



**PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORÍA EN
ANÁLISIS FINANCIERO Y GENERACIÓN DE VALOR PARA PYMES EN EL
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA**

MATEO ORTIZ GÓMEZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO

MEDELLÍN, 2-2016



**PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORÍA EN
ANÁLISIS FINANCIERO Y GENERACIÓN DE VALOR PARA PYMES EN EL
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA**

MATEO ORTIZ GÓMEZ

Plan de negocios para optar el título de Tecnología en Administración y Finanzas

MILTON CESAR TORO CADAVID

ESPECIALISTA EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO

PROGRAMA DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

MEDELLÍN, 2-2016

DEDICATORIA

Es importante destacar la importancia de soñar en grande por una vida extraordinaria y porque no, por una sociedad, un país y un mundo mejor, dejar un legado y ser recordados por nuestra contribución a los demás. Es necesaria que nuestras acciones sean llevadas a cabo con motivación, alegría y pasión. Muchas veces pasamos por alto que nuestra vida en cualquier momento puede concluir y debemos recordar si nuestros actos nos llevan al destino que queremos llegar y él para que venimos a este mundo.

El desarrollo y conclusión de este trabajo es dedicado a toda mi familia, en especial a mis padres Nicolás Ortiz y Luz Marina Gómez y mi hermana Maria Paulina Ortiz Gómez por el apoyo en este tiempo en superar las diversas dificultades y en persistir en alcanzar los logros.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por su apoyo, por su acompañamiento en mi crecimiento y formación para ser la persona que soy hoy, los principios y valores enseñados que están reflejados en mis actos y decisiones.

A los profesores mi gratitud por los conocimientos brindados y experiencias compartidas, en tener la capacidad de enseñar y dar lo mejor de sí.

Al profesor Milton Toro por su empeño en compartir su conocimiento y las sugerencias en este plan de negocios.

A los compañeros y amigos que compartimos en el transcurso de la carrera tecnológica, y a las personas que conocí en Indural S.A, lugar donde realice mis prácticas, obtuve aquella experiencia que en el aula de clase es difícil de enseñar.

A Dios por las experiencias y vivencias que logra guiar los pasos por el camino correcto.

Contenido

Introducción	12
1. Resumen del proyecto.....	14
1.1 Nombre del proyecto.....	14
1.2 Información del participante.....	14
1.3 Resumen ejecutivo del proyecto.....	14
2. Información general del sector	17
2.1 Composición del sector	17
2.2 Situación histórica del sector.....	18
2.3 Situación actual del sector	19
2.4 Perspectivas del sector	21
2.5 Conclusión general del análisis sectorial.....	23
3. Información general del negocio	25
3.1 Propósito del plan de negocios	25
3.2 Información general de la empresa	25
3.3 Historia y antecedentes del proyecto	26
3.4 Misión y Visión de la empresa.....	26
3.4.1 Misión.....	26
3.4.2 Visión.....	26
3.5 Objetivos a corto y mediano plazo.....	26
3.5.1 Objetivo general	26
3.5.2 Objetivos a corto plazo	27
3.5.3 Objetivos a mediano plazo	27
3.6 Relación de los bienes o servicios	27
3.7 Ventaja competitiva del negocio	28
3.8 Justificación del negocio	28
3.9 Sector y actividad al que pertenece y se dedica la empresa	30
3.10 Localización geográfica de la empresa	32
4. Análisis del mercado	33

4.1 Descripción del servicio	33
4.1.1 Usos	34
4.1.2 Usuarios	34
4.1.3 Presentación.....	39
4.1.4 Composición.....	40
4.1.5 Sustitutos	41
4.1.6 Complementarios.....	41
4.2 Demanda	42
4.2.1 Comportamiento histórico	42
4.2.2. Situación actual.....	43
4.2.3 Situación futura.....	46
4.2.4 Resultado de la encuesta.....	51
4.3 Oferta.....	62
4.3.1 Comportamiento histórico	62
4.3.2. Situación actual.....	63
4.3.3. Situación futura.....	70
4.4 Precio	71
4.4.1 Análisis histórico y actual de precios.	71
4.4.2 Determinación de las principales variables para la definición del precio.	72
4.4.3 Proyección de precios.....	72
4.5 Estrategia comercial.....	73
4.5.1 Canales de comercialización y distribución del servicio.....	73
4.5.2 Descripción de los canales de distribución.....	73
4.5.3 Ventajas y desventajas de los canales empleados.	74
4.5.4 Publicidad y promoción.....	75
4.5.5 Conclusión general del análisis de mercados.	77
4.6 Plan de mercadeo.	78
5. Análisis técnico del servicio.....	81
5.1 Servicio.....	81
5.1.1. Descripción técnica del servicio.	81
5.1.2 Identificación y selección del proceso del servicio.	82
5.1.3 Inversiones en muebles y enseres.....	85

5.1.4 Descripción de materiales.....	86
5.1.5 Requerimiento de mano de obra.....	86
5.1.6 Distribución espacial y requerimientos de áreas de trabajo.....	88
5.2 Localización	89
5.2.1 Factores de localización.....	89
5.2.2 Métodos de evaluación.....	90
5.2.3 Macro-localización	91
5.2.4 Micro-localización.....	92
5.3 Capacidad del servicio.....	93
5.3.1 Factores para la definición del tamaño óptimo.....	94
5.3.2 Metodología para la decisión del tamaño.....	94
5.3.3 Capacidad del servicio óptimo.....	94
5.4 Plan de servicio.....	95
6. Análisis organizacional y legal.....	97
6.1 Procesos Administrativos	97
6.1.1 Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal.....	98
6.1.2 Procesos financieros.....	100
6.1.3 Procesos de logística.....	101
6.1.4 Procesos propios y externos.....	101
6.1.5 Estructura organizacional.....	102
6.1.6 Requerimiento de personal.....	103
6.1.7 Requerimientos de materiales.....	104
6.1.8 Requerimientos de tecnología.....	105
6.1.9 Requerimientos locativos e infraestructura.....	105
6.2 Aspectos legales	106
6.2.1 Tipo de organización empresarial.....	107
6.2.2 Documentación necesaria para la operación de la empresa.....	108
6.2.3 Costos asociados con asuntos legales.....	111
7. Análisis Financiero	114
7.1 Estructura financiera del proyecto.....	114
7.2 Recursos propios.....	114
7.3 Créditos y préstamos bancarios.....	114

7.4 Calendario de ingresos del proyecto.....	114
7.5 Inversiones del proyecto.	115
7.5.1 Inversiones en activos fijos.....	115
7.5.2 Inversiones en gastos pre-operativo.	115
7.5.3 Inversión en capital de trabajo.....	116
7.5.4 Calendario de inversiones.....	116
7.6 Costos y gastos.	117
7.6.1 Costos variables.....	117
7.6.2 Gastos administrativos y legales.....	117
7.6.3 Gastos de ventas.	118
7.6.4 Calendario de costos y gastos del Proyecto.....	118
7.7 Flujo de caja.....	119
7.8 Estados financieros proyectados	121
7.8.1 Estado de pérdidas y ganancias proyectado	121
7.8.2 Balance general proyectado.....	122
8. Evaluación del proyecto.	124
8.1 Costo de capital (Tasa de descuento).....	124
8.2 Evaluación financiera.	124
8.2.1 Valor Presente Neto.....	124
8.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	125
8.2.3 Índices financieros.....	125
8.2.4 Análisis de sensibilidad y riesgo.	127
8.2.5 Consideraciones sobre la Evaluación Financiera.	130
8.3 Punto de equilibrio.....	130
9. Consideraciones finales del proyecto y recomendaciones	134
Bibliografía	136

Índice de Tablas

Tabla 1: Clasificación de las empresas en Colombia.....	29
Tabla 2: Estructura empresarial * por Centro Regional, Municipio y tamaño de Empresa	48
Tabla 3: Proyección de ventas de servicios por año	61
Tabla 4: Proyección de los precios de las asesorías.....	72
Tabla 5: Inversiones en muebles y enseres	85
Tabla 6: Descripción de materiales.....	86
Tabla 7: Factores de micro-localización	90
Tabla 8: Estudio de localización por método cualitativo por puntos.....	93
Tabla 9: Requerimientos de materiales.....	104
Tabla 10: Requerimientos de tecnología.....	105
Tabla 11: Requerimientos en infraestructura.....	106
Tabla 12: Costos asociados a la constitución de la empresa.....	112
Tabla 13: Estructura financiera del proyecto	114
Tabla 14: Calendario de ingresos del proyecto.....	115
Tabla 15: Calendario de inversiones.....	116
Tabla 16: Costo salario del trabajador	117
Tabla 17: Calendario de Costos y Gastos del Proyecto	118
Tabla 18: Flujo de Caja Proyectado.....	119
Tabla 19: Estados de Resultados Proyectado.....	121
Tabla 20: Balance General Proyectado.....	122
Tabla 21: Indicadores Financieros Proyectados	126
Tabla 22: Flujo de Caja y Rentabilidad	127
Tabla 23: Punto de Equilibrio en Asesorías.....	131
Tabla 24: Punto de Equilibrio Horas de Asesorías	132

Índice de ilustración

Ilustración 1: Estructura empresarial por tamaños en Antioquia.....	35
Ilustración 2: Pymes, según rango de años de funcionamiento	36
Ilustración 3: Planeación, administración y finanzas.....	37
Ilustración 4: Factores internos determinados para el desarrollo y permanencia de la empresa según percepción de los empresarios	38
Ilustración 5: Factores externos determinantes para el éxito de la empresa, según percepción de los empresarios.....	39
Ilustración 6: Áreas Básicas para el funcionamiento del micro y pequeñas empresas	45
Ilustración 7: Áreas complementarias importantes para las micro y pequeñas empresas	46
Ilustración 8: Clasificación de la empresa	51
Ilustración 9: Tiempo de funcionamiento de la empresa	52
Ilustración 10: Elaboración de Estados Financieros	53
Ilustración 11: Frecuencia que elaboran los Estados Financieros	54
Ilustración 12: La empresa realiza algún tipo de análisis financiero	55
Ilustración 13: La empresa realiza el análisis financiero de forma interna o externa.....	56
Ilustración 14: Servicios que consideran primordial en una asesoría financiera.....	57
Ilustración 15: Empresas que estarían dispuestas contratar un servicio de asesoría financiera	58
Ilustración 16: Cuánto estaría dispuesta a pagar la empresa por una asesoría financiera.....	59
Ilustración 17: Proyección de ventas de servicios por año	61
Ilustración 19: Estructura organizacional	103
Ilustración 20: Punto de Equilibrio	131
Ilustración 21: Punto de Equilibrio Horas de Asesoría.....	133

Tabla de Imágenes

Imagen 1: Logo de The Big Four.....	20
Imagen 2: Logo de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	65
Imagen 3: Logo de Bancoldex	66
Imagen 4: Logo de GCT&ASOCIADOS	67
Imagen 5: Logo de IDEPROK Consultoría Integral.....	67
Imagen 6: Logo de Asesorías Integrales de Antioquia	68
Imagen 7: Logo de Deloitte	69
Imagen 8: Logo de la Consultoría MOG	75
Imagen 9: Brochure de la Consultoría MOG.....	76
Imagen 10: Brochure de la Consultoría MOG.....	77
Imagen 11: Identificación y selección del proceso del servicio.	84
Imagen 12: Distribución espacial de la oficina.....	88
Imagen 13: Plan de servicios.	96

INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios tiene como objetivo el estudio de pre factibilidad para la creación de una consultoría en análisis financiero y generación de valor para Pymes en el Departamento de Antioquia. Este proyecto abarca el estudio necesario sobre la información general del sector, donde se especificará la composición del sector, la situación histórica, actual y futura del sector. También se realiza el análisis del mercado, describiendo el servicio, los usuarios de la consultora, su presentación, composición y los sustitutos de este servicio; en este estudio se especifica el comportamiento histórico de la demanda y de la oferta, la situación actual y futura; se establece el precio del servicio de las asesorías y se desarrolla las estrategias comerciales para la penetración del mercado.

El proyecto cuenta con el aspecto técnico del servicio, la identificación y la selección del proceso del servicio, la localización del proyecto, los requerimientos de la mano de obra y la distribución de las áreas de trabajo. A su vez, se contará con el análisis organizacional y legal del proyecto, lo respectivo a lo organizacional está lo relacionado con los procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal, los procesos financieros, la estructura organizacional; en lo legal se especifica el tipo de organización empresarial y los documentos necesarios para su operación y costos asociados.

En el aspecto financiero se tiene en cuenta la estructura financiera del proyecto, como la financiación con recursos propios o con créditos bancarios; se describe las inversiones del proyecto como los activos fijos, los gastos pre-operativos, capital de trabajo y el calendario de inversiones, los costos y gastos fijos y variables; se elabora las proyecciones del Balance General, Estados Financieros y Flujo de Caja.

Se realizará la evaluación del proyecto, donde se describe el costo de capital, la evaluación financiera como el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno, los índices financieros, punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad y riesgo.

El plan de negocios tiene como objetivo ofrecer a las Pymes un servicio de diagnóstico financiero con el propósito de basar las decisiones estratégicas de la organización en la generación de valor para los clientes, trabajadores y socios de la empresa.

1. Resumen del proyecto

1.1 Nombre del proyecto

El presente proyecto de plan de negocios tendrá como nombre estudio de pre-factibilidad de una consultoría en análisis financiero y generación de valor para Pymes en el Departamento de Antioquia, el nombre de la consultora será Consultoría MOG.

1.2 Información del participante

Mateo Ortiz Gómez es un estudiante de sexto semestre de la Tecnología Administración y Finanzas de la Institución Universitaria Esumer, curioso por el mundo empresarial y le rondaba en su mente la idea de emprender un proyecto que pudiera aplicar sus conocimientos y que logrará un aporte a la sociedad, con esto se llevó a cabo la elaboración de este plan de negocios para brindar un apoyo a las Pymes en el Departamento de Antioquia.

1.3 Resumen ejecutivo del proyecto

En la elaboración del plan de negocios para el desarrollo de una consultoría en análisis financiero y generación de valor para Pymes en el Departamento de Antioquia, se logra identificar que las empresas en el inicio de sus operaciones no cuentan con la planeación estratégica que les permita sostener en el tiempo las actividades empresariales, lo que conlleva a que estas solo sobreviven el 50% en su primer año y alarmantemente un 20% sobrevive al tercer año, lo que motiva a ofrecer un apoyo a estas empresas para lograr su permanencia en el mercado y crecimiento. Las empresas actuales que cuentan con el posicionamiento en el mercado se ofrecerán apoyo en tomar sus decisiones de acuerdo a la generación de valor. Por lo general, las Pymes no cuentan con el poder adquisitivo que puedan contratar los servicios de grandes consultorías, por lo tanto es necesario ofrecer a

estas empresas un servicio de un precio asequible y de calidad para satisfacer las necesidades de la organización.

El plan de negocios contempló el estudio de cinco pilares fundamentales para el estudio del plan de negocios. Se inició con el análisis sectorial de la consultoría, luego el estudio del mercado, posteriormente con el análisis de aspectos técnicos, análisis organizacional y legal, y finalmente con el análisis financiero y evaluación del proyecto. Con los resultados de cada uno de los estudios se logró describir como está compuesto el sector de la consultoría y los beneficios a las empresas que contratan este servicio; se estableció los parámetros para los futuros clientes y el desarrollo de estrategias de mercadeo para cumplir con el propósito de la penetración a precios bajos, la proyección de la demanda en el servicio de la asesoría; se conocieron los aspectos técnicos y organizacionales de la empresa especificando aquellos procesos técnicos que comprenden la prestación del servicio de la asesoría, el estudio de la micro localización y del personal necesario para cubrir la demanda de las asesorías y el crecimiento de la empresa; por último el análisis financiero y evaluación del proyecto donde se describió los costos y gastos que se deben cubrir en la prestación del servicio y generar la rentabilidad necesaria para los socios del proyecto.

El proyecto tendrá como objetivo cumplir con la demanda de 50 asesorías en el transcurso del primer año, y el valor será de \$1.500.000 por asesoría, es decir, el servicio contará con 30 horas de asesorías por un valor de \$50.000 por hora. El plan de negocios estará conformado por dos socios quienes ofrecerán el servicio de consultoría y se contará con el apoyo de un profesional en el área de mercadeo, cuya inversión de ambos socios es de \$30.000.000 para cubrir con las inversiones en el inicio del negocio y contar con flujo de efectivo para asumir obligaciones en el corto plazo a medida que se ejecuta el proyecto.

La localización de la empresa estará en el Barrio Los Conquistadores, al frente del Centro Comercial Unicentro, facilitando la oportunidad de desplazamiento de cubrir con la demanda en Departamento de Antioquia.

Luego de realizar la totalidad del plan de negocios, se establece como conclusión que el proyecto es viable financieramente, ya el proyecto durante los 5 años de operación genera utilidades, obteniendo una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 40,90 % y un Valor Presente Neto (VPN) de \$20.985.782. Por lo tanto la Tasa Mínima de Retorno Requerida por los socios del 18% se cumplirá y el crecimiento del proyecto será sostenible y creciente en el tiempo, de esta forma es idóneo dar inicio al proceso de factibilidad del presente proyecto.

2. Información general del sector

2.1 Composición del sector

La consultoría es aquel procedimiento de orientación a las empresas por una o varias personas, que deben ser competentes y calificadas, cuyo objetivo es ofrecer cooperación, orientación y apoyo. Esta orientación se debe realizar de manera imparcial y neutral a las organizaciones, para identificar aquellos problemas empresariales, estudiarlos, identificar y recomendar soluciones y brindar un acompañamiento en el empleo de las soluciones. El mercado colombiano identifica que la demanda de grandes y medianas empresas es atendida por firmas consultoras reconocidas a nivel nacional e internacional, mientras que otras pequeñas e incluso algunas medianas empresas no cuentan con liquidez adecuada para poder acceder e invertir en aquellos servicios de las grandes firmas, por lo tanto deciden trabajar con consultoras pequeñas y consultores independientes, especialmente para cubrir las necesidades en apoyo gerencial y operativo.

En Colombia, el mercado de consultoría se encuentra muy avanzado, pero no cuenta con el tamaño de otros países en Europa o en Estados Unidos. No obstante, Colombia es uno de los países líderes en América Latina, y se registra un mayor potencial, desde el 2008 hasta 2013 ha crecido un 20%. (Revista Dinero, 2014)

La tendencia de las empresas por centrarse en la actividad principal de la organización influye en la demanda en las asesorías y consultorías, en el cual las Pymes acuden en apoyarse en un externo especializado para poder enfocarse en las otras áreas de la empresa. Las siguientes prioridades son de gran importancia para adquirir servicios de asesorías y consultorías empresariales:

- Las áreas donde hay mayores demandantes y menores oferentes son en Tecnología de la información, Talento Humano, Planeación Estratégica e Ingeniería de Automatización y Control.
- Para las Pymes el efectivo no establece una limitación para poder contratar los servicios de consultoría.
- La simplicidad y sencillez para acceder a un portafolio de servicios en la consultoría es un elemento de consideración para el empresario en la oportunidad de elegir la empresa que brindará los servicios de asesoría.

2.2 Situación histórica del sector

En Colombia, la consultoría se relaciona frecuentemente a servicios de tercerización y en asesorías operativas, lo que ha conducido históricamente a que este sector de servicios haya sido minimizado en el desarrollo nacional.

A partir de 1930, surge los primeros pasos de la consultoría, el psicólogo social Kurt Lewin inició sus primeras indagaciones sobre el cambio en las organizaciones, acoplando diferentes teorías y modelos en las empresas. La organización National Training Laboratory (NTL), fue fundada en 1947 en Estados Unidos cuyo objetivo es capacitar y enseñar a consultores por medio de técnicas teóricas prácticas en diversas áreas y especialidades.

La consultoría ha sido importante para el crecimiento y generar una transformación en el sector empresarial colombiano a lo largo de los últimos años. Por medio de este modelo de apoyo para las empresas en el país ha contribuido en subir el nivel gerencial e implementar cambios necesarios en conceptos como la administración basada en el valor y gobierno corporativo.

En los años 60`s, se desarrolla una estrategia de consultoría de cambio nombrado Desarrollo Organizacional DO, cuyo propósito se fundamenta en el diagnóstico y ejecución coordinada entre consultor y el cliente. En los años 70`s y 80`s, se desarrollaron procesos en la tecnología y la diversificación de la industria se estableció un robustecimiento de la estrategia Desarrollo Organizacional DO.

A través de estos cambios la consultoría incursionó en campos de planeación, mercadotecnia, finanzas, calidad total y diversas áreas para el apoyo de las organizaciones. En muchos países del mundo, la consultoría se ha desarrollado para la solución de los problemas y la ejecución de cambios empresariales, que para los gerentes del sector privado y público consideran necesarias.

Los consultores son socios fundamentales y decisivos en las empresas, son creadores y autores de transformaciones y tendencias. Durante los últimos 10 años la consultoría ha cambiado radicalmente, es una industria universal, especializada y con mayores competencias de ejecución. La consultoría se emplea cuando se requiere procesos de transformación, exigiendo confianza y apoyo a largo plazo, por lo tanto los consultores son vistos como socios más que simples asesores externos.

2.3 Situación actual del sector

El 99% de las organizaciones empresariales en el país, son micro, pequeñas y medianas empresas, por lo general producen y venden sus productos en mercados competitivos con un markup reducido (diferencia entre el costo marginal de productos y el precio de venta). Por lo tanto, estas empresas no cuentan con un alto poder de mercado y que por lo tanto, no producen excedentes económicos que les permitan canalizar recursos que logre mejorar sus productos y aquella estructura productiva con la velocidad que requiere el mercado. La consultoría empresarial y gubernamental de calidad desempeña un

papel crucial en la evolución competitiva del país. Además, la consultoría cuenta con la capacidad de absorber una porción considerable de capital humano especializado en el país. (Portafolio, 2013)

Kennedy Consulting Research and Advisory ha catalogado al país como cuarto en el mercado más importante de la región aunque el sector de la consultoría está muy lejos del nivel de desarrollo requerido. La oferta de la consultoría, el escenario está liderado por The Big 4, en un marco de una participación del 30% en el mercado, el 70% restante del mercado está dividido en un número de firmas, centros de investigación e independientes cuyo número se estima entre 10.000 y 15.000. Se trata de un mercado altamente atomizado, dominado por la consultoría jurídica, en el que, salvo contadas excepciones, la internacionalización y crecimiento empresarial son prácticas comunes. (Portafolio, 2013)

Imagen 1: Logo de The Big Four



Fuente: Sitio oficial de las empresas, 2016

The Big Four son las cuatro empresas de consultoría integral, asesoría y auditoría más grandes del mundo. Estas empresas cuentan con diferentes especialidades en el campo de la administración, por medio de servicios de oficinas y capital humano que están por el

mundo. El grupo está conformado por cuatro empresas, una de ellas es PWC la cual ofrece servicios de auditoría, consultaría de negocios, outsourcing, el asesoramiento legal y revisoría fiscal, finanzas corporativas, transacciones, fusiones y adquisiciones. Esta empresa nació en 1849 en Reino Unido e inicio sus actividades en Colombia desde 1947 y adquirió un nombre actual PriceWaterhouseCoopers en el año 2000 con la función de Coopers & Lybrand.

La empresa KPMG pertenece a este grupo, comenzó operaciones en Colombia en 1952 ofreciendo servicios de auditoría, impuestos y asesorías, cuenta con cuatro oficinas, Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, conformados por 1000 profesionales como Contadores, Administradores de empresas, Economistas y Abogados opera en 155 países y cuenta con un personal profesional de 173.000 personas, estas firmas independientes están afiliadas a KPMG Internacional Cooperative, cada una de ellas es independiente.

