

**Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de consultoría en clima
organizacional.**

Julián Ortega Mejía

Wilmar Acevedo Tejada

Especialización en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Víctor Hugo Hernández Usuga

Institución Universitaria ESUMER

Medellín

2016

Contenido

	Pág.
Resumen ejecutivo	11
Abstract	12
Introducción	13
1. Formulación y descripción del problema	14
2. Justificación del proyecto	16
3. Objetivos	18
3.1. General	18
3.2. Específicos	18
4. Marco de referencia.....	19
4.1 Estado del arte	19
4.2 Marco conceptual	21
4.3 Marco teórico	22
4.3.1Tipos de consultoría	23
5. Planteamiento metodológico	26
5.1 Tipo de investigación y enfoque	26
5.2 Diseño de la investigación	26
5.3 Divulgación del proyecto	28
5.4 Limitantes del proyecto.....	28
6. Análisis sectorial	30
6.1 Situación actual del sector.....	30

6.1.1 Panorama nacional.....	34
6.1.1.1 producto interno bruto trimestral por ramas de actividad económica /	35
6.2 Micro sector.....	38
6.2.1 Poder de negociación de los clientes.....	38
6.2.2 Poder negociación de los proveedores.....	39
6.2.3 Rivalidad y competencia del mercado.....	40
6.2.4 Amenaza de nuevos competidores	40
6.2.5 Amenaza de nuevos servicios sustitutos.....	41
7. Análisis de mercado.....	43
7.1 Descripción del mercado	43
7.1.1 Mercado objetivo.....	43
7.1.2 Mercado potencial	43
7.2 Caracterización del cliente.....	44
7.2.1 Objetivos Específicos	45
7.2.2 Tipo de análisis.....	45
7.2.3 Ficha técnica	45
7.3 Competencia directa e indirecta	49
7.3.1 Análisis competencia directa.....	49
7.3.2 Análisis competencia indirecta.....	52
8. Estrategias de mercado	54
8.1. Concepto servicio	54
8.2. Concepto de plaza.....	54
8.3 Estrategia de precio	55

8.4 Estrategia de promoción	55
8.5 Presupuesto estrategia de mercado	56
8.6 Proyección de ventas	57
9. Análisis técnico	59
9.1. Gestión del conocimiento	59
9.2. Descripción del proceso.....	59
9.3. Diagrama del proceso de consultoría.....	61
9.4. Tabla de necesidades y requerimientos	62
9.5 Requerimientos tecnológicos.....	65
9.6 Análisis de ubicación.....	66
9.7 Layout.....	67
10. Análisis legal	68
10.1 Tipo de sociedad.....	68
10.2 Legislación vigente.....	68
10.3 Legislación laboral	70
10.4 Implicaciones legales.....	71
10.5 Costos de personal administrativo.....	71
11. Evaluación financiera	72
11.1 Plan financiero.....	72
11.1.1 Ingresos del proyecto.....	73
11.1.2 Costos y gastos del proyecto	74
11.1.2.1 Costos.	74
11.1.2.2 Gastos.	74

11.2 Estados financieros	75
11.2.1 Flujo de caja	75
11.2.1 Balance General.....	76
11.2.2 Estado de pérdidas y ganancias	79
11.2.3 Indicadores financieros.....	80
11.2.4 Análisis de sensibilidad	81
11.2.5 Evaluación del proyecto	82
12. Conclusiones.....	84
13. Recomendaciones	85
Referencias bibliográficas	86
Anexos	89

Lista de gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Modelo ajustado	32
Gráfica 2. Organizaciones encuestadas	46
Gráfica 3. Temas más contratados en consultoría.....	47
Gráfica 4. Organizaciones con problemas de clima organizacional	48
Grafica 5. Organizaciones dispuestas a contratar consultorías en clima organizacional ..	48
Grafica 6. Criterios de selección de servicio.....	55
Gráfica 7. Medios de búsqueda servicios de consultoría	56
Gráfica 8. Comportamiento ingresos	73
Grafica 9. Análisis sensibilidad.....	81

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Coeficientes.....	32
Tabla 2. Análisis de Varianza	33
Tabla 3. Proyección de ventas del sector para determinar el crecimiento del mercado del sector de servicios y consultoría.....	34
Tabla 4. Participación con respecto al PIB	35
Tabla 5. Ficha técnica.....	45
Tabla 6. Competencia directa.....	50
Tabla 7. Presupuesto estrategia mercadeo.....	57
Tabla 8. Ingresos del proyecto	58
Tabla 9. Descripción del proceso.	59
Tabla 10. Diagrama del proceso de consultoría	61
Tabla 11. Necesidades y requerimientos.....	62
Tabla 12. Requerimientos tecnológicos	65
Tabla 13. Análisis de ubicación	66
Tabla 14. Gastos constitución	68
Tabla 15. Costos de personal administrativo	72
Tabla 16. Costos.....	74
Tabla 17. Gastos.....	75

Tabla. 18 Balance General	76
Tabla 19. Flujo de caja	77
Tabla 20 Estado de pérdidas y ganancias.....	79
Tabla 21. Indicadores financieros	80
Tabla 22. Flujo de caja evaluación.....	82
Tabla 23. Evaluación del proyecto.....	82

Listas de figuras

	Pág.
Figura 1. 5 Fuerzas de Poder	38
Figura 2. Layout del inmueble de la organización especializada en consultoría en clima organizacional.....	67

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Reporte Crystal Ball	89
Anexo B. Formato encuesta.....	94
Anexo c. Respuestas encuesta	96

Resumen ejecutivo

Hoy por hoy, el mercado de las empresas dedicadas a la consultoría en Medellín, no presenta demasiadas organizaciones que trabajen el tema del clima organizacional, lo que ha generado que las organizaciones que presenten falencia en dicho tema no tengan muchas opciones a las cuales recurrir lo que puede generar una gran oportunidad en el mercado para organizaciones nacientes.

Es por lo anterior que se estudió la prefactibilidad de la creación de una empresa de consultoría especializada en clima organizacional, para suplir esa necesidad del mercado que no muestra las suficientes opciones para solucionar los inconvenientes en este tema. Se realizaron una serie de estudios que muestran un panorama para la prefactibilidad de la creación de esta empresa. Esto comprende estudios en el área de sectorial, mercados, legal, técnica, tecnológica, entre otras, las cuales facilitaron dar una conclusión sobre el tema en estudio. Partiendo de lo anterior con la ley actual y la normatividad vigente, la creación de una empresa cuenta con beneficios exclusivos y de apoyo por parte del gobierno, que facilitan el proceso de creación y montaje de esta en Medellín.

Mirando el entorno que acompaña a la creación de la empresa, se encuentran varios beneficios, como la facilidad desde la parte legal, de la creación de la empresa, el bajo uso e inversión en las TICS y un mercado poco explorado para los nuevos competidores.

El desarrollo del proyecto, concluye que la prefactibilidad de la creación de la organización de consultoría especializada en clima organizacional, es posible debido a que los criterios financieros de decisión del proyecto son positivos bajo los supuestos macroeconómicos planteados.

Abstract

Today, the market for consulting companies engaged in Medellin, does not present too many organizations working the subject of organizational climate, which has led organizations to submit law in this issue do not have many options to draw on the that can generate a large market opportunity for emerging organizations.

It is for this that the pre-feasibility of creating a consulting firm specializing in organizational climate was studied to meet that market need that does not show enough options to solve the problems in this area.

A series of studies showing a picture for the pre-feasibility of the creation of the company were made. This includes studies in the area of sectoral, market, legal, technical, technological, among others, which facilitated to a conclusion on the issue under study.

Based on the above current law and current regulations, the creation of a company has exclusive and support from the government, to facilitate the process of creating and assembling this in Medellin benefits.

Looking at the environment accompanying the creation of the company, there are several benefits, such as ease from the legal side, the creation of the company, the low use and investment in ICTs and a market unexplored for new competitors.

The project concludes that the pre-feasibility of creating consulting organization specializing in organizational climate, is possible because the financial criteria are positive project decision under the raised macroeconomic assumptions.

.

Introducción

En los tiempos modernos la consultoría ha ganado relevancia dentro del marco empresarial gracias a la gestión que realiza para el fortalecimiento de las organizaciones. Sin embargo, es preciso resaltar que algunas de estas organizaciones actúan de forma muy general a la hora de intervenir los puntos álgidos de una compañía.

Hoy por hoy, muchas de las organizaciones independientemente del tamaño o de la actividad económica a la que se dedique requieren de la intervención de terceros, o de un equipo interdisciplinario que contribuya a la mejoría de sus procesos en las distintas áreas o departamentos mediante la aplicación de técnicas o herramientas que permitan el logro de los objetivos organizacionales de las empresas.

Partiendo de lo anterior, esta investigación está enfocada en la pre factibilidad de la creación de una empresa de consultoría que intervenga las problemáticas en torno al clima organizacional de las empresas. El resultado se hará tangible luego de realizar los respectivos estudios legales, de mercado, normativos, de riesgo, a través del reconocimiento de las tendencias del sector y el comportamiento general de todos los componentes que enfoquen la realización del objetivo principal y sus siguientes.

Lo anterior pretende generar empresas más especializadas que permitan crear un mercado más competitivo. Una empresa que se enfoque en un tema para ser especialista en este, podrá reflejarlo en un mercado más sólido generando mayor confianza frente al cliente, quien finalmente será el que lo califique y lo valide.

1. Formulación y descripción del problema

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2014), el Valle de Aburrá para este año contó con una base empresarial de más de cien mil empresas entre micros, pequeñas y medianas, las cuales son susceptibles de demandar servicios de consultoría en diferentes áreas, con la finalidad de optimizar procesos, desarrollar nuevas oportunidades de negocio o incursionar en nuevos mercados.

Para que estas variables trabajen de manera sinérgica, es necesario comprender la importancia del clima organizacional al interior de la empresa, ya que es un factor relevante para la productividad y la competitividad, así es expresado en diferentes estudios realizados por académicos en el tema, "El clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura; la socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas."(Salazar y otros, 2009, p2)

García, Ochoa & Vargas (2004) manifiestan en su artículo que el clima organizacional está ligado con la configuración y relacionamiento de la organización en su interior. Una empresa con una mala comunicación y unas malas relaciones entre sus componentes, reflejará dificultades en sus actividades y resultados, generando lentitud ante las respuestas y exigencias del mercado, disminuyendo así su competitividad. Fortalecer el conocimiento y manejo del clima organizacional, también puede crear ambientes propicios para que los trabajadores no quieran irse de la empresa o buscar nuevas oportunidades y generar

motivación para cumplir las actividades de una manera conjunta y fomentando los procesos creativos y el trabajo en equipo. García, Ochoa & Vargas (2004, p1-7)

Muchas de las Pymes de los distintos sectores poseen poco conocimiento sobre la importancia del clima organizacional; se están preocupando en mayor medida por ser más competitivos, creativos, productivos e innovadores con su mercado.

Tomando como base la problemática anteriormente planteada, y teniendo en cuenta los datos arrojados por las encuestas realizadas y el estudio llevado a cabo por López, Sepúlveda y Arenas(2010), se puede concluir que la oferta en el mercado para atender estas debilidades en Medellín, es muy baja, debido a que las empresas en consultoría se especializan en temas contables, financieros y de producción dando así respuesta a una problemática más común dentro del gremio de las PYMES, se analiza la prefactibilidad de la creación de una empresa especializada en consultoría en clima organizacional, tomando ventaja de la amplia demanda que se está conformando y de la escases de organizaciones de asesoría preparadas para intervenir esta debilidad en las organizaciones. (López, Sepúlveda y Arenas 2010, p1-4)

2. Justificación del proyecto

Toro (s/f), manifiesta que en las ciudades del eje cafetero como Manizales, Armenia y Pereira, se tienden a percibir niveles de clima organizacional más positivos en las empresas que los registrados en otras ciudades. En las ciudades grandes como Bogotá, Cali y Medellín suelen registrarse niveles de clima organizacional menos positivos (Toro, s/f, p66-62)

Para Gómez & Corea, (2011) el clima organizacional se puede entender, cómo las personas que hacen parte de una organización sienten el ambiente laboral y esto se ve reflejado en los comportamientos y performances de los trabajadores. (La calidad del clima organizacional aumenta la productividad – estudios)

Las organizaciones apenas comienzan a dar verdadera importancia a este tema. El clima organizacional adopta y da todos los escenarios para que el activo más valioso de la organización, el ser humano como colaborador de la organización, tenga todo lo necesario para ser feliz y productivo en su lugar de trabajo. "Es necesario que las pequeñas y medianas empresas le den mayor importancia al clima organizacional, teniendo en cuenta que esta estrategia podrá verse reflejada en un mayor desempeño de sus empleados y rendimiento para la compañía"

Con base a información del mercado tomada de encuestas y estudios como "La consultoría en gestión humana en empresas medianas", se encuentra una necesidad latente entre las PYMES en temas de consultoría en gestión humana y clima organizacional. A pesar de ser una pequeña porción del mercado quien demanda este tipo de servicios se evidencia una oportunidad para satisfacer la demanda potencial de este nicho de mercado.

La creación de la empresa en consultoría especializada en clima organizacional, pretende mitigar la problemática de las PYMES, en clima organizacional por medio de asesorías especializadas en el tema, para así transformarlas en Pymes más competitivas, contando con la presencia de colaboradores más comprometidos y con mayor sentido de pertenencia por la organización. (Gómez & Correa, 2011, p10)

3. Objetivos

3.1. General

Determinar la pre factibilidad para la creación de una empresa de consultoría especializada en clima organizacional en la ciudad de Medellín

3.2. Específicos

- Determinar la demanda de servicios de consultoría en las microempresas de comercio al por mayor y al por menor localizadas en Medellín.
- Determinar los requerimientos técnicos necesarios para la creación de la empresa de consultoría en la ciudad de Medellín
- Describir el marco legal que beneficie la creación de la empresa especializada en clima organizacional.
- Establecer la pre factibilidad de la creación de la empresa especializada en clima organizacional a través de la evaluación financiera y flujo de caja descontable del proyecto.

4. Marco de referencia

4.1 Estado del arte

En el campo de la creación de empresa en Antioquia y Medellín, son altos los índices de nuevas empresas en el mercado en la mayoría de los sectores. En el sector de los servicios empresariales, en el cual también ingresa la consultoría, se tienen datos históricos que demuestran, como el comportamiento del mercado en general en muchas de las empresas creadas no tienen un periodo de vida de más de 10 años. Con lo anterior se tiene la falta de planeación y proyección que se tiene al momento de realizar la creación y montaje de una organización es latente.

En el mercado específico de la creación de una organización dedicada a la consultoría en el clima organizacional, y según las experiencias vividas y demostradas por los datos de la Cámara de Comercio, en el sector empresarial, muchas empresas que harían el papel de clientes de las nacientes organizaciones dedicadas a la consultoría, no están muy dispuestas a hacer uso de sus servicios debido a la cultura arraigada de que cada quien sabe manejar su propio negocio y no necesita de otros que le digan cómo hacerlo. También se dan los casos de desconocimiento del servicio en el mercado de organizaciones que puedan ayudar y fortalecer las empresas que presentan falencias en ciertos sectores internos. Algunos estudios de creaciones de empresas basadas en la consultoría y asesoría y de empresas con otros fines que desean incluir en su portafolio el servicio de consultorías y asesorías, están enfocando su mercado a las PYME, debido a que son organizaciones que pueden estar saliendo de un

proceso de formalización y que necesitan un fortalecimiento para adaptarse en el mercado sin necesidad de esperar mucho tiempo para obtener el conocimiento deseado.

