

**Estudio factibilidad y viabilidad para la creación de una empresa
especializada en cliente oculto o mystery shopper para empresas de la ciudad
de Manizales**

Adriana del Pilar Cárdenas Caballero

Gilberto Ciro Botero

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Gestión de Proyectos

Manizales

2018

**Estudio factibilidad y viabilidad para la creación de una empresa
especializada en cliente oculto o mystery shopper para empresas de la ciudad
de Manizales**

Adriana del Pilar Cárdenas Caballero

Gilberto Ciro Botero

Asesora

Ivana González Rodríguez

Mgr. en Administración de Organizaciones

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Gestión de Proyectos

Manizales

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Manizales, 16, noviembre, 2018

Tabla de Contenido

Introducción	10
1. Objetivos	12
1.1 Objetivo General	12
1.2 Objetivos Específicos.....	12
2. Justificación y antecedentes del proyecto	13
2.1 Misión	14
2.2 Visión.....	14
3. Actividad económica	15
3.1 Código CIU.....	15
3.2 Concepto del producto o servicio	15
3.3 Análisis del sector	16
3.4 Análisis de mercado.....	23
4. Definición del segmento	29
4.1 Segmentación geográfica	29
4.2 Segmentación demográfica.....	30
4.3 Segmentación sociológica.....	30

5. Análisis de la competencia.....	33
5.1 Estrategias de distribución	34
5.2 Estrategias de precio	35
5.3 Estrategias de promoción.....	36
6. Proyección de ventas y política de cartera.....	39
6.1 Plan de producción.....	39
6.1.1 Costos del servicio	43
7. Organización.....	47
7.1 Análisis DOFA.....	47
7.1.1 Fortalezas	48
7.1.2 Debilidades	49
7.1.3 Oportunidades	50
7.1.4 Amenazas	51
7.2 8.2 Organismos de Apoyo.....	52
7.3 Estructura organizacional.....	53
7.3.1 Director General.....	54
7.3.2 Director Administrativo y Proyectos	54

7.3.3 Director Comercial y Mercadeo.....	55
7.3.4 Auditores o Agentes.....	56
7.3.5 Analista de Información.....	57
7.3.6 Secretaria.....	58
7.3.7 Contador.....	58
7.3.8 Salud ocupacional	59
7.3.9 Servicios generales.....	59
8. Finanzas	63
8.1 Ingresos	63
8.2 Formatos financieros.....	64
9. Conclusiones y recomendaciones	66
9.1 Conclusiones.....	66
9.2 Recomendaciones	67
10. Referencias bibliográficas.....	68

Lista de Tablas

Tabla 1. Establecimientos de comercio por actividad económica	27
Tabla 2. Estructura económica de los establecimientos de comercio en Manizales.....	27
Tabla 3. Clasificación por tipo de personas	28
Tabla 4. Análisis de la competencia	33
Tabla 5. Promedio valores competencia directa	35
Tabla 6. Visitas presenciales.....	36
Tabla 7. Plan de producción pequeñas empresas.....	40
Tabla 8. Plan de producción medianas empresas.....	41
Tabla 9. Plan de producción grandes empresas	42
Tabla 10. Consolidado de ventas	42
Tabla 11. Proveedores.....	43
Tabla 12. Costos de constitución	43
Tabla 13. Costos de lanzamiento	43
Tabla 14. Maquinaria y materiales.....	44
Tabla 15. Muebles y enseres.....	44
Tabla 16. Costo personal operativo	45

Tabla 17. Gasto personal administrativo	45
Tabla 18. Costos administrativos.....	46
Tabla 19. Gastos administrativos.....	46
Tabla 20. Análisis DOFA	47
Tabla 21. Costo de constitución.....	62
Tabla 22. Flujo de caja.....	64
Tabla 23. Balance general inicial Enigmático S.A.S.	65

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Variación anual y contribución de los ingresos nominales por tipo y del personal ocupado total y por tipo de contratación.....	17
<i>Figura 2.</i> Establecimientos de comercio por actividad económica	27
<i>Figura 3.</i> Clasificación de las empresas según valor de los activos de Manizales.....	28

Introducción

“El precio del éxito es trabajo duro, dedicación y determinación en que, ganes o pierdas, habrás hecho todo lo que estaba en tus manos” - Vince Lombardi -

Mediante el desarrollo de este trabajo, se pretende conocer la viabilidad económica para la creación de una empresa especializada en prestar el servicio de cliente oculto, en la ciudad de Manizales.

Este servicio, está enfocado en potenciar la metodología de cliente misterioso o Mystery Shopper a través de las visitas que se realizan a las empresas, con el propósito de proporcionar a éstas, información en tiempo real de las fortalezas y debilidades que sean identificadas por los compradores misteriosos y validar si los colaboradores trabajan bajo el protocolo de actuación establecido; también permite conocer el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio prestado.

La idea de este proyecto, nace por la necesidad que tienen las empresas de mejorar sus niveles de atención en los puntos de venta, sin afectar el servicio; situación que se vive día a día en las empresas actuales, donde en muchas de ellas, se evalúa el nivel de atención y recomendación del cliente y es ahí donde los asesores que prestan atención al público son continuamente penalizados; ya que los clientes no siempre dan su mejor calificación; pero no solo en la atención del punto de venta, también se da la calificación deficiente en la instalación de los servicios contratados; los técnicos no siempre brindan una buena atención al cliente, situación que se advierte con los resultados de la medición. Herramientas como estas buscan conocer de antemano como es la atención al cliente final, para ver mejoraras en los resultados de las mediciones; y tener información a tiempo para corregir lo que no está funcionando.

A lo largo del trabajo, se encontrará información importante del proceso que se requiere para poder constituir una nueva empresa de este tipo en Colombia; que al contrario de lo que se piensa, es un proceso sencillo y económico acá el reto es tener clara la idea de negocio e ir consolidándose y ganando participación de mercado, que lleve a la empresa a mantenerse en el tiempo; ya que son muchas las empresas que fracasan en el intento.

Según el estudio más reciente de Confecámaras publicado en el 2017 sobre supervivencia empresarial, el 60% de las empresas emergentes en Colombia se quiebra antes de cumplir cinco (5) años de vida, de las cuales el 98% son microempresas. Es decir que solo 4 de cada 10 emprendimientos sobreviven a la etapa de posicionamiento inicial en el mercado nacional.

De hecho, de acuerdo con esta misma investigación solo en el primer año tienden a desaparecer entre el 20% y el 30% de las empresas nacientes, por lo que de las 88.406 empresas que se registraron en la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2017, a finales del 2018 muy probablemente cerrarán 22.100 y, en el 2022, concluidos los cinco años de existencia, solo 35.362 negocios seguirán funcionando. (Leal, s.f.)

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Evaluar la viabilidad para la creación de una empresa que preste el servicio de cliente oculto o Mystery Shopper, inicialmente en la ciudad de Manizales.

1.2 Objetivos Específicos

- Recolectar, analizar y evaluar la información, que sirva como base (o soporte), para definir la viabilidad de la propuesta.
- Evaluar el mercado potencial en la ciudad de Manizales y así poder definir el público objetivo para la prestación del servicio de cliente oculto.
- Analizar la situación del entorno en la ciudad de Manizales, para determinar las posibilidades de éxito de la propuesta.
- Estudiar los tipos de empresas en Colombia y como se constituyen, para definir cual se adapta al proyecto y los requisitos para su creación.
- Realizar un análisis financiero para conocer la viabilidad de la propuesta.
- Establecer el organigrama de la empresa y los puestos de trabajo necesarios para el desarrollo de la actividad comercial.

2. Justificación y antecedentes del proyecto

La idea de este proyecto surge como una oportunidad de negocio, que busca prestar el servicio especializado de cliente oculto, más conocido como Mystery Shopper. Este tipo de servicio ha ido tomando fuerza entre las empresas, que han puesto al cliente como su razón de ser, enfocando sus esfuerzos en mejorar la prestación de los servicios y la imagen que proyectan a sus clientes; para ello, invierten parte de su presupuesto en contratar empresas especializadas, que a través de sus monitoreos e informes de visitas; evalúan los procesos de venta, para evidenciar sus fortalezas y debilidades en la atención y experiencia que ofrecen a sus clientes.

Empresas como Uber, centran su atención en ofrecer el mejor y más completo servicio a sus clientes, como su mayor ventaja competitiva; por este motivo, desplazaron a grandes compañías de taxis, que creían, que solo con ofrecer el servicio de transporte, podrían mantenerse vigentes en el mercado y asegurar así, la preferencia de los clientes. (Botero C., 2017)

Esta metodología permite examinar si el modelo de atención es el indicado, si la tienda ofrece la imagen o la impresión esperada, si la distribución de los productos es cómoda, si el personal asegura la clase de atención deseada, si el ambiente general en el local es agradable y otros ítems que en su conjunto redondean el nivel de servicio que presta la compañía”. (T&A Consultores , 2017)

Los clientes de hoy son más exigentes que antes y no solo buscan calidad en los productos, si no también se dejan llevar por la experiencia que les genera ese momento de la

compra; además porque tienen infinidad de opciones para elegir. Es común ver como las empresas de servicios, se ven enfrentadas a cuantiosas multas, por mala prestación del servicio y la atención a los reclamos de sus clientes.

Aunque se nota el esfuerzo de las empresas por ofrecer la mejor atención a sus clientes, la idea de este proyecto surge porque hay mucho camino por recorrer para mejorar la atención y satisfacción. Es acá donde la propuesta juega un papel importante, debido a que, a través de la metodología de cliente misterioso, la empresa va a tener una radiografía de la atención que sus empleados prestan a los clientes.

Los riesgos que podrían presentarse en el proyecto, es que las empresas de la ciudad aun no tengan muy interiorizado los beneficios que pueda traer este tipo de servicio y por lo tanto no inviertan en la propuesta. Se deben tener argumentos bien fundamentados que impulsen su contratación.

2.1 Misión

EnigmátiCO ofrece el servicio de cliente oculto con información actualizada y en tiempo real, de la atención que les brindan los colaboradores a los clientes, con el fin de identificar oportunidades de mejora y proponer planes de acción; trabajando con excelencia, calidad y talento humano calificado, en cada etapa del proyecto.

2.2 Visión

EnigmátiCO será en el año 2023, una empresa reconocida por la calidad, excelencia y profesionalismo; en la prestación del servicio de cliente oculto en la región.

3. Actividad económica

El servicio de Cliente Oculto, se puede en el sector de servicios y principalmente en actividades de organizaciones profesionales, de acuerdo con el código CIU de la Dian; lo anterior porque la prestación de este tipo de servicios, comprende el asesoramiento, la orientación y la asistencia que se le presta a las empresas en procesos relacionados con el desarrollo y aplicación del modelo de actuación; así como la verificación en la aplicación de este, por parte de los encargados de su aplicación.

3.1 Código CIU

9112 actividades de Organizaciones Profesionales (Actividades de Asociaciones NCP (No clasificado previamente).

3.2 Concepto del producto o servicio

El cliente oculto o Mystery Shopper, es un servicio intangible que se ofrece a las empresas, para evaluar el desempeño de sus colaboradores y la atención que se brinda a sus clientes en cada punto de atención. Las empresas reconocen que, sin la presencia del líder o ejecutivo; el comportamiento de los colaboradores que trabajan de cara al cliente cambia y es ahí donde este servicio juega un papel importante.

Las visitas se realizan a los puntos que la compañía desea evaluar, con personal capacitado y dotados de elementos de grabación; se trabaja con formularios preestablecidos o con los definidos y aprobados previamente por la empresa contratante. Mediante esta técnica, se

busca evaluar la atención prestada por sus colaboradores en cuanto a la amabilidad, conocimiento, empatía proactividad que muestren los colaboradores a sus clientes y si la atención ofrecida, está alineada a la promesa de la marca, mediante la correcta aplicación del modelo de actuación. Las bases de datos deben ser suministradas por la empresa contratante y se establece un contrato de confidencialidad.