La empresa Ernst & Young, conocida como EY, hace parte del grupo, ofrece servicios de auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad, servicios de cálculos y asesoramiento en la gestión de la empresa. Por último, Deloitte Touche Tohmatsu cuenta con presencia en 150 países en el mundo con una red de 200.000 profesionales en el campo de la auditoría y asesoría, los servicios que ofrecen a nivel global giran alrededor de impuestos, asesoría jurídica, auditoría, asesoría financiera y consultaría.

2.4 Perspectivas del sector

El sector consultor es consciente de afrontar un mercado pequeño, pero con amplio potencial, como dice Samper de Raddar Consulting “está creciendo de manera continua a la misma o incluso mayor velocidad a la que lo hacen las empresas y sectores más dinámicos de la economía. Por eso desde hace varios años, en el país han tocado tierra empresas como McKiensey, Mercer, ADL, etc., y más recientemente otras como Kerney.

Mientras tanto, las marcas locales crecen para apoyar a las firmas que quieren entrar a Colombia a hacer negocios y las globales, para la salida de nuestras empresas al mundo globalizado”. (Revista Dinero, 2014)

La consultoría se considera un negocio globalizado, este sector de servicios sigue desarrollándose a medida a que las organizaciones de los diversos sectores económicos del país confrontan diferentes desafíos que cada vez varían en un mundo más interconectado, activo y dinámico. En Colombia, las organizaciones recurrirán a involucrarse en adquirir información y acompañamiento especializado de empresas de consultoría del campo local o internacional, cuyo fin es fortalecer la rentabilidad de sus operaciones.

Es claro que si el mercado interno despierta interés de firmas especializadas desde afuera es por alguna razón. “Gracias a la evolución de la situación de seguridad y mejora en el crecimiento económico, el país empezó a aparecer en el radar de firmas internacionales de consultoría como lugar relevante para establecer presencia. De esta manera, han entrado firmas como BCG, Bain y ATKearney. Igualmente han entrado firmas de consultaría regionales de origen latinoamericano, tales como Virtus Partners y Londo Consulting”, como establece Maldonado, de Virtus Partners Colombia. (Dinero, 2014)

Los servicios de consultoría ha incrementado su demanda en el país, dando así indicios de la necesidad de mejora y crecimiento de las empresas nacionales. Colombia ha percibido un apogeo en el desarrollo de la consultoría y este mercado en nuestro país sigue creciendo, lo que genera interés de aquellas empresas externas por entrar al mercado colombiano, así como las empresas nacionales por extender su s servicios por fuera de las fronteras del país.

2.5 Conclusión general del análisis sectorial

La consultoría es una herramienta estratégica, en los negocios necesitan establecer como objetivo la eficiencia y el crecimiento empresarial. Las empresas necesitan de un conocimiento especializado y experto de un agente externo, por lo tanto se apoyan del servicio de la consultoría que les brinde orientación para liderar de una forma eficaz enfrentar una situación determinada. La consultoría es susceptible a los ciclos y etapas de la economía y una desaceleración de las actividades de algunos sectores en nuestro país frenaría proyectos no esenciales para la continuidad de la organización y la demanda por estos servicios disminuiría.

Por medio del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se trata de analizar aquellos factores que afectan a un sector determinado:

Poder de negociación con los clientes: los clientes cuentan con un alto poder de negociación, dado que el valor de la asesoría se adapta a las necesidades, alcance y estructura de la empresa. En el proceso de la asesoría el cliente va a solicitar un servicio adicional del cual ya se está prestando, como aquel valor agregado que desean percibir en este proceso y seguir con el servicio de las asesorías en el futuro.

Poder de negociación con los proveedores: por ser un servicio, los proveedores para el sector de la consultoría en asesorías financieras, son profesionales que cuentan con conocimiento en aquellas áreas financieras, contables y administrativas, por lo tanto es una amenaza baja para el desarrollo de la actividad de la consultoría.

Amenaza de nuevos competidores: dado al crecimiento y la poca existencia de barreras de entrada que presenta el sector de la consultoría en Colombia, en este sector es fácilmente nuevos competidores tanto a nivel nacional e internacional pueden incursionar

en este mercado, ofreciendo servicios innovadores complementados con experiencia y conocimiento, lo que motiva a estar constantemente mejorando los servicios al beneficio de los clientes.

Productos sustitutos: los productos sustitutos se presentan en aquellas empresas estatales en el Departamento de Antioquia, como la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el cual ofrece dentro de los diferentes servicios, asesorías complementarias a los empresarios en el inicio de sus operaciones, en ocasiones de bajo costo para ellos. También es importante considerar las empresas del sector de servicios financieros, ya que ellos pueden ofrecer un valor agregado en asesorías especializadas para las Pymes dentro de sus servicios ofrecidos.

Rivalidad entre competidores: la rivalidad del sector de consultoría es demasiada alta, en especial en el subsector de asesorías financieras, en este sector se concentra un número alto de profesionales independientes que cuentan con experiencia y conocimiento de sus servicios, y consultoras nacionales e internacionales ofreciendo servicios complementarios que son muy atractivos para los clientes.

El sector de consultoría, en especial en asesorías financieras para las Pymes, no presenta barreras de entrada que dificulte el inicio y desarrollo de esta actividad, además es importante considerar la demanda por este tipo de servicio está en crecimiento y se debe sentar en un nicho específico para el posicionamiento de la empresa.

3. Información general del negocio

3.1 Propósito del plan de negocios

El propósito del plan de negocios, es el estudio de pre-factibilidad de una empresa de asesorías financieras para las pequeñas y medianas empresas, Pymes, en el Departamento de Antioquia, cuyo objetivo es por medio de un diagnóstico financiero, conocer los inconvenientes operativos propios de la empresa y lograr brindar soluciones a los empresarios que buscan un crecimiento en la organización de manera eficiente y se genere valor, basándose en el Objetivo Básico Financiero.

Este plan de negocio, consistirá en la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera tecnológica Administración y Finanzas en la Institución Universitaria Esumer, poner en práctica la formulación y evaluación de proyectos. En este proceso permitirá estimar los ingresos por el servicio de la asesoría, establecer los gastos y costos del servicio de la asesoría, la realización de un presupuesto financiero e indicar la viabilidad del proyecto a corto, mediano y largo plazo.

3.2 Información general de la empresa

Se desarrollará del proyecto de Consultoría MOG en asesorías financieras cuyo objetivo es brindarle a las Pymes alternativas diferentes frente a los diversos problemas financieros que puedan presentar en el transcurso de la actividad empresarial; en el cual se realizará un diagnóstico general de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades; se establecerá estrategias a corto, mediano y largo plazo que logre el fortalecimiento y crecimiento del negocio; se realizará estados financieros proyectados y la elaboración de flujos de caja de forma adecuada para la búsqueda de financiación en el sector público y/o privado.

3.3 Historia y antecedentes del proyecto

El desarrollo del plan de negocios de Consultoría MOG nace de una idea personal de ofrecer una alternativa diferente en el mercado de consultorías financieras; se planea cumplir las necesidades de las Pymes con respecto al desarrollo de estrategias financieras para un crecimiento sostenible; el proyecto del servicio de asesorías es fortalecer el crecimiento basado en la generación de valor de las estas empresas en Antioquia, en reducir el riesgo operativo y fracaso en el desarrollo de las actividades empresariales.

3.4 Misión y Visión de la empresa

3.4.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la consultoría financiera para pequeñas y medianas empresas, donde implementamos soluciones viables y confiables a nuestros clientes, ofreciendo servicios de análisis y diagnóstico general de la empresa con el objetivo del fortalecimiento, generación de valor y crecimiento empresarial.

3.4.2 Visión

La empresa Consultoría MOG será reconocida en el 2025 a nivel Regional y Nacional como líder en soluciones en asesorías financieras a las Pymes, siendo destacados por nuestros servicios en diagnósticos y desarrollo de estrategias financieras.

3.5 Objetivos a corto y mediano plazo

3.5.1 Objetivo general

Fundar una empresa de Consultoría Financiera en el Departamento de Antioquia, dedicada a proveer servicios de asesorías financieras a las pequeñas y medianas empresas, Pymes, con el fin de contribuir en su fortalecimiento, estabilidad y crecimiento económico y social en la economía regional y nacional.

3.5.2 Objetivos a corto plazo

- Realizar un estudio sectorial de las empresas que prestan asesorías financieras en el Departamento de Antioquia, con el propósito de desarrollar estrategias que permitan alcanzar una penetración en el mercado de manera eficaz que logren satisfacer las necesidades con respecto al área financiera en las Pymes
- Analizar cómo está compuesto el sector de las Pymes en el Departamento de Antioquia, su contribución en la economía regional y nacional, para comprender que factores y deficiencias internas y externas afectan su crecimiento.
- Realizar el estudio de pre-factibilidad del proyecto Consultoría MOG para establecer su viabilidad en el corto y mediano plazo.

3.5.3 Objetivos a mediano plazo

- Empezar el proyecto Consultoría MOG en el segundo semestre del 2017, como modelo de negocio viable y comenzar con el posicionamiento y sostenibilidad de la empresa en el mercado.
- Construir un modelo financiero que logre recopilar información de diferentes sectores, que permita establecer estrategias y soluciones de forma común y poder replicarlo en forma general.

3.6 Relación de los bienes o servicios

La empresa Consultoría MOG, contará con la prestación de servicios de asesorías financieras, se procede a realizar el primer análisis de la empresa, donde se obtendrá un diagnóstico financiero de la empresa, estableciendo conclusiones donde se logre identificar los aspectos positivos y oportunidades de mejora en corto y mediano plazo, establecer estrategias de mejoría en los puntos débiles y comparar la empresa con el sector; también se prestará el servicio de formulación y evaluación de proyectos, cuyo fin

será evaluar la viabilidad de proyecto de la Pyme antes de su ejecución y conocer detalladamente los beneficios o pérdidas del proyecto.

3.7 Ventaja competitiva del negocio

La ventaja competitiva de la Consultoría MOG es el acompañamiento de la ejecución del plan de acción presentado a las Pymes, es decir, después de realizar el respectivo proceso de análisis a la empresa, de presentar el informe con las conclusiones obtenidas en este proceso y las acciones que se deben tener en cuenta para el progreso eficaz de la empresa, se brinda el acompañamiento, supervisión, control y corrección en la ejecución del informe final, ofreciendo a los clientes la seguridad de una buena asesoría.

En esta supervisión se hará un control en la ejecución de las estrategias financieras que se formuló en el informe final, se realiza la comparación entre la proyección y lo ejecutado, estableciendo las primeras conclusiones, indicando los objetivos cumplidos, cuales faltaron por alcanzar y cuales se deberían replantear. Con esta información será gran importancia para actualizar las proyecciones de los años posteriores de acuerdo a la evolución del negocio, sector y entorno macro-económico.

3.8 Justificación del negocio

La consultoría es un proceso cuyo fin es ofrecer asistencia profesional a las organizaciones, lo que contribuye con conocimiento específico en las asesorías, en este proceso tiende en ayudar con conocimientos administrativo o para brindar una solución a un problema específico y particular de la empresa. Como parte del proceso de la consultoría, se ofrece y brinda información de manera correcta y seria sobre los diferentes temas que ya están establecidos, y contribuyen a la construcción del conocimiento.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales en la participación de la economía, en el cual se cuenta con el registro de 2 518.120 de pequeñas y medianas empresas en las Cámaras de Comercio del país hasta el 8 de Agosto del 2016, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). De lo cual, las sociedades representan un 39,9% y el restante 60,1% son personas naturales.

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

Tabla 1: Clasificación de las empresas en Colombia

Tamaño	Activos totales SMMLV
Microempresas	Hasta 500(\$ 344.727.000)
Pequeñas	Superior a 500 y hasta 5000 (\$3.447.270.000)
Mediana	Superior a 5000 y hasta 30.000 (\$20.683.620)
Grande	Superior a 30.000 (\$20.683.650.000)

Fuente: (Bancoldex)

María Claudia Lacouture, Ministra de Comercio, indica que “las Pymes son parte fundamental de la economía en la Colombia Moderna que estamos consolidando, por el peso que tienen en la generación de empleo y por lo que representan en términos de PIB, de allí que fortalecer su competitividad con la Política de Desarrollo Productivo les permitirá crecer por medio de la internacionalización”. (Revista Dinero, 2016)

Se cuenta con un gran ambiente y actitud empresarial en nuestro país, dado a esto se ve reflejada en el cuarto lugar a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento según la Universidad de Múnich, pero solamente el 50% de las Pymes del país superan el primer año de operaciones y el 20% al tercer año en el mercado. De

acuerdo a esta realidad, se crea la necesidad de que las Pymes cuenten con asesoría y diagnóstico financiero que les permita la toma de decisiones acertadas frente a los cambios económicos que presente el mercado.

La principal causa de fracaso de dichas empresas es la falta de innovación y de conocimiento en sus procesos, muchas veces se debe a una mala planificación financiera y dirección estratégica, esto conlleva a realizar malas inversiones. Las Pymes; deberían preguntarse qué impacto quieren generar en la sociedad y cuánto tiempo quieren perdurar, analizar cuál es su visión futurista y cómo se ven posicionadas a largo plazo, esto dará una amplia visión y así se podrá dar a la planeación y dirección estratégica que contribuya al logro de los objetivos trazados, en este proceso es importante establecer las inversiones en innovación y la rentabilidad que generaría en su crecimiento. La mayoría son negocios de subsistencia, gran parte de sus recursos están destinados a generar rentabilidad en el corto plazo. Las empresas deben ser conscientes de la generación de valor en las actividades empresariales, deben centrarse como eje fundamental en la toma de decisiones aquellas basadas en construir valor en toda la cadena productiva en la Pyme, es decir, se debe generar valor para los clientes, los trabajadores, la administración y para los dueños de las empresas, que su vez se refleje a un mayor impacto positivo en la sociedad.

3.9 Sector y actividad al que pertenece y se dedica la empresa

Según el CIIU que la clasificación internacional Industrial Uniforme, la actividad económica que desarrollará el negocio será la siguiente:

División 70: Actividades de administración empresarial, actividades de consultoría de gestión; en el cual esta especifica como la división que comprende la prestación de asesoría y asistencia a empresas y otras organizaciones en temas de gestión empresarial, tales como la planeación estratégica y organizacional; planeación financiera y

presupuestal; formulación de objetivos y políticas de comercialización; políticas, prácticas y planificación de recursos humanos; planeación de la producción. Abarca también la supervisión y gestión de otras unidades de la misma compañía o empresa, es decir, las actividades de oficinas principales.

7020 Actividades de consultaría de gestión: esta clase incluye la prestación de asesoría, orientación y asistencia operacional a empresas y otras organizaciones sobre cuestiones de gestión, como la planificación estratégica y organizacional; temas de decisión de carácter financiero; objetivos y políticas de comercialización; planificación de la producción; políticas, prácticas y planificación de derechos humanos. Los servicios que se prestan pueden abarcar asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de:

- Las relaciones públicas y comunicaciones.
- Las actividades de lobby.
- El diseño de métodos o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos, procedimientos de control presupuestario.
- La prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las entidades públicas en materia de planificación, organización, dirección y control, información administrativa, etcétera.

Las zonas francas, es decir, las unidades económicas que se dedican a la promoción, creación, desarrollo y administración del proceso de industrialización de bienes y la prestación de servicios destinados prioritariamente a los mercados externos.

Esta clase excluye:

- El diseño de software para contabilidad según las necesidades del cliente. Se incluye en la clase 6201.

- El asesoramiento y la representación jurídicos. Se incluyen en la clase 6910.

- las actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y consultoría fiscal. Se incluyen en la clase 6920.

- las actividades de arquitectura, ingeniería y otras actividades de asesoría técnica. Se incluyen en la clase 7110.

- Las actividades de publicidad. Se incluyen en la clase 7310.

- Las actividades de estudio de mercado y realización de encuestas de opinión pública. Se incluye en la clase 7320.

- Los servicios de consultoría sobre búsqueda de empleo. Se incluye en la clase 7810.

- Las actividades de consultoría de educación. Se incluye en la clase 8560.

3.10 Localización geográfica de la empresa

La empresa de asesorías MOG estará ubicada en Medellín, específicamente en el sector de Conquistadores. La razón principal de estar en la ciudad es por el potencial de Pymes que se encuentra este sector y el futuro crecimiento de clientes potenciales y por otro lado, la seguridad del sector, el bajo costo operativo y la facilidad del desplazamiento entre las diferentes zonas del Departamento de Antioquia.

4. Análisis del mercado

4.1 Descripción del servicio

El servicio de la consultoría a la Pyme contará con el siguiente proceso de ejecución:

- Inicio: en este proceso se realizará el contacto con el empresario o gerente de la Pyme, en el cual se realiza un estudio y diagnóstico financiero preliminar de la empresa, se presenta la propuesta al cliente y se procede a realizar el contrato de la consultoría.
- Diagnóstico: en la segunda fase se trabajará con el estudio preliminar elaborado en el inicio del servicio, donde se realizará un análisis más profundo por medio de un estudio DOFA, que permita identificar los hechos internos y externos que llevaron al problema, y se procede al desarrollo de un plan de acción para su ejecución. Se recopila la información necesaria y se entrega un informe detallado al cliente.
- Planificación y aplicación de las medidas: con el informe que es entregado al cliente, que se especifica las sugerencias y recomendaciones a seguir, será socializado y se discutirá, después se procede con la planificación y ejecución del plan de acción y a medida que este se valla aplicando se establecen propuestas de corrección y ajuste, este proceso estará acompañado de capacitaciones de forma continua al cliente.

Para determinar la situación financiera de la empresa, es necesario tener en cuenta seis variables que se describe la primera la primera etapa de análisis de la empresa:

Margen EBITDA, PKT, Estructura de Caja, Relación Intereses/FCB, Relación Deuda/EBITDA y EVA. De acuerdo con esta base, es necesario concluir el estudio con una segunda etapa con un análisis de las variables que afectan el flujo de caja de la empresa, en esta etapa del análisis se relacionan con indicadores como Margen Bruto, el

comportamiento de los costos y gastos, el crecimiento de las ventas, la composición de la deuda y la aplicación de los recursos.

4.1.1 Usos

El servicio de la consultoría permitirá identificar aquellas variables de la empresa que afectan de manera positiva o negativa en su operación y rendimiento, en especial en la generación de valor para la empresa, lo cual es lo esencial que deberá centrarse la administración. Por medio del diagnóstico financiero se logra obtener información necesaria para conocer la empresa:

- Diagnóstico financiero: esta es la principal actividad del servicio de consultoría, a través del análisis y diagnóstico financiero de la Pyme, se inicia con el estudio de la información contable y de diversa información disponible en la empresa, con el fin de conocer la situación financiera de la empresa en su totalidad. En el diagnóstico financiero el estudio debe ser completa y global, a su vez se complementa con un estudio del entorno de la empresa, por medio de la DOFA, el modelo Pestel o las cinco fuerzas de Porter donde se logra determinar aquellas variables que afectan a la Pyme. Es importante y necesaria considerar información histórica, cuantitativa, proyectada y cualitativa. Es decir, por medio de la contabilidad ofrece información histórica y presente de la Pyme pero no determina los sucesos futuros, por lo tanto es necesario utilizar las proyecciones por medio de simulación de resultados, en proyectar específicamente los estados financieros de la empresa. Se tendrá en cuenta la información cualitativa de la Pyme, por ejemplo aquellas ventajas comparativas, el uso de la tecnología y la estructura organizacional.

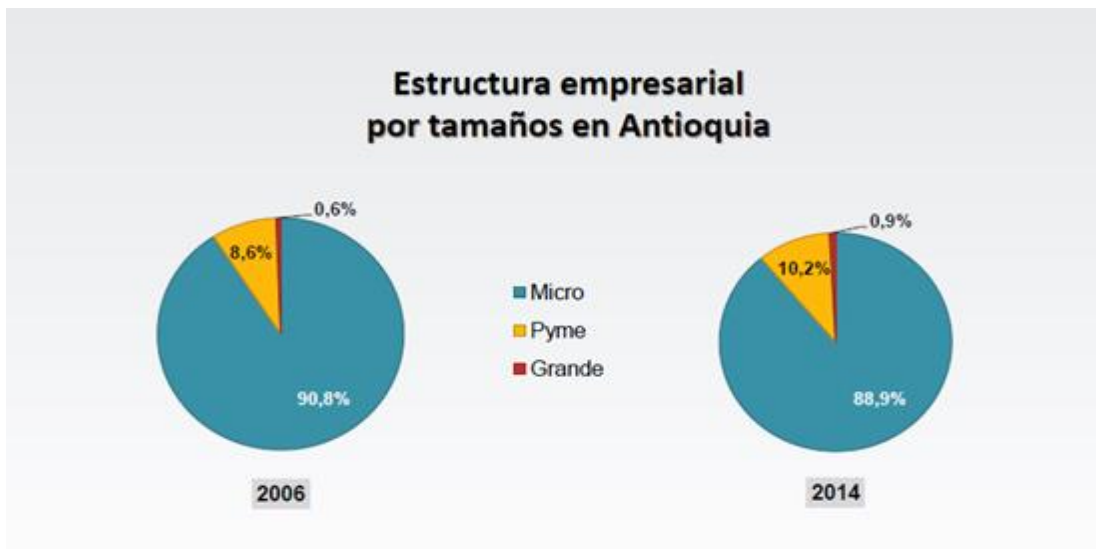
4.1.2 Usuarios

Con el desarrollo de la consultoría, se pretende dar soluciones para aquellas Pymes que presentan dificultades de liquidez; destrucción de valor por parte de la gerencia; falta

de políticas y plan de acción con aquellos excedentes de caja; poco conocimiento en desarrollo de proyecciones financieras y flujos de caja.

El sector privado es un importante impulsor de la economía regional, al aportar aproximadamente el 55% del PIB, mantener por más de una década una tasa de crecimiento en las exportaciones superior del 10%, representar más del 60% de las personas ocupadas, mantener una tasa de crecimiento en la inversión neta en sociedades cerca de 30% y un aporte de las finanzas municipales por concepto del pago del Impuesto de Industria y Comercio con un crecimiento compuesto anual de 13,4% durante los últimos 10 años. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015)

Ilustración 1: Estructura empresarial por tamaños en Antioquia

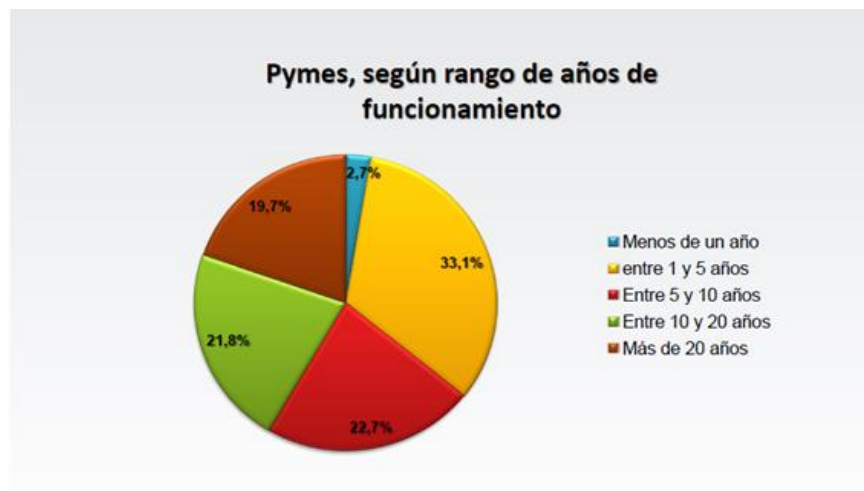


Fuente: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015)

La práctica y función de las Pymes en los últimos 8 años expone una base empresarial sólida, apunta un incremento anual en el número de empresas de 6,1% frente a 3,5% del total de empresas en la región. La participación en la Inversión Neta en Sociedades aumentó en un 29%, en el año 2006 era de 12,6% pasando a un 41,6% en

2013; y su participación en el valor exportado pasó en el 2000 del 10% en el año 2000 al 25% en 2013. En la industria manufacturera, la participación de las Pymes en el número de personas ocupadas paso de 38,9% a 46,1%; en el consumo intermedio pasaron de representar 33% a 47,9% y en el valor agregado pasaron de significar 26,5% a 31,5%.

