuenta que lo que se busca es la penetración en el mercado y ocupar un posicionamiento en la mente del consumidor.

- ✓ Se determinó que la herramienta de evaluación a través del “Cliente incógnito” es poco utilizada en las empresas medianas según el mercado que fue entrevistado, por lo tanto es una oportunidad para ASSERVIS PNL, resaltar esta herramienta como método de medición, ya que los funcionarios no estarán predispuestos, sino por el contrario, tienden a ser espontáneos, lo que permite un resultado con un margen de error mínimo en el análisis.
- ✓ Este tipo de asesorías tienen gran demanda en el mes de febrero hasta noviembre, dado que son meses en los que las empresas tienen sus operaciones activas. Lo que no ocurre en los meses de diciembre y enero, pues muchas cierran por festividades o preparan los presupuestos para el siguiente año.
- ✓ El tipo de sociedad mas adecuado para la creación de ASSERVIS PNL es la Sociedad Por Acciones Simplificada SAS. Ya que es una nueva modalidad asociativa cuya característica principal consiste en que los asociados tienen la facultad de pactar con mayor flexibilidad la organización y funcionamiento del ente social, y por otra parte desaparecen muchas de

las limitaciones que rigen para los tipos sociales hasta ahora existentes. Su carácter cerrado se evidencia no sólo porque la ley prohíbe que sus acciones y demás valores se inscriban en el registro de valores o se negocien en bolsa, sino también porque su estructura y funcionamiento están previstos para que sean atractivos principalmente para asociados que se conocen y se tiene confianza mutua.

GLOSARIO

Asesoría:

Actividad que consiste en la prestación a terceros de servicios especializados y sustentados en la capacidad y experiencia del profesional o profesionales que la integran.

Concepto de Servicio:

- ✓ Proporcionar lo que realmente requiere el cliente. Recibir lo que ha sido acordado por parte del proveedor garantizando la eficiencia.
- ✓ Un servicio es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

Evaluación del servicio:

El único juez del servicio es el cliente. La evaluación del cliente se basa en una comparación de sus expectativas con lo que ha recibido. Esta expectativa se basa en:

- ✓ La naturaleza del servicio.
- ✓ Las necesidades personales
- ✓ Las experiencias previas
- ✓ La imagen del proveedor

- ✓ La información de otras personas.

Cliente interno / funcionarios:

La totalidad de individuos-personas en la organización, incluidos los contratados a tiempo completo o parcial, los temporales y los sujetos a contratos específicos.

Cliente final:

Los individuos que compran y/o hacen uso del servicio para su beneficio.

Programación:

Programa significa un plan de acción seleccionado entre varias alternativas, que ha sido preparado para enfrentar distintas situaciones y que se halla inscrito en un lenguaje. Los resultados que se logran, los pensamientos, sentimientos y acciones, son una consecuencia de los programas mentales, los cuales pueden ser aprendidos, modificados y/o reemplazados.

Neuro:

Sistema nervioso mediante el cual realizamos y operamos una elección cualquiera, la cual es procesada a través de nuestros cinco sentidos. Experimentamos el universo, es decir recibimos y procesamos información, a través de nuestro sistema neurológico.

Lingüística:

Lenguaje y otros sistemas no verbales de comunicación, a través de los cuales nuestras representaciones neurológicas son codificadas, ordenadas e interpretadas.

Se le da sentido a las experiencias, a través del lenguaje verbal y no verbal. Los patrones de lenguaje son una expresión de quién es y cómo piensa el ser.

Programación Neuro lingüística (PNL):

- ✓ Es la selección de un plan de acción como producto de los programas mentales, con el propósito de alcanzar estados de excelencia; proceso que realizamos a través de nuestro sistema nervioso por medio de un lenguaje y otros sistemas no verbales, que le permiten al sistema neuronal, codificar, ordenar e interpretar esta información.³⁴
- ✓ Es el estudio de los procesos mentales con el fin de obtener un modelo formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana. La PNL intenta definir patrones (o «programas») directos sobre la conducta humana relacionados con el lenguaje.

³⁴ MS. VICTOR ALONSO VARELA ELON – Profesor Electiva PNL en Universidad de La Sabana.

Beneficios:

Los beneficios explícitos: Aquellos que se le solicitan (exigen) claramente al proveedor.