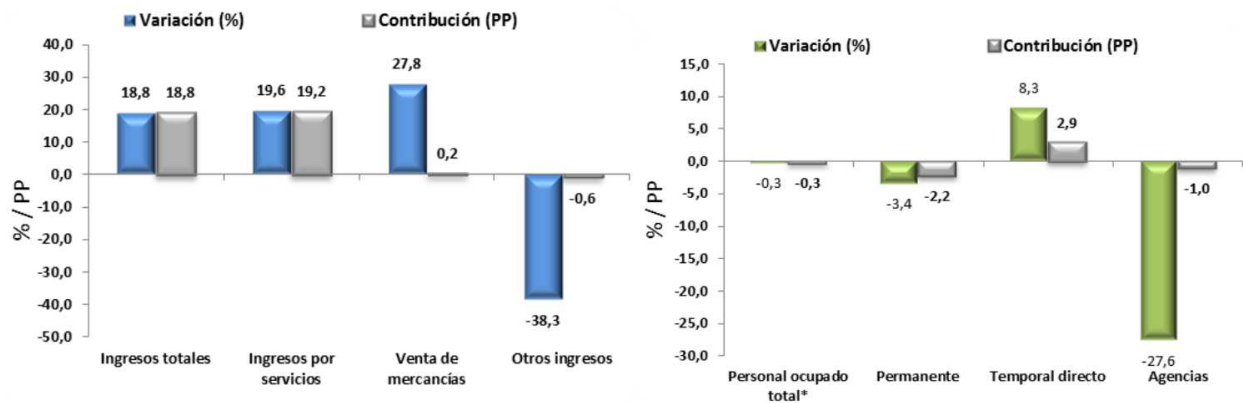
A la empresa que contrate el servicio, se le entregara el resultado de las visitas realizadas con las posibles alarmas y oportunidades de mejora evidenciadas, para garantizar un correcto uso del protocolo de atención y las recomendaciones a que dé lugar. Este informe va acompañado de videos de las auditorías, fotografías, encuestas etc., dependiendo del alcance de la solicitud.

3.3 Análisis del sector

Evolución por Subsector de Servicios / Actividades profesionales científicas y técnica: A continuación, se presentan las variaciones de ingresos nominales más altas y las tres más bajas de esta actividad:

Variación anual: junio 2018 / junio 2017: En junio de 2018, los servicios de actividades profesionales científicas y técnicas registraron un crecimiento de 18,8% en los ingresos nominales. Por su parte, el personal ocupado total, presentó una disminución de 0,3% respecto al mismo periodo de 2017.

Figura 1. Variación anual y contribución de los ingresos nominales por tipo y del personal ocupado total y por tipo de contratación.



* Incluye personal permanente, personal temporal directo y personal temporal contratado a través de agencias de suministro de personal.

Fuente: DANE – Encuesta Mensual de Servicios EMS p Cifra provisional pp Puntos Porcentuales.

La variación de 18,8% en los ingresos totales, se explica por el incremento de 19,6% de los ingresos por servicios y de 27,8% de la venta de mercancías. Por su parte, los otros ingresos operacionales registraron una disminución de 38,3%.

La variación de -0,3% en el personal ocupado total, se explica por una disminución de 3,4% en el personal permanente y de 27,6% en el personal contratado a través agencias. Por su parte, el personal temporal directo registró un incremento de 8,3%.

Variación año corrido: enero - junio 2018 / enero - junio 2017: En lo corrido del año hasta junio de 2018, los servicios de actividades profesionales científicas y técnicas registraron un crecimiento de 15,5% en los ingresos nominales. Por su

parte, el personal ocupado total registró un crecimiento de 0,3%, respecto al mismo periodo de 2017. (Encuesta Mensual de Servicios, 2018, p. 6)

Como se puede observar, el sector de la prestación de servicios profesionales es un sector en continuo crecimiento, lo que hace pensar que la propuesta es viable.

En cuanto al sector específico del Mystery Shopping, esta herramienta de análisis y seguimiento que utilizan las empresas, no es que sea muy reciente, ya que se lleva utilizando desde hace muchos años. Antiguamente, no se hablaba directamente de este término, pero en la medida del paso del tiempo ha ido ganando mayor expansión y se ha convertido, en una herramienta muy popular en el mundo empresarial.

Las compras misteriosas eran una práctica común a principios de 1940 como una forma de medir la integridad de los empleados. Las herramientas utilizadas para las pruebas de clientes misteriosos van desde simples cuestionarios, hasta grabaciones completas en audio y video; estas compras misteriosas pueden ser utilizadas por cualquier industria, siendo las más comunes las tiendas detallistas, hoteles, cines, restaurantes, cadenas de comida rápida, bancos, gasolineras, agencias automotrices, agencias de viaje, aeropuertos, aerolíneas, empresas de Telecomunicaciones, clubes deportivos y clínicas del cuidado de la salud, etc.; sobre todo sectores donde existe mucha competencia y la atención a los clientes tiene gran relevancia.

La popularidad de dicha herramienta llegó a mediados de los años 70 y principio de los años 80, que es cuando gran número de empresas se percataron de la gran importancia de analizar a los clientes internos en sus diversos establecimientos, siendo a partir de 1990, gracias a la aparición de internet, donde se apreció una gran propagación.

La primera empresa que la aplico el concepto fue Walmart (una compañía norteamericana) y la utilizo para comprobar si tanto el servicio como la atención ofrecida, se regían a la calidad preestablecida en su modelo de actuación; como también para asegurarse de que sus trabajadores cumplieran todas las normas y no cometían ningún tipo de robo.

Desde 2010, las compras misteriosas se hicieron populares en la industria del turismo médico y el cuidado de la salud, utilizando esta herramienta como medio para mejorar la experiencia de servicio al cliente.

Como ejemplo, en 2005 una campaña con «compradores anónimos» realizada en 4330 puntos de venta de productos de Microsoft en España (alrededor de un tercio del total), la empresa descubrió que el 41% de dichos establecimientos vendían o instalaban copias piratas de sus programas informáticos.

Cada año que pasa, nuevas mejoras en internet surgen, y dicha práctica tiene gran esplendor con la aparición de ciertos sistemas de software para crear y enviar encuestas. Se puede decir que a medida que la tecnología avanza, el desarrollo de este tipo de industria irá aumentando exponencialmente; puesto que se ha pasado de cuestionarios a mano, a grabaciones de imagen y sonido de alta calidad a través de micrófonos y cámaras. Una gran evolución que se ha presentado en esta industria gracias a las nuevas tecnologías es el llamado eMystery Shopper. Este tipo de cliente misterioso es el que se centra en evaluar páginas web, en aspectos como: la manejabilidad, eficacia, el servicio al cliente de manera online (por ejemplo, la calidad y rapidez de respuesta), la seguridad a la hora de efectuar el pago a través de internet, tiempo de envío y políticas de reembolso. Aunque el mystery shopping tenga mayor fuerza en América debido a su origen; ya se ha difundido en Europa y otros continentes.

Al realizar la búsqueda de empresas que operen bajo esta modalidad en la ciudad de Manizales, no se encuentra información; sin embargo, si se encuentran empresas que tienen su sede en Colombia y que son reconocidas en este ramo como son:

Dichter & Neira propietarios de la agencia líder en LATAM, su foco está relacionado en sectores como consumo masivo, telecomunicaciones y servicios financieros, con alrededor de 1.500 profesionales (400 fijos y 1.200 colaboradores eventuales). Cuentan con 13 oficinas distribuidas en países de Latinoamérica: México, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay, Panamá, Colombia (establecida en 2012) entre otras y brindan servicio a más de 350 compañías, desarrollan al año más de 1.700 investigaciones sobre la disposición del consumidor hacia su marca, accionar las variables que intervienen en el proceso de compra y potenciar el impacto de sus actividades en el punto de venta. (Dichter & Neira, n.d.)

Fue fundada en 1986 por el Dr. Leopoldo Neira como ICC (Investigadores de la Conducta del Consumidor). En Julio de 1990, Dr. Ernest Dichter, miembro del Salón de la Fama de la American Marketing Association, junto con Dr. Leopoldo Neira, establecen Dichter & Neira con un propósito en mente: Crear una agencia de investigación de mercados en América Latina. Sus profesionales son de primera línea y adquieren tecnología de punta para mantener los más altos niveles de excelencia y las creciente demandas de sus clientes.

Su mayor experiencia está relacionada en empresas de Telecomunicaciones, servicios financieros retail sector automotriz y sector de alimentos y bebidas. (Dichter & Neira, n.d.)

Familia de soluciones Dichter & Neira:

Consumer Knowledge (Conocimiento del consumidor): Conoce la relación del consumidor/cliente con su marca en los momentos más relevantes. Gestiona las percepciones del consumidor/cliente.

Shopper Understanding (Comprensión del comprador): Esta solución ayuda a comprender la dinámica de compra de la categoría y las variables que intervienen en este proceso.

Pos Dynamics (Dinámica de POS): Dinamiza las actividades comerciales mediante una visión integral del contexto del Punto de venta. (Dichter & Neira, n.d.)

MetraCheck:

Está formada por profesionales con más de 25 años de experiencia en Puntos de Venta, tanto en compañías nacionales como multinacionales en entornos altamente dinámicos y competitivos. El equipo de profesionales que forman MetraCheck acumula años de experiencia en dirección de empresas, dirección de marketing, gestión de compras y supervisión de tiendas de Retail.

- Más de 50.000 visitas misteriosas realizadas.
- Más de 25.000 clientes misteriosos en España.

- Cobertura internacional. Más de 110.000 shoppers en el mundo.
- Miembro de la Mystery Shopping Providers Association (MSPA). (Mystery Shopping Professionals Association, 2018)
- Especialistas en Mystery Shopping (Presencial, Web/online y Telefónico) y en Market Research (CAPI, CATI, Encuestas SMS, Email, Online y Retail Audit). (MetraCheck, n.d.)

Dentro del análisis del sector, se tiene una asociación que vigila este tipo de empresas dedicadas a prestar este servicio. La MSPA (Mystery Shopping Providers Association), tiene como objetivo principal mejorar la calidad general dentro de la industria de las compras misteriosas y establecer una asociación operativa abierta y transparente con reglas claras de gobernanza.

En 2008, se establecieron los Estatutos de la Asociación en la Cámara de Comercio de La Haya, Países Bajos. Durante 2013 y 2014, la Junta Directiva de MSPA Europa, trabajó arduamente para desarrollar una versión general actualizada y consistente de los Estatutos, que incluye por primera vez, un documento detallado de las Reglas de la Cámara. En 2018 los estatutos se actualizan con el nuevo nombre de la asociación; MSPA (Mystery Shopping Professionals Association) Europa / África. Estatutos MSPA Europa / África - Estatutos, que cubren todos los aspectos generales de las legalidades de dirigir una asociación de acuerdo con la ley Holandesa; dd. Junio de 2018. (Mystery Shopping Professionals Association, 2018)

MSPA es una asociación de compañías que se especializan en compras misteriosas y estudios de mercado, formados con el objetivo de mejorar y estimular la aceptación, el desempeño, la reputación y el uso de Mystery Shopping, todos los miembros de MSPA acuerdan mantener los más altos estándares de conducta ética, comercial y profesional en su trabajo.

Las empresas miembros de MSPA, pasan por un exhaustivo proceso de investigación para asegurarse de que sean empresas legítimas. Si bien, MSPA no puede interceder en nombre de compradores individuales en disputas con una empresa, la Asociación puede tomar y ha tomado medidas en casos en los que descubre que una compañía hace una práctica regular de no pagarles a los compradores o pagar con retraso. Por lo tanto, los compradores pueden estar seguros de que las empresas que pertenecen a MSPA, son monitoreadas para garantizar que se mantenga la reputación de las compañías miembros de MSPA.