Ilustración 2: Pymes, según rango de años de funcionamiento



Fuente: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015)

Se encontraron factores de éxito acordes con el desempeño de empresas modernas y con mentalidad global en el cual estas superan más de 10 años en el mercado en el Departamento de Antioquia como:

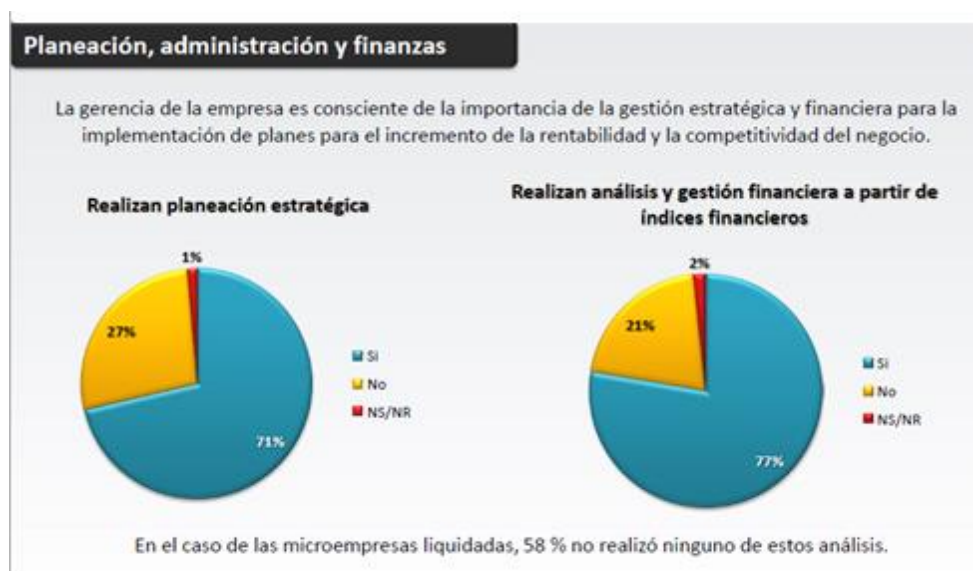
- El 80% de dichas empresas fueron creadas a partir de la identificación de una oportunidad de negocio, con visión de mercado y viabilidad económica. Esto contrasta con los resultados arrojados por una investigación previa entre micro-empresas liquidadas, en la que se encontró que 52% de ellas había sido creadas para resolver una necesidad de subsistencia o autoempleo.

- Amplia capacidad gerencial respaldada por formación y experiencia en el sector de desarrollo de la empresa. El 51% de las empresas son lideradas por profesionales y 20% de los gerentes tienen además formación de postgrado. A su vez, 30% de los gerentes tiene experiencia de 21 a 30 años en el sector y 27% de 11 a 20 años.

- Incorporación de las actividades de innovación y desarrollo tecnológico, tanto en procesos como en productos, 46% de las empresas desarrollo nuevos productos, 59% realizó mejoras a los productos existentes. A su vez, 62% realizó mejoras en los procesos internos.

- La gerencia de la empresa es consciente de la importancia de la gestión estratégica y financiera para la implementación de planes para el incremento de la rentabilidad y la competitividad del negocio. El 71% de las empresas encuestadas realiza planeación estratégica y 77% análisis y gestión financiera.

Ilustración 3: Planeación, administración y finanzas



Fuente: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015)

De otro lado, al indagar sobre los factores internos que han sido determinantes para el éxito y permanencia de las Pymes, se encontró que la calidad de los productos y el conocimiento de los clientes son los más reconocidos entre los empresarios. Les siguen de importancia, la innovación y diferenciación de productos, la eficiente gestión administrativa y financiera, y el conocimiento y experiencia en el mercado que atienden.

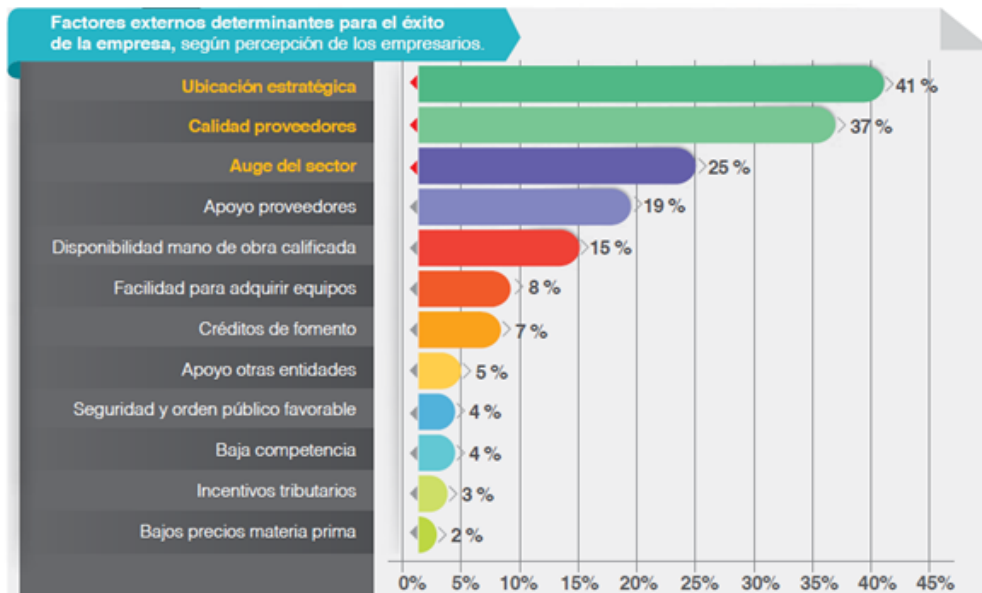
Ilustración 4: Factores internos determinados para el desarrollo y permanencia de la empresa según percepción de los empresarios



Fuente: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015)

En relación con los factores externos, los empresarios identifican la ubicación estratégica y la calidad de los proveedores como los aspectos más determinantes en el buen desempeño y sostenibilidad de las Pymes. Muy relacionados con la ubicación estratégica se identifican otros dos factores: apoyo de los proveedores que se facilita por la cercanía a estos y disponibilidad de recurso humano calificado.

Ilustración 5: Factores externos determinantes para el éxito de la empresa, según percepción de los empresarios.



Fuente: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015)

Se investigó a los empresarios sobre los principales obstáculos y problemas que han enfrentado en la operación de la empresa se destaca factores externos como la alta competencia, informalidad, competencia desleal, contrabando y altos impuestos. Las Pymes no han sido ajenas a los cambios y a la desaceleración que vive el país, aunque por su menor tamaño en comparación con las grandes empresas para enfrentar la crisis, cuentan con la ventaja de ser flexibles y con la competencia de adaptarse a los cambios en la economía nacional.

4.1.3 Presentación

La consultoría MOG será una empresa de servicios, por lo tanto la presentación será por medio del desarrollo de una página Web, el desarrollo de redes sociales como lo sería Facebook, Instagram y Twitter, y la elaboración de un Brochure sobre el portafolio

de servicio de la consultora. A través de estos recursos se pretende impulsar la empresa de forma comercial, brindando información esencial y básica de los servicios y los beneficios de la asesoría. De esta forma se lograría que las Pymes en el Departamento de Antioquia conozcan la empresa.

4.1.4 Composición

En el diagnóstico financiero de la Pyme se tiene en cuenta la siguiente composición:

- Estudio y diagnóstico preliminar: en el proceso de inicio, se contará un tiempo de 8 horas para realizar este proceso de estudio y diagnóstico preliminar de la empresa, con el fin de identificar el estado actual de la Pyme, establecer un alcance preliminar en recursos y la duración en asesorías posteriores. La Pyme recibirá la propuesta económica con el estudio preliminar especificando la duración de asesorías posteriores y la propuesta económica total de la asesoría.
- Diagnóstico específico y plan de acción: esta fase del segundo proceso, después de aceptar y formalizar la propuesta económica, se procede con el diagnóstico y estudio profundo de acuerdo con la fase preliminar. En esta fase tiene como duración 10 horas para llevar a cabo este procedimiento. En esta fase se procede en identificar aquellos sucesos internos y/o externos de la situación actual de la Pyme, se procede a elaborar un plan de acción detallado indicando las soluciones y se entrega un informe final al cliente.
- Planificación y aplicación: para finalizar el proceso de la consultoría, de acuerdo con el informe entregado al cliente, se procede con la socialización y debate del plan de acción. Se ejecuta y a medida que se implementa las acciones, se realiza un acompañamiento y control que permita indicar correcciones y ajustes necesarios para llegar al objetivo final. Por último se procede en realizar capacitaciones de forma regular

al cliente. En esta fase tiene una duración de 12 horas, y en las capacitaciones 16 horas mensuales entre los próximos seis meses.

4.1.5 Sustitutos

Entre los productos sustitutos que se logran identificar en el mercado de asesorías financieras y se convierten en competidores en este mercado son:

- Cámara de Comercio: además de ofrecer los servicios de registro mercantil, ofrece servicios empresariales como Formación a la medida, gestión de los recursos y acceso a capital, proyectos empresariales.

- Instituciones de educación superior: aquellas instituciones que se encuentran en Antioquia, cuentan con departamentos de extensión académica y proyección social, por lo tanto entidades públicas y privadas contratan estos servicios, ya que aportan los conocimientos como academia.

4.1.6 Complementarios

Se prestará el servicio de formulación y evaluación de proyectos, enfocado principalmente en determinar la viabilidad financiera a largo plazo de las inversiones que deben realizar las Pymes en innovación de sus productos y/o servicios, con el fin de lograr más competitivos en el mercado nacional e internacional. Establecer aquellos recursos limitados como humanos, tecnológicos y financieros y en qué periodo se deben involucrar estos recursos durante el proyecto. En este proceso se conocerá detalladamente las inversiones futuras que debe realizar la empresa en las diferentes etapas del proyecto, se especificaría los ingresos, costos y gastos en el periodo relevante, e indicando las utilidades o pérdidas en cada periodo. El desarrollo de este servicio es de gran relevancia para las Pymes en procesos de innovación, en búsqueda de desarrollar ventajas competitivas dentro del mercado nacional e internacional.

4.2 Demanda

4.2.1 Comportamiento histórico

La consultoría en Colombia, hace parte de un segmento de servicios, cuyo sector es considerado muy diversificado. Este sector de servicios de la economía cuenta con un crecimiento potencial en el desarrollo del país, donde se han enfocado las mayores apuestas comerciales en el territorio colombiano, se han llevado diferentes iniciativas para lograr explorar nuevos mercados, estableciendo nuevas oportunidades y mejorando las políticas en este sector para establecer una mayor oferta.

La asesoría es otra actividad de gran importancia para la consultoría, dado que se necesita de una evaluación del estado o problema que está sujeto a la mejora en la organización. Este proceso es conocido como el diagnóstico empresarial, donde se reconoce aquellos objetivos para cumplir y el desarrollo de las estrategias y metas para poder alcanzar aquellos objetivos establecidos por la empresa. En este proceso de la asesoría cuenta con una orientación colaborativa, tiene como fin demostrar alternativas a las personas responsables de la organización, para que estas tomen las decisiones que sean necesarias y oportunas. El servicio de la consultoría es un asesoramiento y orientación profesional independiente, que brinda ayuda y apoyo a los gerentes y a las empresas poder alcanzar los objetivos establecidos, por medio de soluciones a problemas empresariales y gerenciales, la investigación, descubrimiento y evaluación de nuevas soluciones y oportunidades, a un mejoramiento en el aprendizaje y la puesta en marcha de cambios.

De acuerdo con cifras del Departamento Nacional de Estadística (DANE), el sector de la consultoría representa en Colombia el 4,47% del total de oferta de producción nacional a precios constantes establecidos en el año 2007, con una cifra de \$27.414.002, frente a \$578.114.449. De esta misma fuente, la importación de esta tipología de servicios,

los del código de cuenta nacional 53, se cifran en \$2.253.634 frente a \$9.793.282 millones del valor total de importaciones en el año 2007, esto es un 23% de participación.

(Universidad Santo Tomas, 2016)

De acuerdo con la información anterior, por aquellos servicios que son prestados en Colombia, doce se pagan a consultorías nacionales y uno a consultoría extranjera, con esto se identifica la presencia de solidez y fuerte calidad y cantidad en este sector de la consultoría en el territorio nacional. Según a esta base suministrada por el DANE, los empresarios eligen mayoritariamente la consultoría nacional en comparación con la internacional, sin embargo, no es posible establecer en este momento los motivos que generen esta preferencia. Las empresas del sector público y privado tomaron como referencia aquellas experiencias internacionales que tuvieron en países en Asia y Estados Unidos para considerar la posibilidad de contar con el apoyo y subcontratar a otros actores del mercado el desarrollo de aquellas partes que son fundamentales para la organización como en la producción de los bienes y la prestación de diversos servicios.

El Producto Interno Bruto (PIB) para el primer trimestre del 2012 según el DANE, se evidencia una variación positiva del 0,3% con relación al mismo trimestre del 2011. Siendo así, la ampliación del mercado nacional implica un dinamismo no solo en el sector de servicios, con variación del 6,7%, sino en varios renglones de la economía nacional.

(Universidad Santo Tomas, 2016)

4.2.2. Situación actual

La presencia del servicio de la consultoría en la economía colombiana se ha convertido en un instrumento estratégico para las empresas, dado que las organizaciones de todos los sectores industriales permanentemente cuentan con un desafío de crecimiento para alcanzar y mantener la posición de liderazgo en el mercado. Es un reto que se puede

alcanzar con desarrollar estrategias correctas que logre aumentar los ingresos y las utilidades, se debe garantizar aquellos retornos monetarios que demandan los accionistas y lo más importante se debe ser competitivo. Las consultorías son protagonistas indispensables para cualquier economía, son actores importantes en el desarrollo corporativo, les brinda a las empresas adquirir mejores prácticas globales en las diferentes áreas que son críticas para el negocio, generando un efecto positivo en la competitividad organizacional y empresarial. En el proceso de la consultoría para la organización, la globalización es importante, ya que permite la comercialización, implementación y el uso de diferentes sistemas de gestión, y es posible realizar su presentación e implementación en la organización.

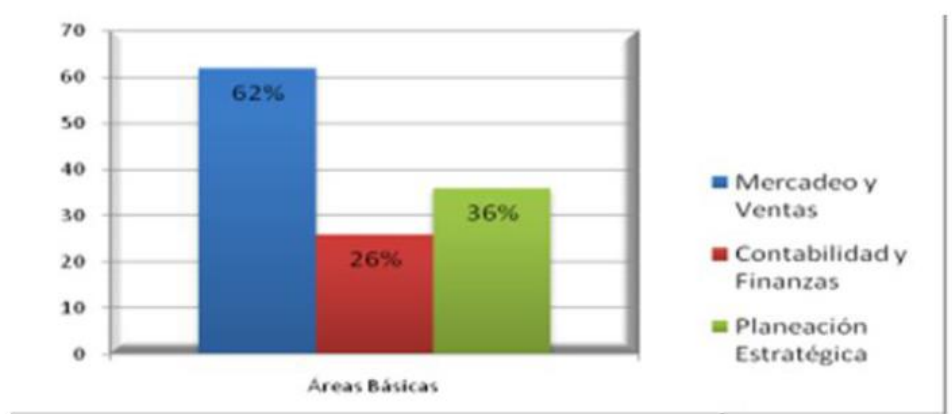
Las empresas por reducir costos, mejorar la eficiencia operacional, aminorar los riesgos y en lograr un crecimiento sostenido, por lo tanto en Colombia, las consultorías han madurado hacia un mercado especializado, y las empresas están dispuestas a pagar por las propuestas de valor, afirma Ricardo Vásquez Bernal, socio líder de Consultoría de Baker Tilly. (Revista Dinero, 2014)

Además para las empresas es más fácil y practico contar con el servicio de otras empresas para desarrollar aquellos procesos internos, evitando el complejo proceso de desarrollar y crear la capacidad necesaria para poder realizarlo por los propios medios. La consultoría sigue creciendo a medida de que las compañías de todos los sectores enfrentan aquellos retos crecientes de un mundo globalizado, dinámico y cambiante. Estos sucesos en Colombia no son indiferentes, dado que diversas empresas requieren asesorías especializadas de aquellas empresas de consultoría nacional o internacional, con el objetivo de buscar robustecer la rentabilidad de las operaciones o nuevos caminos que busquen estimular el crecimiento. Aunque el tema de la consultoría y su tamaño en

Colombia es relativamente pequeño, este segmento tiene potencial de crecimiento. La demanda de los servicios de la consultoría en el país se concentran principalmente en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. En el Departamento de Antioquia, los municipios del área Metropolitana del Valle de Aburrá cuentan con las mejores condiciones de desarrollo económico y social que reúnen las condiciones necesarias para acoger las sedes principales de las empresas.

Respecto a las necesidades de servicio de áreas básicas para el funcionamiento de una empresa como lo son el área de mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas y planeación estratégica, el 62% de las micro y pequeñas empresas consideran necesario obtener servicios en el área de mercadeo y ventas, frente a un 36% que prefirió el área de planeación estratégica y en el último lugar se encuentra un 26% en contabilidad y finanzas. (Camacho, 2014).

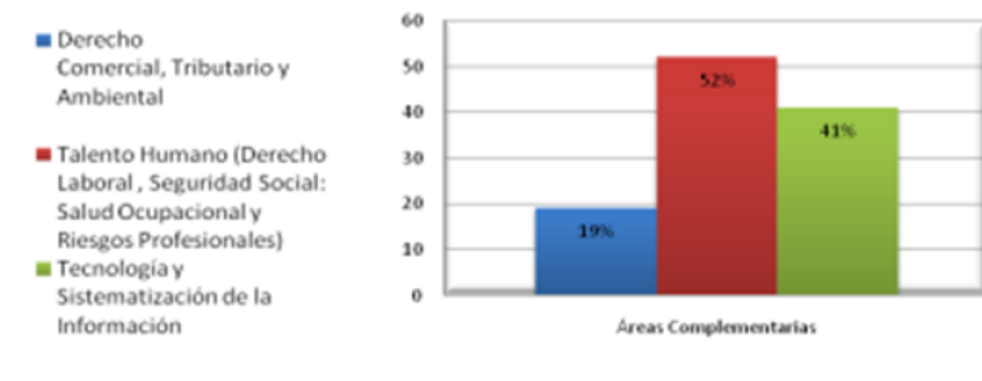
Ilustración 6: Áreas Básicas para el funcionamiento del micro y pequeñas empresas



Fuente: (Camacho, 2014)

Por otra parte, los servicios que los empresarios consideran importante y necesaria para mejorar el negocio, es en aquellas áreas complementarias como talento humano, derecho y Tecnología de información. En talento humano consideran importante la asesoría en salud ocupacional y derecho laboral.

Ilustración 7: Áreas complementarias importantes para las micro y pequeñas empresas



Fuente: (Camacho, 2014)

En el campo del derecho consideran más importante obtener aquellas asesorías complementarias como derecho comercial, tributario y ambiental; en talento humano consideran importante el derecho laboral, seguridad social y riesgo profesional y en el tercer puesto de servicios en tecnología y sistematización de la información.

4.2.3 Situación futura

El sector de servicios de la consultoría, la posibilidad de presentar una expansión y crecimiento futuro, depende del mercado. La consultoría es perceptible a los ciclos económicos, y frente a una desaceleración del país, o de algunos sectores frenaría diversos proyectos que no importantes para la continuidad operativa de la empresa, pero frente a esto dan la posibilidad de manejar la crisis, y definición de estrategias. Mientras tanto, un

crecimiento de la economía de Colombia en la región, daría lugar a la demanda de servicio de consultoría sea sostenible, a la medida que las empresas estén en capacidad de pagar por estos servicios, y puedan cumplir aquellas metas planeas en el desarrollo empresarial. Estas empresas solicitaran servicios más especializados, y cuentan con un mayor conocimiento sobre aquellas demandas en el sector económico a cual pertenecen y enfocan sus estrategias empresariales en aquellas actividades que permitan ser líderes, por lo tanto implicaría la necesidad por adquirir servicios especializados que les permita mejorar en los procesos administrativos y operativos; contarán con apoyo para llevar a cabo los proyectos gerenciales.

La urgencia de adaptarse y amoldarse a un entorno competitivo, principalmente generado por la globalización , que requiere y demanda replantear las estrategias empresariales para alcanzar resultados relevantes en las áreas de gestión, que garantice la entrada de nuevas líneas o el fortalecimiento de los actuales mercados del negocio.

Las Pymes son un segmento que viene ganando participación en diferentes indicadores de la economía de Antioquia y contribuyen un potente dinamizador del crecimiento y especialización de la base empresarial. La calidad, la innovación y especialización de productos, una eficiente gestión administrativa y de servicio al cliente son factores que garantizan la mayor permanencia de las Pymes en el mercado. Es importante establecer servicio especializado en consultoría financiera, cuyo fin es la consolidación y fortalecimiento estratégico y financiero de estas empresas en el Departamento de Antioquia, es importante que estas logren ser eficientes en sus procesos, alcanzo un crecimiento duradero y disminuir los fracasos en quiebras.

En el Departamento de Antioquia se cuenta con un total de 119.268 de empresas, de las cuales 106.538 son micro, 9.291 son pequeñas, 2.521 son medianas y 918 son

grandes empresas. Tan solo en Medellín se cuenta con 88.442 Pymes, estableciendo la mayor concentración de la demanda, un número importante de estas empresas que pueden ser futuros y potenciales consumidores de este tipo de servicios de asesorías financieras.