Algunos de los sectores más relevantes en el ámbito de la consultoría, desde un punto de vista histórico son:

- La consultoría en la gerencia de operaciones con un 36.3% del mercado
- La línea de tecnologías de información con un 22.2%, los recursos humanos con el 14.2%
- La estrategia corporativa con un 14%
- El servicio de outsourcing con un 13.3%. (Cámara de Comercio de Medellín)

Estudios realizados en Bucaramanga, acerca de la creación de una organización consultora para Pymes, arrojan como resultado la viabilidad del proyecto gracias a las conclusiones desde el punto de vista técnico, administrativo, financiero, de mercados y sociales.

El anterior estudio realizado por estudiantes de la EAN, muestra como el mercado si puede responder, de manera positiva, a la creación de empresas que se centren en el mercado de las Pyme. (Fandiño & Trujillo, 2010, p21)

Según Estudio de factibilidad para la implementación y puesta en marcha de una empresa de consultoría para organizaciones PYMES en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, en donde se expone que a pesar de la falta de información en el sector de la consultoría en Colombia, este es un mercado con una demanda en constante crecimiento por lo cual concluyen que es factible realizar el proyecto.

4.2 Marco conceptual

Para el desarrollo del presente proyecto, se requiere tener conocimiento de algunos términos esenciales como lo son:

Investigación. Es un proceso compuesto, a su vez, por otros procesos sumamente interrelacionados. La investigación científica es un proceso libre y creativo. Sin embargo, esto no significa que carezca de sistematicidad y organización. Mucho menos si se trata de la etapa de planificación, la cual se concreta en el proyecto de investigación. Según Fideas G. Arias (1999), la investigación implica:

- El descubrimiento de algún aspecto de la realidad.
- La producción de un nuevo conocimiento, el cual puede estar dirigido a incrementar los postulados teóricos de una determinada ciencia (investigación pura o básica); o puede tener una aplicación inmediata en la solución de problemas prácticos (investigación aplicada).

El autor también define la investigación científica como un proceso dirigido a la solución de problemas del saber, mediante la obtención de nuevos conocimientos y la aplicación de diferentes etapas como lo son la planificación, ejecución o desarrollo y divulgación.

Consultoría. Vásquez (s/f) define este concepto como el 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 (Vásquez, 2011, 1-2).

Una consultoría se caracteriza por la imparcialidad del consultor, con lo cual se espera tener una visión crítica y real de la situación actual de la empresa, su papel es actuar como asesor, 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. (Asesorías y servicios de comunicación, 2011, Cap. 23)

Clima organizacional. Es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad. En este sentido conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto. (Departamento administrativo de la gestión pública, 2001)

4.3 Marco teórico

La consultoría es definida como:

“ un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante: La solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades, mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de los cambios ” (Cultura e Medellín)

4.3.1 Tipos de consultoría

Los servicios de consultoría se clasifican de múltiples maneras. Según la forma de intervención y el tipo de relación establecida entre consultor y cliente se han identificado tres tipos (Schein, 1973, 1988): la Consultoría de recursos, modelo de compra de información o experiencia, en la cual el cliente ha identificado su problema o la mejora que requiere, sabe el tipo de ayuda que necesita y simplemente recurre al consultor para que éste se apropie del problema y lo resuelva; la Consultoría de recursos, modelo médico-paciente, en la cual el cliente ha observado síntomas anómalos en su empresa y contrata al consultor para que diagnostique el problema y le brinde la información y experiencia requerida para solucionarlo; y la consultoría de procesos, en la cual el consultor orienta al cliente para que él mismo perciba su realidad empresarial, elabore su diagnóstico y desarrolle las estrategias que le permitan resolver el problema. Debido a la naturaleza compleja de cada cultura organizacional, Schein sugiere comenzar con el modelo de consultoría de procesos, e involucrar al cliente en la investigación del problema, este modelo facilita la capacidad de autodiagnóstico y el aprendizaje organizacional, preparando al cliente para afrontar sus futuros retos.

Según el vínculo existente entre el consultor y la organización, la consultoría también puede clasificarse en consultoría externa, cuando el consultor es totalmente independiente del cliente desde el punto de vista jurídico y administrativo y la consultoría interna, cuando el consultor forma parte de la organización en la cual presta sus servicios. La presente investigación se enfoca en la consultoría externa.

Igualmente, la consultoría puede clasificarse según el proceso involucrado, por ello hay consultorías en gestión estratégica, en gestión financiera, en mercadeo, en producción, calidad y productividad, en sistemas de información y tecnología y en gestión humana (Kubr, 2002); esta última es el objeto central del artículo.

Consultoría en gestión humana. La gestión humana se entiende tradicionalmente como la función, el departamento, las prácticas y la profesión relacionada con las operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad laboral en las organizaciones (Chiavenato, 2002). Desde un enfoque más reciente, se plantea la gestión humana como un proceso estratégico, de tal manera que el director de gestión humana asume los roles de socio estratégico de la gerencia, experto administrador, defensor de los trabajadores y agente del cambio (Ulrich, 1997), para así movilizar el capital humano hacia el logro de los objetivos del negocio. En esta dirección se puede definir la gestión humana como "la función que se ocupa de cómo dirigir a los empleados para que la organización alcance sus objetivos" (Bonache y Cabrera, 2002, p.25).

Clima organizacional

“Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).”

http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

5. Planteamiento metodológico

5.1 Tipo de investigación y enfoque

El tipo de estudio elegido para la investigación es descriptivo. Según Tamayo y Tamayo (s/f), en su libro Proceso de Investigación Científica, define la investigación descriptiva como aquella que “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque está basado en “conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”. (p 35).

Lo anterior con el propósito de describir situaciones y posibles escenarios con la finalidad de identificar una potencial pre factibilidad en los diferentes áreas de evaluación como lo son el estudio de mercado, financiero, legal, etc.

5.2 Diseño de la investigación

Durante la realización de la investigación se hará uso de fuentes primarias y secundarias para obtener información relacionada con la competencia y demás aspectos inherentes a las empresas consultoras localizadas en el Municipio de Medellín como por ejemplo la oferta y los precios del sector. El estudio de mercado se realizó según fuentes primarias y secundarias que permitieron realizar una caracterización del cliente y una identificación de los productos que estos consumen.

Los requerimientos técnicos son definidos según necesidades básicas de una oficina y calculados según precios de mercado. La información para el estudio legal es obtenida de fuentes secundarias.

Basados en lo anterior y según Carlos Sabino (s/f) en su texto “El proceso de Investigación” señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

El actual proyecto de investigación, contendrá un estudio sectorial donde se conocerá detalladamente el comportamiento y funcionamiento de la económica relacionada con la actividad de la empresa.

Igualmente se indagará el entorno legal con cada una de las normas que rigen la actividad de creación de empresa. Por otro lado se definirán los requerimientos económicos y tecnológicos que requiere la creación de una empresa especializada en consultoría en clima organizacional. También se realizará un estudio técnico del proyecto, donde se debe verificar la posibilidad técnica y tecnológica en la empresa. En resumen, se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo desarrollar el proyecto.

La evaluación financiera se realizará utilizando un software desarrollado por una entidad externa que se especializa en la evaluación de proyectos, este software evitará que se tengan errores internos en el cálculo de los indicadores financieros tales como VPN, TIR, periodo de recuperación de la inversión entre otros.

5.3 Divulgación del proyecto

Se realizará una exposición ante un jurado designado por la Universidad Esumer, el cual evaluará la pertinencia del presente trabajo. Quedará, también, una copia en la biblioteca de la universidad.

5.4 Limitantes del proyecto

Para el presente proyecto se cuentan con unas limitantes específicas que pueden afectar el desarrollo de la investigación las cuales son de la siguiente índole:

- Recursos económicos: Para el presente proyecto se cuenta con un recurso económico de \$1.400.000 para llevar a cabo todo el estudio de pre factibilidad, dividida la inversión en partes iguales entre los dos inversores.
- Disponibilidad de tiempo: Se tienen 6 horas semanales, en promedio, hasta el 15 de enero para salir a realizar visitas, entrevistas, encuestas o investigaciones en entidades o empresas del sector este tiempo disponible es muy limitado para llevar a cabo la investigación a detalle. Adicional a esto la pronta fecha de entrega del proyecto no permite tener un horizonte de tiempo adecuado para llevar a cabo una investigación profunda de mercado.
- Personal de formulación: El proyecto sólo cuenta con dos formuladores que están actualmente laborando tiempo completo y debido a los limitantes de recursos

económicos, no se dispone de personal adicional que pueda llevar a cabo actividades extras o complementarias para la investigación.

- Disponibilidad de la información: Actualmente no se encuentran estudios recientes referentes al tema de consultoría organizacional, por lo que en su mayoría los datos son generales que hacen referencia al sector de consultoría empresarial.

6. Análisis sectorial

6.1 Situación actual del sector

Según la revista Dinero, en su artículo “Crecimiento continuo” del 05/15/2014, El mercado actual, colombiano en servicios de consultoría, se encuentra en crecimiento y cada vez se solicita más el servicio de la consultoría en las empresas. Las nuevas inversiones extranjeras, junto a los múltiples TLC, ha generado en las organizaciones la necesidad de obtener más conocimiento que les permita estar a la altura de la evolución del mercado y de la competencia extranjera que podría llegar a incursionar al país. Tomando lo anterior, es ahí donde ingresan las empresas de consultoría, a brindar ese conocimiento y esa asesoría para afrontar lo nuevo y las posibles barreras que se crean en los mercados.

Citando textualmente al artículo:

“En el campo de los Recursos Humanos, la competencia por el mejor talento se torna más crítica, valorizando los aportes que puede lograr un consejero externo con acceso a fuentes de información y formación diferentes”, explica Juan Ramón Samper, presidente de Raddar Consulting, compañía del grupo Raddar”. (Revista Dinero, 2014)

Cada vez en Colombia este sector se viste como uno de los más atractivos y por la cantidad de incursiones internacionales, está llamando la atención y tomando una fuerte posición en Latinoamérica.

Vale aclarar que, a pesar de que Colombia tiene un buen material en la parte de consultorías, aún falta mucho para llegar a un nivel como el europeo o el estadounidense. De igual manera se estima que se creció en más de un 20% desde el 2009 hasta al 2014. (Revista Dinero, 2014, p1)

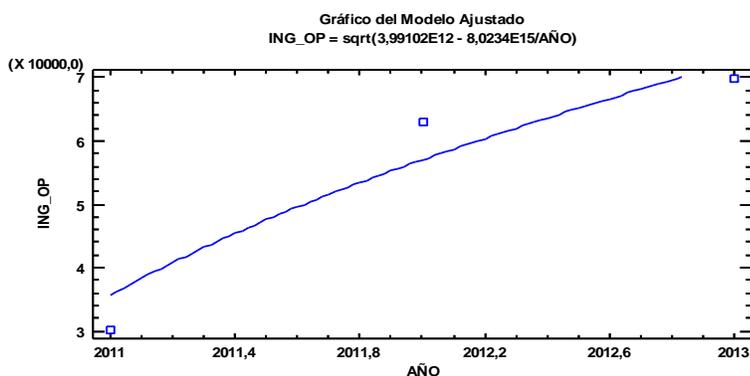
Internacionalmente se tienen grandes empresas que manejan clientes y negocios de altas sumas de dinero, y que también muestran la evolución y el interés global por este tema. Tenemos multinacionales como Ernst & Young, KPMG, PwC y Deloitte.

Para realizar el análisis del sector con información suministrada por la Superintendencia de Sociedades se tomó la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) en la cual la empresa de consultoría especializada en clima organizacional pertenece a la “categoría K de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, a la división 74 de otras actividades empresariales, al grupo 741 de actividades jurídicas y de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; asesoramiento en materia de impuestos; estudio de mercados y realización de encuestas de opinión pública; asesoramiento empresarial y en materia de gestión, a su vez subdivide en clase: 7414 que comprende las actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión”(United Nations Statistics Division)

Desde el punto de vista estadístico se tiene que los ingresos operacionales del sector CIIU k7414-v3 tiene un comportamiento creciente según análisis realizado a través de software estadístico STATGRAPHICS Centurion versión 16.2.04. Statgraphics es un potente programa de software intuitivo para el análisis de datos, visualización de datos, modelos

estadísticos y de análisis predictivo. Es un programa que ofrece por completo más de 230 procedimientos que cubren todo, desde las estadísticas de resumen a modelos estadísticos avanzados.

Gráfica 1. Modelo ajustado



Fuente: Archivo personal

Por medio de una regresión simple, se verificó la variable de los ingresos del sector descrito anteriormente, el CIIU k7414-v3, con el cual se encontró que la ecuación que representa este comportamiento es la “Cuadrado-Y Inversa de X: $Y = \sqrt{a + b/X}$ ”. Se toma como variable dependiente los INGRESOS OPERACIONALES y como variable independiente el AÑO. A la vez se tiene un R cuadrado del 90.78%.

Tabla 1. Coeficientes

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	3,99102E12	1,27059E12	3,14108	0,1962
Pendiente	-8,0234E15	2,55643E15	-3,13852	0,1964

Fuente: Archivo personal

Tabla 2. Análisis de Varianza

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	7,8566E18	1	7,8566E18	9,85	0,1964
Residuo	7,97601E17	1	7,97601E17		
Total (Corr.)	8,65421E18	2			

Fuente: Archivo personal

Coefficiente de Correlación = -0,952805

R-cuadrada = 90,7837 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 81,5673 por ciento

Error estándar del est. = 8,93085E8

Error absoluto medio = 4,86791E8

Estadístico Durbin-Watson = 3,0 (P=85,4608)

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo Y-cuadrada X-inversa para describir la relación entre INGRESOS OPERACIONALES y AÑO. La ecuación del modelo ajustado es

$$\text{ING_OP} = \text{sqrt}(3,99102\text{E}12 - 8,0234\text{E}15/\text{AÑO})$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es mayor o igual a 0,05, no hay una relación estadísticamente significativa entre INGRESOS OPERACIONALES y AÑO con un nivel de confianza del 95,0% o más.

Con la información obtenida se realiza la proyección de ventas del sector para determinar el crecimiento del mercado del sector de servicios y consultoría.

Tabla 3. Proyección de ventas del sector para determinar el crecimiento del mercado del sector de servicios y consultoría.

		95,00%		95,00%		
	Predicciones	Límite	Predicción	Límite	Confianza	FC
X	Y	Inferior	Superior	Inferior	Superior	
2011	35.622		128.975		107.838	
2013	72.339		143.517		124.863	103%
2014	84.923		167.092		156.632	17%
2015	95.859		191.226		184.675	13%
2016	105.661		213.952		209.434	10%
2017	114.618		235.056		231.718	8%
2018	122.917		254.693		252.106	7%
2019	130.682		273.070		270.991	6%

Fuente: Archivo personal

6.1.1 Panorama nacional

En Colombia, con base en artículos de la revista Portafolio y del DANE, se puede analizar una situación que demuestra un buen crecimiento en el mercado. Según el artículo de la revista Portafolio “Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país” (Revista Portafolio, 2013, p1)

En la oferta colombiana para los servicios de consultorías están a la cabeza las llamadas Pymes (pequeñas y medianas empresas) y los datos del mercado colombiano están así: Cita textual “se trata de un escenario liderado por The Big 4 en el marco de una participación de mercado que no supera el 30 por ciento; el 70 por ciento restante está

distribuido en un número de firmas, centros de investigación e independientes cuyo número se estima entre 10.000 y 15.000. (Portafolio martes 27 de octubre de 2013).