(Mystery Shopping Professionals Association, 2018)

3.4 Análisis de mercado

El Informe Económico Anual de Manizales y Caldas, elaborado anualmente desde el Área de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Manizales, tiene como objetivo describir el comportamiento de las principales variables económicas de Manizales y Caldas en el transcurso de un año y visualizar los cambios más relevantes en la dinámica económica del territorio. El informe está dividido en dos secciones: (Escobar, Martínez, & García, 2018)

La primera, que se concentra en la caracterización económica local desde diversos temas macroeconómicos de mayor interés y la presentación de unas fichas de caracterización de la economía de los 18 municipios de la jurisdicción de la CCMPC.

La segunda sección, es un estudio de caso sobre la transformación productiva del área metropolitana de Manizales en los últimos 40 años, la cual hace parte de los estudios económicos publicados y de propiedad intelectual de la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas en la Serie Economía y Empresa (ISSN 2463-1116). La coyuntura económica nacional estuvo marcada por un fuerte proceso de desaceleración económica, en donde el producto creció a tasas reales en un rango entre el 1,6% y 1,8%, muy por debajo de las estimaciones de crecimiento de inicio del año del Gobierno Nacional (2,2% - 2,5%) y de la tasa registrada al final del 2016. Los diversos componentes de la demanda interna tuvieron contracciones, pero con algunas excepciones que mostraron vientos de recuperación en la tendencia desde el 2016. Entre los aspectos positivos del año 2017, se destaca la resistencia del desempleo, con positivas cifras en el ámbito rural, apalancado por el buen año del sector agropecuario, y un deterioro en la dinámica laboral en las ciudades; la reducción en el déficit comercial, en gran parte debido al buen repunte de mitad de año en delante de las exportaciones tradicionales, donde la recuperación del precio del petróleo ha tenido su efecto en las exportaciones; y la caída en la inflación, que a pesar de haber quedado por tercer año consecutivo por encima del rango meta del Banco de la República, muestra un patrón de desaceleración, con una resistencia de un grupo de bienes y servicios que constituyen la inflación subyacente, y, en la coyuntura económica local, evaluando los principales mercados macroeconómicos del territorio, se observa: 1) un quiebre en la tendencia alcista del índice de precios al consumidor durante el 2017, con un ligero estancamiento de la tendencia en la última parte del año, cerrando ligeramente por encima de la inflación nacional, experimentando una

reducción en más de 2 pp en el nivel de precios con respecto al 2016; 2) en el mercado laboral, la tasa de desempleo de Manizales AM en 2017 fue de 11,2%, 0,9 pp por encima de la tasa registrada en 2016, cerrando con un total de 24.067 desocupados.

La tasa de ocupación fue de 53,9% y la tasa global de participación de 60,7%, registrando incrementos de 0,2 y 0,8 pp respectivamente, resultando en más participación, lo que presiono el mercado laboral en 2017, igualmente unido a un deterioro en las condiciones del mercado. A pesar de esto, la industria y las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler registraron aumentos importantes en los ocupados, y se esperaba buenos resultados en temas de formalidad laboral, debido al positivo incremento en los ocupados particulares y la reducción en los empleados domésticos y cuenta propia; 3) uno de los mejores resultados fue el comportamiento en el comercio exterior, ya que las exportaciones alcanzaron la cifra de 819,2 millones de dólares FOB (hasta noviembre), registrando una variación del 44,2% frente al mismo periodo del 2016, cifra que fue impulsada en más de un 70% por las exportaciones de café; y 4) en términos de dinámica empresarial, Manizales registró crecimiento del 11,8% en los nuevos registros de empresarios, 15,1% en los comerciantes persona natural y 2,5% en los comerciantes persona jurídica, con un valor aproximado de inversión por más de \$58.000 millones de pesos, siendo los sectores de comercio, actividades inmobiliarias, transporte y almacenamiento, construcción,

Su actividad central, tradicionalmente ha sido el cultivo y producción del café. Este cultivo permitió la creación de nuevas fuentes de trabajo y de diversas fábricas, algunas de las cuales permanecen en el área metropolitana. Estas empresas se dedican a productos como licores, zapatería, cauchos, chocolate, bancos, autopartes, electrodomésticos, detergentes y jabones, trillado y empacado del café, dulces y metalúrgicas entre otras. Además, se encuentran

instituciones y empresas dedicadas al sector cafetero como: el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas, Almacafé, CENICAFE, y otro gran número de industrias dedicadas al procesamiento del café (trilladoras, procesadoras, torrefactoras, cooperativas, exportadores).

Desde la última mitad del siglo XX, se asentaron en Manizales varias universidades al punto que algunos estudios han señalado a la actividad universitaria como la segunda en importancia de la ciudad. A ella acuden estudiantes de varias regiones del país.

En la actualidad, una actividad económica que se distingue ha sido el sector de servicios en la modalidad de Call Center. De igual manera, la ciudad cuenta con diferentes sitios de aguas termales, lo cual se ha convertido en otro importante referente para el impulso del turismo y la economía.

Manizales obtuvo el primer lugar en la categoría especial de promoción empresarial en el V Premio Iberoamericano de Ciudades Digitales, organizado por la Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones (AHCIENT). En el estudio Doing Business Colombia 2010, realizado por el Banco Mundial, Manizales ocupó el primer lugar como la ciudad de Colombia donde es mejor y más fácil hacer negocios.

“A continuación, se muestra la Información del sector empresarial de Manizales, tomada de la Cámara de Comercio” (issuu, 2015); “en este cuadro se muestran los establecimientos según su actividad económica”. (Londoño, Sánchez, & Escobar, 2014)

Tabla 1.
Establecimientos de comercio por actividad económica

Clasificación	Número	Participación
Comercio	6.125	51%
Servicios	4.804	40%
Industria	841	7%
Actividades Financieras	240	2%
Total	12.011	100%

Figura 2. Establecimientos de comercio por actividad económica

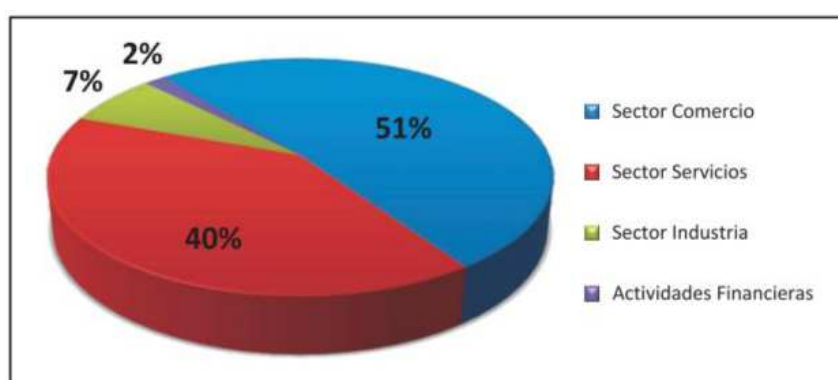


Tabla 2.
Estructura económica de los establecimientos de comercio en Manizales

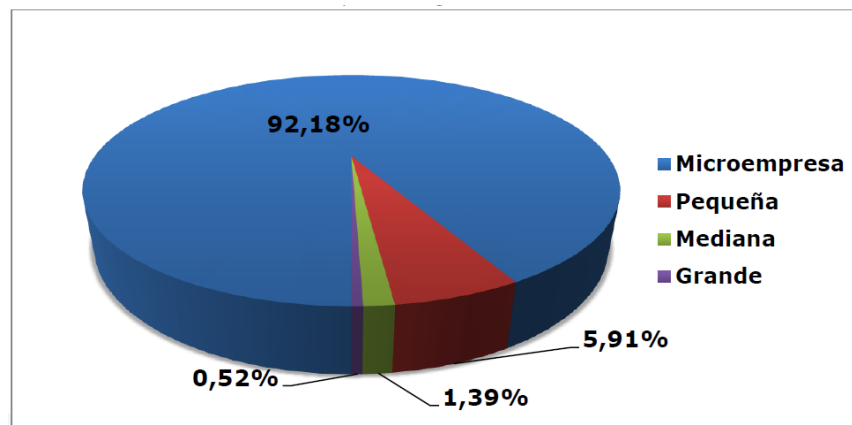
Actividad	Número	Participación	Micro Empresa	P	M	G
			92,18%	5,91%	1,39%	0,52%
Industria manufacturera	759	6,32%	699	45	11	4
Suministro de electricidad, gas y agua	4	0,04%	4	0	0	0
Construcción	86	0,71%	79	5	1	0
Comercio al por mayor y al por menor, reparación vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	6.829	56,86%	6.295	404	95	36
Hoteles y restaurantes	1.887	15,71%	1.740	112	26	10
Intermediación financiera	192	1,59%	177	11	3	1
Actividades inmobiliarias, de alquileres y empresariales	546	4,54%	503	32	8	3
Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria	4	0,04%	4	0	0	0
Educación	92	0,77%	85	5	1	0
Servicios Sociales de Salud	215	1,79%	198	13	3	1
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	862	7,18%	795	51	12	4
Total	12.011	100%	11.072	710	167	62

En este cuadro se visualiza la clasificación de las empresas por tipo de Personas:

Tabla 3.
Clasificación por tipo de personas

Tipo de personas	Número	Participación
Personas jurídicas	2.162	18%
Personas naturales	9.849	82%
Total	12.011	100%

Figura 3. Clasificación de las empresas según valor de los activos de Manizales



Fuente: Cámara de Comercio de Manizales, Cálculos Área de Investigación Socioeconómica.

4. Definición del segmento

Definir el segmento del mercado, es muy importante; ya que puede dar una idea de en donde enfocar los esfuerzos para ofrecer el servicio:

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado; que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing. (Hernández, n.d.)

La herramienta de cliente oculto, se puede aplicar a diversos campos de actividad económica, tales como: restaurantes, centros comerciales, cafeterías, bares y discotecas, estaciones de servicio, banca y finanzas, inmobiliarias, concesionarios, entretenimiento, gimnasio, empresas del sector salud, compañías de seguros, agencia de viajes, aerolíneas, hostales y hoteles, empresas de telecomunicaciones, seguridad.

4.1 Segmentación geográfica

Manizales, es la capital del departamento de Caldas. Es una ciudad del centro occidente de Colombia, ubicada en la Cordillera Central, cerca del Nevado del Ruiz. Forma parte de la llamada Región paisa, Eje Cafetero y del llamado Triángulo de Oro.

Fundada en 1849 por colonos antioqueños, hoy es una ciudad con gran actividad económica, industrial, cultural y turística. Igualmente resalta por su actividad cultural en la que se

destacan su Feria anual, el Festival Internacional de Teatro y numerosos espectáculos y convenciones.

“Manizales es denominada la "Ciudad de las Puertas Abiertas". También se le conoce como "Manizales del Alma" debido al pasodoble taurino que lleva su nombre”. (Alcaldía de Manizales, 2014)

4.2 Segmentación demográfica

De acuerdo con las cifras presentadas por el CIE (Centro de Información y Estadística) Tiene una población de aproximadamente 398.874 habitantes, de acuerdo a las proyecciones demográficas oficiales para el año 2017.

En cuanto a las actividades empresariales predominantes en la ciudad, según CENSO empresarial 2014 publicado por la Cámara de Comercio de Manizales y la Secretaría de Planeación de Manizales, se concentra en un 51% en actividades comerciales y un 40% en otros servicios.

4.3 Segmentación sociológica

De los 398.874 el 48% son hombres y el restante 52% mujeres; el 28% es menor de 20 años, mientras que el 16% de las personas cuenta con 60 y más años.

Existe un número bajo de comerciantes con edades menores a los 25 años, lo que sugiere que el relevo generacional en el sector es bajo y que la población dedicada a estas actividades puede envejecerse cada vez más, si el sector no se vuelve atractivo para los emprendedores jóvenes.