Tabla 2: Estructura empresarial * por Centro Regional, Municipio y tamaño de Empresa

Centro Regional/Mpios	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total general
MEDELLÍN	77.592	8.576	2.274	722	89.164
Suroeste	6.175	114	16	5	6.310
AMAGA	637	21		2	660
ANDES	675	17	1		693
ANGELOPOLIS	92				92
BETANIA	121	2			123
BETULIA	178	2			180
CAICEDO	65				65
CARAMANTA	77	1	1		79
CIUDAD BOLIVAR	665	12	1	1	679
CONCORDIA	164	6	3	2	175
FREDONIA	339	11	1		351
HISPANIA	100	1			101
JARDIN	254	2	1		257
JERICÓ	348	5	1		354
LA PINTADA	166	3	3		172
MONTEBELLO	78				78
PUEBLO RICO	132				132
SALGAR	281	7			288
SANTA BARBARA	463	6			469
TAMESIS	318	1			319
TARSO	91	2	3		96
TITIRIBI	179	3			182
URRAO	461	5	1		467
VALPARAISO	94	4			98
VENECIA	197	3			200
Norte	4.494	107	19	1	4.621
ANGOSTURA	125	1			126
BELMIRA	71		1	1	73
BRICEÑO	94	1			95

CAMPAMENTO	72	2			74
CAROLINA DEL PRINCIPE	72				72
DON MATIAS	669	13	1		683
ENTRERRIOS	296	19	8		323
GÓMEZ PLATA	129	1			130
GUADALUPE	61	1			62
ITUANGO	229	3			232
SAN ANDRES	106				106
SAN JOSE DE LA MONTAÑA	36	1			37
SAN PEDRO DE LOS MILAGROS	592	19	2		613
SANTA ROSA DE OSOS	785	25	5		815
TOLEDO	48	2			50
VALDIVIA	159	2			161
YARUMAL	950	17	2		969
Bajo Cauca	2.582	66	12	2	2.662
CÁCERES	251	2			253
CAUCASIA	2.029	59	12	2	2.102
TARAZA	302	5			307
Norte del Valle de Aburrá	10.742	271	69	40	11.122
BARBOSA	1.155	10	3	5	1.173
BELLO	7.314	160	34	15	7.523
COPACABANA	1.282	71	17	7	1.377
GIRARDOTA	879	29	15	13	936
SANTO DOMINGO	112	1			113
Occidente	2.947	39	7		2.993
ABRIAQUI	9				9
ANZA	91				91
ARMENIA	104				104
BURITICA	162	3			165
CAÑASGORDAS	198	3			201
EBEJICO	231				231
FRONTINO	239	2	3		244
GIRALDO	79	1			80
HELICONIA	78		1		79
LIBORINA	168	1			169
MURINDÓ	29	1			30
OLAYA	21				21
PEQUE	62	1			63
SABANALARGA	77				77
SAN JERÓNIMO	282	5	2		289
SANTAFE DE ANTIOQUIA	728	16			744
SOPETRAN	299	5	1		305

URAMITA	54				54
VIGIA DEL FUERTE	36	1			37
Otros	2.006	118	124	148	2.396
Total general	106.538	9.291	2.521	918	119.268

Fuente: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015)

En el Departamento de Antioquia se cuenta con un total de 119.268 de empresas, de las cuales 106.538 son micro, 9.291 son pequeñas, 2.521 son medianas y 918 son grandes empresas, por lo tanto, excluyendo las grandes empresas para la muestra, se tiene en total 118.350 entre estos tres sectores, por lo tanto es necesario realizar la encuesta como mínimo a 273 Pymes. La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times P \times Q}{d^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times P \times Q}$$

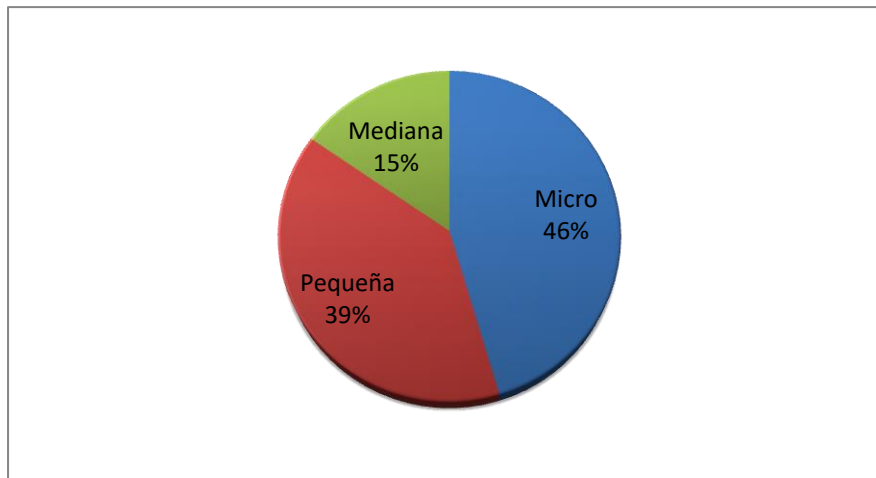
Dónde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha} = 1.65$ al cuadrado (Confianza del 90%)
- p = Proporción esperada (50% = 0.5)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.5)
- d = Precisión o error (5%).

4.2.4 Resultado de la encuesta

El resultado de la encuesta, se tuvo en cuenta la opinión de 273 empresas en el Departamento de Antioquia. Los resultados obtenidos de esta muestra se obtuvieron los siguientes hallazgos y conclusiones para el desarrollo del plan de negocio:

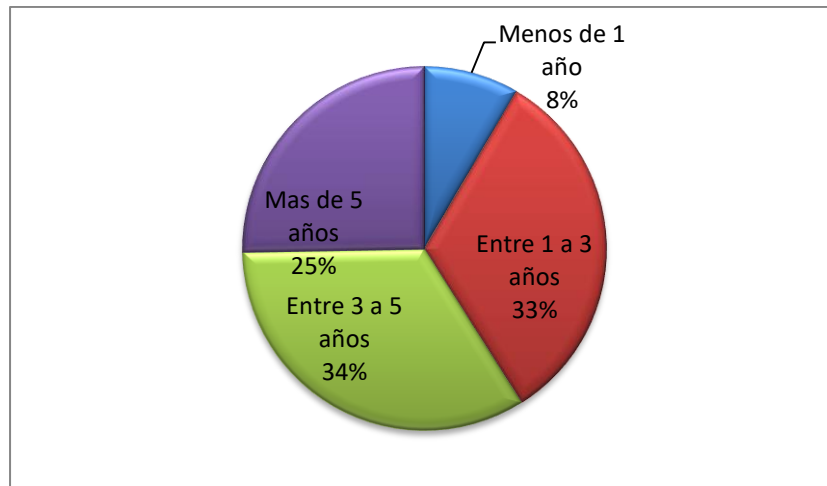
Ilustración 8: Clasificación de la empresa



Fuente: Elaboración propia

La clasificación de las empresas, las Microempresas representan el 46% (124); seguido de las Pequeñas empresas con un 39% (107) y las Medianas empresas simboliza el 15% (42)

Ilustración 9: Tiempo de funcionamiento de la empresa

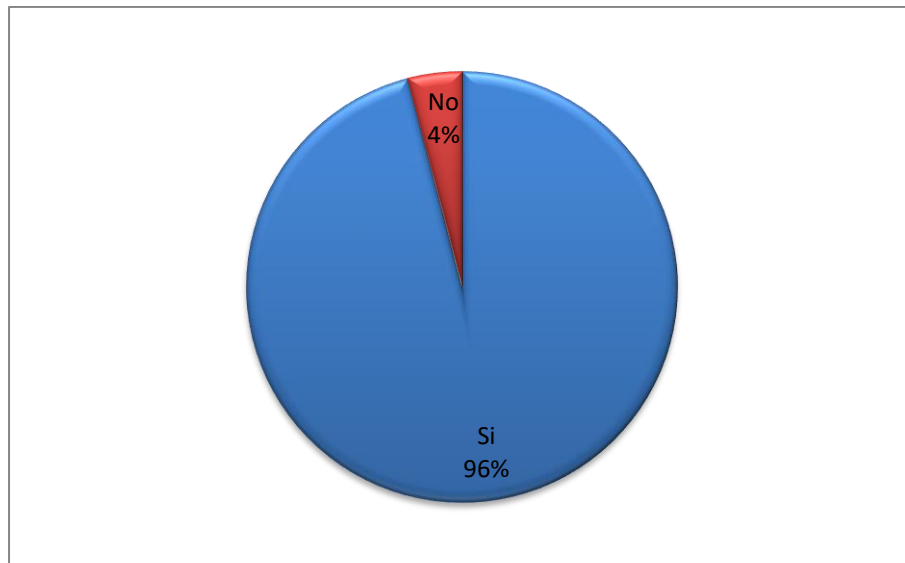


Fuente: Elaboración propia

El tiempo de funcionamiento de la empresa, de las cuales el 8,4% (23) de las empresas llevan menos de un año; un 32,6% (89) de las empresas llevan entre 1 a 3 años; el 33,7% (92) llevan entre 3 a 5 años y el 25,3% (69) llevan más de 5 años.

De la encuesta se puede concluir de las Micro empresas, el 8,42% (23) de estas llevan menos de 1 año en funcionamiento; un 23,8% (65) llevan entre 1 a 3 años; el 10,99% (30) llevan entre 3 a 5 años y un 2,20% (6) llevan más de 5 años en el mercado. De las Pequeñas empresas, el 8,79% (24) llevan un tiempo entre 1 a 3 años; un 22,71% (62) de las empresas van entre 3 a 5 años y el 7,69% (21) llevan más de 5 años en el mercado. De las Medianas empresas, el 15,38% (42) llevan más de 5 años en funcionamiento en el mercado.

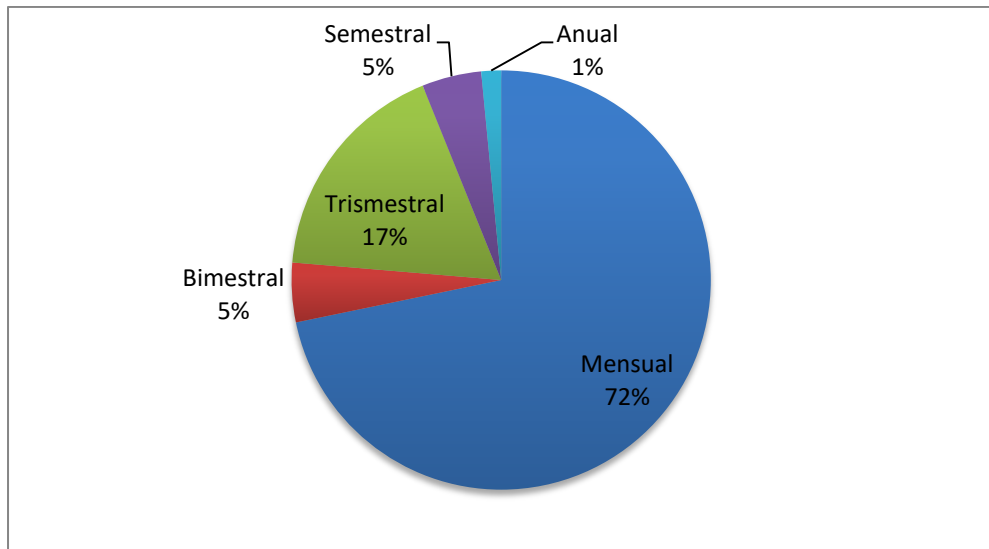
Ilustración 10: Elaboración de Estados Financieros



Fuente: Elaboración propia

Si la empresa elabora Estados Financieros, de las 273 empresas encuestadas, el 96% (262) elaboran los Estados Financieros, solo el 4% (11) no los elaboran, este 4% son aquellas Microempresas que llevan menos de 1 año en el mercado y los motivos por los cuales no los elaboran es porque no cuentan con un contador que cumpla con esta función y no tiene conocimiento en llevar las cuentas y las realizan de forma empírica.

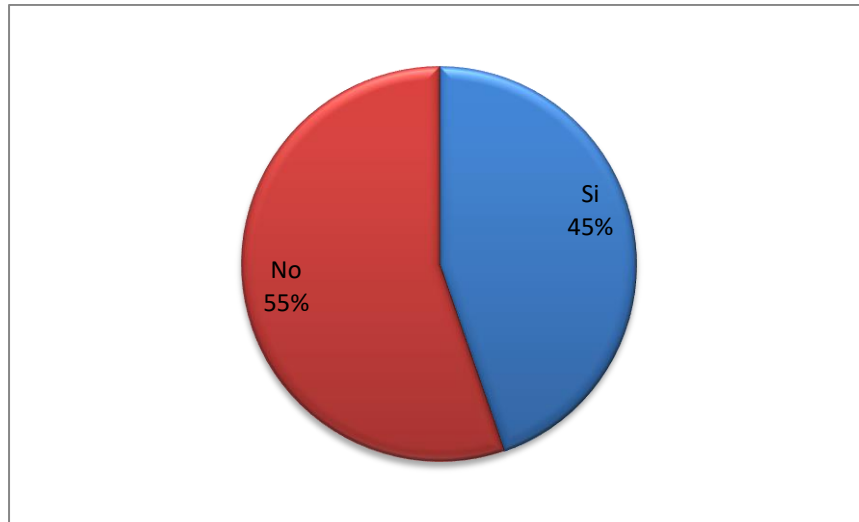
Ilustración 11: Frecuencia que elaboran los Estados Financieros



Fuente: Elaboración propia

De las 262 empresas que si elaboran los Estados Financieros, la frecuencia de elaboración de estos, como resultado, un 71,8% (188) de las empresas lo realizan de forma mensual; el 17,6% (46) lo elaboran de forma trimestral; un 4,6% (12) de las empresas lo realizan Bimestral y Semestral; y tan solo el 1,5% (4) de las empresas lo elaboran de forma anual. De las empresas que lo elaboran de forma mensual el 37,79% (99) son Microempresas, Pequeñas empresas el 30,15% (79) y Medianas empresas el 3,82% (10).

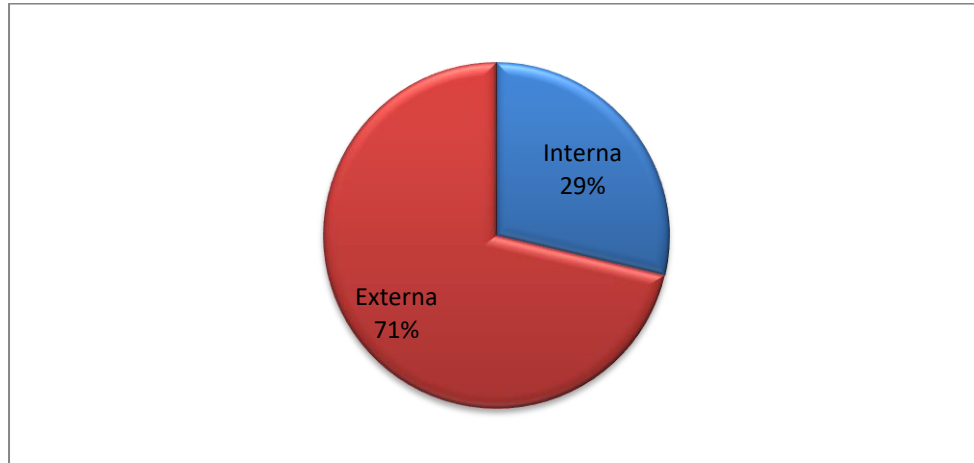
Ilustración 12: La empresa realiza algún tipo de análisis financiero



Fuente: Elaboración Propia

De las empresas encuestadas, el 55,3% (151) no elaboran ningún tipo de análisis financiero y el 44,7% (122) si realizan algún tipo de análisis. De las Microempresas el 69,54% (105) no realizan ningún tipo de análisis, de las Pequeñas empresas un 29,80% (45) tampoco lo realizan y de las Medianas empresas el 0,66% (1) no realiza en análisis. Los motivos de que estas empresas no realizan un análisis financiero a la empresa, se deben a que no cuentan con el conocimiento frente al tema, este tipo de procedimiento o labor no lo consideran necesario para la empresa, no cuentan con un personal capacitado para esta función y los dueños no lo consideran importante.

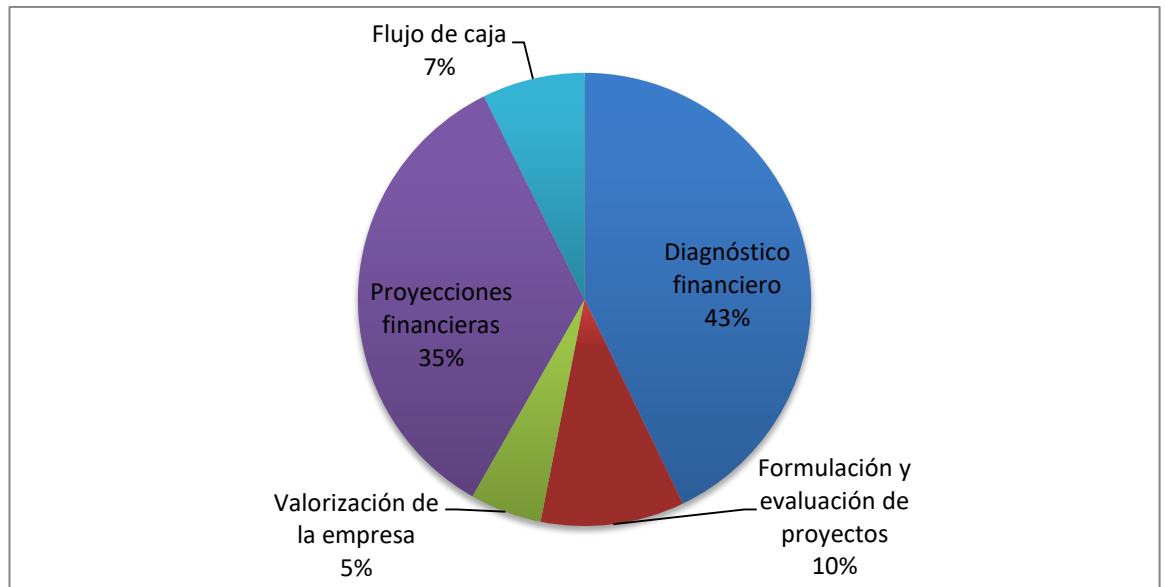
Ilustración 13: La empresa realiza el análisis financiero de forma interna o externa



Fuente: Elaboración propia

De las 122 empresas que realizan un análisis financiero, de las Microempresas representan el 15,57% (19); las Pequeñas empresas un 50,82% (62) y las Medianas empresas 33,61% (41). Con respecto a esto, las Microempresas el 17,24% (15) realizan el análisis internamente y un 11,43% (4) realizan externamente; de las Pequeñas empresas el 45,98% (40) realizan el análisis dentro de la empresa y un 62,86% (22) realizan este proceso externamente; las Medianas empresas 36,78% (32) realizan el proceso internamente y un 25,71% (9) realizan el análisis internamente. De las empresas que recurren al análisis de forma externa, recurren a personas profesionales independientes que les brinda este servicio.

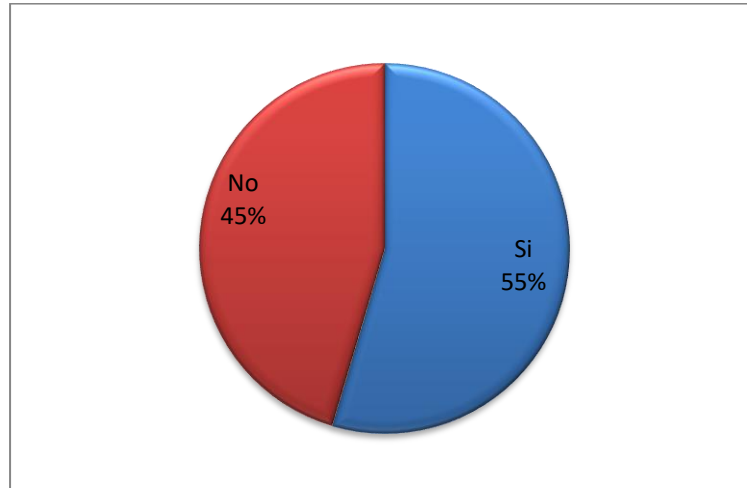
Ilustración 14: Servicios que consideran primordial en una asesoría financiera



Fuente: Elaboración propia

Las empresas encuestadas consideran que lo más importante el servicio de una asesoría financiera es el diagnóstico financiero con el 42,9% (117), seguido de las proyecciones financieras con el 34,4% (94); también las empresas consideran importante la formulación y evaluación de proyectos con un 10,3% (28), el flujo de caja con el 7,3% (20) y valorización de la empresa con un 5,1% (14).

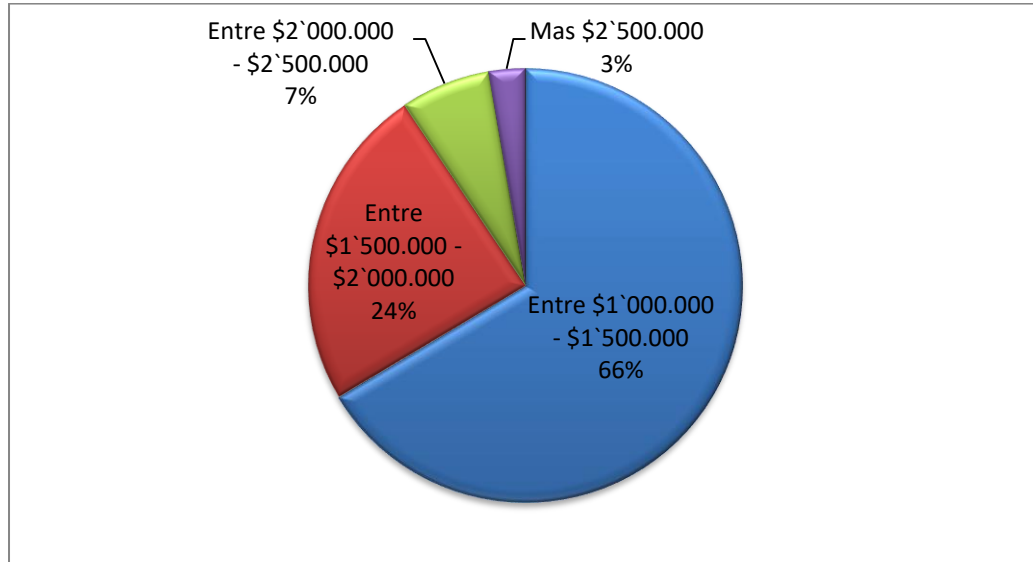
Ilustración 15: Empresas que estarían dispuestas contratar un servicio de asesoría financiera



Fuente: Elaboración propia

Del total de las empresas encuestadas, el 54,6% (149) estarían dispuestas a contratar el servicio de las asesorías financiera, mientras que el 45,4% (124) de estas no contrarían el servicio de la asesoría. Los motivos por el cual rechazarían contratar este servicio es porque ya cuentan con el personal adecuado y capacitado dentro de la empresa que se encarga de realizar este tipo de análisis, cuentan con el servicio de la asesoría externa por el profesional o los dueños no lo consideran importante para la empresa. Las Microempresas que estarían dispuestas a contratar un servicio de asesoría financiera serían solo un 57,05% (85), las Pequeñas empresas solo el 33,56% (50) y las Medianas empresas el 9,40% (14).

Ilustración 16: Cuánto estaría dispuesta a pagar la empresa por una asesoría financiera



Fuente: Elaboración propia

De las 149 empresas que están dispuestas a pagar por la asesoría financiera, el 66,4% (99) estarían dispuestas a pagar por el servicio un valor entre \$1'000.000 a \$1'500.000, en este rango el 73,74% (73) de las Microempresas y el 26,26% (26) estarían dispuestas a pagar por el servicio. Un 24,2% (36) estarían dispuestas a pagar entre \$1'500.000 a \$2'000.000, entre este rango el 33,33% (12) de las Microempresas, un 84,62% (22) de las Pequeñas empresas y un 7,69% (2) de Medianas empresas estarían dispuesto a pagar este rango. El 6,7% (10) estarían dispuestas a pagar entre \$2'000.000 a \$2'500.000 y solo un 2,7% (4) más de \$2'500.000.

La proyección de la demanda del servicio de consultoría se utiliza el modelo matemático de Frank Bass.

El modelo de Bass fue diseñado para predecir las ventas de un producto y servicio nuevo, trata por lo tanto de la difusión y de la adopción del mismo y precisa para su

comprensión del conocimiento de los respectivos procesos, los cuales están directamente relacionados con el ciclo de vida del producto. También se conoce este modelo como modelo de difusión o de primeras compras. Bass supone que entre los adoptadores de un producto nuevo existe un número de ellos que responden a las influencias de las comunicaciones o influencia externa, a los que denominó innovadores y otro número de adaptadores que responde a la influencia de los que ya han adoptado el producto o influencia interna, a los que denominó imitadores. (Universidad Nacional de Fomosa, s.f)

El número que compran un nuevo producto es un momento determinado del tiempo es función de la demanda de los individuos innovadores (que adquieren el nuevo producto independientemente de lo que hagan los consumidores) y de la demanda de los imitadores (que consumen un producto porque los demás lo hacen). (Weissmann, 2008)

El modelo de Bass tiene la siguiente formula:

$$S(t) = p * N + (q - p) * Q(t) - \left(\frac{q}{N}\right) * Q(t)^2$$

Dónde:

S (t): número de nuevos consumidores que adoptaron el producto en el periodo t.

Q (t): número de consumidores que adoptaron el producto en el momento t.

N: máximo número de consumidores que pueden adquirir el producto (solo los potenciales compradores). Se le asignó un valor de 500, este dato se toma por los potenciales compradores.

p: coeficiente de innovación, es la probabilidad que un innovador compre o adopte el producto en el periodo t (puede interpretarse como la tasa a la que un consumidor compra espontáneamente el producto). Se le asignó un valor del 20%.