El mercado analizado desde los datos arrojados por el DANE nos muestra una buena participación con respecto al PIB:

Tabla 4. Participación con respecto al PIB

Periodo		Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	Explotación de minas y canteras	Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas		Actividades de servicios sociales, comunales y personales	PRODUCTO INTERNO BRUTO
2014 ^{Pr}	I	10,443	18,516	32,620	26,881	175,304	
	II	10,634	17,728	35,071	30,346	184,046	
	III	10,795	16,895	35,691	30,639	189,520	
	IV	11,717	15,270	39,118	36,983	207,282	
	Anual	43,589	68,409	142,500	124,849	756,152	
2015 ^{Pr}	I	12,715	14,133	35,083	28,877	182,064	
	II	11,888	15,926	37,703	32,584	194,284	

Fuente: DANE

6.1.1.1 producto interno bruto trimestral por ramas de actividad económica /

A precios Corrientes - Series Sin Desestacionalizar - II Trimestre de 2015

Esta publicación incluye los resultados obtenidos de las cuentas anuales 2012 definitivo y 2013 provisional, con lo cual se ajustan los valores trimestrales.

El consumo final del gobierno incluye el gasto de consumo final de las instituciones privadas sin fines de lucro que sirven a los hogares (IPSFH)^{Pr} Cifras Preliminares^P Cifras Provisionales Fecha: septiembre 17 de 2015

Cifras Revisadas a septiembre 17 de 2015 Miles de millones de pesos

Lo anterior muestra como el sector que incluye a los servicios de consultoría aporta en una mayor proporción al PIB que los sectores estratégicos de la economía del país como el minero, lo que demuestra su peso e importancia dentro del mercado nacional.

Se observa un buen panorama nacional para las organizaciones de consultoría en general. Los crecimientos en la participación del PIB, la evolución del mercado y la incursión de nuevos inversionistas y organizaciones al mercado nacional dan fe del crecimiento y el buen comportamiento que presenta tanto en la oferta y la demanda para el desarrollo de este.

El servicio de consultoría en clima organizacional afecta el pensamiento de la sociedad, o del mercado, porque está fortaleciendo una cultura que muestra el verdadero valor del empleado al interior de una organización y lo importante que es el ambiente en el que se desenvuelve este, para que alcance una productividad al máximo y genere ingresos a la compañía bajo un buen ambiente laboral.

Se debe tener en cuenta que el mercado ha cambiado, que no compran igual, que su decisión de contratar o de compra va de la mano con la evolución de las mismas técnicas y la variedad que se presenta en la oferta. Los gerentes de empresa han cambiado, no son señores de alta edad con un solo método para actuar. Ahora son personas jóvenes dispuestas a experimentar y dejar ingresar a su organización nuevas ideas para aumentar su productividad y mejorar su ambiente interno.

El ambiente político no afecta demasiado la creación de la empresa en consultoría organizacional, los tratados de comercio internacional no interfieren en la creación de la empresa, pero si se debe tener en cuenta la normativa que pueda salir nueva a futuro y que puede entorpecer la creación de empresa, que es un riesgo futuro para tener en cuenta. Es un mercado poco regulado.

Por el ambiente económico se analizan los ciclos económicos de la nación, los cuales si afectan en alto grado la factibilidad y viabilidad de creación de la organización. Lo anterior se dice por motivos de recesiones, inflación, devaluación de la moneda, el precio del dinero en el tiempo. Actualmente al sumar la devaluación de la moneda local junto con la inflación que afecta el mercado en general, se puede identificar y visualizar una barrera fuerte que afectaría en gran parte la creación de la empresa. También se debe tener en cuenta la financiación pública y privada, se sabe que las administraciones locales, departamentales y el gobierno nacional, apoyan las nuevas ideas bien fundamentadas y las impulsan con capital semilla, y a la vez hay sectores privados que impulsan y promueven el emprendimiento por medio de inversiones directas a las personas que presenten y concursen con sus proyectos en programas creados por ellos.

El ambiente tecnológico no afecta significativamente la prefactibilidad de crear una empresa especializada en consultoría en clima organizacional. En realidad la organización no dependería de la tecnología para realizar los procesos y actividades.

Los factores ecológicos no afectan la creación de la empresa especializada en consultoría en clima organizacional.

Para las condiciones legales se encuentra una normatividad vigente que afecta de manera positiva la creación y generación de empleo, la ley 1429 de 2010 está compuesta por diferentes herramientas e incentivos que benefician la creación de empresa en sus primeros años de funcionamiento con lo que se busca bajar el nivel de mortalidad empresarial.

6.2 Micro sector

Se analizaran a continuación las 5 fuerzas de Porter desde la creación de la empresa de consultoría especializada en clima organizacional.

Figura 1. 5 Fuerzas de Porter



Fuente: <http://micropostmarketing.blogspot.com.co/2015/07/modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter.html>

6.2.1 Poder de negociación de los clientes

Su poder es alto, ya que estos tienen una baraja muy amplia, de organizaciones dedicadas a la consultoría, de la cual escoger. Lo anterior se da debido a que la empresa especializada en consultoría en clima organizacional no será la única en el mercado que preste el servicio de consultoría y asesoría, por esto se deberá tener en cuenta los siguientes puntos para la negociación con los clientes:

- La publicidad debe ser clara, interesante y dar a conocer muy bien las fortalezas y a que se dedica la empresa. Lo anterior es debido a que la publicidad es el medio por el cual se dará a conocer la organización y también, por eso, deberán escogerse muy bien los canales de difusión de esta, ya que todos no tienen la misma aceptación y también varían según el mercado.
- Se debe crear un factor de diferenciación que permita estar siempre delante de la baraja de empresas que ofrecen el mismo producto. Se debe ofrecer un servicio de muy buena calidad que genere tanta empatía con cliente que no le interese el precio. También puede darse un buen servicio por un muy buen precio.
- La calidad será un factor muy importante para atraer la atención de los clientes.

6.2.2 Poder negociación de los proveedores

Los proveedores de la organización especializada en asesoría y consultoría en clima organizacional, son los consultores profesionales especializados que se necesitan contratar para cumplir con cada uno de los proyectos requeridos.

El poder de negociación de estos es alto debido a que también tienen varias organizaciones para las cuales puedan trabajar y proveerlas con su información. Es responsabilidad de la organización saber retenerlos y atraerlos para trabajar con ellos. Lo anterior, puede ser evitado si la organización cuenta con personal de planta, que se considere de confianza y que siempre esté dispuesto por la empresa. Para esto es importante mantener

una baja rotación de personal, generar un gran sentido de pertenencia con la empresa y hacerles notar que trabajar con la organización es una gran ventaja para ellos, tanto en experiencia, salarios y laboralmente. Las estrategias de retención, o deserción, de personal son ficha clave para el funcionamiento interno de la organización.

6.2.3 Rivalidad y competencia del mercado

El sector presenta una competencia sana ya que las empresas sobresalen por la calidad de sus servicios y no todas manejan los mismos campos del conocimiento. Esto muestra también alianzas estratégicas entre las organizaciones rivales para atender a grandes clientes que necesiten intervenciones de varias áreas del conocimiento.

Por otra parte, se tendría un poco de rivalidad en el mercado desde el punto de vista de organizaciones especializadas en temas específicos, dado que no hay muchas organizaciones que estén dedicadas a la asesoría y consultoría en clima organizacional en la ciudad de Medellín. Pero también se debe ser consciente que el mercado de asesorías y consultorías es amplio y que a pesar de que no sean organizaciones especializadas también trabajan el tema de clima organizacional.

6.2.4 Amenaza de nuevos competidores

Esta situación se dará cuando ingresen nuevas empresas ofertando servicios de asesoría y consultoría en clima organizacional. Cualquier empresa nueva en el mercado puede ser considerada una amenaza para la organización. Lo anterior también se evidencia en el número

de empresas dedicadas a la consultoría en Medellín, que según la Cámara de Comercio, son más de 2.000. Se tiene una alta probabilidad de amenaza por nuevos competidores ya que, a pesar de que no se creen nuevas organizaciones de consultoría, las organizaciones pueden crear un departamento de clima organizacional, y eso es una competencia directa para la compañía de consultoría especializada en clima organizacional. Se sabe que por ser una empresa nueva no se tienen argumentos para pelear contra la experiencia de antiguos competidores en el mercado, lo que nos muestra una gran debilidad como organización nueva para los clientes, sin reconocimiento y sin canales que nos permitan abarcar más público.

6.2.5 Amenaza de nuevos servicios sustitutos

Hay una alta cantidad de servicios sustitutos en el mercado de la consultoría y la asesoría, ya que a la hora que el cliente desee contratar el servicio, no necesariamente tiene que contratar una empresa especializada en clima organizacional, puede contratar una que maneje varios temas. En este sentido, se tendría que recalcar la importancia del enfoque, especialización y experiencia en el tema del clima organizacional, atributos que podrán ser utilizados en estrategias de mercadeo para competir frente a dichos sustitutos.

Fuera de lo anterior, también están las entidades educativas que prestan los servicios de consultoría e investigación, que, por su poder de conocimiento y alta especialización, pueden prestar un muy buen servicio a muy buen precio gracias a su personal que son estudiantes:

- Centro de investigaciones UdeA, facultad de ciencias económicas.
- Centro de investigaciones UNAL.
- Centro de investigaciones UPB.

- Acopi Antioquia.
- Créame.
- Interactuar.

Es una amenaza alta, y con un riesgo alto de perder clientes por la gran cantidad de productos sustitutos. Según los párrafos anteriores, la amenaza está latente cada vez que el cliente vea que tiene varias opciones de donde tomar el servicio.

7. Análisis de mercado

7.1 Descripción del mercado

7.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo de la empresa de consultoría en clima organizacional son todas las Pymes ubicadas en Medellín y que manejen entre 150 y 283 millones de pesos en activos, las cuales son 2698 microempresas según la Revista Antioqueña de economía y desarrollo edición 10 – 2013, sin importar su actividad económica, siempre y cuando manejen personal en un lugar de trabajo.

Cualquier Pyme que maneje personal de trabajo en un lugar físico, ya sea oficina, bodega, sede, etc. hará parte del mercado objetivo. Como la capacidad instalada y económica de la nueva empresa no es lo suficientemente grande para abarcar un mercado de 2698 pymes, y teniendo en cuenta que su capacidad para atender tiene un mínimo y un máximo de 0-10 PYMES por año, se procede a realizar la segmentación por actividad económica de las PYMES, de las cuales tomamos las medianas empresas en el sector de “Comercio al por mayor y al por menor” con un total de 450 empresas. (Cámara de Comercio de Medellín)

7.1.2 Mercado potencial

El mercado potencial está conformado por las demás organizaciones que estén dentro del rango "micro" ubicadas en la ciudad de Medellín y que se encuentran activas. Según la

Cámara de Comercio, existen 2.298 organizaciones que se encuentran dentro del rango de 150 y 283 millones de pesos en activos, catalogadas o categorizadas como "micro 3" y que son nuestro público objetivo ya que nos enfocamos en este tipo de microempresas. Pero hay otra categoría debajo de las "micro 3", y es las "micro2". Las "micro 2" son microempresas que manejan activos entre 50 y 150 millones de pesos. Las "micro 2", por las características que poseen, son las empresas más cercanas en convertirse en "micro 3" al crecer como empresa, ya que dependiendo de su crecimiento pueden evolucionar y aumentar su tamaño en activos hasta cruzar la franja que los diferencia.

Por lo anterior, se toma las "micro 2" como el mercado potencial, ya que son las más cercanas y similares al mercado tomado como objetivo y ya que también, como mercado, es grande participando con 4.337 microempresas como mercado potencial. (Revista Antioqueña de economía y desarrollo edición 10 – 2013)

7.2 Caracterización del cliente

Con la intención de conocer ciertas características de los clientes potenciales, en cuanto a su forma de acceder a las consultorías, frecuencia de compra, indicadores de calidad y demás aspectos que pueden servir para dar indicios acerca de la pre factibilidad para la creación de la empresa de consultoría especializada en clima organizacional en Medellín, se tomó como base la siguiente metodología:

7.2.1 Objetivos Específicos

- Identificar cuáles son las posibles empresas consumidoras del servicio ofertado por la empresa a crearse.
- Caracterizar las posibles empresas consumidoras del servicio ofertado por la empresa a crearse.
- Validar el modelo de negocios planteado, basado en una propuesta de valor de menor precio, mayor funcionalidad y asesoría técnica permanente.

7.2.2 Tipo de análisis

Para esta investigación se ha utilizado un análisis cualitativo, basado en el análisis exploratorio de una muestra pequeña con la que se pretende analizar el entorno del problema.

7.2.3 Ficha técnica

Tabla 5. Ficha técnica

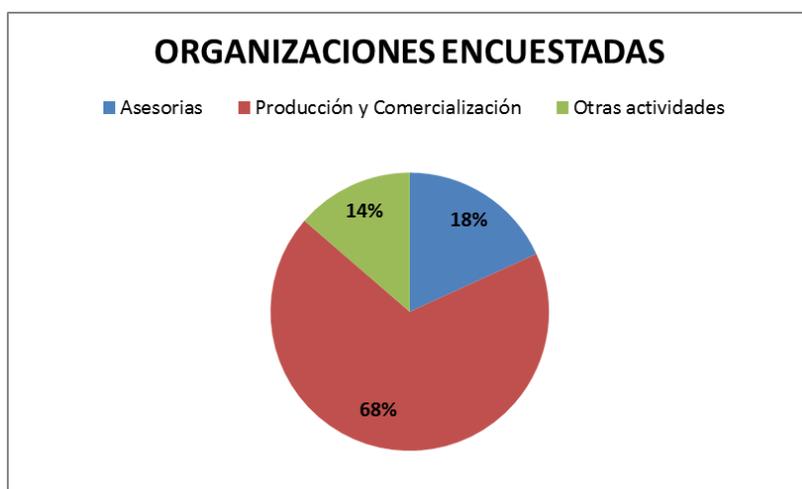
Objetivo	Realizar una investigación de mercado cualitativo (según el objetivo)
Diseño	Tipo de investigación para solucionar problemas, no determinística, cualitativa de diseño exploratorio.
Universo estadístico	Empresas de servicios de consultoría
Espacio muestral	110 empresas
Muestra	23 empresas

Herramienta	Encuesta
Fecha de ejecución	07 de diciembre a 10 de diciembre de 2015
Persona a entrevistar	Gerente, Director General, Director de I+D, Personal Técnico, Jefe de Planta.
Numero de preguntas	10
Temas indagados	Información general, caracterización del cliente, consumo aparente del servicio, competidores, modelo de negocios.
Resultados	Conclusiones, informe gráfico, tabulación, modelo de encuesta.

Fuente: elaboración propia

Las preguntas e todo lo referente al formato y el tipo de información que se recolectó por medio de la encuesta se puede ver el en anexo B.

Gráfica 2. Organizaciones encuestadas



Fuente: elaboración propia

De las organizaciones encuestadas un 68% de estas pertenece a la actividad económica de Producción y comercialización, tal y como se menciona anteriormente en la caracterización del cliente y mercado objetivo.