En cuanto a las actividades empresariales predominantes en el municipio de Manizales, según CENSO empresarial 2014 publicado por la Cámara de Comercio de Manizales y la 56 Secretaría de Planeación de Manizales, se concentra en un 51% en actividades comerciales y un 40% en otros servicios, demarcando una clara orientación al sector terciario de la economía. (Alcaldía de Manizales, 2016, p. 55)

Desagregando según actividades económicas para Manizales, los sectores con mayor participación en el capital asociado fueron: comercio (19,5%), actividades inmobiliarias (16,3%), transporte y almacenamiento (11,3%), construcción (10,7%), industria manufacturera (10,6%) y actividades agropecuarias (9,9%). Sin embargo, se evidencia que es el sector de comercio es donde más cantidad de nuevos empresarios se registran en 2017, con una cifra del 42,9% del total de nuevos empresarios, especialmente de comercio al por menor no especializado. Seguidamente se encuentran las actividades de alojamiento y servicios de comida (15,6%), donde es preponderante los servicios de comida y bebida; industria (7%), donde destaca especialmente el sector de confecciones, metalmecánica e instalación y mantenimiento especializado; actividades profesionales, científicas y técnicas (6,5%), distribuido en forma similar entre empresas de publicidad y estudios de mercado, actividades de administración empresarial, consultoría y gestión, actividades de arquitectura e ingeniería y actividades jurídicas y de contabilidad; y actividades de servicios administrativos y de apoyo (4,8%), en especial actividades administrativas y de apoyo de oficina y actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reserva y actividades relacionadas.

Adicionalmente, las cifras dejan entrever que, en el global, menos del 25% de las nuevas empresas son sociedades, pero según actividades económicas, es divergente esta proporción,

alcanzando cifras por encima del 60% en sectores como agricultura, actividades de atención de la salud humana. (Cámara de Comercio de Manizales, 2017, pp. 33-34)

5. Análisis de la competencia

Como se mencionó en el capítulo anterior, en Colombia y el mundo, existen empresas dedicadas a prestar el servicio de Cliente Oculto. En el siguiente cuadro se describirán las características de las empresas que pueden ser los competidores directos.

Tabla 4.
Análisis de la competencia

Competidores	Nombre empresa	Nombre Producto	Ubicación	Precio	Principal Ventaja
Competidor 1	Cliente oculto	Investigación de Mercados	Calle 38 N° 63-38 Medellín, Colombia	El precio varía: Solo audio \$120.000 Video comprimido y editado de los eventos más importantes de la vista valor \$180.000 por vista	Especializados en realizar estudios de mercado y competencia
Competidor 2	Kantar TNS Colombia	Inteligencia de mercados mystery shopper servicio y ventas	Tienen Carrera 13 N° 94ª-26, Piso 5, Bogotá, D.C.	El precio varía según el número de evaluaciones al año: Opción 1: 2.400 visitas para un costo con IVA \$547.400.000 Opción 2: 3.200 visitas para un costo con IVA \$687.820.000 Opción 3: 4.000 visitas para un costo con IVA \$830.382.000	Están clasificados como la mejor empresa de investigación de Colombia. Cumple los lineamientos establecidos por la norma ISO20252:2012 Alcance: Realización de estudios de mercados cuantitativos y cualitativos Certificado CO11/3836, además cumple con los códigos profesionales y éticos internacionales establecidos por ESOMAR
Competidor 3	Dichter & Neira	Cliente oculto (mystery shopper)	Calle 76 N° 11-17, Ed. Torre Nogales, Piso 8, Bogotá, D.C.	Menos de 1.200 auditorías \$450.000 cada una más de 1.200 auditorías \$375.000 cada una	Está orientada a equipos Trade y Ventas, para medir los esfuerzos de ejecución en el PDF, ayudando a enfocar las acciones que más impacten los objetivos estratégicos
Competidor 4	MGR Grupo	Investigación de mercados	Calle 26ª No 13-97, Of. 202 San Diego Bogotá, D.C., Colombia	El precio varía solo audio \$150.000, video valor vista valor \$220.000 por visita	Especializados en marketing y servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar el análisis de la competencia directa, se encontraron dos organizaciones que se dedican a prestar la misma actividad y aunque no se localizan en la ciudad de Manizales, si prestan el servicio a nivel nacional.

Kantar TNS, es una empresa reconocida y certificada, con clientes importantes como VISA, Loreal, Hyudai, BBVA, entre otras.

Dichter & Neira, es una empresa que trabaja con tecnología en la recolección de información a través de teléfonos inteligentes, con 30 años de experiencia y realizan alrededor de 1700 estudios por año.

Al consultar con estas empresas, se evidencia un manejo integral de esta solución y ofrecen otros servicios que hacen que sean reconocidas en el mercado.

5.1 Estrategias de distribución

Dado que los servicios a prestar son intangibles, se requiere tener un contacto más personal con los clientes; para ello se realizarán visitas a las empresas en busca de nuevos clientes y proyectos. También se tiene contemplado aprovechar otras herramientas de distribución como:

La Cámara de Comercio de Manizales y Fenalco, servirán como canales de distribución, y permitirán dar a conocer los servicios de la empresa, mediante la realización de convenciones, simposios y ferias que realizan para apoyar a los emprendedores, estas entidades se encargan de fomentar el desarrollo y fortalecimiento de las empresas.

Se tendrá una página Web, donde a través del link Contáctenos, el cliente interesado, podrá comunicarse con la empresa y solicitar una visita.

Por otro lado, se tiene la opción del Inbound Marketing: en el mercado colombiano existen agencias especializadas que utilizan las herramientas digitales y la tecnología, para ayudar a conseguir clientes potenciales, a través de un software especializado; ellos se encargan de organizar estrategias de marketing digital que generen tráfico al sitio web para encontrar clientes y capturar sus datos.

5.2 Estrategias de precio

Como estrategia, se estudiarán los precios de la competencia; estos darán la pauta para definir el precio del servicio; mientras la empresa se da a conocer. Para ser competitivos, se tendrá un precio de acuerdo al tipo de empresa (grande, mediana y pequeña), que oscilará entre un 5% y un 15% más bajo que el promedio de la competencia; lo anterior como estrategia de penetración, mientras se logra participación de mercado; donde por ser una empresa nueva, se busca competir con un precio más bajo que la competencia, como se mostró en el texto anterior y así conseguir una penetración más rápida.

Tabla 5.
Promedio valores competencia directa

Competencia	Audio - Video	Audio
Cliente Oculto	\$ 180.000	\$ 120.000
Kantar TNS Colombia	\$ 228.000	
MGR Grupo	\$ 220.000	\$ 150.000
Valor Promedio de visitas	\$ 209.333	\$ 135.000

Para este caso, el valor de la visita de la empresa EnigmátiCO, sería:

Tabla 6.
Visitas presenciales

Empresa	Solo Audio sin IVA	Audio y Video IVA
Valor por visita pequeña	\$110.000	\$180.000
Valor por visita mediana	\$120.000	\$190.000
Valor por visita grande	\$130.000	\$200.000

No se tuvo cuenta a la empresa Dichter & Neira; ya que el precio de las visitas es de \$450.000, pues ofrecen otros servicios adicionales a los ofrecidos por los demás competidores.

Si la empresa realiza el contacto por la página, tendrá un descuento del 5% adicional.

Como se observa en el cuadro, se impactarían inicialmente a tres (3) grupos de empresas como son: las Pequeñas, Medianas y Grandes; los valores que se ofrecerán serán diferentes; debido al presupuesto que manejan cada una de ellas; cabe anotar que los precios no deberían ser diferentes; sin embargo, la diferencia en precio estará en la forma de entregar la información; más completa, más especializada etc.

5.3 Estrategias de promoción

Durante el primer año, se realizarán campañas de promoción a través de email marketing; que permite a un costo muy bajo, enviar publicidad por correo electrónico directo, utilizando plantillas que pueden estar ya prediseñadas y además personalizadas. Con este recurso, se podrían enviar la información de los servicios a las bases de datos de clientes potenciales.

Al consultar con la empresa de telecomunicaciones TigoUne, ofrecen un dúo de Telefonía Ilimitada e Internet de 30 megas por valor de \$ 175.000 mensuales; el plan tiene como plus para las empresas pequeñas, el envío de correos masivos para promocionar la empresa y sus servicios a través de la herramienta llamada Emblue; esta opción, facilitara la promoción y la comunicación con los clientes, aprovechando el correo electrónico, para el envío de campañas de mercadeo e información de la empresa, de una manera fácil, segura, sin compra de licencias, ni actualizaciones. El éxito de esta estrategia se basa en tener la base de datos de clientes a impactar; la cual se compra en la cámara de comercio, a un precio de \$ 550.000 por 1000 registros de datos, que son enviados al correo en Excel. La meta será impactar con el correo 84 empresas mensualmente.

Una de las estrategias de promoción es la del marketing de atracción o también llamado Inbound Marketing, esta es una forma de atraer a los cliente potencial mediante los canales digitales, esta estrategia brindará información del servicio que se va a prestar e iniciar así, el posicionamiento de la empresa. Con el plan de Internet, la empresa de telecomunicaciones, también ofrecen la creación de la página web y actualización de los contenidos si es necesario; pero es muy básica; por lo tanto, se pagará \$ 1.200.000 por la elaboración de una página más robusta; este es un medio propicio para generar interés de los clientes potenciales y llegar a la audiencia deseada. La página se debe rankear para que pueda aparecer en la primera página de resultados de Google (Uno de los muchos buscadores), ya que es muy importante posicionar la empresa con una página web para obtener más visitas; con lo cual se espera vender más, con ese tráfico que se generaría en la web; el valor mensual será de \$1.500.000 por el servicio más básico.

Otra estrategia de promoción, serán las visitas presenciales a las empresas que podrían ser más o menos 44 aproximadamente por mes; a las cuales ya les fue enviado el correo con la información; se entregará el catálogo de servicios, dando a conocer los beneficios que la empresa puede percibir después de la evaluación y posterior asesoría. El costo de los folletos (brochure) en color full por lado y lado, es de \$2.500 por unidad para un valor total de \$2.500.000 por más o menos 1.000 folletos que se requieren durante el primer año. Para evitar su desactualización, no se incluirán costos en la información y como merchandising, se entregarán lapiceros por valor de \$ 890 la unidad para un total de \$890.000 inicialmente.

6. Proyección de ventas y política de cartera

Teniendo que, para este proyecto, no se cuenta con datos históricos que ayuden a determinar la demanda estimada, se utilizara el método de proyección de la demanda incierta o desconocida. “Cuando no es posible conocer anticipadamente la demanda y resulta difícil hacer proyecciones de la información histórica que permita tener una idea aproximada de la demanda ni de los factores que la originan. Ya que no se dispone de métodos que proporcionen predicciones completamente exactas”. (Hurtado, s.f.)

6.1 Plan de producción

Este plan se realizó para 3 grupos de empresas: pequeñas, medianas y grandes; no se tuvieron en cuenta las microempresas; por lo tanto, el foco de empresas a visitar es menor al total de empresas con las que cuenta la ciudad.