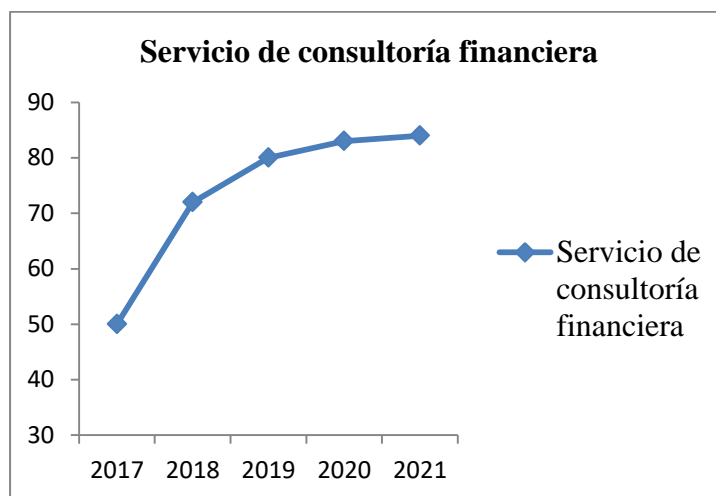
q: coeficiente de imitación. Es la probabilidad que un imitador adopte el nuevo producto. Se le asignó un valor del 60%.

Tabla 3: Proyección de ventas de servicios por año

AÑO	Servicio de consultoría financiera
2017	50
2018	72
2019	80
2020	83
2021	84

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17: Proyección de ventas de servicios por año



Fuente: Elaboración propia

4.3 Oferta

4.3.1 Comportamiento histórico

El sector de la consultoría en el país ha presentado una gran evolución, generando un desarrollo que es receptivo al comportamiento histórico de la economía colombiana. El progreso de este sector en nuestro país en los últimos 30 años tuvo el progreso y avance necesario con la llegada de empresas internacionales de la consultoría estratégica, cuyos inicios se remontan entre 1988 y 1994 con McKinsey Colombia, Arthur D. Litte, Booz-Allen & Hamilton, Andersen Consulting. El servicio de consultoría cuenta con dos pilares fundamentales, la globalización y una industria basada en el progreso del conocimiento, estos dos conceptos son importantes para el desarrollo de una economía y de los negocios.

A partir de 1990, la apertura económica en Colombia fue al gran paso para la integración a la economía mundial. La decisión de aportar este modelo se presentó luego de aquella política proteccionista domino el intercambio comercial con otros países durante décadas. Por lo tanto, con este proceso de apertura trajo consigo grandes cambios en la economía colombiana, y en este proceso el sector de la consultoría no fue ajeno a estos cambios. En esta época de revolución para muchas empresas, era necesario emprender un acompañamiento de nuevos conceptos como la reingeniería, el outsourcing, la organización plana y la creación de valor.

En el mercado colombiano, las grandes firmas de consultoría tenían fácilmente aproximadamente a 1.500 personas asesorando procesos de cambio e implementado nuevos sistemas para el manejo de las operaciones, un cifra tres veces superior a la de antes de 1990. En Colombia, las firmas internacionales de consultoría tenían ingresos anuales que se aproximaban a los US\$100 millones y su crecimiento anual en dólares era superior al 20% (Revista Dinero, 1999)

Los primeros servicios de las consultoría se habían fortalecido en los campos de asesorías tributarias y auditorías, a partir de la apertura económica, se enfocaron en el nicho de consultoría de negocios, en el cual en este campo les podría representar más del 30% en sus ingresos. Con respecto a la competencia en la consultoría, ha presentado barreras de entrada debido a que las empresas internacionales logran transferir y adquirir de manera eficaz el conocimiento, además las redes de información que poseen les brinda una ventaja competitiva. Aquellas empresas internacionales que eran conocidas por su conocimiento especializado en contabilidad y en impuestos, empezaron a incursionar en otro nicho atractivo, como es la consultoría gerencial, a lo cual estas empresas ofrecen un paquete de servicios muy complejo para las empresas, que buscan soluciones organizacionales y generando aquellos cambios de fondo.

4.3.2. Situación actual

En los diferentes sectores económicos y empresariales enfrentan diferentes retos en el mundo cambiante y dinámico, lo que conlleva a los servicios de consultoría a convertir este sector en un negocio de crecimiento constante. Especialmente, este mercado todavía se sigue considerando pequeño en comparación con otros países, pero cuenta con un gran potencial de crecimiento. A pesar del gran atractivo que representan para estas empresas, es importante considerar que las consultoras enfrentan grandes retos, a su vez la entrada de competidores cada vez más innovadoras a nivel local e internacional, la sofisticación de los servicio de consultoría hace más exigente el desarrollo de esta actividad.

La directora de ManpowerGroup, Rosalba Montoya Pereira, afirma que “el nivel actual de inversión extranjera directa, los TLC y los emprendimientos innovadores son ahora parte del ambiente de negocios colombiano, ello atrae oportunidades para la consultoría porque las empresas sienten la necesidad de respaldarse en el conocimiento

para penetrar nuevos mercados, abrir nuevas líneas de negocio y adaptarse a los cambios...” (Revista Dinero, 2014)

Las consultoras internacionales, cuentan con estructura de costos demasiada alta, y por lo tanto las tarifas son altas en comparación con los competidores. Las consultoras regionales y nacionales presentan unos menores costos que estas consultoras internacionales, pero son mayores que la mayoría de las consultoras locales, luego están las consultoras pequeñas y unipersonales. La oferta de la consultoría en Colombia predominan la micro y pequeñas empresas, que por lo general son manejadas por ejecutivos retirados o profesores universitarios que cuentan con un enfoque de consultoría basado en la experiencia personal y generalmente ofrecen niveles de honorarios más bajos en este mercado. El crecimiento que presenta el país y la dinámica de la economía en comparación con otros países Latinoamericanos, hace que el mercado de la consultoría sea atractivo, lo que conlleva a una oferta presente un camino de ascenso.

De acuerdo a lo anterior, se presenta a continuación 5 empresas de consultoría que ofrece en sus portafolios de servicios las asesorías financieras a sus clientes. Estas empresas cuentan a su vez con portafolios complementarios que les permite prestar servicios integrales que buscan la satisfacción de los clientes en un solo lugar y servicios especializados.

Imagen 2: Logo de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia



Fuente: Sitio oficial de la institución, 2016

La cámara de comercio de Medellín para Antioquia es una organización privada, gremial, con ordenamiento legal, dedicado a la prestación de los servicios que requieren los empresarios, mediante de un grupo humano calificado y los mejores recursos tecnológicos. En el cual trabajan con base en la ética y la eficiencia.

Uno de los propósitos en los que trabaja es la identificación de nuevas oportunidades financieras para las empresas de Antioquia, por ello existe el servicio de asesoría financiera, a través del cual los empresarios encontrarán asesoría y acompañamiento en este tema. Esta gestión tiene como objetivo maximizar los recursos financieros de la empresa y a su vez lograr la captación de otros recursos existentes en el mercado que contribuyen al incremento de las inversiones. Entre los beneficios que reciben el empresario es el acompañamiento en el fortalecimiento de la estructura financiera de su organización, asesorías con una duración promedio en temas como construcción de estados financieros, estructura de costos, cálculos y análisis de indicadores financieros, plan de negocios o inversión y gerencia del valor.

Imagen 3: Logo de Bancoldex



Fuente: Sitio oficial de la institución, 2016

El Centro Empresarial Bancoldex, cuya ubicación está en Bogotá, es una división del Banco de Comercio Exterior de Colombia – Bancoldex – creado en 1992, y el centro nace en 2006, como un programa donde las micro, pequeñas y medianas empresas, así como emprendedores y quienes quieran formalizar su negocio, puedan acceder a un crédito con destinaciones para: capital de trabajo, inversión fija, consolidación de pasivos y capitalización empresarial, bajo las mejores condiciones en materia de tasas de interés y plazos, al tiempo que los clientes pueden acceder a asesorías gratuitas en temas financieros, legales y empresariales, y se capacitan en temas relacionados con la creación, fortalecimiento, formalización y crecimiento de la empresa sin costo alguno. Además Bancoldex ofrece el servicio de consultoría y formación, el cual el Banco busca impulsar el crecimiento de la economía y de la industria colombiana, mediante el fortalecimiento de las capacidades gerenciales de los empresarios con alto potencial de crecimiento, a través de la intervención y la gestión del conocimiento, cuyo principal objetivo es fortalecer el crecimiento y la expansión empresarial ofreciendo esquemas de consultoría e intervención, bajo el uso de metodologías estandarizadas.

GCT&ASOCIADOS

Imagen 4: Logo de GCT&ASOCIADOS



Fuente: Sitio oficial de la empresa, 2016

Es una empresa con amplia experiencia en el ámbito empresarial y de consultoría, en el cual diseñan una metodología homogénea y personalizada de análisis para cada situación, de tal forma que garantiza que cada proyecto sea desarrollado según las necesidades de los empresarios. Esta empresa en su portafolio de servicios esta la revisoría fiscal, auditorías, consultoría tributaria, consultoría contable y financiera, asesorías en derecho comercial, asesoría en derecho laboral, implementación de sistemas de costos, evaluación de proyectos, valorización de empresas y avalúos.

IDEPROK

Imagen 5: Logo de IDEPROK Consultoría Integral



Fuente: Sitio oficial de la empresa, 2016

Es una empresa de consultoría que por medio de asesorías personalizadas, un acompañamiento integral de alta calidad a través de un equipo especializado para garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Los servicios que ofrece la empresa son: asesoría contable, asesoría ambiental, gestión humana, planes de mejora y asesoría financiera, en esta ofrece un acompañamiento en la obtención de recursos para la compañía, acompañamiento en venta de cartera a instituciones financieras, asesorías en el manejo del endeudamiento vigente, elaboración y/o revisión de los flujos de caja, elaboración y/o revisión de presupuestos, análisis de la situación financiera, elaboración de informes financieros, acompañamiento de requerimiento a entidades de control y acompañamiento al área comercial y financiera.

Asesorías Integrales de Antioquia

Imagen 6: Logo de Asesorías Integrales de Antioquia



Fuente: Sitio oficial de la empresa, 2016

Es una empresa prestadora de servicios, dedicada a la asesoría administrativa, laboral, contable, tributaria, financiera, auditoria, revisoría fiscal y demás actividades inherentes a la profesión contable. Las asesorías financieras apoyan a los clientes en el diseño y elaboración de modelos financieros que se ajustan a las características propias del negocio analizado, por medio de los modelos financieros ayudan a entender el comportamiento de un negocio ante diferentes escenarios, además brinda valorización de

empresas, plan financiero, flujo de caja proyectados, estados financieros, desarrollo de instrumentos financieros, formulación y evaluación de proyectos.

Deloitte

Imagen 7: Logo de Deloitte



Fuente: Sitio oficial de la empresa, 2016

La empresa cuenta con una histórica trayectoria en el mundo y con más de 57 años de presencia en el mercado colombiano. Fue fundada en Bogotá en 1959, la firma abrió su primera oficina en Medellín en 1965, luego en Cali en 1970 y en la década de los noventa la oficina de Barranquilla. En el 2002 se llevó a cabo la fusión entre Deloitte & Touche y Arthur Andersen, dando como resultado un contundente aumento de los clientes, en ingresos y número de funcionarios, de esta forma respondieron a las nuevas exigencias del mercado y del entorno de los servicios profesionales. Deloitte ofrece al mercado una gama de servicios profesionales en diversas áreas y líneas de negocios. En el campo de la consultoría ofrece servicios en gestión humana, tecnología y en estrategia y operaciones. En servicios financieros en asesoramiento en crisis, infraestructura y proyectos de capital, fusiones y adquisiciones y en infraestructura y proyecto de capital.

4.3.3. Situación futura

La práctica de la consultoría en el país había experimentado un apogeo en desarrollo de este servicio. El sector como tal seguirá creciendo a la par con el desarrollo económico, es decir, muchas empresas encaran una desaceleración económica y cuentan con la prioridad de lograr una eficiencia en los procesos de valor, la importancia de la consultoría en estas se ven recortadas en sus presupuestos y se hace un ajuste a las inversiones en este servicio.

Para el futuro, se presenta grandes retos en el servicio de las asesorías de empresas consultoras del país, la demanda se presenta una diferencia inferior del crecimiento en la oferta, este mercado se trata de un sector muy cerrado y difícil de entrar, aunque se ofrece posibilidades y potencial a mediano plazo. La oferta del país presentara un crecimiento potencial dado que el mercado todavía es muy pequeño y altamente fragmentado, las empresas de consultoría está apareciendo en gran medida pero los clientes son todavía pequeño.

Según Duarte Ramos, managing director de Hays Colombia “Primero, porque las empresas tienen en su mayoría, una visión muy conservadora de lo que es la inversión en estos servicios. Segundo, porque el mercado es todavía pequeño y altamente fragmentado, es decir, las empresas de consultoría está apareciendo en gran número pero los clientes son todavía un pequeño porcentaje. Y por último, porque son algo reactivas en la utilización de estos servicios: o lo hacen por moda o presión de la competencia, o lo hacen en situaciones extremas y no planificadas”. (Revista Dinero, 2014)

Una variable difícil de anticipar en el futuro sería la cantidad de empresas a nivel nacional e internacional que ingresaran a este mercado, debido a la complejidad de contar con información y datos concretos sobre el interés de potenciales oferentes de este

servicio. A su vez, de acuerdo a la poca información y fuentes que hablan de la consultoría, es lógico esperar un fortalecimiento y crecimiento importante de la oferta de consultoría en el departamento de Antioquia dado que se cuenta con una demanda potencial de empresas que buscarán un crecimiento y fortalecimiento sus organizaciones, en búsqueda de pasar al otro nivel de emprendimiento.

4.4 Precio

El precio del servicio de Consultoría que se ofrecerá a los futuros clientes y de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, será de \$1`500.000 por 30 horas de asesoría, lo cual el valor por hora es de \$50.000 asesor. Es importante resaltar que el valor y horas totales del servicio de consultoría a los clientes variaría dependiendo de la complejidad del proceso estudiado en el primer estudio del análisis y establecer el alcance del servicio de asesoría. Si la empresa solicita el servicio de formulación y evaluación de proyectos como complemento de la asesoría financiera, se ofrecerá el paquete de 50 horas por \$2`500.000, es decir, este paquete se procede a realizar el diagnóstico financiero y la formulación y evaluación de proyectos.

4.4.1 Análisis histórico y actual de precios.

El departamento de Antioquia no se cuenta con una base histórica de precios de mercado del consultoría, pero se puede establecer que el precio de las asesorías depende y varía de acuerdo a las necesidades y exigencias de los clientes que solicitan el servicio. Como se dijo anteriormente, el precio depende del alcance de la asesoría, del tamaño y experiencia de la empresa consultora, el precio va desde un precio bajo de \$50.000 a un precio máximo de \$120.000 por hora.

4.4.2 Determinación de las principales variables para la definición del precio.

Fijar el precio de la asesoría es importante, aparte de generar las utilidades para la consultoría. Para el desarrollo en la fijación del precio se puede establecer una estrategia de precio bajo. La estrategia de precio bajo tiene como objetivo en establecer un precio de penetración en el mercado, también se puede cobrar tarifas diferentes a clientes dependiendo de qué tan grandes sean las empresas. Las empresas pequeñas por lo general no pueden pagar tanto como las compañías grandes. Las variables que se deberían tener en cuenta para los precios del servicio son el tiempo de la consultoría, alcance del servicio y el cliente objetivo.

4.4.3 Proyección de precios.

La proyección de los precios del servicio de consultoría se tendrá en cuenta la variación y ajuste el Índice de Precios del Consumidor IPC, los datos que se tendrán en cuenta para las proyecciones de los precios son los publicados por el Grupo Bancolombia en sus proyecciones económicas de mediano plazo, cuya actualización es del 26 de Octubre de 2016.

Tabla 4: Proyección de los precios de las asesorías

Asesoría Financiera		
Año	Inflación IPC	Precio
2017	3,90%	\$ 1.500.000
2018	3,10%	\$ 1.558.500
2019	3,60%	\$ 1.606.814
2020	3,40%	\$ 1.664.659
2021	3,00%	\$ 1.721.257

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Estrategia comercial

La principal estrategia comercial para la prestación de nuestro servicio será a través precio de penetración de mercado, el fin es poder ingresar al mercado de la consultoría con un precio por debajo de los competidores ya establecidos, y lograr conseguir clientes a bajo costo. Esta estrategia es importante para las consultorías nuevas, a su vez, por el elevado volumen de la consultoría contribuye a reducir el costo por prestar el servicio. Lo importante en emplear esta estrategia es generar lealtad a nuestros clientes, primordialmente por la calidad del servicio que perciben y un precio asequible. Pero el inconveniente de desarrollar este plan acción es la dificultad en un futuro poder incrementar las tarifas a los clientes cuando el negocio crezca y este posicionado en el mercado.

4.5.1 Canales de comercialización y distribución del servicio.

Los canales de comercialización y la distribución principales de nuestro servicio de consultoría serán por medio del desarrollo de una página Web y la presentación del Brochure a nuestros clientes. En nuestra oficina, se brindará la asesoría y se adecuará para ofrecer un ambiente cómodo y sencillo para la atención a nuestros clientes, en este lugar se contará con volantes y carteles donde se suministrará información de la empresa y las perspectivas macroeconómicas del país.

4.5.2 Descripción de los canales de distribución.

El desarrollo de la página Web es sumamente importante, se describe de manera amplia nuestro servicio, se explica la importancia de las asesorías financieras y el proceso de la formulación y evaluación de proyectos para el progreso de las Pymes, en esta página describimos quienes somos, nuestra misión y visión corporativa. Por medio de la página web se ofrecerá el servicio de atención al cliente a larga distancia, es decir, por medio de

la plataforma Skype se atenderá a los clientes que se encuentran en un lugar lejano en el Departamento de Antioquia. El Brochure es la presentación de la empresa frente a los clientes, cumple una función informativa donde describimos el servicio de la empresa de manera corta y sencilla; además cumple con una función publicitaria, ya es una herramienta importante de mercadeo donde ofrecemos nuestro servicio de manera atractiva, visible y directa.

4.5.3 Ventajas y desventajas de los canales empleados.

La ventaja de contar con una página web es la posibilidad de suministrar información de nuestro servicio a las empresas todos los días de la semana y las 24 horas (24/7); es una fuente principal de publicidad en un mundo más interconectado al internet y atraer clientes; se cuenta con el servicio de atención al cliente a larga distancia utilizando la plataforma Skype, siendo una fuente de ayuda para aquellas empresas que están en lugares distantes en el departamento de Antioquia. La desventaja de la página web, se presentaría en el servicio de la plataforma Skype es para aquellas empresas que cuentan con internet precario y de mala calidad, lo que dificultaría este servicio a nuestros clientes y la actualización de nuestros servicios sería un poco engorroso

La ventaja de la utilización del Brochure es la capacidad de captar de atención de nuestros clientes de manera fácil y sencilla, por medio de llamativas imágenes y poco texto, lo que permite conocer de manera rápida los servicios que ofrecemos; el costo frente a otros medios de publicidad es más bajo. La desventaja es utilizar este método de publicidad inicialmente, no es un medio masivo de mercadeo y publicidad como lo sería por medio de la televisión o de la radio.

4.5.4 Publicidad y promoción.

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia cuenta con el proyecto de Medellín Ciudad Cluster, este proyecto se podrá lograr contactos a nivel nacional e internacional de aquellos sectores estratégicos. Los beneficios que se obtiene por vincularse a este servicio sería la participación de un espacio comercial que facilita la cercanía entre compradores locales y nacionales, además se recibe una agenda de negocios que está programada según las necesidades de la empresa, cuyo objetivo es ampliar los vínculos comerciales. Las ferias de negocios conocidas son Colombiatex de las Américas, ExpoFitness, Colombia Moda, Feria Autopartes Medellín y Expocamacol

Es importante posicionar la marca para que las Pymes la conozcan en el mercado, por lo tanto se destinará un porcentaje de las ventas para invertir en publicidad por medios de comunicación, especialmente a través de programas radiales, por este medio se pretende alcanzar a un gran número de potenciales clientes.

Imagen 8: Logo de la Consultoría MOG



Fuente: Elaboración propia

La primera reunión con nuestros clientes es de forma gratuita, es importante para nosotros establecer las primeras relaciones entre consultora y Pyme, la finalidad de esta primera reunión es llegar a un acuerdo entre ambas partes, en este espacio escucharemos al

cliente sobre las complejidades de la empresa y ofreceremos los servicios de consultoría, cuyo fin es brindarle una solución oportuna, viable y aplicable.

El mercadeo directo es una forma de establecer las relaciones comerciales con nuestros clientes, es decir, ofrecer nuestro servicio a las empresas de forma clara, directa y personalizada y ofrecemos el Brochure de físicamente. En el proceso de contactar a nuestros clientes será por medio de llamadas telefónicas y posteriormente el envío electrónico del Brochure.

Imagen 9: Brochure de la Consultoría MOG



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 10: Brochure de la Consultoría MOG



Fuente: Elaboración propia

Es importante contar con el desarrollo de redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram, estos medios sociales cuentan con gran participación de personas y empresas que interactúan entre sí, lo que sería una oportunidad para nosotros mostrar al mercado nuestros servicios de forma interactiva y fácil entre los clientes.

4.5.5 Conclusión general del análisis de mercados.

El mercado de consultoría en Colombia es uno de los sectores económicos con un potencial de crecimiento muy amplio. Se presenta diferentes nichos para explorar ofreciendo servicios especializados según la necesidad de la empresa, en especial para las Pymes. A través del análisis de mercados se puede identificar empresas a nivel nacional e internacional que ofrecen asesorías financieras muy completas dentro del portafolio de servicios, estas cuentan con un amplio recorrido en este sector, profesionales capacitados y

altos costos de operación para la prestación del servicio, este tipo de consultorías están dirigidas principalmente para aquellas empresas que cuentan con poder adquisitivo alto para contratar este tipo de servicios; pero la mayoría de las micro, pequeñas y algunas medianas empresas es difícil contratar este tipo de servicios por los elevados precios del servicio, y la desinformación sobre los beneficios que trae consigo sobre los servicios consultoría financiera, deben considerar la consultoría como aliada estratégica para alcanzar y cumplir aquellos objetivos que se trazan, por lo tanto es necesario ofrecer un servicio completo, eficaz y asequible para este mercado en específico.

4.6 Plan de mercadeo.

Precio: El valor de la asesoría a las empresas estipulado a los clientes es de \$1.500.000 por 30 horas de asesoría, además si el cliente está interesado por el servicio de formulación y evaluación de proyectos, se ofrece un paquete por ambos servicios por un valor de \$2`500.000 por 50 horas.

Promoción: Las diferentes ferias de negocios que se desarrollan a nivel nacional es una oportunidad para ofrecer los servicios de la consultoría, el servicio que ofrece la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia del proyecto Medellín Ciudad Cluster tiene un valor estimado de \$3.500.000 aunque se puede acceder a este de forma gratuita si es micro, pequeña o mediana empresa, ser legalmente constituida, contar como mínimo dos años de operación y estar ubicado en Medellín o en el Área Metropolitana, de los Cluster que se ofrecen son energía eléctrica, construcción, textil-confección, diseño moda, turismo, ferias y convenciones, y servicios de medicina y odontología; es importante posicionar la marca, invertirá en publicidad por medios de comunicación, especialmente a través de programas radiales; la primera reunión con nuestros clientes es de forma gratuita, es importante para nosotros establecer las primeras relaciones entre consultora y Pyme; el

mercadeo directo es una forma de establecer las relaciones comerciales con nuestros clientes, es decir, ofrecer nuestro servicio a las empresas de forma clara, directa y personalizada y ofrecemos el Brochure de físicamente. En el proceso de contactar a nuestros clientes será por medio de llamadas telefónicas y posteriormente el envío electrónico del Brochure.

Producto: La consultoría consiste en ofrecer un servicio de asesorías financieras y la formulación y evaluación de proyectos de inversión, cuyo fin se deben centrar en aquellas oportunidades de reestructuración operativa, financiera y desarrollo de un producto, proceso y/o servicio innovador. Por lo tanto nos centramos en el direccionamiento estratégico de la empresa y determinar la viabilidad de la implementación de las alternativas de reestructuración identificadas en los estudios anteriores.