Los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas indican que de las empresas consultadas un 91.3% han utilizado servicios de consultoría en los últimos 3 años, de estos los temas más consultados por las empresas son:

Gráfica 3. Temas más contratados en consultoría



Fuente: elaboración propia

De lo anterior se concluye que las áreas en que las empresas PYMES requieren más apoyo son lo contable y tributario y el área financiera. En el área del clima organizacional se muestra que, de las organizaciones encuestadas, un 13% demuestra interés en hacer uso del servicio de la consultoría en dicho tema. Podemos concluir que hay un mercado existente el cual se puede explotar o desarrollar por medio de un portafolio de servicios enfocado al área de clima organizacional, lo que logra justificar la creación de una organización especializada en la consultoría en dicho tema.

Gráfica 4. Organizaciones con problemas de clima organizacional

Fuente: elaboración propia

El 77% de las organizaciones encuestadas no presentan actualmente problemas en el clima organizacional, mientras que un 23%, si lo presenta.

Grafica 5. Organizaciones dispuestas a contratar consultorías en clima organizacional

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, se encontró que un 82% de las organizaciones encuestadas están dispuestas a contratar una consultoría en clima organizacional en caso tal de requerirla. Esto demuestra que a pesar de que la mayoría de organizaciones encuestadas no presentaban, al momento de realizar la encuesta, problemas en clima organizacional si están dispuestas a contratar asesorías en dicho tema a futuro.

7.3 Competencia directa e indirecta

7.3.1 Análisis competencia directa

El servicio de consultorías en Colombia, a pesar de que está tomando fuerza hace poco, es un servicio que existe tiempo atrás y que puede estar entrando en un periodo de maduración.

La competencia directa para la compañía de asesorías, serán empresas reconocidas que trabajen en Medellín y que atiendan a las micro empresas que se encuentran dentro del mercado objetivo. A pesar de que son competencia directa, estas comparten las mismas debilidades importantes que marcan cierta diferencia.

Las organizaciones identificadas como competencia directa no se especializan en un área específica y no se especializan en atender única y exclusivamente a microempresas.

Tabla 6. Competencia directa

	Penta consultoría	Créame
Años experiencia	18 años	19 años
Origen	Medellín	Medellín
Producto	<p>Penta consultoría: A partir de un entendimiento completo del cliente y su sector, diseñamos con él y co-creamos el futuro de su empresa, desarrollando estrategias divergentes y de largo plazo que garanticen su crecimiento y sostenibilidad. Desarrollamos planes e indicadores que midan los resultados, diseñamos modelos organizacionales que garanticen estructuras, formas de trabajo y procesos adecuados. Desarrollamos el talento humano y cultura para que responda a la estrategia, gestionando y aprovechando mejor el conocimiento interno que existe en la organización.</p> <p>Penta formación: Las ventajas competitivas de las empresas en la</p>	<p>Centro Integral de Servicios: El Centro Integral de Servicios Empresariales, tiene como objetivo ofrecer servicios de consultoría y asesoría en el diseño, implementación y operación de proyectos y programas para el desarrollo regional, con énfasis en el desarrollo productivo, la promoción para la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento empresarial y en general todos aquellos procesos que conduzcan a la mejora significativa de los entornos económicos locales.</p> <p>Nuestros servicios cuentan con:</p>

	<p>economía actual dependen en primera instancia de las habilidades, talento y educación de las personas que componen las organizaciones. Diseñamos programas de formación que respondan de manera concreta a los desafíos estratégicos y a las problemáticas de su organización aumentando y adecuando el conocimiento y destrezas de sus colaboradores, fortaleciendo el capital humano necesario para el éxito empresarial de largo plazo.</p> <p>Penta BPO: Las compañías más exitosas del mundo han subsistido a partir del diseño y desarrollo de estrategias y ventajas competitivas del core de sus negocios, enfocándose en lo estratégico y aliándose con terceros para delegar actividades que no son especialidad de la empresa pero que agregan un alto valor. Desarrollamos procesos que le liberen tiempo a la alta dirección para</p>	<p>Profesionales con conocimiento y más de 15 años de experiencia en el campo empresarial, soportado en un modelo permanente de formación y uso de buenas prácticas de consultoría.</p> <p>Una adecuada planeación y ejecución de los alcances propuestos.</p> <p>Capacidad de adaptación a las necesidades de nuestros clientes y aliados.</p> <p>Una correcta aplicación de los procesos establecidos garantizando el cumplimiento en tiempos y compromisos.</p> <p>La premisa de mejora continua sustentada en la innovación, aplicando las mejores prácticas de</p>
--	--	---

	mantenerse enfocados en el corazón del negocio.	acompañamiento empresarial individual o colectivo.
Precio	Sus servicios no tienen precios fijos, dependen de lo deseado por el cliente.	Sus servicios no tienen precios fijos, dependen de lo deseado por el cliente.
Fortalezas	Más de 15 años en el mercado de la ciudad de Medellín. Gran experiencia en el sector privado. Tienen gran variedad de productos.	Más de 15 años en el mercado de la ciudad de Medellín. Gran experiencia en el sector público. Tienen experiencia internacional.
Debilidades	No se especializan en una rama específica.	No se especializan en una rama específica

Fuente: Información tomada de las páginas de las competencias pentaconsultoria.com y creame.com.

7.3.2 Análisis competencia indirecta

La organización prestará el servicio de asesoría y consultoría, servicio que maneja varios sustitutos y que lo convierte en un bien elástico. Lo anterior es debido a que si la compañía llegara a incrementar mucho sus precios los clientes fácilmente pueden ir y buscar otro proveedor de servicios de consultoría y por menor precio. El producto sustituto que más fácil se identifica, y sería el que más interferiría con la organización, es el departamento de

gestión humana que manejan las empresas internamente. La organización que cuente con un departamento de gestión humana, muy difícilmente necesitaría una asesoría en este tema ya que podrían desarrollar sus propias investigaciones y soluciones. También se identifica como sustituto cualquier servicio de empresa que pueda prestar su servicio de consultoría en Medellín y que lo desarrolle por menor precio. Lo anterior muestra el camino de dar a conocer el servicio por calidad y buena ejecución y no por ser los más baratos del mercado y que sea fácilmente sustituible.

8. Estrategias de mercado

8.1. Concepto servicio

La organización de consultoría especializada en clima organizacional está enfocada en atender a las PYME ubicadas en la ciudad de Medellín, donde se ofertara a las empresas el portafolio de los servicios de esta.

La consultoría que se aplicará por medio de esta organización, será netamente enfocada a la solución de problemas en clima organizacional y constará de cuatro fases las cuales son: recolección de información e identificación del problema, diseño de la intervención, intervención y por ultimo cierre de la intervención.

Para lograr el desarrollo de lo anteriormente mencionado se contará con un personal capacitado y especializado en el tema de clima organizacional.

8.2. Concepto de plaza

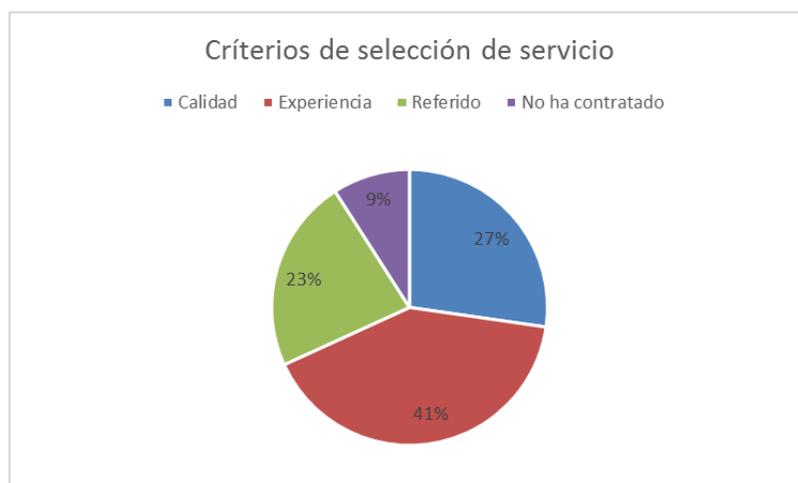
Con base en los resultados arrojados por las encuestas se sabe que los métodos más utilizados por las organizaciones para contactar las asesorías son el voz a voz y el internet. Se tiene como vía de ofertar el servicio una página de internet en la cual las organizaciones podrán conocer todas las cualidades y características del servicio prestado por la organización especializada en consultoría en clima organizacional.

Se tendrá también una oficina en la cual se atenderán los clientes que deseen visitar las instalaciones para conocer más de cerca el servicio que se prestará.

8.3 Estrategia de precio

La estrategia de precio estará basada en los resultados entregados por la encuesta de realizada, la cual indica que el precio no es un factor o un criterio determinante para la selección de un servicio de consultoría. Por ese motivo e intentando compensar la falta de experiencia, el cual es considerado en un 43% como un criterio determinante, la empresa debe contratar personal idóneo para llevar a cabo las consultorías, por lo cual, la estrategia estará basada en los costos de prestar el servicio y se le incrementará un margen de utilidad que es fijado en un 25% por el proyecto. El precio inicial del servicio será de \$ 12.500.000.

Grafica 6. Criterios de selección de servicio



Fuente: elaboración propia

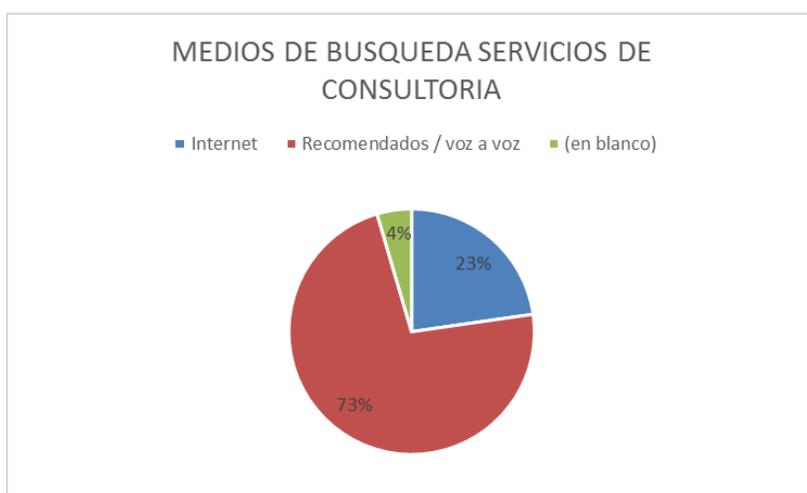
8.4 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción se realizará teniendo en cuenta los resultados arrojados por el estudio de mercado, en este estudio se encontró que un 73% de las empresas encuestadas

utilizan el método de voz a voz o recomendación para contratar un servicio de consultoría. Basados en lo anterior, son varias las maneras de fortalecer el voz a voz. Se manejará una estrategia fuerte en redes sociales y por medio de suvenires para los clientes y así generar recordación de marca y fomentar el voz a voz

Los medios por los cuales se dará a conocer todo el despliegue de marca son correo electrónico, redes sociales y los suvenires, los cuales se enviaran a los clientes que hagan parte de la base de datos de la empresa. Vale resaltar que la base de datos es obtenida a través de referidos y Cámara de Comercio.

Gráfica 7. Medios de búsqueda servicios de consultoría



Fuente: elaboración propia

8.5 Presupuesto estrategia de mercado

Para llevar a cabo esta estrategia se dispondrá de un presupuesto inicial de \$1.570.000 el cual se utilizará de la manera descrita en la tabla para llevar a cabo las diferentes actividades que componen la estrategia de plaza y promoción.

Tabla 7. Presupuesto estrategia mercadeo

PRESUPUESTO ESTRATEGIAS MERCADEO			
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR TOTAL
PLAZA	Diseño página web	1	600.000
	Servidor mensual para mantener la página en línea.	12	200.000
P R O M O C I O N	Impresión de volantes y publicidad	1000	120.000
	Envío masivo de correo electrónico	100	0
	Suvenires: agendas, tarjeteros, lapiceros, libretas.	400	500.000
	Banners publicitarios en página web de la organización	3	150.000

Fuente: elaboración propia

8.6 Proyección de ventas

La proyección de ventas está planteada teniendo en cuenta los datos arrojados por la segmentación del mercado realizada previamente y los resultados arrojados por la encuesta realizada a las diferentes empresas, dado esto la segmentación indica que el mercado objetivo son las empresas medianas del sector comercio al por mayor y al por menor con lo cual tenemos una base de 450 empresas de las cuales según, la encuesta, un 23% han tenido problemas de clima organizacional pero de estas un 82% están dispuestas a contratar un servicio de consultoría especializada en clima organizacional. Esto muestra una base de 86

empresas de las cuales por objetivo de la empresa se pretende ganar, al menos, 12% del mercado teniendo como meta un total de 10 servicios de consultoría para el primer año de funcionamiento.

El crecimiento del número de asesorías fue calculado de manera estadística a través del programa statgraphics teniendo como fuente de información datos históricos de la Superintendencia de sociedades de la actividad empresarial k7414-v3.

Con esta información se realizó la proyección de ventas hasta el año 2019 con lo que se halló los porcentajes de crecimiento del sector y a su vez, se calculó, el número de servicios que se proyecta realizar cada año de funcionamiento, y teniendo en cuenta que el precio de cada servicio de asesoría se vería afectado por un incremento anual del 6% el cual corresponde al IPC acumulado a noviembre de 2015, se establece un precio inicial de venta de \$12.500.000, dado esto los ingresos del proyecto son los siguientes:

Tabla 8. Ingresos del proyecto

AÑO	1	2	3	4	5
NÚMERO DE SERVICIOS	10	11	12	13	14
CRECIMIENTO DEL SECTOR	10%	8%	7%	6%	
PRECIO DE VENTA	\$ 12.500.000	\$ 13.262.500	\$ 14.071.513	\$ 14.929.875	\$ 15.840.597
TOTAL INGRESOS	\$ 125.000.000	\$ 145.887.500	\$ 168.858.150	\$ 194.088.372	\$ 221.768.360

Fuente: elaboración propia

9. Análisis técnico

9.1. Gestión del conocimiento

Siendo el conocimiento el activo más valioso en una organización en especial para una empresa de consultoría, se ha definido según la estrategia planteada y el proceso para llevar a cabo la razón de ser de la organización, por lo cual la empresa debe desarrollar su propio conocimiento, teniendo en cuenta que asesorará a un tipo de cliente con necesidades específicas en un tema que involucra directamente al recurso humano de cada organización, por tal motivo es indispensable crear las propias herramientas de diagnóstico, evaluación e intervención.

9.2. Descripción del proceso

El proceso de consultoría empresarial se basa en los siguientes procesos:

Tabla 9. Descripción del proceso.