Tabla 7.
Plan de producción pequeñas empresas

Actividad	Número empresas en Manizales	% Empresas a visitar	Total empresas visitadas	% Proyectos contratados	Proyectos contratados	Visitas por proyecto anuales	Total visitas anuales	Precio por vista video sin IVA	Precio por visita sonido sin IVA	Ingresos por visitas con video sin IVA	Ingresos por visitas con sonido sin IVA	Total ingresos anuales sin IVA	Ingresos mensuales sin IVA
Industria manufacturera	45	50%	23	20%	5	20	100	180.000	110.000	70%	30%	100%	1.325.000
Suministro de electricidad, gas y agua	0	50%	0	20%	0	20	0	180.000	110.000	0	0	0	0
Construcción	5	50%	3	20%	1	20	20	180.000	110.000	2.520.000	660.000	3.180.000	265.000
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotres, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	404	50%	202	20%	41	20	820	180.000	110.000	103.320.000	27.060.000	130.380.000	10.865.000
Hoteles y restaurante	112	50%	56	20%	12	20	240	180.000	110.000	30.240.000	7.920.000	38.160.000	3.180.000
Transporte, almacenamiento y empresas de comunicaciones	32	50%	16	20%	4	20	80	180.000	110.000	10.080.000	2.640.000	12.720.000	1.060.000
Intermediación financiera	11	50%	6	20%	2	20	40	180.000	110.000	5.040.000	1.320.000	6.360.000	530.000
Actividades inmobiliarias, de alquiler y empresariales	32	50%	16	20%	4	20	80	180.000	110.000	10.080.000	2.640.000	12.720.000	1.060.000
Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria	0	50%	0	0%	0	20	0	180.000	110.000	0	0	0	0
Educación	5	50%	3	20%	1	20	20	180.000	110.000	2.520.000	660.000	3.180.000	265.000
Servicios Sociales de Salud	13	50%	7	20%	2	20	40	180.000	110.000	5.040.000	1.320.000	6.360.000	530.000
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	51	50%	26	0%	0	20	0	180.000	110.000	0	0	0	0
Total	710		358		72		1.440			181.440.000	47.520.000	228.960.000	19.080.000

Tabla 8.
Plan de producción medianas empresas

Actividad	Número empresas en Manizales	% Empresas a visitar	Total empresas visitadas	% Proyectos contratados	Proyectos contratados	Visitas por proyecto anuales	Total visitas anuales	Precio por vista video sin IVA	Precio por visita sonido sin IVA	Ingresos por visitas con video sin IVA	Ingresos por visitas con sonido sin IVA	Total ingresos anuales sin IVA	Ingresos mensuales sin IVA
										70%	30%	100%	
Industria manufacturera	11	60%	7	30%	3	30	90	190.000	120.000	11.970.000	3.240.000	15.210.000	1.267.000
Suministro de electricidad, gas y agua	0	60%	0	30%	0	30	0	190.000	120.000	0	0	0	0
Construcción	1	60%	1	30%	1	30	30	190.000	120.000	3.990.000	1.080.000	5.070.000	422.500
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotres, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	95	60%	57	30%	18	30	540	190.000	120.000	71.820.000	19.440.000	91.260.000	7.605.000
Hoteles y restaurante	26	60%	16	30%	5	30	150	190.000	120.000	19.950.000	5.400.000	25.350.000	2.112.000
Transporte, almacenamiento y empresas de comunicaciones	8	60%	5	30%	2	30	60	190.000	120.000	7.980.000	2.160.000	10.140.000	845.000
Intermediación financiera	3	60%	5	30%	2	30	60	190.000	120.000	7.980.000	2.160.000	10.140.000	845.000
Actividades inmobiliarias, de alquiler y empresariales	8	60%	5	30%	2	30	60	190.000	120.000	7.980.000	2.160.000	10.140.000	845.000
Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1	60%	1	0%	0	30	0	190.000	120.000	0	0	0	0
Educación	2	60%	2	0%	0	30	0	190.000	120.000	0	0	0	0
Servicios Sociales de Salud	3	60%	2	30%	1	30	30	190.000	120.000	3.990.000	1.080.000	5.070.000	422.500
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	8	60%	5	0%	0	30	0	190.000	120.000	0	0	0	0
Total	166		103		33		990			131.670.000	35.640.000	167.310.000	13.942.000

Tabla 9.
Plan de producción grandes empresas

Actividad	Número empresas en Manizales	% Empresas a visitar	Total empresas visitadas	% Proyectos contratados	Proyectos contratados	Visitas por proyecto anuales	Total visitas anuales	Precio por visita video sin IVA	Precio por visita sonido sin IVA	Ingresos por visitas con video sin IVA	Ingresos por visitas con sonido sin IVA	Total ingresos anuales sin IVA	Ingresos mensuales sin IVA
										70%	30%	100%	
Industria manufacturera	4	70%	3	40%	2	40	80	200.000	130.000	11.200.000	3.120.000	14.320.000	
Suministro de electricidad, gas y agua	3	70%	3	40%	2	40	80	200.000	130.000	11.200.000	3.120.000	14.320.000	1.193.333
Construcción	1	70%	1	40%	1	40	40	200.000	130.000	5.600.000	1.560.000	7.160.000	1.193.333
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotres, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	36	70%	26	40%	11	40	440	200.000	130.000	61.600.000	17.160.000	78.760.000	596.667
Hoteles y restaurante	10	70%	7	40%	3	40	120	200.000	130.000	16.800.000	4.680.000	21.480.000	6.563.333
Transporte, almacenamiento y empresas de comunicaciones	3	70%	3	40%	2	40	80	200.000	130.000	11.200.000	3.120.000	14.320.000	1.790.000
Intermediación financiera	1	70%	1	40%	1	40	40	200.000	130.000	5.600.000	1.560.000	7.160.000	596.667
Actividades inmobiliarias, de alquiler y empresariales	3	70%	3	40%	2	40	80	200.000	130.000	11.200.000	3.120.000	14.320.000	1.193.333
Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria	0	70%	0	40%	0	40	0	200.000	130.000	0	0	0	0
Educación	1	70%	1	40%	1	40	40	200.000	130.000	5.600.000	1.560.000	7.160.000	596.667
Servicios Sociales de Salud	1	70%	1	40%	1	40	40	200.000	130.000	5.600.000	1.560.000	7.160.000	596.667
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	0	70%	0	40%	0	40	40	200.000	130.000	0	0	0	0
Total	63		26	0%	26		1.040			145.600.000	40.560.000	180.160.000	15.513.333
Gran Total	939		131		131		3.470			458.710.000	123.720.000	582.430.000	48.535.833

Tabla 10.
Consolidado de ventas

Tipo de Empresa	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total Anual
Pequeñas empresas	19.080.000	19.080.000	19.080.000	19.080.000	19.080.000	19.080.000	19.080.000	19.080.000	19.080.000	19.080.000	19.080.000	19.080.000	22.960.000
Medianas empresas	13.942.500	13.942.500	13.942.500	13.942.500	13.942.500	13.942.500	13.942.500	13.942.500	13.942.500	13.942.500	13.942.500	13.942.500	167.310.000
Grandes empresas	15.513.333	15.513.333	15.513.333	15.513.333	15.513.333	15.513.333	15.513.333	15.513.333	15.513.333	15.513.333	15.513.333	15.513.333	186.160.000
Total	48.535.833	48.535.833	48.535.833	48.535.833	48.535.833	48.535.833	48.535.833	48.535.833	48.535.833	48.535.833	48.535.833	48.535.833	582.430.000

6.1.1 Costos del servicio

Tabla 11.
Proveedores

Proveedores	Nombre empresa	Nombre producto	Ubicación
Proveedor 1	GTI Alberto Álvarez López	Equipos de cómputo: Servidores, portátiles, tablets	Manizales
Proveedor 2	LáserFiche	Proveedor software gestión contenidos	Bogotá
Proveedor 3	La Tienda del Espía	Productos para grabación de audio y video espía	Bogotá
Proveedor 4	CamarasEspias.com	Productos para grabación de audio y video espía	Bogotá
Proveedor 5	HomeCenter	Muebles de oficina	Manizales
Proveedor 6	Tigo Une	Equipos celulares, telefonía e internet	Manizales
Proveedor 7	Gupo Avanti	Agencia de publicidad	Manizales

Tabla 12.
Costos de constitución

Costos	Nombre	Entidad	Costo
Costo 1	Constitución de sociedad	Cámara de Comercio	34.000
Costo 2	Impuesto de registro (con cuantía)	Cámara de Comercio	70.000
Costo 3	Matrícula persona jurídica	Cámara de Comercio	131.000
Costo 4	Formulario de registro mercantil	Cámara de Comercio	4.500
Costo 5	Inscripción de libro de socios y junta directiva	Cámara de Comercio	12.000
Costo 6	Certificado de existencia	Cámara de Comercio	10.000
Total Costos Constitución			261.500

Tabla 13.
Costos de lanzamiento

Costos	Nombre	Entidad	Costo
Costo 1	Diseño página web	LaserFiche	1.200.000
Costo 2	Publicidad lanzamiento empresa	Grupo Avanti	1.000.000
Costo 3	Capacitación inicial auditores		2.000.000
Costo 4	Compra de base de datos inicial	Cámara de Comercio	600.000
Costo 5	Folletos con el portafolio	Grupo Avanti	2.500.000
Costo 6	Evento de lanzamiento	Hotel Carretero	2.000.000
Total Costos Constitución			9.300.000

Tabla 14.
Maquinaria y materiales

Artículo	Nombre	Descripción	Costo Unitario	Cant.	Costo Total	Vlr. depreciación mensual	Vlr. depreciación anual	Vida útil
Máquina o herramienta 1	Gorras para grabación	Grabación video	750.000	2	1.500.000	41.667	500.000	3
Máquina o herramienta 2	Lapiceros para grabación	Grabación video	700.000	2	1.400.000	38.889	466.667	3
Máquina o herramienta 3	Gafas	Grabación video	800.000	2	1.600.000	44.444	533.333	3
Máquina o herramienta 4	Grabadoras	Grabación audio	750.000	2	1.500.000	41.667	500.000	5
Máquina o herramienta 5	Plataforma tecnológica: Hardware o software	Procesar / gestionar / presentar información a los clientes	25.000.000	1	25.000.000	416.667	5.000.000	5
Máquina o herramienta 6	Tablets	Visita a clientes	1.000.000	2	2.000.000	33.333	400.000	5
Máquina o herramienta 7	Portátiles	Trabajo de oficina	2.000.000	4	8.000.000	133.333	1.600.000	5
Máquina o herramienta 8	Impresora	Impresión / Copia documento	1.000.000	1	1.000.000	16.667	200.000	5
Máquina o herramienta 9	Teléfono móvil	Uso empresarial	750.000	4	3.000.000	83.333	1.000.000	3
Total costo maquinaria					45.000.000	850.000	10.200.000	

Tabla 15.
Muebles y enseres

Artículo	Nombre	Descripción	Costo Unitario	Cant.	Costo Total	Vlr. depreciación mensual	Vlr. depreciación anual	Vida útil
Máquina o herramienta 1	Escritorios	Grabación video	500.000	4	2.000.000	16.667	200.000	10
Máquina o herramienta 2	Silla escritorio	Grabación video	200.000	4	800.000	6.667	80.000	10
Máquina o herramienta 3	Sillas adicionales	Sala reuniones	100.000	10	1.000.000	8.333	100.000	10
Máquina o herramienta 4	Cajoneros	Archivar documentos	200.000	2	400.000	3.333	40.000	10
Máquina o herramienta 5	Mesa	Reuniones	500.000	1	500.000	4.167	50.000	10
Máquina o herramienta 5	Coca telefónica	Llamadas	120.000	4	480.000	4.000	48.000	10
Total costo muebles y enseres					5.180.000	43.167	518.000	

Tabla 16.

Costo personal operativo

Personal	Cargo	Descripción	Costo mensual	Cant.	Costo total mensual	Costo total anual
Personal operativo 1	Audidores	Realizar visitas	1.500.000	4	6.000.000	72.000.000
Personal operativo 2	Analista de información	Cargar, analizar información, capacitar agentes	1.500.000	1	1.500.000	18.000.000
Total costos personal operativo					7.500.000	90.000.000

Tabla 17.

Gasto personal administrativo

Personal	Cargo	Observaciones	Costo	Cant.	Costo Total Mensual	Costo Total Anual
Personal administrativo 1	Director General	Puede estar inicialmente vacante y el rol lo puede asumir cualquiera de los demás directores	8.000.000	1	8.000.000	96.000.000
Personal administrativo 2	Director Comercial y Administrativo		6.000.000	1	6.000.000	72.000.000
Personal administrativo 3	Secretaria Auxiliar Contable	Tiempo completo	1.200.000	1	1.200.000	14.400.000
Personal administrativo 4	Servicios Generales	2 días a la semana	360.000	1	430.000	5.160.000
Personal administrativo 5	Servicios Generales	2 días a la semana	360.000	1	430.000	5.160.000
Personal administrativo 6	Salud Ocupacional	Prestación servicios / horas	500.000	1	500.000	6.000.000
Total Gastos Personal Administrativo					22.930.000	275.160.000

Tabla 18.