Personas: Los empleados de la empresa son personas motivadas, capacitadas y entrenadas para el desarrollo adecuado de la asesoría efectiva y una interacción fluida con los clientes. Los clientes deben percibir la calidad del servicio a través de las personas que lo asesora y perciban el compromiso por el crecimiento de la empresa. Las personas de la empresa son los pilares fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Procesos: El servicio de consultoría parte del contacto con el cliente por medio de los canales de comercialización y distribución del producto y la publicidad; posteriormente se procede a la primera reunión comercial donde se nos informa de aquellas necesidades que se desea cubrir por medio del servicio; se procede a realizar el análisis preliminar, el diagnóstico específico y el plan de acción, y planeación y planificación del informe al cliente entregado. Para nosotros es importante que el cliente



en su proceso de asesoría se sienta seguro de la calidad del servicio y del acompañamiento que se brinda para la ejecución del proceso.

Plaza: la consultoría contará con una sede nacional, que estará ubicada en el sector Conquistadores, desde este punto se atenderá los clientes a todo el departamento de Antioquia, en este punto de venta se les brindara asesorías a nuestros clientes y se realizaran las reuniones, en este espacio encontraran información en el Brochure y carteles.

5. Análisis técnico del servicio.

5.1 Servicio.

La consultoría MOG ofrecerá principalmente el servicio de asesoría financiera, cuyo fin se centrará en analizar, interpretar, obtener conclusiones y brindar recomendaciones a las empresas demandante del servicio, el cual se establece si la situación financiera y los resultados operativos obtenidos son apropiados o desfavorables; y como servicio complementario la formulación y evaluación de proyectos se pretende buscar una solución estructural para un determinada carencia dentro de la misma empresa o como una oportunidad para aprovechar una insatisfacción en el mercado.

5.1.1. Descripción técnica del servicio.

La consultoría es un servicio ofrecido por una empresa o una persona independiente, capacitado en lograr identificar aquellos problemas relacionados con el funcionamiento de la empresa, procede la recomendación de diferentes métodos para ejecutar y la prestación de asistencia a dicha recomendaciones. Por medio de la consultoría se ofrece la ayudar a las empresas aportando conocimiento, proporciona un criterio imparcial, ofrece argumentos para la toma de decisiones, por medio de la consultoría se ofrece un servicio que proporciona conocimientos para resolver problemas.

En el servicio de la asesoría financiera, por medio del diagnóstico se logra identificar aquellas oportunidades de reestructuración operativa y financiera, en el cual se deben centrar en la observación, estudio y análisis de los inductores de valor. Por lo tanto, el resultado de estos indicadores de valor esta relacionados con el direccionamiento estratégico de la empresa, y a su vez, permite determinar la viabilidad de la implementación de las alternativas de reestructuración identificadas en el diagnóstico

financiero y finalmente se concluye en moldearse una idea sobre la posibilidad de generar los Flujos de Caja Libre Futuros.

5.1.2 Identificación y selección del proceso del servicio.

La descripción técnica de la asesoría financiera consta de tres procesos primordiales para el desarrollo del servicio de la consultoría a las Pymes:

- Estudio y diagnóstico preliminar: se identifica el estado financiero de la Pyme, establecer un alcance preliminar en recursos y la duración en asesorías posteriores. La empresa recibirá la propuesta económica con el estudio preliminar. Se procede a realizar el contrato de la consultoría formalizando el servicio.

- Diagnóstico específico y plan de acción: en esta fase se procede en identificar aquellos sucesos internos y/o externos de la situación actual de la Pyme, se procede a elaborar un plan de acción detallado indicando las soluciones y se entrega un informe final al cliente.

- Planificación y aplicación: se procede con la socialización y debate del plan de acción. Se inicia la ejecución y a medida que se implementa las acciones, se realiza un acompañamiento y control que permita indicar correcciones y ajustes necesarios para llegar al objetivo final.

A medida que transcurre el proceso de asesoría, se procede a la entrega de documentos y soportes físicos originales que se le entregará al cliente, con el fin de respaldar lo acordado en el contrato y despejar dudas respecto al proceso que se está llevando. A continuación se describe los métodos que se emplearán en el proceso del análisis financiero que permitirá llegar a las conclusiones y desarrollos de estrategias:

- **Análisis vertical:** es una técnica sencilla del análisis, consta de coger un estado financiero, como el balance general o estado de resultados y relacionar cada una de las cuentas con una cifra base determinada dentro del mismo estado, del cual se procede a estudiar la empresa como tal en un determinado tiempo.
- **Análisis horizontal:** con esta técnica se centra en los cambios individuales de aquellas cuentas de un periodo a otro, y es necesario para este análisis contar con dos o más estados financieros en periodos de tiempo diferentes.
- **Indicadores de liquidez:** analizamos la empresa su capacidad de pago de cumplir aquellas obligaciones a corto plazo (Pasivos Corrientes), nos brinda una idea si la empresa cuenta con solvencia en el corto plazo o problemas en el flujo del efectivo.
- **Indicadores de actividad:** estudiamos la eficiencia de la empresa en utilizar las cuentas del activo en generar efectivo o producir ventas.
- **Indicadores de endeudamiento:** se analiza cómo está compuesta la participación de los deudores (acreedores) en la financiación de la empresa, se establece si el grado de la deuda es conveniente o no para la organización y se determina el riesgo que conlleva endeudarse para los socios.
- **Indicadores de rentabilidad:** por medio de la utilidad que genere la empresa, se establece su relación con las ventas generadas (margen bruto, operativo y neto) y se analiza los recursos invertidos en la utilidad generada. Se comprende la capacidad de manejar los gastos y costos para que las ventas produzcan utilidades.
- **Margen EBITDA:** la Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones, con esto podemos analizar en otras palabras, lo que se convierte en caja para cubrir el servicio de la deuda, apoyar las inversiones en activos fijos y capital de trabajo, pagar los impuestos y establecer la política de dividendos. Por lo tanto el Margen

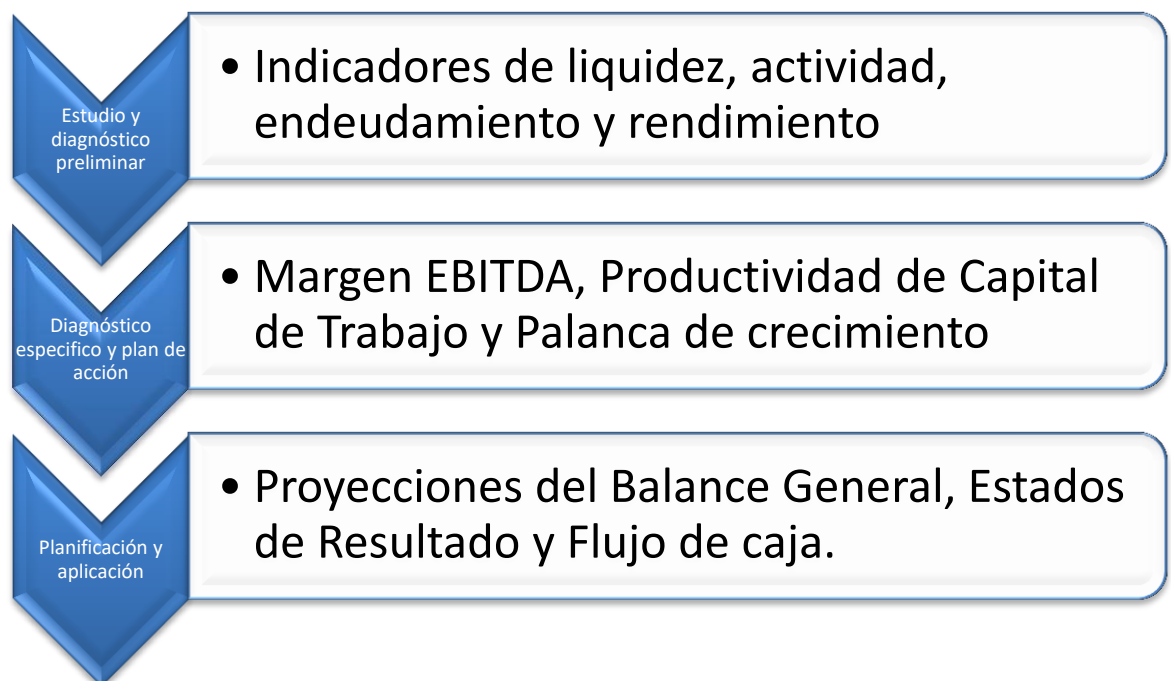
resulta de la relación entre EBITDA y las ventas, y es aquel porcentaje de las ventas que se convierte en efectivo para cubrir las obligaciones anteriormente enunciadas.

- Palanca de Crecimiento: comprende la relación entre el Margen EBITA y la Productividad de Capital de Trabajo, con esto podemos conocer si la empresa le es conveniente y atractivo crecer.

- Productividad de Capital de Trabajo: este indicador relaciona el Capital de Trabajo Neto con las ventas, nos brinda una idea de cómo la administración emplea de manera adecuada los recursos del KTNO para generar valor a los propietarios.

- EVA: es el Valor Económico Agregado que la empresa genera, establece la competencia de generar valor, utilizando de manera eficaz los activos y la estructura de capital.

Imagen 11: Identificación y selección del proceso del servicio.



Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Inversiones en muebles y enseres.

Por ser una empresa de servicios intangibles, la empresa necesitará invertir solamente en muebles y enseres descritos en la tabla 5, estos son considerados primordiales para el inicio y desarrollo de las actividades organizacionales. Consideramos de gran importancia aquellos bienes tecnológicos para el buen desarrollo de la consultoría financiera, por lo tanto estos serán renovados aproximadamente cada 3 años.

Tabla 5: Inversiones en muebles y enseres

Ítem	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador escritorio	Intel ® Celeron ® J3060 HP Windows 10	1	\$ 1.190.000,00	\$ 1.190.000,00
Computador portátil	Intel ® Pentium ® N3700 ASUS Windows 10	1	\$ 1.049.000,00	\$ 1.049.000,00
Licencia de Office	Office MS 365 Personal	2	\$ 119.900,00	\$ 239.800,00
Licencia Contable	Siigo Pyme	2	\$ 105.500,00	\$ 211.000,00
Impresora	Impresora láser Samsung SL-M2020W	1	\$ 255.000,00	\$ 255.000,00
Escritorio	Fabricado en lamina 73x120x60 con 2 cajones	2	\$ 539.900,00	\$ 1.079.800,00
Silla del escritorio	Silla con brazos de paño color negro	2	\$ 299.900,00	\$ 599.800,00
Teléfono	1 teléfono base y 1 auricular con altavoz	1	\$ 269.900,00	\$ 269.900,00
Celular	Samsung Galaxy J2 LTE D2	2	\$ 549.900,00	\$ 1.099.800,00
Archivador pequeño	Archivador de escritorio con 3 bandejas con llaves	2	\$ 138.000,00	\$ 276.000,00
Biblioteca	Biblioteca con puertas	1	\$ 299.900,00	\$ 299.900,00
Sofá	Jade Murano 2 puestos	1	\$ 799.900,00	\$ 799.900,00
Papelera	Papelera Pedal Rectangular 10 Lt	1	\$ 49.900,00	\$ 49.900,00
Total				\$ 7.419.800,00

Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Descripción de materiales.

La consultoría solo contará con materiales de administración descritos en la tabla 6, considerados necesarios para el desarrollo de las actividades administrativas diarias para la prestación del servicio de la consultoría:

Tabla 6: Descripción de materiales

Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Resma de papel tamaño carta	2	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00
Caja de Lapiceros paga 24 lleva 36	1	\$ 19.200,00	\$ 19.200,00
Caja de CD`s x 50 unidades	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Sobre de Manila	50	\$ 300,00	\$ 15.000,00
Legajador A-Z tamaño carta	15	\$ 6.700,00	\$ 100.500,00
Guía separadora de cartulina	27	\$ 1.200,00	\$ 32.400,00
Caja Clip metálico	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Total			\$ 217.700,00

Fuente: Elaboración propia

5.1.5 Requerimiento de mano de obra.

Para los primeros dos años, el proyecto contará con dos personas en la ejecución y posicionamiento del proyecto en el mercado. La persona principal será el encargado de la ejecución del proyecto. La segunda persona será un socio que acompañará y brindará apoyo en este proceso de ejecución, ambas personas serán los responsables del éxito o fracaso del proyecto. A continuación se describirá el nombre del puesto, su perfil y las funciones a desarrollar dentro de la consultoría:

Nombre del puesto: Gerente del proyecto.

Perfil: Administrador Financiero.

Funciones: Elaboración de análisis financiero y formulación de proyectos a las empresas; desarrollo de estrategias comerciales para el posicionamiento de la consultora; realización de proyecciones financieras del proyecto; manejo del programa Siigo Pyme; estudio del entorno macroeconómico del país para el desarrollo de estrategias; contactar a los clientes por medio de propuestas económicas y formalizar el contrato comercial; supervisión y control de aquellos procesos externos como son la publicidad y la contabilidad; análisis de los estados financieros de la consultora.

Nombre del puesto: Analista financiero.

Perfil: Administrador Financiero o Economista.

Funciones: Apoyo estratégico para el desarrollo de la actividad principal de la consultora, elaboración de forma conjunta con el plan comercial y su ejecución; elaboración de las propuestas y contratos comerciales a los clientes; trabajo conjunto en análisis macroeconómicos del entorno; manejo del programa Siigo Pyme; revisión de las proyecciones financieras de la consultora; realizar acompañamiento a los clientes después de la finalización del servicio.

A medida que la empresa crezca en volumen de clientes y ventas, será necesario contar con personal idóneo para el apoyo administrativo y operativo. Para la empresa, además de contar con habilidades y técnicas profesionales, es necesario que el personal a contratar cuente con habilidades interpersonales diferenciadoras, con liderazgo, trabajo en equipo, compromiso con el cambio, servicio a los demás, habilidades sociales que logren sinergias y simpatía con los clientes.

5.1.6 Distribución espacial y requerimientos de áreas de trabajo.

La consultoría contará inicialmente con dos puestos de trabajo, los dos contarán con el respectivo escritorio con los dos cajones, la silla del escritorio, el archivador de escritorio personal; un puesto contará con el computador de escritorio con la instalación del programa Office, la impresora láser; el otro puesto contará con la dotación del computador portátil y la instalación del programa Office; ambos tendrán el celular corporativo y el teléfono de oficina; se distribuirá eficientemente dentro de la oficina la biblioteca y el sofá. De acuerdo a esto se atenderá a los clientes que visiten a la empresa. El área de trabajo de la oficina es reducida, por lo tanto es necesario el buen aprovechamiento del espacio y las inversiones que se realizan en muebles y enseres serán bajas.

Imagen 12: Distribución espacial de la oficina



Fuente: Elaboración propia

5.2 Localización

Para nosotros es de mucha importancia la localización para la prestación del servicio, dado que determinará como una de las variables importantes en el plan de negocios. El estudio de la localización implica la elección de una opción que proporcione mayores beneficios, ya sea en reducción de costos o en generar mayores utilidades, es decir, que genere mayor rentabilidad en comparación de las diferentes opciones que fueron consideradas como viables. Por lo tanto, como se describirá más adelante, es necesario realizar primero un estudio de macro-localización, posteriormente se procede el estudio de micro-localización para decretar el sitio de la consultora.

5.2.1 Factores de localización.

Por medio de los factores de localización establecemos aquellas variables que influyen en la toma de decisión para establecer la macro-localización y la micro-localización del proyecto. Para la macro-localización tenemos en cuenta los medios y los costos de transporte, la disponibilidad de la mano de obra, cercanía al mercado, costos y disponibilidad terrenos, comunicaciones, disponibilidad de agua, energía y otros suministros, políticas de desarrollo y comportamiento actual y esperado de la demanda. Para el estudio de micro-localización se tuvieron en cuentas los siguientes factores: acceso al transporte, seguridad, costos operativos (Precio del local), infraestructura (Parqueaderos, Servicios Públicos) y esparcimiento-comercio.

Tabla 7: Factores de micro-localización

Factores	Peso
Acceso a transporte	15%
Seguridad	20%
Costos Operativos (Precio del local)	30%
Infraestructura (Parqueaderos, Servicios Públicos)	15%
Esparcimiento – Comercio	20%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

Los factores de localización anteriormente mencionados y el peso asignado a cada uno de ellos son de gran importancia según el criterio establecido para el desarrollo adecuado y exitoso de la prestación del servicio de la consultoría y a las necesidades propias del proyecto en su ejecución.

5.2.2 Métodos de evaluación.

El método que utilizamos para definir el sitio adecuado para el inicio de las actividades de la consultoría en la ciudad, será por el método cualitativo por puntos, que consiste en establecer aquellos factores que son importantes en la localización, de los cuales se les asigna un valor ponderado de peso a cada variable relevante, de acuerdo a su importancia que se le asigne. En este método depende del criterio total de la persona que establezca los valores del estudio.

En el proceso de evaluación se compara dos o más opciones de localización, es necesario determinar una puntuación según a una escala predeterminada, en este caso se evaluará entre 0 a 10, y se establece de esta manera:

- Entre 0-2: Malo o Inaceptable
- Entre 2-4: Deficiente o Poco favorable.
- Entre 4-6: Aceptable o Indiferente
- Entre 6-8: Bueno o Favorable
- Entre 8-10: Excelente o Muy favorable

5.2.3 Macro-localización

La macro-localización se entenderá como la ubicación general donde estará ubicado la consultoría.

En el 2010 en el Departamento de Antioquia contaba con el registro de 128.244 empresas registradas en las cinco Cámaras de Comercio, de las cuales el 69 % de las empresas productivas se ubican en Medellín y del valle de Aburrá.

La empresa estará ubicada en la ciudad de Medellín, situada en el centro del Valle del Aburra, es la segunda ciudad más importante del país, y es la capital del departamento de Antioquia Según las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, la ciudad cuenta con una población de 2.464.322 habitantes en el 2015, lo cual es la segunda ciudad más poblada en Colombia y cuenta con un total de 249 barrios urbanos oficiales. Económicamente sobresale como uno de los principales centros financieros, industriales, comerciales y servicios de Colombia, primordialmente en los sectores textil, confecciones, metalmecánico, eléctrico y electrónico, telecomunicaciones, automotriz, alimentos y salud.

Además cuenta con la mayor concentración de las Pymes en todo el departamento de Antioquia, estableciendo como el mercado potencial para futuros clientes del proyecto, de acuerdo a la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, en el 2011 contaba con una densidad de 25 empresas por cada 100.000 habitantes en la ciudad, lo que la referenciaba como la segunda centro económico más importante del país. Por lo tanto, la decisión de localización en la ciudad de Medellín para el inicio del proyecto nos ayudará a brindar la prestación del servicio de manera eficiente a los clientes en todo el departamento de Antioquia.

5.2.4 Micro-localización.

La micro-localización se indicará cual es la mejor opción de ubicación del servicio de la consultoría en la Macro-localización seleccionada.

Para la selección del punto de atención a nuestros clientes, se tiene en cuenta los factores de localización descritos anteriormente y el uso del método cualitativos por puntos. A continuación se describirá aquellas alternativas consideradas inicialmente para el inicio del proyecto:

Opción 1: oficina con un área de 33 m², está dividida en dos ambientes, un baño privado. Ubicado en un centro comercial (Plaza del poblado) con portería las 24 horas. Ubicación al frente del parque del poblado, cerca de la zona bancaria. Valor del arriendo \$1.100.000 mensual.

Opción 2: oficina con un área de 39 m², cuenta con un baño y cocineta, está ubicado al frente del centro comercial Unicentro. Valor del arriendo \$850.000 mensual.

Opción 3: oficina con un área de 30 m², cuenta con un baño y cocineta, está ubicado en el primer parque de Laureles. Valor del arriendo \$900.000 mensual.

Tabla 8: Estudio de localización por método cualitativo por puntos.

Factores	Peso	Opción 1: Poblado		Opción 2: Conquistadores		Opción 3: Laureles	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Acceso a transporte	15%	9	1,35	8	1,2	7	1,05
Seguridad	20%	9	1,8	8	1,6	7	1,4
Costos Operativos (Precio del local)	30%	6	1,8	10	3	9	2,7
Infraestructura (Parqueaderos, Servicios Públicos)	15%	8	1,2	8	1,2	7	1,05
Esparcimiento – Comercio	20%	9	1,8	7	1,4	7	1,4
Totales	100%		7,95		8,4		7,6

Fuente: Elaboración Propia

Como conclusión al estudio de localización y de acuerdo a los resultados obtenidos, la opción 3: Barrio Conquistadores, es la alternativa con el mayor puntaje y viable para el inicio de las operaciones del servicio de la consultoría. Esta opción cuenta con el puntaje más alto correspondiente en los costos operativos referente al precio del local, cuyo valor es de \$850.000. El acceso al transporte, la seguridad, y el esparcimiento – comercio es más baja con respecto a la opción 2, pero lo relevante e importante en este momento es el punto de Costo Operativo, identificando este sector como relevante y viable en el inicio de las operaciones de las asesorías a las Pymes.

5.3 Capacidad del servicio.

Inicialmente se tendrá la capacidad de atender una demanda mínima aproximada de 50 Pymes en el primer año, lo cual sería aproximadamente 4 empresas mensuales recibiendo el servicio de consultoría, de esta forma se tiene como objetivo principal dar

inicio a las operaciones del proyecto. Para el segundo año de funcionamiento del proyecto será necesario realizar inversiones para aumentar la capacidad del servicio.

5.3.1 Factores para la definición del tamaño óptimo

Los factores considerados para la descripción del tamaño óptimo para la prestación del servicio de la asesoría fueron el tamaño de la demanda que se obtuvo en la encuesta, la estrategia de penetración del mercado a través de precios bajos en el servicio, las inversiones necesarias para el inicio del proyecto y el personal necesario para el inicio de las operaciones del negocio.

5.3.2 Metodología para la decisión del tamaño.

Se puede aplicar el modelo Lange para la decisión del tamaño de la empresa, en el cual se fija la capacidad productiva óptima, basándose en una suposición real de que existe una correlación funcional entre el monto de la inversión y la capacidad productiva del proyecto. De lo cual se puede concluir que un alto costo de operación está asociada una inversión baja o bajos costos de operación corresponde una alta inversión inicial.

5.3.3 Capacidad del servicio óptimo.

La empresa en su primer año cuenta con una capacidad para atender en su primer año una demanda máxima de 60 empresas en la prestación de asesorías financieras, por lo tanto será importante la aplicación de manera correcta en la prestación del servicio, el plan de mercadeo, la buena administración de los recursos invertidos en la empresa y del personal necesario para el inicio del proyecto.

La prestación de la asesoría es llevar a cabo las técnicas y los pasos especificados en la identificación y selección del proceso del servicio a las empresas, con el fin de evitar retrocesos tanto del tiempo y como la aplicación recursos limitados. El personal

profesional, el punto de localización y la inversión planeada en muebles y enseres cuenta con la capacidad óptima para el cumplimiento de las proyecciones de ventas establecidas inicialmente sin necesidad de requerir de recursos adicionales para el cumplimiento de las obligaciones de la empresa durante el primer año.

A partir del segundo año, será necesaria la ampliación en la estructura de la capacidad del servicio óptimo de las asesorías, por lo tanto es importante la contratación de nuevo personal como apoyo para cubrir la demanda creciente, además se requerirá la inversión en muebles y enseres y capital de trabajo para el área administrativa y el crecimiento de las inversiones en estrategias de mercadeo.

5.4 Plan de servicio.

El servicio de la consultoría tendrá su principal sede en Medellín en la zona Conquistadores, en este lugar se dará inicio a las operaciones en las asesorías financieras a las Pymes, el servicio se procede a conocer la situación de la empresa en su totalidad por medio del estudio de la información contable, estableciendo un diagnóstico preliminar de la empresa, luego con base en el estudio preliminar se realiza el diagnóstico profundo con estudios complementarios como la DOFA y las cinco fuerzas de Potter, y se lleva a cabo un plan de acción utilizando las proyecciones por medio de la simulación de resultados para proceder con el debate y acompañamiento en su ejecución.