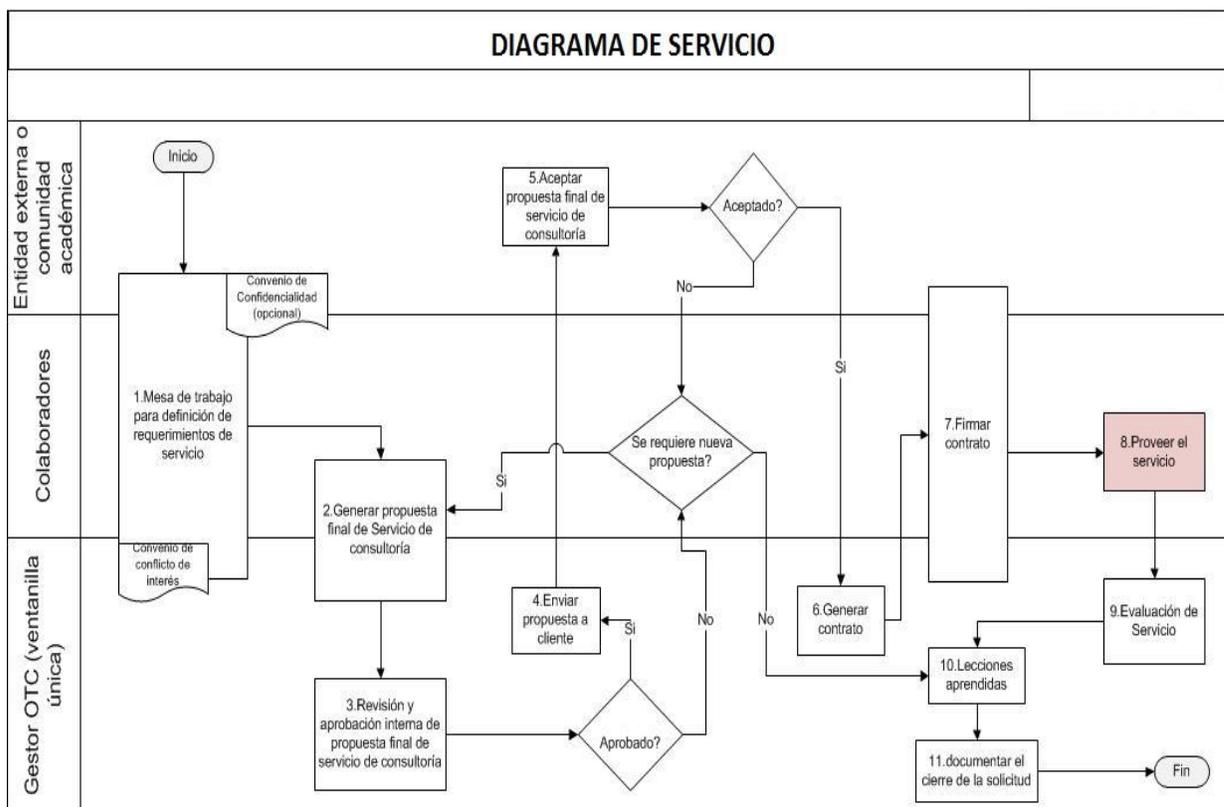
Proceso	Actividad
Diagnóstico	Durante este proceso se realizarán los diagnósticos al interior de la organización que solicita la intervención, para comenzar con la investigación y encontrar los problemas por medio de este.

Informe de diagnostico	Se procede a analizar los diagnósticos realizados para construir un informe sobre los puntos críticos hallados durante la primera parte del proceso. Dicho informe arrojará las debilidades y problemas del área intervenida.
Desarrollar plan de intervención	Basados en los datos del informe de diagnóstico, se realizará el plan de intervención para atacar los problemas y debilidades que se hallaron en los análisis.
Desarrollo de Metodología	Las herramientas y estrategias derivadas de la metodología a utilizar durante la intervención dependerán de los resultados arrojados por el diagnóstico realizado al inicio del proceso.
Intervención	Se realiza la intervención sobre las debilidades encontradas por medio de las actividades propuestas en el plan de intervención y con las estrategias más acertadas
Informe final de intervención	Se presenta un informe al cliente sobre lo encontrado, como se abordó, medios usados, estrategias y como puedo ayudar a mejorar lo realizado
Cierre de contrato	Se dará cierre al contrato con el cumplimiento de las actividades
Acta liquidación	Se liquida el contrato por medio de los vistos buenos del cumplimiento de actividades realizadas durante todo el proceso.

Fuente: elaboración propia

9.3. Diagrama del proceso de consultoría

Tabla 10. Diagrama del proceso de consultoría



Fuente:

<http://novomania.com/wiki/bin/view/Sandbox/ProcedimientoDeSolicitudDelServiciodeConsultoria>

9.4. Tabla de necesidades y requerimientos

Tabla 11. Necesidades y requerimientos

Plan análisis técnico							
Proceso	Actividad	Insumos	Cantidad	Total	Unidad	Costo	Costo total
Diagnóstico	Durante este proceso se realizarán los diagnósticos al interior de la organización que solicita la intervención, para comenzar con la investigación y encontrar los problemas por medio de este.	Consultor	1	0	Mes	\$ 2.200.000	\$ -
		Papelería	1	0,5	Resmas	\$ 12.400	\$ 6.200
Informe de diagnóstico	Se procede a analizar los diagnósticos realizados para construir un informe sobre los puntos críticos hallados durante la primera parte del proceso. Dicho informe arrojará las debilidades y	Consultor	1	0	Mes	\$ 2.200.000	\$ -
		Papelería	1	0,5	Resmas	\$ 12.400	\$ 6.200

	problemas del área intervenida.						
Desarrollar plan de intervención	Basados en los datos del informe de diagnóstico, se realizará el plan de intervención para atacar los problemas y debilidades que se hallaron en los análisis.	Consultor	1	0	Mes	\$ 2.200.000	\$ -
		Couch	1	5	Horas	\$ 85.000	\$ 425.000
Desarrollo de Metodología	Las herramientas y estrategias derivadas de la metodología a utilizar durante la intervención dependerán de los resultados arrojados por el diagnóstico realizado al inicio del proceso.	Couch	1	2	Horas	\$ 85.000	\$ 170.000
		Consultor	1	0	Mes	\$ 2.200.000	\$ -
Intervención	Se realiza la intervención sobre las debilidades encontradas por medio de las actividades propuestas en el plan de	Couch	1	20	Horas	\$ 85.000	\$ 1.700.000
		Consultor	1	0	Mes	\$ 2.200.000	\$ -
		Material de intervención para la actividad	X	Según obra labor		\$ 100.000	\$ 100.000

	intervención y con las estrategias más acertadas.						
Informe final de intervención	Se presenta un informe al cliente sobre lo encontrado, como se atacó, medios usados, estrategias y como puedo ayudar a mejorar lo realizado	Consultor	1	2	Mes	\$ 2.200.000	\$ 4.400.000
		Couch	1	3	Horas	\$ -	\$ -
Cierre de contrato	Se dará cierre al contrato con el cumplimiento de las actividades	Consultor	1	0	Mes	\$ 2.200.000	\$ -
Acta liquidación	Se liquida el contrato por medio de los vistos buenos del cumplimiento de actividades realizadas durante todo el proceso.						
				TOTAL COSTO INTERVENCIÓN			\$ 6.807.400

Fuente: elaboración propia

9.5 Requerimientos tecnológicos

Se detallan como tal los implementos y herramientas que son necesarios para que la empresa pueda operar y llevar a cabo el objeto por el cual se creará

Tabla 12. Requerimientos tecnológicos

Análisis tecnológico			
Activo	Cantidad	Costo / unit	Total
Computador	3	\$1.100.000	\$3.300.000
Impresora multifuncional	1	\$350.000	\$350.000
Escritorio recepción	1	\$679.900	\$679.900
Escritorio oficina	2	\$249.900	\$499.800
Sillas de trabajo	3	\$135.900	\$407.700
Sillas para visitas	10	\$219.900	\$2.199.000
Silla recibo sala de espera	1	\$369.900	\$369.900
Mesa reunión	1	\$600.000	\$600.000
Pantalla de tv 32"	1	\$800.000	\$800.000
Implementos aseo y cocina	1	\$308.000	\$308.000
Material oficina	1	\$127.850	\$127.850
Nevera 46 litros	1	\$390.000	\$390.000
Adecuaciones (divisiones drywall)	10	\$65.000	\$650.000
Decoración imagen corporativa	1	\$600.000	\$600.000
TOTAL			\$11.282.150

Fuente: elaboración propia

9.6 Análisis de ubicación

Para determinar en cual municipio es más viable ubicar la empresa, se establecieron factores específicos a los cuales se les asigno un valor de importancia en una escala de 1 a 5, de la misma manera se calificó cada factor según el municipio a evaluar.

Tabla 13. Análisis de ubicación

Análisis de ubicación							
FACTORES UBICACIÓN	IMPORTANCIA	BELL		MEDELLI		ITAGU	
		O		N		I	
Cercanía Clientes	5	2	10	5	25	4	20
Cercanía Consultores	4	2	8	4	16	4	16
Disponibilidad de espacios	3	3	9	4	12	3	9
Costo del lugar	5	5	25	3	15	4	20
Cercanía información	4	1	4	5	20	2	8
TOTAL		56		88		73	

Fuente: elaboración propia

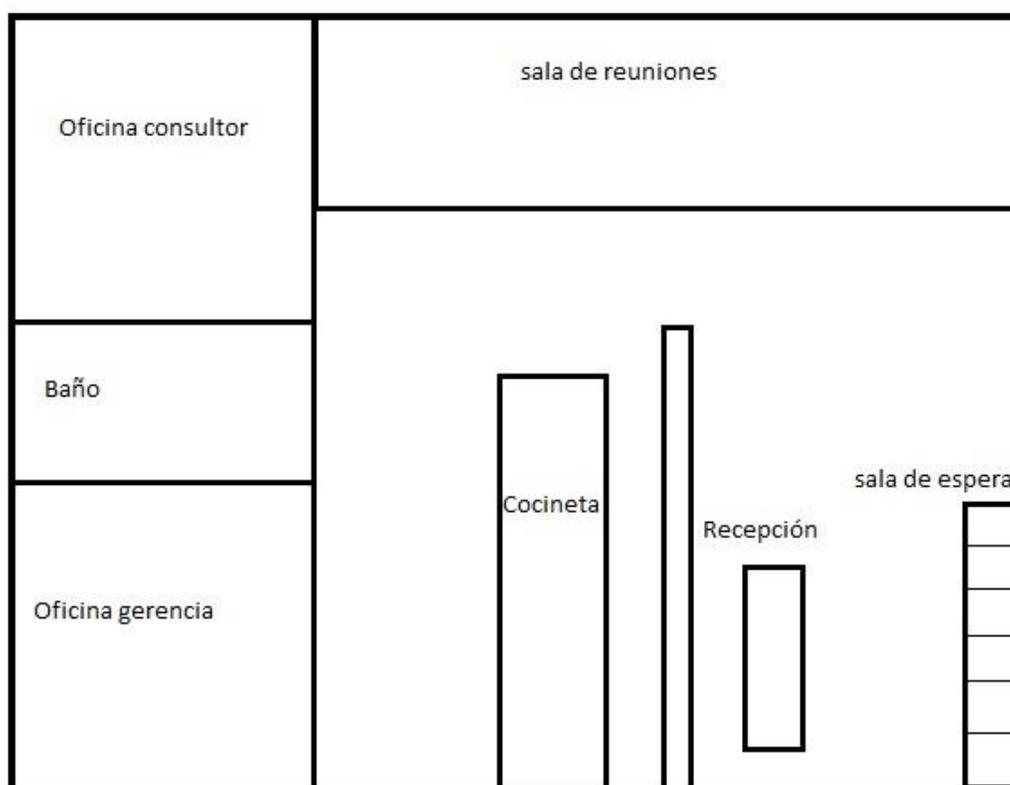
Con base en el análisis anterior y la importancia de cada una de las variables tenidas en cuenta para determinar cuál es el mejor municipio para radicar la oficina donde la empresa posiblemente podría operar, es el Municipio de Medellín, principalmente por la cercanía al mercado objetivo definido en el análisis de mercado y por la cercanía a las fuentes de información que pueden permitir a la empresa optimizar sus costos de operación.

La oficina que se adapta a los factores de ubicación es una que se encuentra en el barrio Conquistadores la cual cuenta con un área 40 mts² y tiene un costo de arrendamiento de \$600.000, esta se encuentra ofertada en la página de Arrendamientos Santa Fe bajo el código A26759.

9.7 Layout

A continuación se muestra el layout del inmueble de la organización especializada en consultoría en clima organizacional.

Figura 2. Layout del inmueble de la organización especializada en consultoría en clima organizacional.



Fuente: elaboración propia

10. Análisis legal

10.1 Tipo de sociedad

La empresa de consultoría en clima organizacional será constituida como sociedad por acciones simplificada (S.A.S), esta es una sociedad de capitales cuya naturaleza siempre será comercial.

Tabla 14. Gastos constitución

RUBRO	VALOR
Autenticación notaria. 2 Socios	\$6.900
Elaboración estatutos	\$300.000
Registro en Cámara de comercio.	\$16.300
Formulario de registro	\$4.000
Derecho de inscripción	\$31.000
Matricula, Primer año LEY 1429	\$0
Certificados de existencia	\$8.600
Inscripción de los libros	\$10.300
TOTAL	\$377.100

10.2 Legislación vigente

Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada – S.A.S. se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas; es decir, son contribuyentes declarantes del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios.

Respecto al tratamiento fiscal que les aplica a las sociedades anónimas simplificadas SAS, creadas por la Ley 1258 de 2008, este es el mismo establecido para cualquier clase de sociedad en materia del impuesto de renta, ventas e impuesto de industria y comercio, en la medida que tienen la naturaleza de una sociedad comercial, sin interesar las actividades previstas en su objeto social.

La empresa por estar en proceso de creación puede acogerse a los beneficios tributarios que otorga la Ley 1429 de 2010 o ley de formación y generación de empleo, de esta ley se hará uso de todas las herramientas como: incentivos a la tasa, incentivos al capital, periodos de gracia, incremento de las garantías financieras que posee el Estado y simplificación de trámites.

En relación con el impuesto de renta, la sociedad es contribuyente y, por tanto, debe seguir las reglas generales previstas para determinar la renta gravable del respectivo ejercicio fiscal, sin dejar de hacer uso del recurso de Progresividad mencionado en el Capítulo II de la Ley 1429 de 2010 el cual estipula lo siguiente:

“Progresividad

Artículo 4°. Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta. Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley cumplirán las obligaciones tributarias sustantivas correspondientes al Impuesto sobre la Renta y Complementarios de forma progresiva, salvo en el caso de los regímenes especiales establecidos en la ley, siguiendo los parámetros que se mencionan a continuación:

Cero por ciento (0%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o

asimiladas, en los dos primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Veinticinco por ciento (25%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el tercer año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Cincuenta por ciento (50%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el cuarto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Setenta y cinco por ciento (75%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas en el quinto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Ciento por ciento (100%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas del sexto año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal.”

10.3 Legislación laboral

La legislación aplicable en el aspecto laboral está sometida al Código Sustantivo del Trabajo y al reglamento interno de trabajo establecido por la empresa.

10.4 Implicaciones legales

Al ofrecer el servicio de consultoría, la empresa puede incurrir en algunas implicaciones legales, que son importantes mitigar:

- **Divulgación de información:** este ítem se refiere a la tarea de procesar y difundir el conocimiento de procesos de un modo que resulte accesible para una empresa competidora o el público general.
- **Políticas de confidencialidad:** es interés de la empresa de consultoría especializada en clima organizacional mantener la confidencialidad de la información de cada cliente, por lo cual se deben adoptar políticas de manejo de la información de cada cliente para evitar que empresas competidoras tengan acceso a esta, de la misma manera cada cliente debe evitar divulgar procesos o metodologías propias de la empresa de consultoría.

10.5 Costos de personal administrativo

El siguiente cuadro muestra el personal de planta requerido con sus respectivos crecimientos por periodo.

El crecimiento se calcula con un 6.1% el cual equivale a la inflación acumulada al mes de noviembre de 2015.