Costos administrativos

Costo	Cargo	Observaciones	Costo	Cant.	Costo total mensual	Costo total anual
Costo administrativo 1	Servicios Públicos	Luz, agua	400.000	1	400.000	4.800.000
Costo administrativo 2	Plan celular	Llamadas corporativas	100.000	4	400.000	4.800.000
Costo administrativo 3	Internet	50 MB + Telefonía fija	175.000	1	175.000	2.100.000
Costo administrativo 4	Mantenimiento y soporte plataforma tecnológica	15% anual	312.500	1	312.500	3.750.000
Costo administrativo 5	Inbound página web	Ranquear	1.500.000	1	1.500.000	18.000.000
Costo administrativo 6	Actualización base de datos de empresas	Mensual	50.000	1	50.000	600.000
Costo administrativo 7	Transporte	Desplazamiento realizar visita	440.000	4	1.760.000	21.120.000
Costo administrativo 8	Otros costos		1.000.000	1	1.000.000	12.000.000
Total costos administrativos					5.975.500	61.170.000

Tabla 19.

Gastos administrativos

Costo	Cargo	Observaciones	Costo	Cant.	Costo total mensual	Costo total anual
Gasto administrativo 1	Arrendamiento		2.000.000	1	2.000.000	24.000.000
Gasto administrativo 2	Papelería		200.000	1	200.000	2.400.000
Gasto administrativo 3	Productos aseo y cafetería		200.000	1	200.000	2.400.000
Gasto administrativo 4	Publicidad	Merchandising	500.000	1	500.000	6.000.000
Gasto administrativo 5	Otros gastos		1.000.000	1	1.000.000	12.000.000
Total gastos administrativos					3.900.000	46.800.000
Total Costos / Gastos / Depreciaciones mensuales \$40.820.667						

7. Organización

7.1 Análisis DOFA

El análisis DOFA, lo utilizan las empresas antes de crear las estrategias de marketing; ya que se puede mediante este análisis, conocer cuáles son las mejores prácticas de las empresas competidoras y conocer los puntos fuertes en comparación con ellas; como pueden ser: las debilidades que la empresa tiene para buscar una solución y las oportunidades que se tienen para aprovecharlas.

Tabla 20.
Análisis DOFA

Factores Internos		Factores Externos	
Fortalezas	Posibilidad de ampliar el portafolio de productos y servicios.	Oportunidades	Servicio novedoso que trae mejoras a las empresas, con posibilidad de crecimiento.
	Diseño del proyecto de acuerdo a las necesidades de evaluación y requerimientos específicos que manifiesten los clientes.		Difusión por diferentes medios digitales para atraer clientes y que contraten los servicios.
	Confiabilidad y calidad en la información entregada.		En Manizales se cuenta con 710 empresas pequeñas, 166 medianas y 63 grandes empresas, para ofrecer el servicio y conseguir clientes.
	Plataforma tecnológica para entrega de resultados, de fácil acceso.		Es la única Empresa de cliente oculto en la ciudad de Manizales, con proyección a nivel nacional.
Debilidades	Falta de experiencia en el sector del cliente oculto.	Amenazas	Alta competencia a nivel nacional e internacional.
	Inicialmente los servicios que se ofrecen serán limitados.		Se evidencian competidores actuales mejor organizados y con experiencia.
	Capital de trabajo limitado en un comienzo, mientras se tienen proyectos.		Los avances tecnológicos se dan muy rápido; el valor de la inversión que se hace en tecnología es alta y podría quedar obsoleta en corto tiempo.
	Falta de recursos para invertir fuerte en el posicionamiento en Web. Se debe iniciar con bajo presupuesto.		Falta de presupuesto por parte de las empresas (los clientes) para invertir en este tipo de servicios; por lo tanto, se deben tener argumentos de peso, para que las empresas contraten el servicio.

7.1.1 Fortalezas

Posibilidad de ampliar el portafolio de productos y servicios: Inicialmente se va a prestar el servicio de grabación en audio y video, más adelante se tendrá la posibilidad de ampliar el portafolio de productos y servicios como son:

- Diseño del modelo de la actuación a empresas que lo requieran, incluida la capacitación al personal.
- Auditorías telefónicas; ya que se tiene un mercado potencial para este tipo de auditorías como son los Contact Center y las empresas que prestan sus servicios por las líneas 018000.
- Investigación y medición de los servicios que ofrece la competencia.
- Auditorías a páginas Web (eCommerce) que presten las empresas.

Diseño del proyecto de acuerdo a las necesidades de evaluación y requerimientos específicos que manifiesten los clientes: Los proyectos contratados, serán totalmente personalizados y adaptados a las necesidades del cliente y de la empresa; realizando un seguimiento en el tiempo y aportando todos los detalles necesarios para mejorar la experiencia del cliente.

Confiablez y calidad en la información entregada: Luego de realizar las auditorías, se entregará una radiografía de lo que realmente experimentan los clientes al momento de ir al

punto de venta, validando si lo que la empresa ofrece, es igual a lo que el cliente recibe y si la comunicación es adecuada.

Plataforma tecnológica para entrega de resultados, de fácil acceso: Después de realizar la visita, la información se subirá en la plataforma y estará apoyada con el video, para que sean analizados por los miembros de la compañía y tomar las acciones correspondientes; cabe anotar que la información que se sube al formulario previamente elaborado por la empresa que contrata, estará alojada en la plataforma de forma segura.

7.1.2 Debilidades

Falta de experiencia en el sector del cliente oculto: la falta de experiencia podría hacer que las tarifas asignadas, deban ser revisadas a medida que pasen los meses; ya que podrían presentarse situaciones que no estén contempladas.

Inicialmente los servicios que se ofrecen serán limitados: El servicio no tiene por ahora un diferencial frente a la competencia; sin embargo, con los dos servicios ofertados también se pueden lograr un impacto positivo para las compañías que contraten el servicio y generar rentabilidad a la empresa.

Capital de trabajo limitado en un comienzo, mientras se tienen proyectos: El capital que aportan los dos socios, podría al comienzo ser limitado para adquirir plataforma más avanzada y equipos de última tecnología para realizar las visitas. Es necesario invertir las ganancias durante unos meses mientras se llega a un punto de equilibrio. Si es necesario se debe solicitar un crédito a las entidades que apoyan a los emprendedores.

Falta de recursos para invertir fuerte en el posicionamiento en Web. Se debe iniciar con bajo presupuesto: El Inbound Marketing ofrece a los emprendedores, herramientas digitales para ayudar a conseguir clientes potenciales y las agencias arman las estrategias de marketing digital para encontrar clientes, calificarlos y buscar cerrar la venta con un alto índice de efectividad; sin embargo, el costo es elevado; por lo tanto, es importante adaptarse al presupuesto, mientras se toma fuerza.

7.1.3 Oportunidades

Servicio novedoso que trae mejoras a las empresas, con posibilidad de crecimiento: Para las empresas de Manizales, este servicio puede ser novedoso; ya que aún no está muy posicionado y se tiene un alto potencial. Además, se tiene la oportunidad de crecer rápidamente, si las empresas ven lo ganador de los resultados y las mejoras que se pueden ver a corto plazo.

Difusión por diferentes medios digitales para atraer clientes y que contraten los servicios: No todos los medios digitales sirven para dar a conocer el servicio; ya que el público objetivo son los empresarios; sin embargo, hay muchos medios que pueden apoyar en esta tarea y a precios más asequibles.

En Manizales se cuenta con 710 empresas pequeñas, 166 medianas y 63 grandes empresas, para ofrecer el servicio y conseguir clientes: La ciudad cuenta con empresas que ofrecen servicios y que necesitan mejorar la atención a sus clientes para evitar que éstos se vayan para la competencia. El número de empresas de la ciudad es un buen potencial para iniciar las actividades de la empresa.

Es la única Empresa de cliente oculto en la ciudad de Manizales, con proyección a nivel nacional: En Manizales, no se cuenta con empresas que presten el servicio de cliente oculto o Mystery Shopper; por lo tanto, se tiene un mercado muy importante para dar a conocer el servicio y sus bondades, permitiendo el fortalecimiento de las relaciones con la empresa.

7.1.4 Amenazas

Alta competencia a nivel nacional e internacional: Se evidencia, que en el país se cuenta con un número importante de empresas especializadas en el servicio y la competencia se vuelve agresiva cuando surge un nuevo competidor.

Los avances tecnológicos se dan muy rápido; el valor de la inversión que se hace en tecnología es alta y podría quedar obsoleta en corto tiempo: Las empresas que prestan el servicio en el país, tienen plataformas más robustas y con la experiencia que les da la ventaja competitiva; por lo tanto, podrían ofrecer más posibilidades en cuanto a servicios; sin embargo, con estos precios y la calidad de la información, se lograra ganar un lugar en el mercado.

Falta de presupuesto por parte de las empresas (los clientes) para invertir en este tipo de servicios; por lo tanto, se deben tener argumentos de peso, para que las empresas contraten el servicio: Es necesario que las empresas destinen parte de su presupuesto a este tipo de servicios y es ahí donde está el reto del director comercial, convencer mediante los resultados, que vale la pena invertir en este tipo de servicios y que se puede llegar a ser un aliado importante para el logro de las metas de la compañía.

7.2 8.2 Organismos de Apoyo

En Colombia se cuenta con organismos que apoyan a los emprendedores, los capacita y brindan información sobre las ayudas, requisitos, trámites, pasos a seguir para conseguir que el proyecto sea una realidad. Algunas de las entidades que apoyan el Emprendimiento en Colombia son:

Fondo Emprender del SENA: Es una entidad que financia proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años graduados.

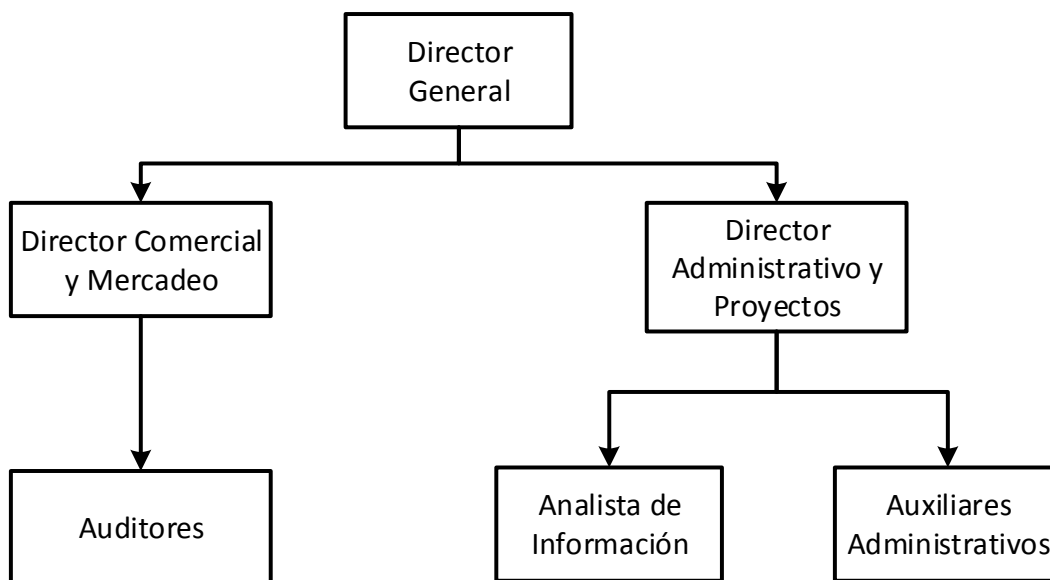
Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica: Su función es apoyar la creación y la consolidación de empresas de base tecnológica, es decir aquellas que generan productos o servicios innovadores en el mercado global. Apoyan a emprendedores que tengan una idea innovadora y empresas que desean desarrollar nuevos proyectos, como también resolver una problemática derivada de sus procesos internos.