Las inversiones en activos fijos e implementación del personal necesarias para el desarrollo de la actividad empresarial serán mínimas, de esta forma los costos y gastos serán relativamente bajos y contribuirá a establecer un mayor margen con respecto a los precios, cumpliendo con el objetivo de estrategia de penetración del mercado por medio de precios bajos durante el primer año del proyecto. A partir del segundo año, se emprenderá mayores inversiones en muebles y enseres, administrativas y en estrategias de mercadeo

con el fin de cumplir la demanda esperada, a su vez se incrementará el precio del servicio de manera gradual.

Imagen 13: Plan de servicios.



Fuente: Elaboración propia

6. Análisis organizacional y legal

La organización debe contar con una estructura eficiente que logre garantizar el alcance de las metas y los objetivos propuestos. A su vez dependiendo del proyecto a ejecutar, exige unos requerimientos y una determinada estructura organizacional. Para esto es necesario contar con la identificación plena de aquellas actividades del servicio de la consultoría; especificar el personal necesario para el desarrollo de las actividades del servicio; establecer las responsabilidades y la dependencia de la actividad desarrollada y por último se establece el organigrama de la empresa especificando los procedimientos.

6.1 Procesos Administrativos

El proceso administrativo es aquel conjunto de acciones y funciones administrativas cuyo fin es emplear al máximo los recursos de la empresa de forma eficaz, rápida y correcta. Las funciones del proceso administrativo cuenta con la planeación, organización, ejecución y control.

En el proceso de planeación se procede a establecer los objetivos y metas que desea alcanzar y cumplir por parte de la empresa y los métodos para llegar a ellos. Para la empresa el objetivo principal es la penetración y posicionamiento de la empresa a través de la estrategia de precios bajos, empleando el mercadeo directo para establecer las relaciones comerciales con nuestros clientes; para la prestación del servicio procede con el inicio de la asesoría que consiste en el contacto con el cliente, se realiza el diagnóstico preliminar y se presenta al cliente para la formalización del contrato, en la segunda fase se procede con el diagnóstico más profundo de la empresa por medio de estudios complementarios como la DOFA y se elabora el plan de acción a ejecutar y la tercera parte consiste en debatir el plan de acción y se procede al acompañamiento de la ejecución del plan.

El proceso de organización consiste en distribuir las actividades establecidas en la planeación en los diferentes grupos de trabajo de la empresa. El proceso de ejecución tiene como fin dar el primer paso al desarrollo de aquellas actividades asignadas a cada grupo de trabajo de la organización, y que estas sean realizadas de forma constante y eficaz. Estos procesos se describirán con el desarrollo de los puntos posteriores.

El proceso de control cumple con el objetivo de hacer un seguimiento aquellas actividades que desarrollamos en la prestación del servicio, y nos permite obtener y analizar aquellos puntos fuertes y débiles en este proceso. La empresa en cada una de las fases del servicio, brindará un formulario para los clientes califiquen el servicio de la asesoría y con estos resultados se realizarán las respectivas correcciones en los puntos débiles.

6.1.1 Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal.

A continuación se describirá el procedimiento para la selección y reclutamiento del personal que estará a cargo de los dos socios de la empresa:

- **Reclutamiento:** se determina el perfil del empleado para cada cargo y verificar la hoja de vida de los aspirantes. Se procede a obtener las hojas de vida de los aspirantes por ofertas al mercado laboral, dirigiéndose a especificar la vacante necesaria a las bolsas de empleo, también se dirigirá a las instituciones educativas de acreditación de alta calidad.

- **Selección:** se escoge los aspirantes más idóneos para desempeñar el cargo. Se procede a realizar un primer filtro, seleccionando aquellas que apliquen al perfil del cargo. En un segundo filtro del proceso de selección se le presentará pruebas escritas y verbales que demuestre manejo de conceptos y soluciones a casos teóricos-prácticos; se realizará

entrevistas de forma grupal e individual. El personal seleccionado después de las pruebas se procede a realizar el proceso contratación.

- **Contratación:** se vincula el empleado se vincula a la empresa por medio de un contrato laboral. La contratación será de forma directa con la empresa, el periodo del contrato será de 1 año con un periodo de 2 meses en periodo de prueba, si la persona cumple con las expectativas se le cumplirá el tiempo pactado en el contrato y al finalizar se evalúa su desempeño y se toma la decisión de la contratación nuevamente. En la contratación se vinculara al empleado a la Entidad Promotora de Salud (EPS), Administradora de Riesgos Laborales (ARL) y la Administración de Fondos de Pensiones (AFP).

- **Inducción:** se le indica al empleado las funciones a desarrollar, los procedimientos, reglamentos y políticas de la empresa. El periodo de inducción será de 15 días, en este lapso de tiempo se pretende primordialmente que la persona conozca la metodología de trabajo. La empresa por ser nueva en el mercado, a medida que se presenten casos y situaciones específicas que requieran atención especial, se procede a realizar reuniones para trazar metodologías para el desarrollo estructural en el servicio al cliente.

- **Registro:** se procede en actualizar la información de la hoja de vida del empleado. La empresa tendrá presente los estudios posteriores que haya realizado, los objetivos y metas cumplidas dentro de la empresa que sirvan de referencia en la experiencia laboral.

Es importante realizar este tipo de procesos de selección y reclutamiento para contar con el personal adecuado para el desarrollo de las actividades de la empresa y cumplir con los objetivos y metas establecidas por la organización. Como se describió

anteriormente es necesario que el personal a contratar cuente con habilidades interpersonales diferenciadoras, con liderazgo, trabajo en equipo, compromiso con el cambio, servicio a los demás, habilidades sociales que logren sinergias y simpatía con los clientes.

6.1.2 Procesos financieros.

La empresa contará con el software de contabilidad Siigo, nos permite un análisis de cifras por medio de un tablero del Balanced Scorecard que proporciona indicadores administrativos y contables que por medio de tecnología de semaforización ayuda a relacionar las metas y aquellas variables claves de cada negocio; permite enviar cotizaciones por medio de fotos y videos, brindándole a los clientes mayor información y ahorra el costo de la impresión y envío físico de la cotización; mejor seguimiento a las cobranzas de la empresa y el cliente contará con la opción del pago en línea; liquidación de nómina de manera sencilla, logra ahorrar tiempo y calcular automáticamente los valores y permite enviar los comprobantes de nómina por internet; y la implementación de las NIIF en todo momento de manera rápida, completa y efectiva. De acuerdo a los diferentes servicios que ofrecen se implementará Siigo Pyme, dado que satisface las necesidades de la consultoría en los procesos financieros, cuenta con las siguientes funcionalidades para los procesos financieros de la empresa:

- NIIF.
- Contabilidad.
- Impuesto.
- Cotizaciones, pedidos y facturas.
- Recibos de caja.
- Cuentas por cobrar.

- Inventarios.
- Gestión de clientes.
- Ordenes de compras y gastos.
- Múltiples informes, Excel e indicadores.
- Cuentas por pagar.
- Tesorería.
- Activos fijos.
- Presupuestos.

6.1.3 Procesos de logística.

El proceso de la logística del servicio será por medio de nuestra oficina, realizando visitas al cliente en su empresa, atención al cliente telefónicamente y por medio de la plataforma de la página Skype. Se contará con un espacio de la biblioteca donde se almacenara el Brochure que será entregado a los clientes y los carteles estarán puestos en lugares visibles para los clientes cuando visiten la oficina.

6.1.4 Procesos propios y externos.

El servicio de asesoría y la contratación del personal serán ejecutados de forma interna por los socios de la empresa. En los procesos externos se ejecutarán el plan de mercadeo como el Brochure serán elaborados por Lito Creativos y la publicidad por radio será a través de Caracol Radio. El proceso de contabilidad lo llevará un profesional externo en este campo y será apoyado por medio del Software Siigo, el contador será contratado por prestación de servicios y tendrá la responsabilidad de llevar a cabo la elaboración de los estados financieros y su revisión se realizará de manera conjunta con los socios de la consultora.

6.1.5 Estructura organizacional.

La empresa contará inicialmente con dos socios en su estructura organizacional, quienes iniciarían con la prestación del servicio, y a medida que el comportamiento de la demanda aumente se ampliará el personal de la organización para cumplir con dicho incremento. El perfil del socio será el que se describió en el requerimiento de la mano de obra, cuyo apoyo será fundamental para el inicio de las actividades de la consultora:

Nombre del puesto: Gerente del proyecto.

Perfil: Administrador Financiero.

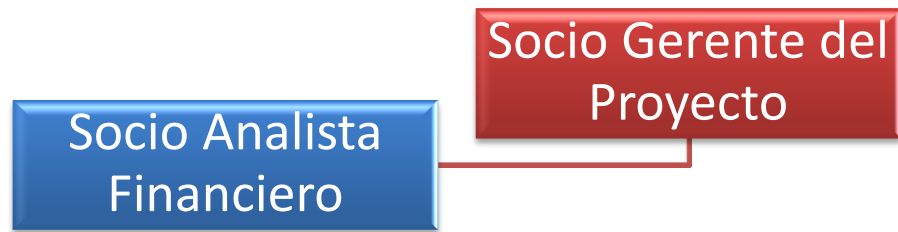
Funciones: Elaboración de análisis financiero y formulación de proyectos a las empresas; desarrollo de estrategias comerciales para el posicionamiento de la consultora; realización de proyecciones financieras del proyecto; manejo del programa Siigo Pyme; estudio del entorno macroeconómico del país para el desarrollo de estrategias; contactar a los clientes por medio de propuestas económicas y formalizar el contrato comercial; supervisión y control de aquellos procesos externos como son la publicidad y la contabilidad; análisis de los estados financieros de la consultora.

Nombre del puesto: Analista financiero.

Perfil: Administrador Financiero o Economista.

Funciones: Apoyo estratégico para el desarrollo de la actividad principal de la consultora, elaboración de forma conjunta con el plan comercial y su ejecución, elaboración de las propuestas y contratos comerciales, trabajo conjunto en análisis macroeconómicos del entorno.

Ilustración 18: Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

6.1.6 Requerimiento de personal.

La empresa requerirá del siguiente personal para brindar apoyo a la organización en la prestación del servicio.

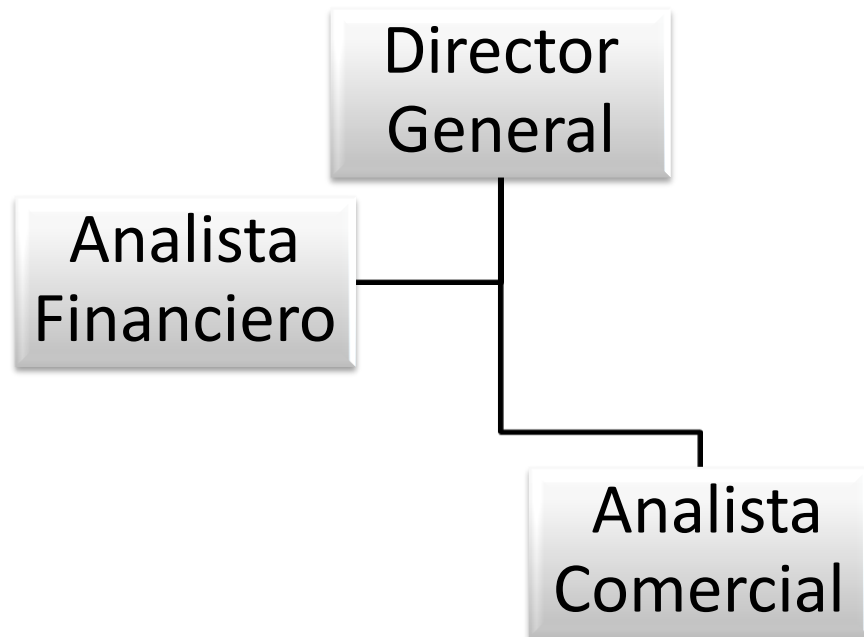
Nombre del puesto: Comercial.

Perfil: Administrador Comercial y Mercadeo. El profesional en este campo debe comprender y manejar los conceptos en la elaboración e implementación de planes de mercadeo, y gestionar de manera eficiente los diferentes procesos de marketing.

Funciones: El profesional encargado de la parte comercial será responsable de la desarrollar estrategias de mercadeo y su implementación con el fin de ampliar la participación de la empresa en el mercado. Su principal objetivo consistirá en comprender las necesidades actuales de los clientes, y proceder en investigar e interpretar las tendencias del mercado de la consultoría para alimentar la elaboración de las estrategias gerenciales.

Salario: \$ 1`000.000 mensual y el factor de prestacional es de 63.71%, el valor total del salario para la empresa es de \$1`637.100

Gráfico 19: Estructura organizacional futura de la empresa



Fuente: Elaboración propia

6.1.7 Requerimientos de materiales.

La empresa requerirá de los siguientes materiales de papelería para el funcionamiento de las actividades administrativas:

Tabla 9: Requerimientos de materiales

Ítem	Cantidad
Resma de papel tamaño carta	2
Caja de Lapiceros paga 24 lleva 36	1
Caja de CD`s x 50 unidades	1
Sobre de Manila	50
Legajador A-Z tamaño carta	15
Guía separadora de cartulina	27
Caja Clip metálico	2

Fuente: Elaboración propia.

6.1.8 Requerimientos de tecnología.

La empresa necesitará para el desarrollo de las actividades diarias y la prestación del servicio de las asesorías financieras necesitará de los siguientes requerimientos de tecnología moderna para satisfacer las necesidades de los clientes de manera oportuna:

Tabla 10: Requerimientos de tecnología

Ítem	Cantidad	Descripción
Computador escritorio	1	Intel ® Celeron ® J3060 HP Windows 10
Computador portátil	1	Intel ® Pentium ® N3700 ASUS Windows 10
Licencia de Office	2	Office MS 365 Personal
Licencia Contable	2	Siigo Pyme
Impresora	1	Impresora láser Samsung SL-M2020W
Teléfono	1	1 teléfono base y 1 auricular con altavoz
Celular	2	Samsung Galaxy J2 LTE D2

Fuente: Elaboración propia.

6.1.9 Requerimientos locativos e infraestructura.

La empresa contará como requerimiento locativo con una oficina con un área de 39 metros cuadrados, ubicada en el barrio Conquistadores, al frente del Centro Comercial Unicentro, en este espacio cuenta con baño y cocineta. El sector cuenta con buen acceso a transporte y vías alternas, con seguridad en el sector, los costos operativos son favorables para el desarrollo del servicio, la infraestructura es la adecuada y se cuenta con esparcimiento-comercio en los alrededores de la oficina.

Los requerimientos en infraestructura la empresa invertirá en muebles y enseres que se distribuirá de manera adecuada dentro del local para el buen desarrollo del servicio

y comodidad a los clientes, a continuación se describirá los requerimientos de infraestructura en la empresa:

Tabla 11: Requerimientos en infraestructura

Ítem	Cantidad	Descripción
Escritorio	2	Fabricado en lamina 73x120x60 con 2 cajones
Silla del escritorio	2	Silla con brazos de paño color negro
Archivador pequeño	2	Archivador de escritorio con 3 bandejas con llaves
Biblioteca	1	Biblioteca con puertas
Sofá	1	Jade Murano 2 puestos
Papelera	1	Papelera Pedal Rectangular 10 Lt

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Aspectos legales

Es importante considerar la viabilidad legal del proyecto, que consiste en conocer algún tipo de impedimento legal para su ejecución. Por medio del estudio de los aspectos legales del proyecto, se pretende especificar cómo la normatividad vigente puede afectar los ingresos, los costos y beneficios del proyecto que tienen viabilidad legal. Es sumamente importante en considerar los desembolsos a realizar, ya que afectará los flujos de caja del proyecto. Además el estudio legal implica todas las etapas de acción del proyecto como lo es su origen, implementación y operación. La empresa deberá considerar los siguientes aspectos legales para el desarrollo del proyecto de la consultoría:

- Leyes económicas y tributarias.
- Código del trabajo y leyes laborales y pensionales.
- Exigencias de seguridad laboral.

6.2.1 Tipo de organización empresarial.

El tipo de organización empresarial que se desarrollara para la consultora será Sociedad Anónima Simplificada S.A.S., la escogencia de este tipo de sociedad es por la facilidad de la constitución, menos trámites para dar inicio legal a la empresa y la reducción de costos en estos trámites.

Toda organización social posee un andamiaje jurídico que regula los derechos y deberes, en las relaciones entre sus diferentes miembros. Este contexto jurídico e institucional parte desde la Constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas y los acuerdos, hasta los reglamentos y las resoluciones, y se expresa en forma prohibitiva o permisiva. (Miranda, 2004)

Las ventajas que ofrece la Sociedad Anónima Simplificada se pueden constituir con cualquier monto de capital social y con cualquier cantidad de empleados que pueden ser inferior o superior a 10 trabajadores, no están sujetas a cubrimientos mínimos de capital suscrito y pagado Pueden constituirse y funcionar con uno o varios accionistas, ya sean personas jurídicas o personas naturales y no se les exige tener todos los órganos de administración, es suficiente de que cuente con el representante legal, y si solo cuenta con un solo accionista puede ser el representante legal.

Se podrá constituir con un documento privado en lugar de hacerse con una escritura pública, no se obliga a especificar el objeto social al cual se van a dedicar, siempre y cuando sea lícita. Además los accionistas no tendrán responsabilidad solidaria, es decir, más allá de los aportes realizados en la sociedad. A las S.A.S

6.2.2 Documentación necesaria para la operación de la empresa.

Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada S.A.S, de acuerdo con el artículo 5 de la ley 1258 de 2008 establece:

La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

- 1°. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- 2°. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S
- 3°. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- 4°. El término de la duración, si ese no fuera indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la constitución que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- 5°. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- 6°. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.
- 7°. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Parágrafo 1°. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

Parágrafo 2°. Cuando los activos aportados a la sociedad comprenden bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Conforme a la Ley 1429 de diciembre de 2010, las personas naturales y personas jurídicas que desarrollen pequeñas empresas, cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes y que no estén en el régimen de exclusiones, son beneficiarios del pago progresivo de las tarifas de matrícula y renovación. El beneficio contenido en el Artículo 7 de la citada ley, se refiere al pago progresivo de las tarifas de matrícula y renovación, de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Cero por ciento del total de la tarifa establecida por la obtención de la Matrícula Mercantil en el primer año de desarrollo de la actividad económica principal.
- Cincuenta por ciento del total de la tarifa establecida para la renovación de la Matrícula Mercantil en el segundo año de desarrollo de la actividad económica principal.
- Setenta y cinco por ciento del total de la tarifa establecida para la renovación de la Matrícula Mercantil en el tercer año de desarrollo de la actividad económica principal.
- Ciento por ciento del total de la tarifa establecida para la renovación de la Matrícula Mercantil del cuarto año de desarrollo de la actividad económica principal.

Es necesario realizar ante la DIAN el trámite de la inscripción en el Registro Único Tributario y la asignación del NIT, que es el Número de Identificación Tributario. El RUT, que es el Registro Único Tributario es la base de datos que cuenta la DIAN a nivel nacional de los contribuyentes, esta cuenta con la información básica. Con el RUT, se procede en la asignación del NIT, que es aquella identificación numérica tributaria o fiscal antes los impuestos nacionales, a su vez antes otras entidades públicas y privadas, a los contribuyentes y declarantes. De acuerdo a la normatividad establecida por la DIAN, para poder matricularse en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, es necesario inscribirse previamente en el RUT. Se debe diligenciar el formulario previo en la página web de la DIAN o dirigirse a las oficinas de la Cámara de Comercio. Luego debe ser firmado por el representante legal de la empresa y presentarlo ante un juez o notario. Al efectuar la matrícula mercantil, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia remitirá aquella información a la DIAN para que la asignación del NIT. La inscripción del RUT tendrá una vigencia indefinida y no exigirá renovación, dado que se presente una actualización y este proceso no tiene ningún costo.

Por medio de la resolución número 0055 de 14 de Julio de 2016 de la DIAN, el cual establece aquellos sistemas técnicos de control de facturación, establece que los hechos económicos deben documentarse mediante soportes, debidamente fechados y autorizados por quienes intervienen en ellos y los elaboren. Las facturas de ventas constituyen documentos que soportan los hechos económicos de los contribuyentes y de acuerdo al artículo 617 del Estatuto Tributario, para todos los sistemas de facturación es necesario proveer los medios necesarios para su verificación y auditoria. Aquellas facturas o los documentos equivalentes que sean expedidas deberán contener una numeración consecutiva. Cuando se requiera diferenciar los ingresos provenientes de la prestación del

servicio según la modalidad de pago u otra forma, podrá utilizar la numeración de prefijos alfabéticos, numéricos o alfanuméricos, sin que excedan de cuatro letras o números.

La empresa vinculará a los trabajadores según de la Ley 100 de 1993, que es el Sistema General de la Seguridad Social, a la ARL, Pensión, Salud y Caja de compensación. La empresa utilizará la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes, PILA, para su respectivo pago. Por medio de esta herramienta se logra la liquidación de los aportes que se deben cancelar de acuerdo a la conformidad con las normas que están regidas cada subsistema y permite informar el valor total que se debe pagar y el subtotal por cada subsistema. La empresa debe escoger uno de los operadores habilitados para prestar el servicio, el cual tiene conexión con todos los bancos y éstos deben orientar durante el proceso de inscripción y brindar la información necesaria en cada una de las etapas del proceso, para la consultora se escogerá el operador Aportes en Línea. La empresa cancelará lo correspondiente de la PILA de forma electrónica por medio de las páginas Web de los operadores, es necesario contar con una cuenta bancaria y la autorización del banco para hacer débitos electrónicos.

6.2.3 Costos asociados con asuntos legales.

Los costos asociados con los asuntos legales para el inicio de la empresa se describen a continuación:

- Los trámites de la Dian se realizan de forma gratuita.
- El registro de la empresa en la Cámara de Comercio de Medellín, genera un impuesto del 0,7% sobre el capital suscrito. En este caso para la empresa será de \$30.000.000 y el costo promedio de \$210.000.

- La constitución de la empresa tipo S.A.S no es necesario contar con escritura pública, por lo tanto el valor de una autenticación en notaria tiene un valor promedio de \$12.000.
- La inscripción de los libros obligatorios, que los libros de acta y de accionista tiene un costo de \$15.000 por cada libro aproximadamente, sin importar el número de hojas.
- El formulario de Registro Empresarial Único tiene un valor aproximado de \$9.000.
- El costo de la matrícula en el primer año es gratuita de acuerdo a lo estipulado en la Ley 1429 de diciembre de 2010.
- El derecho de inscripción tiene un valor aproximado de \$40.000.
- El certificado de existencia tiene un valor aproximado de \$13.000

Tabla 12: Costos asociados a la constitución de la empresa

Partida	Valor
Autenticación notaria 1 Socio	\$ 12.000,00
Registro en Cámara de Comercio	\$ 210.000,00
Formulario de registro	\$ 10.000,00
Derecho de inscripción	\$ 40.000,00
Matricula Primer año	\$ 0,00
Certificado de existencia	\$ 15.000,00
Inscripción de libros	\$ 15.000,00
Total	\$ 302.000,00

Fuente: Elaboración propia



En total, el valor de los costos asociados con asuntos legales para el funcionamiento e inicio de la empresa, es de \$302.000 aproximadamente. Además se reservara \$150.000 respecto a demás trámites legales durante el primer año.

7. Análisis Financiero

7.1 Estructura financiera del proyecto.

La estructura financiera del proyecto se describirá en la Tabla 13, en esta se especifica el aporte de capital de los socios:

Tabla 13: Estructura financiera del proyecto

Estructura de Capital	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Socios	\$30.000.000					
Capital Adicional Socios	-	-	-	-	-	-
Capital Semilla	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Financieras	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Recursos propios.