Tabla 15. Costos de personal administrativo

PERSONAL ADMINISTRATIVO/ AÑO	1	2	3	4	5
ADMINISTRADOR / GERENTE	\$ 21,600,000	\$ 22,917,600	\$ 24,315,574	\$ 25,798,824	\$ 27,372,552
RECEPCIONISTA	\$ 7,800,000	\$ 8,275,800	\$ 8,780,624	\$ 9,316,242	\$ 9,884,533
CONTADOR	\$ 4,800,000	\$ 5,092,800	\$ 5,403,461	\$ 5,733,072	\$ 6,082,789

Fuente: elaboración propia

11. Evaluación financiera

11.1 Plan financiero

Para la evaluación se empleó un software desarrollado por FONADE la cual “es una organización comprometida con el desarrollo del país a través de alianzas con entidades públicas o privadas orientadas a estructurar y ejecutar con calidad y oportunidad proyectos estratégicos dirigidos a transformar vidas en beneficio de las Entidades territoriales y de las Regiones.” (Fonade s/f. p.1).

Para la realización del plan financiero se tuvieron supuestos macro económicos y cálculos estadísticos que impactan directamente el proyecto tanto de manera positiva como negativa.

La información utilizada ha sido obtenida de fuentes primarias y secundarias donde se obtuvo precios, indicadores económicos entre otros. Se elaboraron encuestas para ser aplicadas en las empresas. Ver anexo B y C.

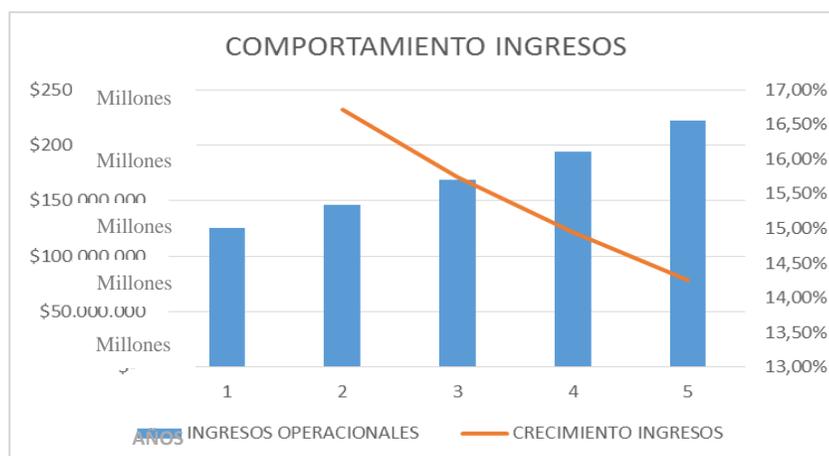
El supuesto utilizado para el incremento de los costos y los gastos fue la inflación acumulada al mes de noviembre de 2015 la cual se encuentra en un 6.1%, este supuesto se utilizó para cada uno de los periodos debido a que fue mucho mayor a las proyecciones realizadas por las entidades financieras, como Bancolombia.

Para el impuesto a la renta se sugiere acogerse al beneficio de progresividad que otorga la ley 1429 de 2010 en su artículo 4, pero para la realización de la evaluación financiera se mantiene la carga impositiva normalmente.

11.1.1 Ingresos del proyecto

Los ingresos para el proyecto se tuvieron en cuenta la cantidad de servicios prestados en un año y el precio de venta el cual se calculó teniendo en cuenta el costo de la asesoría y los precios de mercado. Para el primer año se proyectaron unos ingresos por valor de 125 millones de pesos por un horizonte de tiempo de 5 años.

Gráfica 8. Comportamiento ingresos



Fuente: elaboración propia

11.1.2 Costos y gastos del proyecto

11.1.2.1 Costos. Los costos asociados a la prestación del servicio son principalmente la mano de obra e insumos (materia prima). Dado que es un servicio y requiere personal altamente calificado el valor por concepto de mano de obra es superior a la materia prima requerida. Ver tabla 11 y 12.

Tabla 16. Costos

Costos Variables Unitarios						
Insumos (Costo Promedio)	\$ / unid.	124,800.0	132,412.8	140,490.0	149,059.9	158,152.5
Mano de obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	6,695,000.0	7,103,395.0	7,536,702.1	7,996,440.9	8,484,223.8
Insumos y M.O.	\$ / unid.	6,819,800.0	7,235,807.8	7,677,192.1	8,145,500.8	8,642,376.3
Costos Producción Inventariables						
Insumos (Costo Promedio)	\$	1,248,000	1,456,541	1,685,880	1,937,778	2,214,135
Mano de Obra	\$	66,950,000	78,137,345	90,440,425	103,953,732	118,779,133
Insumos y M.O.	\$	68,198,000	79,593,886	92,126,305	105,891,510	120,993,269

Fuente: elaboración propia

11.1.2.2 Gastos. Estos están comprendidos por gastos de ventas y de administración. Los gastos de ventas corresponden a la estrategia de mercadeo y publicidad y los gastos de administración incluyen servicios, arriendo y personal administrativo.

Tabla 17. Gastos

GASTOS OPERACIONALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTO VENTA	\$ 1.570.000	\$ 1.665.770	\$ 1.767.382	\$ 1.875.192	\$ 1.989.579
Diseño página web	\$ 600.000	\$ 636.600	\$ 675.433	\$ 716.634	\$ 760.349
Pago servidor	\$ 200.000	\$ 212.200	\$ 225.144	\$ 238.878	\$ 253.450
Impresión publicidad	\$ 120.000	\$ 127.320	\$ 135.087	\$ 143.327	\$ 152.070
Suvenires	\$ 500.000	\$ 530.500	\$ 562.861	\$ 597.195	\$ 633.624
Banners publicitarios	\$ 150.000	\$ 159.150	\$ 168.858	\$ 179.158	\$ 190.087
GASTO ADMON	\$ 45.600.000				
Arriendo	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Servicios	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Administrador/Gerente	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000
Recepcionista	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000
Contador	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
TOTAL GASTOS	\$ 47.170.000	\$ 47.265.770	\$ 47.367.382	\$ 47.475.192	\$ 47.589.579

Fuente: elaboración propia

11.2 Estados financieros

11.2.1 Flujo de caja

En este se encuentra desde el primer periodo que el flujo de caja operativo neto es positivo y tiende a crecer en el horizonte del proyecto. Adicional a esto se definió que la inversión inicial para el proyecto es de \$23.282.850 el cual será aportado en su totalidad por los socios.

Los gastos legales y pre-operativos se amortizaron durante los primeros 4 años de funcionamiento.

11.2.1 Balance General

El balance general fue proyectado para 5 años de evaluación del proyecto el cual facilita el cálculo de los indicadores de evaluación financiera.

Tabla. 18 Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	12.337.170	20.360.670	31.876.436	46.311.878	64.033.701	84.409.763
Cuentas X Cobrar	0	7.291.667	8.510.104	9.850.059	11.321.822	12.936.488
Provisión Cuentas por Cobrar		-72.917	-85.101	-98.501	-113.218	-129.365
Gastos Anticipados	1.685.850	1.685.850	1.685.850	1.685.850	1.685.850	1.685.850
Amortización Acumulada	-337.170	-674.340	-1.011.510	-1.348.680	-1.685.850	-1.685.850
Gastos Anticipados	1.348.680	1.011.510	674.340	337.170	0	0
Total Activo Corriente:	13.685.850	28.590.930	40.975.779	56.400.606	75.242.304	97.216.886
Muebles y Enseres	5.146.300	5.146.300	5.146.300	5.146.300	5.146.300	5.146.300
Depreciación Acumulada		-1.029.260	-2.058.520	-3.087.780	-4.117.040	-5.146.300
Muebles y Enseres	5.146.300	4.117.040	3.087.780	2.058.520	1.029.260	0
Equipo de Oficina	4.450.000	4.450.000	4.450.000	4.450.000	4.450.000	4.450.000
Depreciación Acumulada		-1.483.333	-2.966.667	-4.450.000	-4.450.000	-4.450.000
Equipo de Oficina	4.450.000	2.966.667	1.483.333	0	0	0
Total Activos Fijos:	9.596.300	7.083.707	4.571.113	2.058.520	1.029.260	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	23.282.150	35.674.637	45.546.893	58.459.126	76.271.564	97.216.886
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	5.683.167	6.632.824	7.677.192	8.824.293	10.082.772
Impuestos X Pagar	0	2.214.076	4.416.818	6.853.579	10.057.192	13.184.690
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
PASIVO	0	7.897.242	11.049.642	14.530.772	18.881.484	23.267.463
Patrimonio						
Capital Social	23.282.150	23.282.150	23.282.150	23.282.150	23.282.150	23.282.150
Reserva Legal Acumulada	0	0	449.524	1.346.272	2.737.757	4.779.671
Utilidades Retenidas	0	0	1.798.098	5.385.089	10.951.026	19.118.685
Utilidades del Ejercicio	0	4.495.244	8.967.479	13.914.843	20.419.147	26.768.917
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	23.282.150	27.777.394	34.497.251	43.928.355	57.390.080	73.949.423
PASIVO + PATRIMONIO	23.282.150	35.674.637	45.546.893	58.459.126	76.271.564	97.216.886

Tabla 19. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		6.709.320	13.384.296	20.768.423	30.476.339	39.953.607
Depreciaciones		2.512.593	2.512.593	2.512.593	1.029.260	1.029.260
Amortización Gastos		337.170	337.170	337.170	337.170	0
Provisiones		72.917	12.184	13.400	14.718	16.147
Impuestos		0	-2.214.076	-4.416.818	-6.853.579	-10.057.192
Neto Flujo de Caja Operativo		9.632.000	14.032.169	19.214.768	25.003.907	30.941.822
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-7.291.667	-1.218.438	-1.339.955	-1.471.763	-1.614.666
Variación Cuentas por Pagar		5.683.167	949.657	1.044.368	1.147.100	1.258.480
Variación del Capital de Trabajo	0	-1.608.500	-268.780	-295.586	-324.662	-356.186
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-5.146.300	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-4.450.000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-9.596.300	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-9.596.300	-1.608.500	-268.780	-295.586	-324.662	-356.186

Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-2.247.622	-4.483.739	-6.957.422	-10.209.573
Capital	23.282.150	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	23.282.150	0	-2.247.622	-4.483.739	-6.957.422	-10.209.573
-						
Neto Periodo	13.685.850	8.023.500	11.515.766	14.435.442	17.721.823	20.376.062
Saldo anterior		12.337.170	20.360.670	31.876.436	46.311.878	64.033.701
Saldo siguiente	13.685.850	20.360.670	31.876.436	46.311.878	64.033.701	84.409.763

Fuente: elaboración propia

11.2.2 Estado de pérdidas y ganancias

Se evidencia una utilidad bruta, utilidad operativa y utilidad neta, positivas durante el horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla 20. Estado de pérdidas y ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	125.000.000	145.887.500	168.858.150	194.088.372	221.768.360
Materia Prima, Mano de Obra	68.198.000	79.593.886	92.126.305	105.891.510	120.993.269
Depreciación	2.512.593	2.512.593	2.512.593	1.029.260	1.029.260
Utilidad Bruta	54.289.407	63.781.021	74.219.252	87.167.602	99.745.831
Gasto de Ventas	1.570.000	1.665.770	1.767.382	1.875.192	1.989.579
Gastos de Administración	45.600.000	48.381.600	51.332.878	54.464.183	57.786.498
Provisiones	72.917	12.184	13.400	14.718	16.147
Amortización Gastos	337.170	337.170	337.170	337.170	0
Utilidad Operativa	6.709.320	13.384.296	20.768.423	30.476.339	39.953.607
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	6.709.320	13.384.296	20.768.423	30.476.339	39.953.607
Impuestos (35%)	2.214.076	4.416.818	6.853.579	10.057.192	13.184.690
Utilidad Neta Final	4.495.244	8.967.479	13.914.843	20.419.147	26.768.917

Fuente: elaboración propia

11.2.3 Indicadores financieros

Los siguientes indicadores financieros son resultado de las proyecciones realizadas para un periodo de evaluación de 5 años.

Tabla 21. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INTERPRETACIÓN
Liquidez - Razón Corriente	3,62	3,71	3,88	3,98	4,18	La razón corriente es positiva pues desde el primer periodo la empresa por cada peso que debe tiene 3,62 pesos para responder y se incrementa en el horizonte de evaluación
Rotación cartera (días),	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	La empresa se tarda 21 días en volver efectivo la cartera
Rentabilidad Operacional	5,4%	9,2%	12,3%	15,7%	18,0%	La rentabilidad operacional es baja, lo que expresa que los gastos operacionales y el costo de venta de la empresa es alto
Rentabilidad Patrimonio	16,2%	26,0%	31,7%	35,6%	36,2%	La rentabilidad del patrimonio de los socios tiene tendencia creciente en el horizonte de evaluación del proyecto
Rentabilidad del Activo	12,6%	19,7%	23,8%	26,8%	27,5%	La rentabilidad del activo se incrementa de periodo a periodo

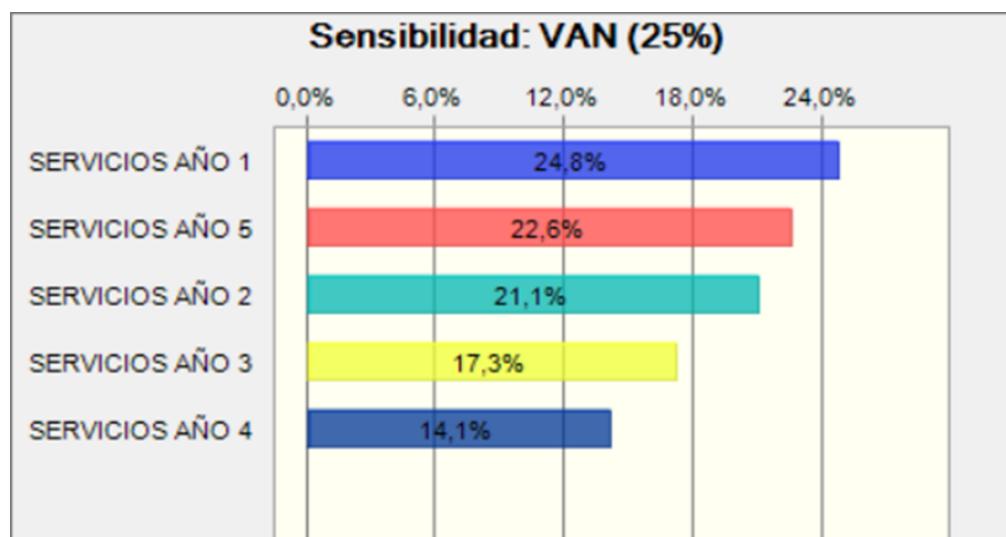
Fuente: elaboración propia

11.2.4 Análisis de sensibilidad

Utilizando el software Crystal Ball versión 11.1.2.3.500 el cual es una aplicación basada en hojas de cálculo para elaborar modelos predictivos, previsión, simulación y optimización, se realizaron diferentes pruebas, entre 1000 y 5000 escenarios, con los cuales al realizar la simulación con 3000 escenarios el modelo presentó una desviación estandar menor, después de realizar el análisis se puede concluir que el proyecto es muy sensible al número de servicios prestados en el año, debido a que la probabilidad de que estos se comporten como han sido proyectados es muy baja y compromete los ingresos, lo que hace que el proyecto sea de alto riesgo financiero. Ver Anexo A.

Como opción de contingencia se puede incrementar el gasto en mercadeo y publicidad para incrementar la posibilidad de prestar el número de servicios planteados..