Los beneficios implícitos: No se mencionan durante las negociaciones, pero si se requieren en la evaluación final. Generalmente implícito significa que es habitual o una práctica común para la organización prestadora del servicio, sus clientes y otras partes interesadas.

Por lo anterior, en la planificación del servicio es muy importante definir aquellas actividades que no están directamente relacionadas con la esencia del servicio, pero que sin embargo *lo hacen mucho máspreciado*, es decir que le aportan valor agregado.

Momentos de verdad:

Los muchos contactos entre el cliente y la organización. Es durante estos momentos que el cliente forma sus impresiones sobre la calidad del servicio. Cada momento presenta una buena oportunidad para obtener una retroalimentación sobre la calidad del servicio.

Eficiencia:

Satisfacer las necesidades y deseos del cliente, indicados de manera explícita e implícita.

Estrategia:

Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite, cumplir con su misión y alcanzar los objetivos que haya establecido a corto y largo plazo la organización.

Percepción:

La opinión de un individuo o grupo de personas sobre algo o alguien.

Costo- beneficio:

Relaciona los recursos invertidos pero en relación con los beneficios que aportan las salidas del sistema. El beneficio está dirigido, sin desviación posible, al uso de los productos y servicios, y por consiguiente al usuario.

Impacto:

Resultado después del uso. Acción de un factor sobre otro. Cambios que se producen de forma global a partir de la aplicación de determinados factores.

Trabajo en grupo:

Individuos que actúan juntos como unidad o capacidad de esfuerzo en común.

Trabajo en equipo:

Significa la necesidad de construir en colectivo

Barreras de entrada

Grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector.

Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- ✓ Economías de escala. Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- ✓ Diferenciación de producto. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
- ✓ Requisitos de capital. Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener *stocks*, cubrir inversiones iniciales, etc.
- ✓ Acceso a los canales de distribución. Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.

- ✓ Curva de aprendizaje o experiencia. El *know how* o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
- ✓ Política del gobierno. Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

Barreras de salida:

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- ✓ Regulaciones laborales. Suponen un alto coste para la empresa.
- ✓ Activos poco realizables o de difícil reconversión. Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- ✓ Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes. Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.
- ✓ Barreras emocionales. Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los colaboradores, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.

- ✓ Interrelaciones estratégicas. Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
- ✓ Restricciones sociales y gubernamentales. La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

Sociedades por Acciones Simplificadas:

Es el nuevo tipo de forma societaria conocido como “Sociedades por Acciones Simplificadas”, creada con la ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 promete convertirse en el modelo societario que se impondrá en los siguientes años, tal como ha sido anotado por el mismo impulsor de la ley.

La Ley 1258 se inspiró en el modelo de SAS. Existente en Francia desde el año 1994 y, además, en la tendencia mundial de aceptar que en las sociedades cerradas prevalezca la autonomía contractual y no sean obligatorias muchas de las reglas y limitaciones de orden público que rigen para las sociedades abiertas.

Las ventajas de constituir una empresa bajo este modelo societario son muchas y varían de acuerdo a las necesidades que el empresario puede aprovechar de su flexibilidad. Aquí algunas de ellas:

- ✓ Permite empresas unipersonales y no exige un número mínimo o máximo de accionistas.
- ✓ Se constituye por documento privado inscrito en la Cámara de Comercio del domicilio, teniendo claridad que si se aportan bienes inmuebles en la constitución debe hacerse por escritura pública.
- ✓ Su objeto social puede ser indeterminado siempre y cuando realice cualquier actividad lícita, es decir, es opcional.
- ✓ El término de duración podrá ser indefinido, es opcional.
- ✓ La responsabilidad se limita exclusivamente al monto de los aportes de los accionistas, salvo fraude a la ley o abuso en perjuicio de terceros.
- ✓ A diferencia de los demás permite el pago de los aportes difiriéndolo hasta por un plazo máximo de dos años.
- ✓ En esta sociedad se pueden crear diversas clases y series de acciones.
- ✓ Posibilidad de restringir la cesión o venta de acciones hasta por 10 años o de sujetarla a autorización de la asamblea.
- ✓ Es mucho más flexible, pues existe libertad para diseñar la estructura de administración.
- ✓ Es voluntaria la creación de la junta directiva y de la revisoría fiscal. Simplemente deja a criterio del empresario o de la sociedad crear el cargo, cuando la sociedad no tiene activos brutos a diciembre 31 del año anterior por encima de los 5 mil salarios mínimos o cuyos ingresos brutos durante el año anterior excedan los 3 mil salarios mínimos.