Universidades – Consultorio Gerencial: Asesoran a los emprendedores y empresarios en el desarrollo de un plan de negocios para ser presentado a entidades de financiamiento a nivel de incubación; ofrece capacitación, asesoría y consultoría para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

Instituto de Fomento Industrial: Brindan asesoría referente a las líneas de crédito para emprendedores, micro, pequeñas y medianas y grandes empresas de acuerdo a las necesidades expuestas por los emprendedores y empresarios; como también orienta sobre los procedimientos que se deben seguir para acceder al crédito con los intermediarios financieros.

Banco Caja Social: Prestan asesoría a microempresas, pymes y grandes empresas sobre las condiciones financieras para acceder a las líneas de crédito, de acuerdo a las políticas de riesgo del banco; adicionalmente realiza el filtro para el estudio del crédito en cuanto a su viabilidad y capacidad de pago. Posteriormente canaliza los documentos para el otorgamiento y asignación de oficinas. (Cápsulas de Emprendimiento, 2010)

7.3 Estructura organizacional



La empresa contará con dos socios capitalistas, para apoyar y desarrollar ideas e impulsar los negocios y proyectos. El organigrama tendrá 3 niveles jerárquicos como son:

7.3.1 Director General

Este cargo estará vacante inicialmente y sus funciones las asumirán el Director Comercial/ Mercadeo o el Director Administrativo/Proyectos; mientras la empresa toma fuerza.

7.3.2 Director Administrativo y Proyectos

- Gestionar los equipos de trabajo, velar por los intereses de la empresa, cubrir necesidades y ser apoyo cuando se presenten dificultades en el desarrollo de las actividades.
- Administrar los recursos de la empresa.
- Nómina.
- Liderar a los equipos de trabajo.
- Determinar si las estrategias planeadas están siendo óptimas o se deben realizar cambios.
- Desarrollar los proyectos planeados y velar por el cumplimiento del presupuesto.
- Actuar como interlocutor ante promotores, accionistas, cliente y también ante los equipos de trabajo y participantes en el proyecto.
- Gestionar las compras, los proveedores y los pagos.

- Cartera.
- Pago de nómina.
- Monitoreo y seguimiento al desarrollo de los proyectos en curso.
- Velara por el correcto ingreso de la información y entrega de los resultados obtenidos en las visitas.
- Trabaja en conjunto con el director comercial y de mercadeo.
- Encargado de administrar la plataforma tecnológica.
- Total cargo: 1.

7.3.3 Director Comercial y Mercadeo

- Conseguir clientes y concretar proyectos para la empresa, garantizando su viabilidad.
- Responder por los resultados de las negociaciones.
- Negociar y manejar la cuenta de las empresas con las cuales se contraten proyectos.
- Gestionar la cartera.
- Elaborar planes de ventas y marketing, haciendo seguimiento.
- Solucionar los imprevistos que se presenten en la parte comercial y de mercadeo.

- Elaborar planes de acción.
- Encargado del marketing online para poder posicionar correctamente la empresa en la web y vigilar su comportamiento.
- Establecer la política de precios y actualizar si es necesario.
- Encargado de la capacitación de los frentes de trabajo.
- Realizará la entrega de los resultados de las visitas a sus clientes.
- Cumplir con los tiempos establecidos para entrega de los resultados.
- Deberá responder por el correcto desempeño de los agentes en las visitas.
- Total cargo: 1.

7.3.4 Auditores o Agentes

Tendrán contrato a término fijo, dependiendo de los resultados obtenidos; ya que esto redundara en la calidad del trabajo realizado, sus funciones son:

- Serán responsables de la información de las empresas que contraten los proyectos.
- Recibir capacitación de cada proyecto a trabajar y conocer a fondo el formulario.
- Cumplir con las visitas diarias a las empresas como cliente misterioso.

- Velar porque los equipos de grabación estén en funcionamiento, antes de realizar la visita.
- Comportarse como un cliente, con naturalidad y evitar que sea descubierto por los colaboradores de la empresa contratante.
- Entregar oportunamente las grabaciones al área encargada para el descargue de la información en la plataforma.
- Mantener buena comunicación con la analista de información.
- Mantener la buena presentación personal.
- Total cargo: la cantidad depende de los proyectos y visitas contratadas.

7.3.5 Analista de Información

- Encargados de recibir las grabaciones y custodiarlas.
- Descargar en los formularios la información y montarla en la plataforma.
- Realizar informes.
- Garantizar la calidad de la información.
- Apoyar en la realización de los formularios de ser necesarios.
- Cuadrar fechas de capacitación de los agentes y validar el conocimiento y dominio de los temas.

- Comunicación permanente con el director comercial, para dar solución y encontrar planes de acción para entregar a las empresas.
- Hacer seguimiento a cronograma de visitas.
- Total cargo: 1.

7.3.6 Secretaria

- Manejar todas las comunicaciones verbales y escritas que requiera la empresa, preparación y archivo de documentos, organización de la oficina; además de apoyar la gestión de los proyectos.
- Realizar llamadas a empresas, organizar agenda del director comercial.
- Demas funciones, que los directores requieran.
- Total cargo: 1.

7.3.7 Contador

Se contratará medio tiempo y sus funciones son las siguientes:

- Ejecutar el proceso contable, revisión, organización de documentos.
- Nómina.
- Preparación y presentación de los informes solicitados por parte de la gerencia.

- digitalización de los documentos contables y sus respectivos soportes.
- Declaración de renta.
- Demas funciones que la dirección requiera.

7.3.8 Salud ocupacional

Las empresas de menos de 10 trabajadores, como es el caso, clasificadas en actividad económica de clase de riesgo IV y IV (según Decreto 1607 de 2002); deben velar por el cumplimiento de algunas normas para evitar sanciones. Por lo tanto, se contratará una persona que, sin trabajar directamente en la empresa con jornadas de trabajo establecidas, apoye y asesore las labores de Saludo Ocupacional y vele por:

- Ejecución del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Reporte de accidente, enfermedad laboral o un accidente mortal.

7.3.9 Servicios generales

Persona contratada medio tiempo para realizar las labores de limpieza y mantenimiento de las oficinas entre otras actividades.

Para la creación de la empresa, se revisaron los tipos de empresas y sociedades en Colombia, ya que esto define el capital mínimo a invertir por cada socio y su responsabilidad económica frente a terceros.

Al analizar todas las opciones de sociedades, se determinó que la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), es la mejor opción debido a que:

- Las empresas S.A.S son las más económicas porque su creación es por documento privado, eliminando el gasto en derechos notariales.
- La simplicidad de su trámite y la utilidad de tecnología más funcional.
- Tiene la prohibición de negociar en bolsa las acciones y los demás valores en el mercado público.

Puede ser constituido mediante contrato privado, autenticado antes de su inscripción en el registro mercantil por las partes intervinientes en su suscripción, o por apoderado debidamente nombrado para ello; sin embargo, cuando los activos que se aporten a la sociedad requieran sean esenciales de transmitir por medio de escritura pública, la sociedad tendrá que ser constituida igualmente.

Puede ser constituida tanto por personas naturales como por personas jurídicas.

En lo que se refiere a la responsabilidad, los asociados sólo responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones; pues la S.A.S. conforma una persona diferente al socio una vez que a ésta se le ha otorgado su personería jurídica.

En este modelo de sociedad se pueden emitir acciones privilegiadas, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con dividendo fijo anual y acciones de pago.

Respecto del pago del capital, esta suma puede ser acordada en el contrato de sociedad estableciendo plazos diferentes a los que señala el C. del Co., pero no puede sobrepasar los dos (2) años, con esta clase de sociedad no se necesita revisor fiscal y la disminución de trámites.

Este tipo de sociedad, pueden ser utilizada por las micro, pequeñas y medianas, así como por las grandes. Esta iniciativa legal, que es respaldada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, brinda a los empresarios las ventajas de las sociedades anónimas y en algunos aspectos las mejora.

Si a una empresa que se ha constituido bajo este marco legal le va mal, los acreedores no pueden afectar el patrimonio personal y familiar de la persona que ha conformado ese esquema societario.

Otra de las ventajas que ofrece esta sociedad es que el pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo inicial. Esto facilita su constitución.

Costos para el montaje de la empresa, según información de Cámara y Comercio:

Tabla 21.
Costo de constitución

Costo	Nombre	Entidad	Costo
Costo 1	Constitución de sociedad	Cámara de Comercio	34.000
Costo 2	Impuesto de registro (con cuantía)	Cámara de Comercio	70.000
Costo 3	Matrícula persona jurídica	Cámara de Comercio	300.000
Costo 4	Formulario de registro mercantil	Cámara de Comercio	5.000
Costo 5	Inscripción de libro de socios y junta directiva	Cámara de Comercio	12.000
Costo 6	Certificado de existencia	Cámara de Comercio	10.000
Total Costos Constitución			431.000

8. Finanzas

En esta parte del proyecto se definirá la viabilidad financiera del negocio y su rentabilidad, analizando la inversión y financiación de la empresa.

8.1 Ingresos

Para iniciar el funcionamiento de la empresa, ambos socios aportaran de sus ahorros un capital de \$29.870.750 en efectivo cada uno, para un total de \$59.741.500; para la etapa de implantación y operación del negocio, además se requiere de un crédito de \$ 80.000.000 en Bancolombia, para tener flujo de caja y cubrir todos los costos y gastos que se generen durante los dos o tres primeros meses. Para este crédito, se relacionan los valores aproximados a pagar según simulación del 31 de octubre de 2018; pero pueden variar al momento de la aprobación del mismo por parte de Bancolombia.

8.2 Formatos financieros

Tabla 22.
Flujo de caja

IPC Proyectado		3,2%	3,6%	3,4%	3,4%	
% adicional incremento		2,0%	3,0%	4,0%	5,0%	
Conceptos	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
Ingresos		582.430.000	612.716.360	653.155.640	701.489.157	760.414.246
Costos		157.170.000	165.342.840	176.255.467	189.298.372	205.199.435
Gastos		321.960.000	338.701.920	361.056.247	387.774.409	420.347.459
UAII (Ingresos, Costos, Gastos)		103.300.000	108.671.600	115.843.926	124.416.376	134.867.352
Intereses		9.600.000	7.680.000	5.760.000	3.840.000	1.920.000
UAI (UAII, Intereses)		93.700.000	100.991.600	110.083.926	120.576.376	132.947.352
Impuestos		30.921.000	33.327.228	36.327.695	39.790.204	43.872.626
Utilidad neta		62.779.000	67.664.372	73.756.230	80.786.172	89.074.726
Depreciación		10.718.000	10.718.000	10.718.000	10.718.000	10.718.000
Recuperación		5.000.000	5.260.000	5.607.160	6.022.960	6.527.945
Flujo de Operación		57.061.000	62.206.372	68.645.390	76.090.262	84.884.671
Flujo de Inversión	59.741.500					
Flujo de Financiación	80.000.000	-16.000.000	-16.000.000	-16.000.000	-16.000.000	-16.000.000
Flujo de caja para evaluación	-139.741.500	41.061.000	46.206.372	52.645.390	60.090.262	68.884.671

- TIO (Tasa Interna de Oportunidad): 21,55%
- VAN (Valor Actual Neto): \$8.120.831
- TIR (Tasa Interna de Retorno): 23,98%

El proyecto está reflejando unos indicadores económicos que auguran éxito a éste; ya que el VAN es positivo (mayor a cero), lo que indica que el proyecto generará riqueza para la empresa, más allá del retorno del capital invertido.

La TIR está por encima de la TIO (Tasa Interna de Oportunidad), así mismo está por encima de la tasa que pagaría un Banco si se invierte el dinero en un CDT y de la tasa de Interés proyectada para el préstamo bancario (12% anual)

Tabla 23.