Grafica 9. Análisis sensibilidad



Fuente: elaboración propia

11.2.5 Evaluación del proyecto

Tabla 22. Flujo de caja evaluación

Flujo de Caja y Rentabilidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación		9.632.000	14.032.169	19.214.768	25.003.907	30.941.822
Flujo de Inversión	-23.282.150	-1.608.500	-268.780	-295.586	-324.662	-356.186
Flujo de Financiación	23.282.150	0	-2.247.622	-4.483.739	-6.957.422	-10.209.573
Flujo de caja para evaluación	-23.282.150	8.023.500	13.763.388	18.919.181	24.679.244	30.585.636
Flujo de caja descontado	-23.282.150	6.418.800	8.808.568	9.686.621	10.108.618	10.022.301

Según los indicadores, se puede concluir que financieramente el proyecto es viable, debido a que la TIR es superior al rendimiento mínimo que esperan los inversionistas y el VAN es un valor positivo \$ 21.762.759

Tabla 23. Evaluación del proyecto

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	25%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	55,95%
VAN (Valor actual neto)	21.762.759
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,21
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes

Fuente: elaboración propia

Para el cálculo del WACC se tuvo en cuenta el concepto de CAPM con el cual se halló la rentabilidad esperada del proyecto.

$$E(r_i) = r_f + \beta * E(r_m - r_f)$$

Dónde:

$E(r_i)$ es la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo i .

β es el beta des-apalancado, r_f es la tasa libre de riesgo y r_m es la rentabilidad del mercado

$$E(r_i) = 6.825\% + 0.56(11.09\% - 6.825\%) = 9.21\%$$

La rentabilidad esperada del proyecto con dicho modelo es de un 9,21%, lo cual no es una rentabilidad atractiva para asumir el riesgo que es inherente a la sensibilidad de los ingresos del proyecto, dicho esto la tasa de oportunidad para el inversionista en el proyecto fue definida en un 25%.

12. Conclusiones

De acuerdo con los estudios realizados se determinó que existe una demanda potencial en el mercado frente al servicio de consultoría en clima organizacional de la ciudad de Medellín.

Según el estudio técnico realizado se determinó que el proyecto es pre-factible debido a que los requerimientos técnicos para que la empresa especializada en consultoría en clima organizacional funcione son mínimos y se encuentran disponibles en la ciudad de Medellín.

El análisis legal se describe y a la vez concluye que la empresa especializada en consultoría en clima organizacional es viable debido a que tanto las políticas nacionales y locales son favorables para la creación de empresa.

Frente a la evaluación financiera se concluye que bajo los criterios de decisión, VAN y TIR, el proyecto es viable, sin embargo los ingresos del proyecto tienen un alto riesgo durante los primeros periodos de que no se comporten de la manera proyectada.

Finalmente se determinó que, de acuerdo a los estudios realizados en el presente trabajo, la pre-factibilidad de la creación de la empresa especializada en clima organizacional es factible.

13. Recomendaciones

- Se recomienda realizar una investigación que abarque más empresas encuestadas, que permita recolectar muchos más datos y que genere más confianza a la hora de la recolección y análisis de datos. Se recomienda también, en esta investigación, que se realice una investigación exploratoria concluyente.
- Desde el equipo de trabajo se recomienda realizar una mayor inversión en el área de mercadeo, con la finalidad de incrementar la probabilidad de prestar un mayor número de asesorías en el año, ya que los ingresos del proyecto son altamente sensibles a esta variable, a su vez se sugiere buscar una fuente adicional de ingresos que permita solventar los gastos fijos de la empresa.
- Se recomienda obtener información primaria por medio del método entrevista para tener un conocimiento más certero y una vivencia más real del tema que se está tratando y los problemas a solucionar.
- Se recomienda tener un conocimiento y un estudio más profundo de la competencia para poder realizar análisis paralelos que permitan crear comparativos en medio del estudio de pre factibilidad.

Referencias bibliográficas

Asesorías y servicios de comunicación. Obtenido el 13 de noviembre de 2015 de:

<https://asesoriayserviciosdecomunicacion.files.wordpress.com/2011/11/asesorc3ada-y-servicios-de-comunicacic3b3n.doc>

Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU)

<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=7414>

Consultoría. Obtenido el 15 de noviembre de 2015 de:

http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudadecomunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Fundamentos_consultoria.pdf

Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país. Obtenido el 18 de noviembre de 2015 de:

<http://www.portafolio.co/economia/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-del-pais>

Estadísticas cámaras. Obtenido el 28 de octubre de 2015 de:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx>

Fandiño Soto, Libardo, Trujillo Peña, German (2010) Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías y consultorías para las pymes en el área metropolitana de Bucaramanga. Obtenido el 21 de octubre de 2015 de:

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/242/FandinoLibardo2010.pdf?sequence=1>.

Gómez Gómez, Marcela, Correa Ortiz, Luisa Fernanda (2011) diagnóstico y estrategias de mejoramiento del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas antioqueñas.

Obtenido el 21 de octubre de 2015 de:

<http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1141/1/ADMO0709.pdf>

López Zapata Esteban, SEPÚLVEDA RIVILLAS CLAUDIA INÉS, Arenas Cardona Henry

Antonio (2010) La consultoría de gestión humana en empresas medianas. Obtenido octubre

13 de 2015 de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-

[59232010000100008&lng=pt&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232010000100008&lng=pt&nrm=iso&tlng=es)

Pentaconsultoria. (s/f), Obtenido el 2 de noviembre de 2015 de:

<http://pentaconsultoria.com/conozcanos/>

Créame. (s/f), Obtenido el 2 de noviembre de 2015 de:

[http://www.cream.com.co/web/index.php/coworking\)](http://www.cream.com.co/web/index.php/coworking)

Revista Dinero, 2014 .Obtenido de: <http://www.dinero.com/especiales->

[comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118](http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118)

Salazar Estrada, José Guadalupe, Guerrero Pupo Julio Cristóbal, Machado Rodríguez Yadira

Bárbara, Cañedo Andalia Rubén. (2009) Clima Y Cultura Organizacional: Dos

Componentes Esenciales En La Productividad Laboral. Obtenido el 12 de septiembre de

2015 de: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024->

[94352009001000004&script=sci_arttext\).](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext)

Toro Álvarez, Fernando (s/f) Clima organizacional y productividad laboral. Obtenido el 11 de octubre de 2015

de:<http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/>

[clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf](http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf)

Toro García Natalia, Ochoa T, Luz Elena, Vargas del R Adrián de Jesús. Clima organizacional:

promotor de la creatividad en la empresa por: en el proyecto “evaluación y fortalecimiento

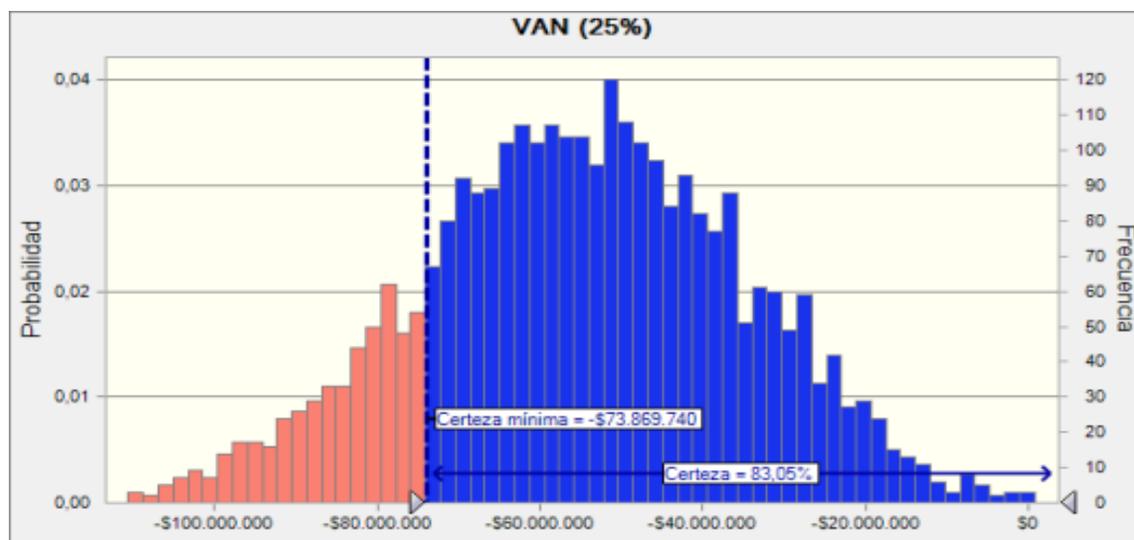
de los ambientes creativos para la innovación en las empresas de Manizales”. Clima Organizacional. GTA Gestión Creativa PROCREA. Con el apoyo de COLCIENCIAS y el DIMA. 2004. Obtenido el 25 de octubre de 2015 de:
http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/Climaorganizac.pdf

Vázquez Aguilar, Ana Patricia (s/f) Consultoría. Obtenido el 2 de noviembre de 2015 de:
<http://www.grandespymes.com.ar/2011/10/19/que-es-consultoria-y-que-se-puede-esperar-de-ella/>

Fonade s/f. historia de la entidad. Obtenido Obtenido el 2 de febrero de 2016 de:
<http://www.fonade.gov.co/portal/page/portal/WebSite/Fonade/QueesFonade/NuestraEntidad/Mision>

Anexo A. Reporte Crystal Ball

Informe de Crystal: completo						
Simulación iniciada el 06/01/2016 a las 4:42 p. m.						
Simulación detenida el 06/01/2016 a las 4:42 p. m.						
Prefs ejecución:						
	Número de pruebas ejecutadas		3.000			
	Velocidad extrema					
	Monte Carlo					
	Inicialización aleatoria					
	Control de precisión activado					
	Nivel de confianza		95,00%			
Estadísticas de ejecución:						
	Tiempo de ejecución total (seg)		0,17			
	Pruebas/segundo (promedio)		17.316			
	Números aleatorios por segundo		86.581			
Datos de Crystal Ball:						
	Suposiciones		5			
	Correlaciones		0			
	Matrices de correlación		0			
	Variables de decisión		0			
	Previsiones		1			
Resumen:						
	El nivel de certeza es 83,05%					
	El rango de certeza es de -\$73.869.740 a \$34.267.038					
	El rango completo es de -\$111.548.087 a \$6.543.612					
	El caso base es \$21.762.759					
	Después de 3.000 pruebas, el error estándar de la media es \$362.927					



Previsión: VAN (25%) (contin.)			
	Estadísticas:		Valores de previsión
	Pruebas		3.000
	Caso base		\$21.762.759
	Media		-\$54.937.814
	Mediana		-\$54.703.711
	Modo		---
	Desviación estándar		\$19.878.357
	Varianza		395149093120255
	Sesgo		-0,0517
	Curtosis		2,75
	Coficiente de variación		-0,3618
	Mínimo		-\$111.548.087
	Máximo		\$6.543.612
	Ancho de rango		\$118.091.699
	Error estándar medio		\$362.927
	Percentiles:		Valores de previsión

	0%		-\$111.548.087
	10%		-\$81.091.434
	20%		-\$71.623.914
	30%		-\$65.288.694
	40%		-\$59.978.026
	50%		-\$54.709.349
	60%		-\$49.652.405
	70%		-\$44.179.073
	80%		-\$37.680.304
	90%		-\$28.978.794
	100%		\$6.543.612
Fin de previsiones			

Fin de previsiones

Suposiciones

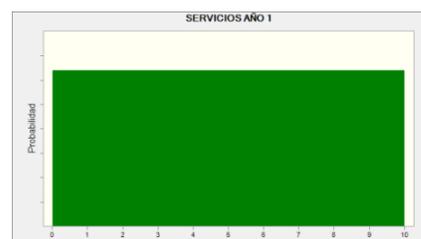
Hoja de trabajo: [PLANTILLA PARA FINANCIERO.xlsx]Hoja1

Suposición: SERVICIOS AÑO 1

Uniforme distribución con
parámetros:

Mínimo 0

Máximo 10

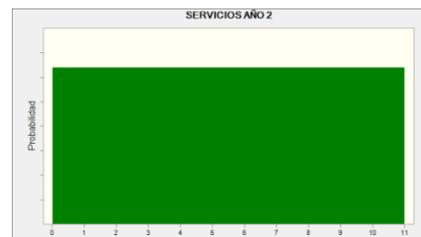


Suposición: SERVICIOS AÑO 2

Uniforme distribución con
parámetros:

Mínimo 0

Máximo 11

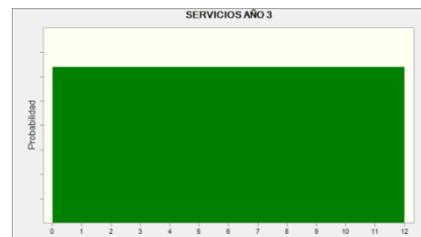


Suposición: SERVICIOS AÑO 3

Uniforme distribución con
parámetros:

Mínimo 0

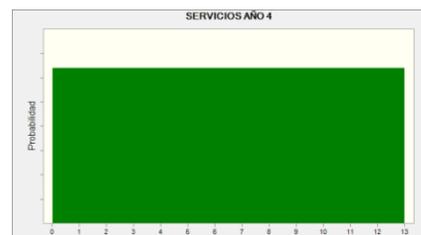
Máximo 12

**Suposición: SERVICIOS AÑO 4**

Uniforme distribución con
parámetros:

Mínimo 0

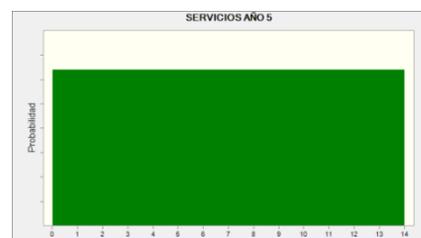
Máximo 13

**Suposición: SERVICIOS AÑO 5**

Uniforme distribución con
parámetros:

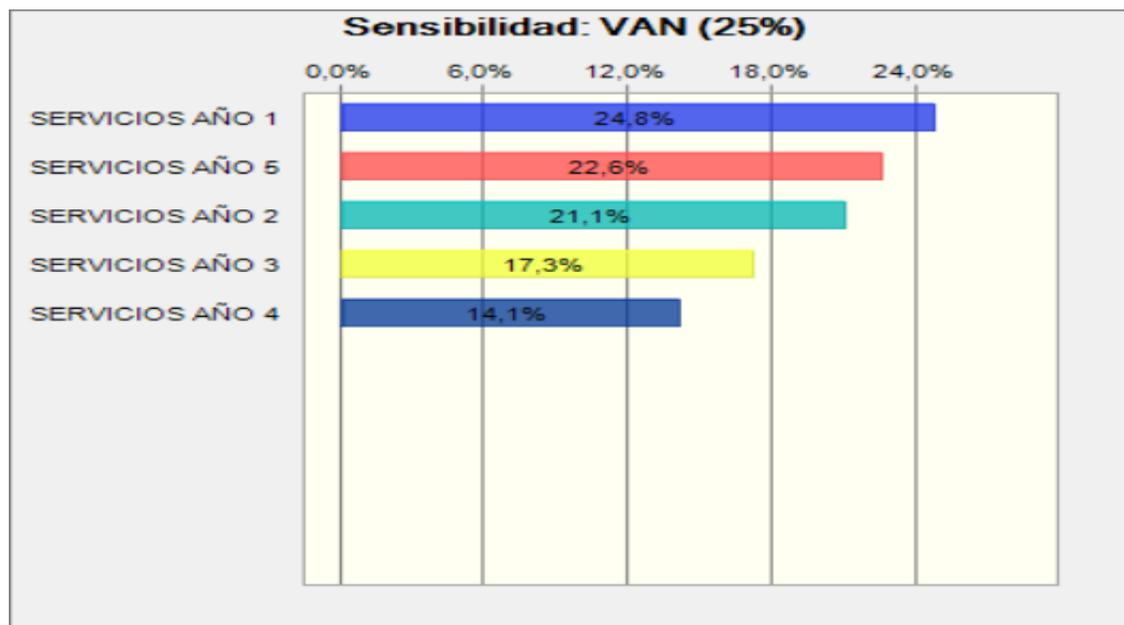
Mínimo 0

Máximo 14



Fin de suposiciones

Gráficos de sensibilidad



Anexo B. Formato encuesta

Nombre: _____ Contacto: _____
 Empresa: _____
 Cargo: _____

1) ¿A qué se dedica su empresa?