- ✓ Imposibilidad de negociar valores en el mercado público. Las acciones y los demás valores que emita la SAS. no podrán inscribirse en el registro nacional de valores y emisores ni negociarse en bolsa.

ANEXOS

Anexo 1. Presentación Empresa Power Point

Anexo 2. Formulario de Solicitud Información Empresarial a la medida – Cámara de Comercio Bogotá

Anexo 3. Encuesta Empresa de Servicios con enfoque PNL





FASE II

Soluciones a la medida

El equipo de profesionales que estarán a cargo de la cuenta, estructuran el plan de acuerdo a las necesidades de cada empresa en cada área.



Soluciones a la medida



FASE III


Asesoría Práctica

Implementación de soluciones hechas a la medida de cada necesidad, con enfoque en PNL.

Los cursos de capacitación en PNL, con grupos máximo de 25 personas.


TEMARIOS

- Dimensión Interpersonal:
 1. Apatía, Dejadéz, indolencia
 2. Simpatía: persona agradable y atractiva a los demás.
 3. Antipatía: Aversión
 4. Empatía: Identificación mental y afectiva entre dos personas.
- Dimensión de la persona:
 1. Inteligencia
 2. Sentimientos
 3. Habilidades
 4. Aspectos biofísicos.
- Personalidad :
 - Único o singular que tiene un modelo




Asesoría - Práctica

- Trabajo en grupo: individuos que actúan juntos como unidad o capacidad de esfuerzo en común.
- Trabajo en equipo: significa la necesidad de construir en colectivo
- Liderazgo y toma de decisiones
- Comunicación empresarial
- Relaciones públicas
- Cultura corporativa de las organizaciones
- Estrategias de servicio al cliente
- Manejo de agenda y controles de citas
- Equipos de comunicación y servicios telefónicos



*Talleres teórico-prácticos tales como:
 Importancia de las relaciones humanas, Toma de decisiones, Casos servicio al cliente, Manejo de objeciones, entre otros (todos los talleres serán enfocados en PNL.)

Asesoría - Práctica



FASE IV

Post venta

A los 2 meses se realizará un seguimiento al trabajo realizado por medio de una evaluación, la cual arrojará los resultados obtenidos hasta el momento y con base en esto se realizarán nuevos talleres de acuerdo a las necesidades.



Post venta



SOLICITUD INFORMACIÓN EMPRESARIAL A LA MEDIDA

Table with 2 columns: Field (Versión, Código, Fecha) and Value (3, GFE-PRE-PPS-F-037, 09/04/2010)



SELECCIÓN DE EMPRESAS

1) Seleccione la ubicación (marque una o las opciones requeridas)

- Formularios for selecting location: Bogotá y 59 municipios, Municipio de Fusagasugá, Municipio de Zipaquirá, Otra (A continuación escriba las carreras y calles entre las cuales busca información, los barrios, las localidades, etc.)

Empty text box for additional location information.

Otros Municipios

Empty text box for other municipalities.

2) Seleccione la organización jurídica (marque una o las opciones requeridas)

- Formularios for selecting legal organization: Personas naturales, Personas jurídicas (Anónimas, Unipersonales, etc.), Otras (Sucursales nacionales, etc.)

Form for 'Otra ¿Cuál?' with 'Empresas medianas de la ciudad de Bogotá' entered.

3) Seleccione los años de Matrícula y/o Renovación (marque una o varias opciones)

- Formularios for selecting registration/renewal years: Matriculados este año, Renovados este año, Renovados otros años, etc.

Form for 'Años 2009 y 2010'.

SELECCIÓN DE EMPRESAS

4) Seleccione la Actividad Económica

Table with 2 columns: Código (A-L) and Descripción Actividad (Agricultura, Pesca, Industrias manufactureras, etc.)

favor relacionelos a continuación

Empty text box for relating activities.

Si no conoce los códigos, por favor reemítase a la cartilla de "Como clasificar correctamente su negocio y no fracasar en el intento", que puede adquirir en cualquiera de nuestras sedes; en la página Institucional www.ccb.org.co en el buscador, colocando la palabra "CIU"

5) Seleccione el tamaño de empresa e indique los rangos de requiera.