Balance general inicial EnigmátiCO S.A.S.

Activos			Pasivos		
Activo Corriente			Pasivo		
Bancos	89.561.500		Crédito Bancario	80.000.000	
Total Activo Circulante		89.561.500	Total Pasivo		80.000.000
Activos Fijos			Capital Social		
Maquinaria y equipos	45.000.000		Capital suscrito y pagado	59.741.500	
Muebles y enseres	5.180.000				
Total Activos Fijos		50.180.000	Total Capital Social	59.741.500	59.741.500
Total Activos		139.741.500	Total Pasivos + Capital		139.741.500

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1 Conclusiones

Se concluye que el proyecto es viable y que puede llegar a ser muy rentable.

Según los análisis realizados en el plan de negocio, se concluye que realizar visitas solo con audio, no es rentable para ningún proyecto; por el bajo margen de rentabilidad que podría llegar a tener.

Los trámites para crear empresa en Colombia son más fáciles y económicos, lo importante es que la nueva empresa sea legalizada correctamente en la DIAN y la Cámara de Comercio, muy importante abrir una cuenta en una entidad Bancaria para tramitar el RUT. Cabe anotar que un porcentaje del 90% de las empresas que se crean son S.A.S.

Para las empresas, tener visitas de un cliente oculto les ayuda a mejorar la calidad de atención de los empleados, aumentando así; la satisfacción de los clientes y ayudando a mejorar los resultados del NPS (Nivel de recomendación del cliente) en las empresas.

El servicio de cliente oculto es un aliado de las empresas; ya que les ayuda a reconocer sus oportunidades de mejora y buscar soluciones en las fallas de atención a los clientes.

Al revisar la competencia del cliente oculto, se ve la trayectoria que tienen las empresas y como han ido creciendo a lo largo del tiempo; empresas en Colombia como Kantar y en Dichter & Neira que cuentan con 30 años de experiencia y cuentan con una amplia cobertura en

Latinoamérica. Por lo tanto, este negocio puede crecer y mantenerse en el tiempo, si se hace un trabajo con honestidad y transparencia.

Se había definido un precio por visita inicial; sin embargo, al realizar toda la proyección de costos y gastos, el valor de la visita se tuvo que replantear para que el negocio sea rentable.

9.2 Recomendaciones

Por el tiempo tan corto para desarrollar el proyecto, no pudo realizarse un estudio de mercado más detallado, que permita garantizar el éxito de la empresa, ya que son los clientes potenciales quienes podrían aportar una visión más clara del futuro de la nueva empresa. Se recomienda entonces a nuevos emprendedores, apoyarse en estudios de mercado más profundos, para ver si su idea va a perdurar en el tiempo.

Para lograr que este proyecto tenga una buena rentabilidad, es importante que los clientes contraten el servicio y se mantengan en el tiempo, para de esta forma recuperar la inversión inicial. Para lograrlo se requiere satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad y confiabilidad de la información suministrada, como promesa de venta.

A la hora de contratar a un auditor o agente, se debe analizar que conviene más a las empresas; ya que, al tenerlo de planta, podría ser descubierto por los empleados de las empresas que contraten el servicio; sin embargo, esto trae muchos beneficios como son tiempos bajos para la formación y experiencia. Si se contrata solo por obra, existe una posibilidad más baja de descubrirlo, pero los costos suelen ser más altos al subcontratar, lo mismo que la curva de aprendizaje y la falta de experiencia.

10. Referencias bibliográficas

Alcaldía de Manizales. (2014). *manizales*. Retrieved from www.manizales.gov.co:

<http://www.manizales.gov.co/Contenido/Alcaldia/24/informacion-general>

Alcaldía de Manizales. (2016). *manizales*. Retrieved Octubre 30, 2018, from

www.manizales.gov.co:

<http://www.manizales.gov.co/RecursosAlcaldia/201605021636516132.pdf>

Botero C., L. F. (21 de Marzo de 2017). *Portafolio*. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de

www.portafolio.co: [https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/la-calidad-](https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/la-calidad-del-servicio-al-cliente-de-uber-504319)

[del-servicio-al-cliente-de-uber-504319](https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/la-calidad-del-servicio-al-cliente-de-uber-504319)

Cámara de Comercio de B. (n.d.). *ccb*. Retrieved from www.ccb.org.co:

[https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-](https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial)

[informacion-empresarial](https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial)

Cámara de Comercio de Manizales. (2017). *ccmpc*. Retrieved Octubre 30, 2018, from

www.ccmpc.org.co:

[http://www.ccmpc.org.co/ccm/contenidos/293/Informe%20Economico%20Manizales%20](http://www.ccmpc.org.co/ccm/contenidos/293/Informe%20Economico%20Manizales%20y%20Caldas%202017.pdf)

[y%20Caldas%202017.pdf](http://www.ccmpc.org.co/ccm/contenidos/293/Informe%20Economico%20Manizales%20y%20Caldas%202017.pdf)

camaras-espías. (30 de Octubre de 2018). Obtenido de www.camaras-espías.com:

<https://www.camaras-espías.com/37-descubrir-una-infidelidad>

Cápsulas de Emprendimiento. (2010). *Quiénes apoyan el emprendimiento en Colombia*.

Retrieved Octubre 30, 2018, from www.capsulasdeemprendimiento.wordpress.com:

<https://capsulasdeemprendimiento.wordpress.com/fomento/emprendimiento-2/colombia/>

clienteoculto. (2018). *clienteoculto*. Recuperado el Octubre de 2018, de

www.clienteoculto.com.co: <http://www.clienteoculto.com.co/>

Dichter & Neira. (n.d.). *dichter-neira*. Retrieved Octubre 30, 2018, from [http://www.dichter-](http://www.dichter-neira.com)

[neira.com](http://www.dichter-neira.com/soluciones-2/#): <http://www.dichter-neira.com/soluciones-2/#>

Dichter & Neira. (n.d.). *dichter-neira*. Retrieved from www.dichter-neira.com/:

<http://www.dichter-neira.com/>

Dinero. (2 de Octubre de 2009). *dinero*. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de

www.dinero.com: <https://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554>

Dinero. (2 de Octubre de 2009). *dinero*. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de

www.dinero.com: <https://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554>

Dinero. (9 de Mayo de 2018). *dinero*. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de

www.dinero.com: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/multan-a-claro-etb-movistar-y-tigo-une-por-mal-internet/261691>

Encuesta Mensual de Servicios. (2018, Junio). *DANE*. Retrieved Octubre 30, 2018, from

www.dane.gov.co:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_junio_18.pdf

Escobar, A. B., Martínez, J. F., & García, S. M. (31 de Enero de 2018). *ccmpc.org.co*.

Recuperado el 30 de 10 de 2018, de <http://www.ccmpc.org.co>:

<http://www.ccmpc.org.co/ccm/contenidos/293/Informe%20Economico%20Manizales%20y%20Caldas%202017.pdf>

Gestión Legal Colombia Consultores. (8 de Septiembre de 2014). *mprende*. Recuperado el

Octubre de 2018, de mprende.co: <http://mprende.co/legal/10-pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia>

Hernández, E. (n.d.). *monografias*. Retrieved Octubre 30, 2018, from www.monografias.com:

<https://www.monografias.com/trabajos57/segmentacion-mercado/segmentacion-mercado2.shtml>

Hurtado, Ó. A. (s.f., s.f. s.f.). *Métodos de Proyección*. Retrieved from

<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwig1aX9idXeAhWKy1MKHWN-CXAQFjAAegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.upes.edu.sv%2Fclaroline2018%2Fclaroline%2Fbackends%2Fdownload.php%3Furl%3DL0VTVFVESU9fREVMX01FUKNBRE8v>

issuu. (2015, Abril 9). Retrieved from www.issuu.com:

https://issuu.com/camaracomerciodemanizales/docs/informe_tecnico_censo_empresarial_m

Leal, A. C. (s.f. de s.f. de s.f.). *siigo*. Recuperado el 1 de 11 de 2018, de www.siigo.com:

<https://www.siigo.com/blog/empresario/por-que-se-quiebran-las-empresas-en-colombia/>

Llano, J. C. (25 de Agosto de 2016). *juancmejia*. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de

www.juancmejia.com: https://www.juancmejia.com/temas-varios/8-pasos-para-tener-exito-en-su-estrategia-de-marketing-de-atraccion-2-0-inbound-marketing/#1_Que_es_Marketing_de_Atraccion_Inbound_Marketing

Londoño, L. M., Sánchez, A. C., & Escobar, A. B. (2014, Junio). *ccmpc*. Retrieved from

www.ccmpc.org.co:

http://www.ccmpc.org.co/ccm/contenidos/49/Informe_Tejido_Empresarial_en_Caldas_y_Manizales.pdf

MetraCheck. (n.d.). *metracheck*. Retrieved Octubre 30, 2018, from www.metracheck.com:

<https://www.metracheck.com/>

Mystery Shopping Professionals Association. (30 de Octubre de 2018). *mspa-ea*. Obtenido de

www.mspa-ea.org: <https://www.mspa-ea.org/index.html>

OVERLAP. (20 de Febrero de 2013). *overlap*. Obtenido de www.overlap.net:

<https://www.overlap.net/blog/inoverlap/la-atencion-al-cliente-el-mayor-valor-de-las-empresas-junto-al-de-sus-empleados/>

T&A Consultores . (2017). *TyAConsultores*. (T. M. Experience, Editor) Retrieved Octubre 30, 2018, from www.tyaconsultores.com: <http://www.tyaconsultores.com/mystery-shopping-colombia.php>

Thompson, I. (Agosto de 2007). *promonegocios*. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de www.promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Valda, J. C. (8 de Septiembre de 2013). *grandespymes*. Obtenido de www.grandespymes.com.ar: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

Wikipedia. (8 de Septiembre de 2018). *wikipedia*. Obtenido de es.wikipedia.org: https://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_misterioso

Wikipedia. (7 de Julio de 2018). *wikipedia*. Obtenido de es.wikipedia.org: https://es.wikipedia.org/wiki/Email_marketing

Camaras-espías. (30 de Octubre de 2018). Obtenido de www.camaras-espias.com: <https://www.camaras-espias.com/37-descubrir-una-infidelidad>

Clienteoculto. (2018). *clienteoculto*. Recuperado Octubre de 2018, de <http://www.clienteoculto.com.co/>

Dinero. (2 de Octubre de 2009). *dinero*. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de www.dinero.com: <https://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554>

Gestión Legal Colombia Consultores. (8 de Septiembre de 2014). *mprende*. Recuperado Octubre de 2018, de mprende.co: <http://mprende.co/legal/10-pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia>

Llano, J. C. (25 de Agosto de 2016). *juancmejia*. Recuperado el 30 de octubre de 2018, de www.juancmejia.com: https://www.juancmejia.com/temas-varios/8-pasos-para-tener-exito-en-su-estrategia-de-marketing-de-atraccion-2-0-inbound-marketing/#1_Que_es_Marketing_de_Atraccion_Inbound_Marketing

OVERLAP. (20 de Febrero de 2013). *overlap*. Obtenido de www.overlap.net: <https://www.overlap.net/blog/inoverlap/la-atencion-al-cliente-el-mayor-valor-de-las-empresas-junto-al-de-sus-empleados/>

Thompson, I. (Agosto de 2007). *promonegocios*. Recuperado el 30 de octubre de 2018, de www.promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Valda, J. C. (8 de Septiembre de 2013). *Grandespymes*. Obtenido de www.grandespymes.com.ar: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

Wikipedia. (7 de Julio de 2018). *wikipedia*. Obtenido de: es.wikipedia.org: https://es.wikipedia.org/wiki/Email_marketing

Wikipedia. (8 de septiembre de 2018). *wikipedia*. Obtenido de es.wikipedia.org: https://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_misterioso