3) Ha utilizado algún servicio de consultoría en los últimos 3 años?

a) Si _____ b) No _____

4) Si su respuesta fue si en la pregunta anterior, por favor indique para cual de los siguientes temas ha solicitado el servicio de asesoría

a) Financiero _____	c) Contable y tributario _____	e) Producción _____
b) Mercadeo _____	d) Clima organizacional _____	f) otros _____

5) ¿Cuántos servicios de consultoría contrata al año?

6) ¿Cuánto invierte su empresa en asesorías al año?

7) A que organizaciones o consultores ha contratado su organización para las consultorías?

8) ¿En promedio cuanto paga por un servicio de asesoría?

9) Cuando necesita del servicio de asesoría ¿cómo busca las empresas prestadoras de este servicio?

- a) Internet _____ c) Medios impresos _____
b) Redes sociales _____ d) Sugeridos _____

10) Cuando va a seleccionar la empresa prestadora del servicio de consultoría, la selecciona por el criterio de

- a) Referido _____ c) Experiencia _____ e) Otro _____
b) Calidad _____ d) Imagen _____

10) Su organización presenta inconvenientes en clima organizacional?

- a) Si _____ b) No _____

12) Contrataría usted una organización consultora especializada en clima organizacional?

- a) SI _____ b) No _____

Anexo c. Respuestas encuesta

Timestamp	Nombre:	Empresa	Cargo:	Contacto:	1) A qué se dedica su empresa?
12/7/2015 13:47:19	Andrés Felipe Sarmiento Palacio	Perceptio S.A.S.	Director Administrativo	3167408138	Consultoría y desarrollo de soluciones de software empresariales
12/7/2015 14:35:25	Liliana María Sánchez Muñoz	D´Carnes S.A	Asistente Administrativa y de Servicio	administracion@casaalimenticia.com	Productora y Comercializadora de Alimentos
12/9/2015 11:56:11	Juan Camilo Idárraga Escobar	Inversiones HI SAS	Representante Legal	administrativoplanta@gmail.com	Producción y comercialización de bienes agropecuarios.
12/9/2015 15:01:08	Liliana Rocío Angulo Angulo	Colentrega SAS	Asistente de operaciones	colmedellin@colentregaweb.com	empresa dedicada a la distribución de material publicitario puerta a puerta y mensajería especializada
12/9/2015 15:02:53	anónimo	anónimo	PMO Director	3152250283	Consultoría en gestión de innovación, aceleración de proyectos de desarrollo, fortalecimiento empresarial e innovación. Desarrollo de plataformas tecnológicas.
12/9/2015 15:03:57	Liceth Meneses Yaruro	Corporación para el Fomento de la Educación Superior	Directora	lmeneses@corpoeducacionsuperior.org	Gerencia la política de acceso y permanencia en la educación superior
12/9/2015 15:07:41	Liliana Rocio Angulo Angulo	Tu Aliada Perfecta	Asistente de operaciones	colmedellin@colentregaweb.com	empresa dedicada a la planeación, coordinación , organización y decoración de eventos sociales y empresariales
12/9/2015 15:19:05	Jorge Salazar Del Valle	Didetexco SA	Jefe de compras	jorge.salazar@didetexco.com.co	Producción de prendas de vestir

12/9/2015 17:19:31	Ana María Giraldo	Corporación Ruta N	Coordinadora Control de Gestión	ana.giraldo@rutanmedellin.org	Coordino presupuesto, gestión, contratación e indicadores.
12/9/2015 19:24:42	Carlos Andrés Diez	Corporación	Directivo	cdiezos@eafit.edu.co	Venta de accesorios para cotinas y persianas, venta de persianas a la medida, toldos y servicios de metalizado e inyección
12/9/2015 20:40:55	ANDREA AGUILERA	MITSUBISHI ELECTRIC DE COLOMBIA	PSICOLOGA	Andreaaguilera92@gmail.com	MANUFACTURA, INSTALACION Y MANTENIMIENTO DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS
12/9/2015 20:59:59	Juan Carlos Mejía Palacio	Humax Pharmaceutical	Analista de Datos	Juanmejia@humax.com.co	Producción y comercialización de productos farmacéuticos
12/10/2015 7:15:03	Federico Echeverri Salazar	Etiflex S.A	Gerente comercial	4443389	Materiales de empaque y etiquetas
12/10/2015 12:26:20	CLAUDIA PATRICIA LOPEZ TANGARIFE	CORPORACION PARQUE DE ARTES Y OFICIOS DE ANTIOQUIA - COPARTE-	SECRETARIA GENERAL	3216397269	EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO
12/10/2015 15:52:54	Jorge Londoño	Cárnicos Ahumados Toto	Gerencia	gerencia2@ahumadostoto.co	Producción y comercialización de carne de hamburguesa y carne frías
12/10/2015 21:57:51	Diana Patricia Echeverri Echeverri	Aritmos Consultores SAS	Gerente	gerencia@aritmen.com.co	Asesorías contables, tributarias, Revisora Fiscal y Auditoría
12/10/2015 23:14:29	Diego Díaz	Benjamín Botón	creativo	3122382757	Manejo de imágenes en impresión de afiches, botones, camisetas, mugs, etc...

12/10/2015 23:37:10	Manuel Giraldo	ventex.sa	gerente	manuel.g@toptex.com.co	Fabricación de textiles
12/11/2015 10:31:04	Sebastián Giraldo	PACCO SAS	Gerente	sebastian.giraldop@gmail.com	Confección, paquete completo
12/11/2015 14:40:31	Elizabeth Tamayo Piza	Marketing personal	Jefe de planeación	3043765338	Comercialización de productos textiles y no textiles por medio de venta directa.
12/11/2015 14:57:17	Víctor Hernández	Poltec	Director Ejecutivo	info@poltecsas.com	Producción y comercialización de hidrocoloides para la industria de alimentos.
12/12/2015 10:26:18	Julio Cesar Mendoza	Confecciones Caribbean	Gerente	julcem59@gamil.com	Producción y comercialización de Prendas de vestir
					asesoría
					producción
					Comercialización

Timestamp	Nombre:	2) Ha utilizado algún servicio de consultoría en los últimos 3 años?	3) Si su respuesta fue si en la pregunta anterior, por favor indique para cuál de los siguientes temas ha solicitado el servicio de asesoría	4) ¿Cuántos servicios en promedio de consultoría, en promedio, contrata al año?	5) ¿Cuánto, en promedio, invierte su empresa en asesorías al año?
12/7/2015 13:47:19	Andrés Felipe Sarmiento Palacio	Si	Contable y tributario	2	60.000.000
12/7/2015 14:35:25	Liliana María Sánchez Muñoz	Si	Financiero, Contable y tributario, Otros	3	25.000.000
12/9/2015 11:56:11	Juan Camilo Idárraga Escobar	Si	Contable y tributario, Producción, Otros	6	2.500.000
12/9/2015 15:01:08	Liliana Rocío Angulo Angulo	No		0	-
12/9/2015 15:02:53	anónimo	Si	Financiero, Mercadeo, Otros	3	11.000.000
12/9/2015 15:03:57	Liceth Meneses Yaruro	Si	Contable y tributario, Otros	10	480.000.000
12/9/2015 15:07:41	Liliana Rocio Angulo Angulo	Si	Mercadeo, Contable y tributario	1	-
12/9/2015 15:19:05	Jorge Salazar Del Valle	Si	Clima organizacional, Producción	1	150.000.000
12/9/2015 17:19:31	Ana María Giraldo	Si	Financiero	1	1.000.000.000
12/9/2015 19:24:42	Carlos Andrés Diez	Si	Contable y tributario, Otros	1	16.000.000
12/9/2015 20:40:55	ANDREA AGUILERA	Si	Clima organizacional	1	10.000.000
12/9/2015 20:59:59	Juan Carlos Mejía Palacio	Si	Financiero, Contable y tributario, Clima organizacional	3	15.000.000
12/10/2015 7:15:03	Federico Echeverri Salazar	Si	Otros	1	3.000.000
12/10/2015 12:26:20	CLAUDIA PATRICIA LOPEZ TANGARIFE	Si	Financiero, Otros	1	1.000.000

12/10/2015 15:52:54	Jorge Londoño	Si	Financiero	1	10.000.000
12/10/2015 21:57:51	Diana Patricia Echeverri Echeverri	Si	Otros	1	1.000.000
12/10/2015 23:14:29	Diego Díaz	No			-
12/10/2015 23:37:10	Manuel Giraldo	Si	Financiero, Contable y tributario	1	60.000.000
12/11/2015 10:31:04	Sebastián Giraldo	Si	Financiero	1	20.000.000
12/11/2015 14:40:31	Elizabeth Tamayo Piza	Si	Mercadeo	3	300.000.000
12/11/2015 14:57:17	Víctor Hernández	Si	Producción	3	9.000.000
12/12/2015 10:26:18	Julio Cesar Mendoza	Si	Producción	1	4.000.000

Timestamp	Nombre:	6) A que organizaciones, o consultores, ha contratado su organización para las consultorías?	7) En promedio, cuánto paga por un servicio de asesoría?	8) Cuando necesita del servicio de asesoría ¿cómo busca las empresas prestadoras de este servicio?
12/7/2015 13:47:19	Andrés Felipe Sarmiento Palacio	Asesorías OJM Asecorp Adecco	3.200.000 por mes	Internet
12/7/2015 14:35:25	Liliana María Sánchez Muñoz	Asisge S.A , Revisoria fiscal - Gustavo Londoño, Abogado - Hather Lopez	800.000	Recomendados / voz a voz
12/9/2015 11:56:11	Juan Camilo Idárraga Escobar	Contador Independiente Ingeniero Ambiental Abogado Laboral Abogado Litigante	1.000.000	Recomendados / voz a voz
12/9/2015 15:01:08	Liliana Rocío Angulo Angulo			
12/9/2015 15:02:53	anónimo	Diplomata consultores, MVM Digital, IdLink, Distilled Innovation	10.000.000	Recomendados / voz a voz
12/9/2015 15:03:57	Liceth Meneses Yaruro	Personas naturales, Nexia y Helm	3.000.000	Recomendados / voz a voz
12/9/2015 15:07:41	Liliana Rocio Angulo Angulo	cámara de comercio y sena	estas entidades tiene el servicio de consultoría gratuito	Internet
12/9/2015 15:19:05	Jorge Salazar Del Valle	Corporación minuto de Dios - CIMD	10.000.000	Recomendados / voz a voz
12/9/2015 17:19:31	Ana María Giraldo	Consultorías con universidades en el Exterior, Psigma para talento humano, Human Capital, ADA.	2.000.000	Recomendados / voz a voz
12/9/2015 19:24:42	Carlos Andrés Diez	Varias empresas dependiendo del cargo	13.000.000	Recomendados / voz a voz
12/9/2015 20:40:55	ANDREA AGUILERA	CAPITAL	10.000.000	Recomendados / voz a voz
12/9/2015 20:59:59	Juan Carlos Mejía Palacio		1.000.000	Recomendados / voz a voz
12/10/2015 7:15:03	Federico Echeverri Salazar	Consultoria en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)	\$60.000/hora	Recomendados / voz a voz

12/10/2015 12:26:20	CLAUDIA PATRICIA LOPEZ TANGARIFE	JUAN GUILLERMO VILLADA, JORGIVE GARCIA	4.000.000	Recomendados / voz a voz
12/10/2015 15:52:54	Jorge Londoño	M y D asesores, E-gerencia	1.500.000 mes	Recomendados / voz a voz
12/10/2015 21:57:51	Diana Patricia Echeverri Echeverri	Sistemas	\$50.000 por hora	Recomendados / voz a voz
12/10/2015 23:14:29	Diego Díaz		-	Internet
12/10/2015 23:37:10	Manuel Giraldo	Personal	2.000.000 a 5.000.000	Recomendados / voz a voz
12/11/2015 10:31:04	Sebastián Giraldo	Particular	2.000.000	Recomendados / voz a voz
12/11/2015 14:40:31	Elizabeth Tamayo Piza	NILSEN	90.000.000	Internet
12/11/2015 14:57:17	Víctor Hernández	Efiaires	3.500.000	Internet
12/12/2015 10:26:18	Julio Cesar Mendoza	Centro de Productividad del Tolima-CPT	2.000.000	Recomendados / voz a voz

Timestamp	Nombre:	9) Cuando va a seleccionar la empresa prestadora del servicio de consultoría, la selecciona por el criterio de	10) Su organización presenta inconvenientes en clima organizacional?	11) Contrataría usted una organización consultora especializada en clima organizacional?
12/7/2015 13:47:19	Andrés Felipe Sarmiento Palacio	Calidad	No	Si
12/7/2015 14:35:25	Liliana María Sánchez Muñoz	Experiencia	Si	Si
12/9/2015 11:56:11	Juan Camilo Idárraga Escobar	Referido	No	Si
12/9/2015 15:01:08	Liliana Rocío Angulo Angulo		Si	Si
12/9/2015 15:02:53	anónimo	Calidad	No	Si
12/9/2015 15:03:57	Liceth Meneses Yaruro	Experiencia	Si	Si
12/9/2015 15:07:41	Liliana Rocio Angulo Angulo	Experiencia	No	No
12/9/2015 15:19:05	Jorge Salazar Del Valle	Experiencia	No	Si
12/9/2015 17:19:31	Ana María Giraldo	Calidad	No	Si
12/9/2015 19:24:42	Carlos Andrés Diez	Referido	No	No
12/9/2015 20:40:55	ANDREA AGUILERA	Calidad	No	Si
12/9/2015 20:59:59	Juan Carlos Mejía Palacio	Calidad	Si	Si
12/10/2015 7:15:03	Federico Echeverri Salazar	Referido	No	Si
12/10/2015 12:26:20	CLAUDIA PATRICIA LOPEZ TANGARIFE	Calidad	No	Si
12/10/2015 15:52:54	Jorge Londoño	Referido	No	Si
12/10/2015 21:57:51	Diana Patricia Echeverri Echeverri	Referido	No	Si
12/10/2015 23:14:29	Diego Díaz		No	No
12/10/2015 23:37:10	Manuel Giraldo	Experiencia	No	Si
12/11/2015 10:31:04	Sebastián Giraldo	Experiencia	No	Si
12/11/2015 14:40:31	Elizabeth Tamayo Piza	Experiencia	No	Si
12/11/2015 14:57:17	Víctor Hernández	Experiencia	Si	Si
12/12/2015 10:26:18	Julio Cesar Mendoza	Experiencia	No	No