- Formularios for selecting company size: Activos (Entre, Más de, Menos de, Los), Ventas (Entre, Más de, Menos de, Los), and company type (Microempresa, Mediana empresa, etc.)

6) Indique el numero de empresas de las cuales desea adquirir la información

- Formularios for indicating number of companies: Todas las que estén registradas, Cantidad específica (Ej.: 20.000 empresas)

SELECCIÓN DE TIPO DE DATOS

7) A continuación encontrará las variables mínimas que obtiene al adquirir este producto. Por favor marque con "X" las que son obligatorias que aparezcan en la base

Table with 2 columns: Información comercial (NIT, Régimen, etc.) and Información financiera (Activos, Ventas, Pasivo, etc.)

Otras Variables

Empty text box for other variables.

8) Selección de empresas importadoras - exportadoras

Seleccione esta opción única y exclusivamente cuando desee que salgan solamente las empresas importadoras y exportadoras. Si desea todas las empresas, independiente que sean o no importadoras o exportadoras marque el cuadro "No tenga en cuenta esta selección"

- Formularios for selecting import/export companies: Importadoras, Exportadoras, No tenga en cuenta esta selección

9) Seleccione el medio en el que requiera la información (Escoja solo una opción)

10) Observaciones

Empty text box for observations.

OBLIGACIONES

Como comprador, me obligo a destinar la información consultada exclusivamente para fines lícitos y responder por el uso indebido que él o sus empleados o dependientes realicen de ella. Como comprador únicamente podrá comercializar la información consultada si realizo alguna labor que dé un valor agregado a la misma, previa autorización escrita firmada por un representante legal de LA CÁMARA y con reconocimiento de la fuente de la información, que para el efecto es LA CÁMARA.

11) Nota

"La información entregada es fiel copia de los registros realizados por los empresarios. La Cámara, en ningún caso responderá por la veracidad de la información allí consignada."

FIRMA DEL SOLICITANTE CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA ASESOR - GERENCIA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL

DATOS DE LA EMPRESA SOLICITANTE

Form for company data: Nombre de la empresa, Dirección, Nit, Teléfonos, Fax, E mail, Ciudad

DATOS DEL SOLICITANTE (empleado o independiente)

Form for applicant data: Nombre del solicitante, Cédula de ciudadanía, Dependencia, Actividad laboral, Profesión, Genero, Edad

USOS DE LA INFORMACIÓN (por favor seleccione una o varias, según su uso)

- Formularios for selecting information uses: Identificar y conocer nuevos clientes, Realizar campañas de mercadeo directo, etc.

Form for 'Cuales?' regarding information uses.

Área en la que se utilizará la información

- Formularios for selecting information use areas: Mercadeo, Comercial, Administrativa

Form for 'Cuales?' regarding information use areas.

Observaciones

Empty text box for observations.

Encuesta Empresa de Servicios con enfoque PNL

Mi nombre es XXXX de ASSERVIS PNL. A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con el servicio al cliente. Para nosotros es muy importante conocer su opinión, recuerde que sus respuestas no son buenas ni malas pero si muy importantes para nosotros por lo que le agradecemos nos colabore diligenciando la siguiente encuesta. Esta información será para uso exclusivo de la investigación.

Sector _____

ANTES DE MOSTRAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS

1. ¿Califique el estado actual del servicio al cliente que ofrece su empresa?
Bueno _____
Ni bueno ni malo _____
Malo _____
2. ¿Realizan evaluación de servicio con sus clientes?
Si _____
No _____

Si su respuesta es si continúe con el cuestionario, de lo contrario pase a la pregunta 7

3. ¿Cada cuánto?
3 meses _____
6 meses _____
Cada año _____
4. ¿Cómo se realizó esta evaluación?
Entrevista _____
Encuesta _____
Telemercadeo _____
Cliente incógnito _____
Formato de quejas y reclamos _____
5. ¿Quién realiza esta labor?
Área de Servicio al cliente _____

Área comercial _____
Área de mercadeo _____
Área administrativa _____
Outsourcing _____

6. A parte de la evaluación ¿recibió propuestas de actividades para mejorar?
Si _____
No _____
7. De las siguientes características indique ¿cuál es la fortaleza más representativa que usted encuentra en sus colaboradores con respecto al Servicio al cliente?
Personal capacitado _____
Los colaboradores trabajan en pro de la satisfacción del cliente _____
Actitud positiva _____
Empoderamiento _____
Sentido de pertenencia _____
Otro _____
8. De las siguientes características indique ¿cuáles son las falencias más representativas que usted encuentra en sus colaboradores con respecto al Servicio al cliente?
Falta de preocupación y atención a las necesidades del cliente _____
Mal manejo del stress _____
Falta de comunicación efectiva _____
No saben trabajar bajo presión _____
Otro _____
9. ¿Qué tipo de acciones ha realizado con sus colaboradores para mejorar la prestación del servicio al cliente?
Capacitación _____
Talleres _____
Acompañamiento _____
Ninguno _____

DESPUES DE MOSTRAR EL PORTAFOLIO

10. ¿Qué fue lo que más le llamó la atención de la presentación?
Tema de servicio al cliente _____
Tema de PNL _____
Concepto de empresa _____

11. ¿Qué tan clara es la información que acaba de ver?
- Clara _____
- Neutra _____
- Poco clara _____
12. ¿Considera que el PNL es un factor diferenciador?
- Si _____
- No _____
13. ¿Le han ofrecido capacitación en servicio al cliente con enfoque en PNL?
- Si _____
- No _____
14. ¿Qué tan importante es para su organización los servicios mencionados en el portafolio?
- Importante _____
- Neutro _____
- Poco importante _____
15. ¿Quién toma la decisión de compra de este tipo de servicios en su organización?
- Gerente general _____
- Gerente administrativo y financiero _____
- Gerente de recursos humanos _____
- Gerente de mercadeo _____
16. ¿Compraría estos servicios para su organización?
- Si _____
- No _____
17. ¿Cuánto pagaría usted por un servicio como el que acaba de ver?
- De \$1.000.000 a \$3.000.000 _____
- De \$3.000.001 a \$5.000.000 _____
- Más de \$5.000.000 _____

Gracias por su colaboración!!!!

BIBLIOGRAFÍA

Bandler, R. (1983): *PNL, la magia en acción*. Barcelona: Sirio.

Berry Leonard, un buen servicio ya no basta

Carlzon, Jean. El momento de la verdad, Ed Días de Santos, Madrid España 1991.

Cudicio, Catherine (1993): *Cómo comprender la PNL*. Madrid. Granica

Fernández Espinoza Saúl. Los Proyectos de inversión Editorial Tecnológica de costa rica 2007

http://es.wikipedia.org/wiki/Programaci%C3%B3n_neuroling%C3%BC%C3%ADstica

<http://www.pnl.org.mx/historia-de-la-pnl.html>

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=5393&idcompany=1>

<http://www.larepublica.com.co/archivos/OPINION/2010-03-01/el-sector-de-servicios-en-colombia--cuan-olvidado-94474.php>

<http://www.semana.com/especiales/100-empresas-grandes-colombia-900-siguientes/137958-3.aspx>

http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Colombia

SENA, servicio nacional de aprendizaje, FONADE, fondo emprender, plan de negocio.

Seglin Jeffrey I. curso de mercadotecnia Mcgraw-hill 36 horas, Mcgraw-hill/interamericana de Mexico s.a. de c.v. 1992

Varela Villegas Rodrigo PHD Evaluación económica de Proyectos de Inversión. Sexta edición 1997. Grupo Editorial Iberoamérica de Colombia S.A.

www.gestiopolis.com

www.tecnologiayproyectos.com

www.ccb.org.co

ASSERVIS PNL S.A.S.**INVERSIÓN INICIAL**

FUENTES DE FINANCIACION	% PARTIC.	VALOR INVERSION
CAPITAL PROPIO	8%	16.500.000
PRESTAMO BANCOLOMBIA	0%	0
VENTAS TOTALES PRIMER AÑO	92%	197.960.000
TOTAL	100%	214.460.000

Observaciones

La inversión inicial corresponde al aporte de los socios que equivale a \$ 16.500.000

CALCULO CAPITAL DE TRABAJO	
Gastos de Nómina	128.674.000
Gastos Generales	63.892.294
TOTAL	192.566.294