El capital social de la empresa será de \$30.000.000 para el inicio del proyecto, cada socio invertirá el 50%. Este valor será el total para dar inicio a las operaciones del proyecto, las inversiones en muebles y enseres, gastos legales y periodo de desfase del proyecto.

7.3 Créditos y préstamos bancarios.

La consultoría MOG la inversión inicial y durante el horizonte de tiempo del proyecto requiere inversiones de bajo monto, por lo tanto se declina la opción de tomar créditos y préstamos bancarios y se optará financiar con los recursos propios.

7.4 Calendario de ingresos del proyecto.

El calendario de ingresos del proyecto aumentará proporcionalmente a medida que la inflación del país incremente y la demanda de los servicios de asesoría aumentará de

acuerdo con el modelo de Bass. Para las proyecciones de ingresos, el precio será por \$50.000 la hora y las ventas horas se calculan multiplicando la demanda del año por las 30 horas de las asesorías.

Tabla 14: Calendario de ingresos del proyecto

Total Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	\$50.000,0	\$ 51.950,0	\$53.560,5	\$55.488,6	\$57.375,2
Ventas Horas	1.500	2.160	2.400	2.490	2.520
Ventas	\$75.000.000	\$112.212.000	\$128.545.080	\$138.166.679	\$144.585.604

Fuente: Elaboración propia

7.5 Inversiones del proyecto.

7.5.1 Inversiones en activos fijos.

Las inversiones en Activos Fijos para el proyecto se realizarán en el momento cero, el valor será de \$7.419.800, del cual se invertirá en muebles y en seres un valor de \$3.105.300 y en equipos de oficina un valor de \$4.314.500. Los equipos de oficina se renovarán cada tres años, por lo tanto en el año 3 se invertirá nuevamente en estos por un valor de \$4.650.000, cuyo incremento tendrá en cuenta el incremento de la inflación en este lapso de tiempo de renovación.

7.5.2 Inversiones en gastos pre-operativo.

Las inversiones en los gastos pre-operativo son aquellos egresos que se tienen en cuenta en los costos legales y de constitución, cuyo valor es de \$452.000 para el primer año. También se realizará el pago de forma anticipada en el primer año del arriendo, cuyo valor es de \$10.200.000 por los 12 meses del uso del local.

7.5.3 Inversión en capital de trabajo.

En la inversión de Capital de trabajo será necesario cubrir el periodo de desfase de los tres primeros meses del negocio y garantizar el funcionamiento de las actividades de la asesoría. Se entenderá en este caso las inversiones en Capital de Trabajo la publicidad del negocio como el Brochure por valor de \$510.000 y el programa radial a través de Caracol por valor de \$933.000 y los materiales administrativos por valor de \$217.700, estos tres valores solo se harán en el primer mes del inicio del proyecto. Para los próximos tres meses se debe tener en cuenta el pago del servicio del contador por valor de \$2`400.000 y el salario del profesional de mercadeo sumando el factor prestacional por los tres meses un valor de \$4`911.300, además sumando el pago de forma anticipada el primer año del arriendo cuyo valor es de \$10.200.000 y el pago de los servicios públicos en este lapso de tres meses por \$900.000. En total es necesario invertir \$19.872.000 en Capital de Trabajo.

7.5.4 Calendario de inversiones.

En la tabla 15 se describe el calendario de inversiones, estas solamente se especifica las inversiones en activos fijos. Las inversiones pre-operativas y las inversiones en capital de trabajo se asumieron como gastos pagados por anticipado en la cuenta del Balance General en el primer año operativo.

Tabla 15: Calendario de inversiones

Inversiones (Inicio Período)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$3.105.300	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$4.314.500	0	0	\$4.650.000	0	0
Total Inversiones	\$7.419.800	0	0	\$4.650.000	0	0

Fuente: Elaboración propia

7.6 Costos y gastos.

7.6.1 Costos variables.

Los costos variables en la prestación del servicio es el valor hora de los socios, cuyo salario conjunto es de \$2.800.000 y sumando el factor prestacional de la salud, pensión, ARL, parafiscales, prima, cesantías, intereses a las cesantías y vacaciones el total es de 51,85% adicional al salario, cuyo costo total será de \$4.226.132,40. El valor hora en la prestación del servicio teniendo en cuenta este costo prestacional es de \$17.609. Este valor se multiplicara por las horas de asesorías que sea brindado a los clientes.

Tabla 16: Costo salario de los trabajadores

Salario		\$ 2.800.000,00
Factor prestacional		
Salud	8,50%	\$ 238.000,00
Pensión	12%	\$ 336.000,00
ARL	0,52%	\$ 14.560,00
Parafiscales	9%	\$ 252.000,00
Prima	8,33%	\$ 233.240,00
Cesantías	8,33%	\$ 233.240,00
Intereses	1%	\$ 2.332,40
Vacaciones	4,17%	\$ 116.760,00
Total Costo Trabajador	51,85%	\$ 4.226.132,40

Fuente: Elaboración propia

7.6.2 Gastos administrativos y legales.

Los gastos administrativos del proyecto son el analista de mercadeo, cuyo salario es de \$1.637.100 mensual incluyendo factor prestacional, el servicio del contador cuyo salario es de \$800.000 mensual por la asesoría a la empresa, el pago de los servicios

públicos por \$300.000 mensual y a partir del segundo año el pago del arriendo del local \$850.000 más el ajuste por inflación en ese año.

7.6.3 Gastos de ventas.

Se destinará el 10% sobre las ventas para invertir en publicidad y en ventas, en este caso sería para los programas radiales, Brochure y página Web cuyo principal objetivo será el posicionamiento, penetración y expansión de la empresa en el mercado.

7.6.4 Calendario de costos y gastos del Proyecto.

En la Tabla 17 se describe el calendario de los costos y gastos del proyecto, como se describió anteriormente las inversiones pre-operativos y capital de trabajo se asumirán como gastos pagados por anticipados en el año 0 y se amortizaran en 5 años.

Tabla 17: Calendario de Costos y Gastos del Proyecto

Costos Unitarios Mano de Obra	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Mano de Obra Diagnostico Financiero		\$17.609	\$18.296	\$18.863	\$19.542	\$20.206
Costos Variables Unitarios						
Materia Prima (Costo Promedio)		-	-	-	-	-
Mano de Obra (Costo Promedio)		\$17.609	\$18.296	\$18.863	\$19.542	\$20.206
Materia Prima y M.O.		\$17.609	\$18.296	\$18.863	\$19.542	\$20.206
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación		-	-	-	-	-
Costos Producción Inventaríales						
Materia Prima		-	-	-	-	-
Mano de Obra		\$26.413.328	\$39.518.564	\$45.270.711	\$48.659.223	\$50.919.825
Materia Prima y M.O.		\$26.413.328	\$39.518.564	\$45.270.711	\$48.659.223	\$50.919.825
Depreciación		\$2.059.227	\$2.059.227	\$3.609.227	\$2.171.060	\$2.171.060
Agotamiento		-	-	-	-	-

Total		\$28.472.554	\$41.577.791	\$48.879.937	\$50.830.283	\$53.090.885
Margen Bruto		62,04%	62,95%	61,97%	63,21%	63,28%
Gastos Operacionales						
Gastos de Publicidad y Ventas		\$7.500.000	\$11.221.200	\$12.854.508	\$13.816.668	\$14.458.560
Gastos Administración		\$32.845.200	\$44.723.963	\$46.110.406	\$47.770.380	\$49.394.573
Total Gastos		\$40.345.200	\$55.945.163	\$58.964.914	\$61.587.048	\$63.853.134
Gastos Anticipados						
Gastos Anticipados	\$12.312.700	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

7.7 Flujo de caja

El Flujo de caja proyectado en el horizonte de tiempo de 5 años tiene como objetivo identificar las variaciones en la operación, inversión y financiamiento de la empresa, con estas variaciones se establece que tan atractivo es el proyecto, y a su vez tiene como fin la reposición del Capital de Trabajo y en Activos Fijos, el servicio de la deuda y el pago de dividendos a los inversionistas.

Tabla 18: Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional	-	\$3.719.706	\$12.226.506	\$18.237.689	\$23.286.808	\$27.641.585
Depreciaciones	-	\$2.059.227	\$2.059.227	\$3.609.227	\$2.171.060	\$2.171.060
Amortización Gastos	-	\$2.462.540	\$2.462.540	\$2.462.540	\$2.462.540	-
Agotamiento	-	-	-	-	-	-
Provisiones	-	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-	-\$929.926	-\$3.056.627	-\$4.559.422	-\$5.821.702
Neto Flujo de Caja Operativo	-	\$8.241.473	\$15.818.347	\$21.252.829	\$23.360.985	\$23.990.943
Flujo de Caja Inversión						
Variación Inv. Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-

Otros Activos	-	-	-	-	-	-
Variación Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-
Variación Acreedores Varios	-	-	-	-	-	-
Variación Otros Pasivos	-	-	-	-	-	-
Variación del Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-
Inversión en Terrenos	-	-	-	-	-	-
Inversión en Construcciones	-	-	-	-	-	-
Inversión en Maquinaria y Equipo	-	-	-	-	-	-
Inversión en Muebles	-\$3.105.300	-	-	-	-	-
Inversión en Equipo de Transporte	-	-	-	-	-	-
Inversión en Equipos de Oficina	-\$4.314.500	-	-	-\$4.650.000	-	-
Inversión en Semovientes	-	-	-	-	-	-
Inversión Cultivos Permanentes	-	-	-	-	-	-
Inversión Otros Activos	-	-	-	-	-	-
Inversión Activos Fijos	-\$7.419.800	-	-	-\$4.650.000	-	-
Neto Flujo de Caja Inversión	-\$7.419.800	-	-	-\$4.650.000	-	-
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Capital Semilla	-	-	-	-	-	-
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Intereses Pagados	-	-	-	-	-	-
Dividendos Pagados	-	-	-\$1.394.890	-\$4.584.940	-\$6.839.133	-\$8.732.553
Capital	\$30.000.000	-	-	-	-	-
Neto Flujo de Caja Financiamiento	\$30.000.000	-	-\$1.394.890	-\$4.584.940	-\$6.839.133	-\$8.732.553

Fuente: Elaboración propia

7.8 Estados financieros proyectados

7.8.1 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

El Estado de Resultados Proyectado en el horizonte de tiempo de 5 años, plasma que el proyecto genera utilidades en todos los periodos y a medida que la demanda del proyecto aumenta se ve reflejado notoriamente en las ganancias netas del proyecto, en el año 1 la empresa genera una utilidad de \$2.789.779 con una demanda de 50 asesorías en el transcurso del año, en comparación con el año 5 origina una ganancia de \$29.731.189 con una demanda de 84 asesorías en el año. El proyecto genera un Margen Bruto promedio en los 5 años de 62,69% y un Margen Operativo promedio en este tiempo de 13,2%, lo que indica que el proyecto presenta su mayor concentración de egresos en los gastos operativos. El primer año se tiene el objetivo de penetrar y competir en este mercado con alta competencia y reconocimiento.

Tabla 19: Estados de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$75.000.000	\$112.212.000	\$128.545.080	\$138.166.679	\$144.585.604
Devoluciones y rebajas en ventas	-	-	-	-	-
Materia Prima, Mano de Obra	\$26.413.328	\$39.518.564	\$45.270.711	\$48.659.223	\$50.919.825
Depreciación	\$2.059.227	\$2.059.227	\$3.609.227	\$2.171.060	\$2.171.060
Agotamiento	-	-	-	-	-
Otros Costos	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	\$46.527.446	\$70.634.209	\$79.665.143	\$87.336.396	\$91.494.718
Gasto de Ventas	\$7.500.000	\$11.221.200	\$12.854.508	\$13.816.668	\$14.458.560
Gastos de Administración	\$32.845.200	\$44.723.963	\$46.110.406	\$47.770.380	\$49.394.573
Provisiones	-	-	-	-	-
Amortización Gastos	\$2.462.540	\$2.462.540	\$2.462.540	\$2.462.540	-
Utilidad Operativa	\$3.719.706	\$12.226.506	\$18.237.689	\$23.286.808	\$27.641.585
Otros ingresos	-	-	-	-	-
Intereses	-	-	-	-	-
Otros ingresos y egresos	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	\$3.719.706	\$12.226.506	\$18.237.689	\$23.286.808	\$27.641.585
Impuestos (25%)	\$929.926	\$3.056.627	\$4.559.422	\$5.821.702	\$6.910.396

Utilidad Neta Final	\$2.789.779	\$9.169.880	\$13.678.267	\$17.465.106	\$20.731.189
---------------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

7.8.2 Balance general proyectado

El Balance general proyectado en el horizonte de tiempo de 5 años, se puede identificar que la mayor concentración de recursos en el Activo se presenta en el Efectivo y posteriormente en la Amortización de Gastos Pagados por Anticipados y en Activos Fijos. Por la alta concentración del efectivo que cuenta el proyecto, se podrá aprovechar en realizar inversiones en búsqueda de aumentar el valor del capital y el crecimiento y posicionamiento en el mercado de la consultora en el Departamento de Antioquia. En los Pasivos se concentra solamente en el pago de la deuda en impuestos por las ganancias generadas ya que la empresa no asume obligaciones financieras para su operación y el Patrimonio cuenta con la mayor concentración en el capital social, luego en la reserva legal, reservas retenidas y utilidades del ejercicio, la empresa cuenta con la política de repartir el 50% de las ganancias del periodo entre los socios.

Tabla 20: Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	\$12.730.040	\$20.971.513	\$35.394.969	\$47.412.859	\$63.934.711	\$79.193.101
Cuentas X Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materias Primas e Insumos	-	-	-	-	-	-
Inventarios de Producto en Proceso	-	-	-	-	-	-
Inventarios Producto Terminado	-	-	-	-	-	-
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Gastos Anticipados	\$9.850.160	\$7.387.620	\$4.925.080	\$2.462.540	-	-

Total Activo Corriente:	\$22.580.200	\$28.359.133	\$40.320.049	\$49.875.399	\$63.934.711	\$79.193.101
Terrenos	-	-	-	-	-	-
Construcciones y Edificios	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y Equipo de Operación	-	-	-	-	-	-
Muebles y Enseres	\$3.105.300	\$2.484.240	\$1.863.180	\$1.242.120	\$621.060	-
Equipo de Transporte	-	-	-	-	-	-
Equipo de Oficina	\$4.314.500	\$2.876.333	\$1.438.167	\$3.100.000	\$1.550.000	-
Total Activos Fijos:	\$7.419.800	\$5.360.573	\$3.301.347	\$4.342.120	\$2.171.060	-
Total Otros Activos Fijos	-	-	-	-	-	-
ACTIVO	\$30.000.000	\$33.719.706	\$43.621.396	\$54.217.519	\$66.105.771	\$79.193.101
Pasivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas X Pagar Proveedores	-	-	-	-	-	-
Impuestos X Pagar	-	\$929.926	\$3.056.627	\$4.559.422	\$5.821.702	\$6.910.396
Acreedores Varios	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Financieras	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos a LP	-	-	-	-	-	-
Obligación Capital Semilla	-	-	-	-	-	-
PASIVO	-	\$929.926	\$3.056.627	\$4.559.422	\$5.821.702	\$6.910.396
Patrimonio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000
Reserva Legal Acumulada	-	-	\$278.978	\$1.195.966	\$2.563.793	\$4.310.303
Utilidades Retenidas	-	-	\$1.115.912	\$4.783.864	\$10.255.170	\$17.241.213
Utilidades del Ejercicio	-	\$2.789.779	\$9.169.880	\$13.678.267	\$17.465.106	\$20.731.189
Revalorización patrimonio	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	\$30.000.000	\$32.789.779	\$40.564.770	\$49.658.096	\$60.284.069	\$72.282.704
PASIVO + PATRIMONIO	\$30.000.000	\$33.719.706	\$43.621.396	\$54.217.519	\$66.105.771	\$79.193.101

Fuente: Elaboración propia

8. Evaluación del proyecto.

Por medio de la evaluación del proyecto se logra decretar aquellas ventajas y desventajas que se pueden recibir por invertir aquellos recursos al proyecto. Por lo tanto la función de evaluar consiste en calcular de forma objetiva cierta dimensión resultante de la formulación del proyecto y convertirlas en cifras financieras con el objetivo de obtener diferentes indicadores apropiados para medir sus beneficios.

8.1 Costo de capital (Tasa de descuento).

El costo de capital o la tasa de descuento es el precio que se debe pagar por los fondos que son requeridos para llevar a cabo la inversión. El costo de capital representa la rentabilidad mínima que debe generar el proyecto de acuerdo con el riesgo que conlleva la inversión. El retorno esperado debe cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación y aquella rentabilidad que el inversionista o socio demande sobre su propio capital. La consultoría MOG evaluará el proyecto con una tasa de descuento del 18%, en decir, se basará en la DTF del mercado más 10 puntos por encima, además el proyecto no cuenta en su estructura de capital obligaciones financieras, dando así la posibilidad de eliminar el riesgo de crédito en incumplir con estas obligaciones. Por lo tanto el costo de capital asumirá el riesgo operativo y el riesgo de liquidez.

8.2 Evaluación financiera.

8.2.1 Valor Presente Neto.

El VPN es una técnica muy utilizada para evaluar y analizar proyectos de inversión, por medio de esta se mide la pérdida o el incremento del capital generado en una inversión en el tiempo presente, en el cual se considera el valor del dinero en el tiempo a través de la selección de una tasa de descuento apropiada que su vez captura el riesgo del proyecto.

El Valor Presente Neto, descontando los flujos de caja de una tasa del 18%, que es aquella rentabilidad esperada por el emprendedor, es mayor que cero, siendo este valor positivo, indicando que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero. Este criterio de decisión indica que la empresa aumentará su valor en el tiempo. El Valor Presente Neto del plan de negocios Consultoría MOG es de \$20.985.782, por lo tanto se aceptaría el proyecto.

8.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).

La Tasa Interna de Retorno mide la rentabilidad de aquellos fondos invertidos en el proyecto, es la tasa de interés que genera el proyecto al capital y que aún no se ha recuperado. Este método determina la tasa de interés bajo cual los flujos de caja descontados del proyecto generan un valor presente neto de cero.

La Tasa Interna de Retorno del Proyecto Consultoría MOG es de 40,90%. La TIR del proyecto es superior a la rentabilidad esperada por el emprendedor que es del 18%, significando que es conveniente invertir en el plan de negocios Consultoría MOG dado que los rendimientos que deberá generar serian superiores si se destinara la misma inversión en otro proyecto con la misma rentabilidad antes mencionada. Adicionalmente la TIR es aquella tasa que hace que el VPN sea igual a cero.

8.2.3 Índices financieros.

El Periodo de Recuperación de la Inversión es un indicador que refleja el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo recuperen la inversión realizada en el proyecto. El Periodo de Recuperación de la Inversión del proyecto es de 1,7. Este indicador muestra que los recursos invertidos en el proyecto, se recuperan aproximadamente en un 1 año y 9 mes de operación, lo que ratifica la viabilidad financiera del plan de negocios si se contempla un escenario temporal de 5 años de evaluación del

proyecto, este indicador nos demuestra que las inversiones efectuadas son fácilmente recuperables si se cumplen con los supuestos de operación del mismo.

Tabla 21: Indicadores Financieros Proyectados

Indicadores Financieros Proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	30,5	13,19	10,94	10,98	11,46
Nivel de Endeudamiento Total	2,80%	7,00%	8,40%	8,80%	8,70%
Rentabilidad Operacional	5,00%	10,90%	14,20%	16,90%	19,10%
Rentabilidad Neta	3,70%	8,20%	10,60%	12,60%	14,30%
Rentabilidad Patrimonio	8,50%	22,60%	27,50%	29,00%	28,70%
Rentabilidad del Activo	8,30%	21,00%	25,20%	26,40%	26,20%

Fuente: Elaboración propia

La Rentabilidad Operacional en promedio en los 5 años en que se evaluó el proyecto obtiene un margen operativo de 13,2% y la Rentabilidad Neta en promedio en los 5 años en que se evaluó el proyecto obtiene un margen neto de 9,9%.

En el Índice de Liquidez, la razón corriente promedio en los 5 años de evaluación es de 15,41, lo que indica que por cada peso que se debe a corto plazo se cuenta aproximadamente \$15,41 de activos corrientes para respaldar la deuda. Esto demuestra que la empresa contará con índices de liquidez adecuados para el cubrimiento de sus obligaciones.

La Rentabilidad del Activo promedio en los 5 años de evaluación es de 21,4%. Y la Rentabilidad del Patrimonio promedio en los 5 años de evaluación es de 23,3%.

Se espera que cuando el proyecto es rentable se cumpla la siguiente condición:

Tabla 22: Flujo de Caja y Rentabilidad

Flujo de Caja y Rentabilidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación	-	\$8.241.473	\$15.818.347	\$21.252.829	\$23.360.985	\$23.990.943
Flujo de Inversión	- \$30.000.000	-	-	-\$4.650.000	-	-
Flujo de Financiación	\$30.000.000	-	-\$1.394.890	-\$4.584.940	-\$6.839.133	-\$8.732.553
Flujo de caja para evaluación	- \$30.000.000	\$8.241.473	\$15.818.347	\$16.602.829	\$23.360.985	\$23.990.943
Tasa de descuento Utilizada		18%	18%	18%	18%	18%
Factor	1	1,18	1,39	1,64	1,94	2,29
Flujo de caja descontado	- \$30.000.000	\$6.984.299	\$11.360.490	\$10.104.994	\$12.049.336	\$10.486.662

Fuente: Elaboración propia

La Rentabilidad mínima esperada por los inversionistas debe ser menor o igual a la Rentabilidad del Patrimonio y a la vez debe ser mayor que la Rentabilidad del Activo y mayor que el costo de la deuda en los casos en que se requiere endeudamiento, es decir:

Tasa de Descuento < Rendimiento Patrimonio > Rentabilidad Activo

En el caso del proyecto Consultoría MOG se cumple esta condición:

18% < 23,3% > 21,4%

Con esto se ratifica los buenos índices de rentabilidad que se esperan, lo cual demuestra que es viable invertir recursos en este proyecto.

8.2.4 Análisis de sensibilidad y riesgo.

El análisis de sensibilidad para este proyecto de consultoría se estableció varios escenarios:

- Si se considera una disminución del 10% en el precio de venta, dejando las demás condiciones del negocio iguales, la TIR bajaría hasta el 10,53% lo que representaría una tasa inferior a la que aspira los socios, que es del 18%, a su vez el VPN del proyecto sería de -\$6.237.071. Si se considera un aumento del 10% en el precio de venta, dejando las demás condiciones del negocio igual, la TIR aumentaría hasta el 67,03%, siendo muy superior a la tasa mínima esperada por los socios y el VPN del proyecto sería de \$47.502.966.

- Si se considera una disminución del 5% en el precio de venta, dejando demás condiciones del negocio intactas, la TIR bajaría hasta el 26,66% y el VPN del proyecto sería de \$7.627.489. Si se considera un aumento del 5% en el precio de venta, dejando las demás condiciones del negocio intactas, la TIR aumentaría hasta el 54,22% y el VPN del proyecto aumentaría hasta \$34.244.374. En ambos casos el proyecto sería siendo viable para los socios porque supera la tasa mínima de rendimiento esperada.

- Si se considera una disminución del 10% del costo de mano de obra en el servicio, dejando las demás condiciones del proyecto iguales, la TIR aumentaría hasta el 51,38% y el VPN del proyecto aumentaría hasta \$31.362.183. Si se considera un aumento del 10% del costo de mano de obra en el servicio, la TIR disminuiría hasta el 29,94% y el VPN del negocio sería de \$10.609.381. En ambos casos, el proyecto sería siendo viable para los socios porque supera la tasa mínima de rendimiento esperada.

- Si se considera una disminución del 5% del costo de mano de obra en el servicio, dejando las demás condiciones del proyecto intactas, la TIR aumentaría hasta el 46,19% y el VPN del proyecto aumentaría hasta \$26.173.983. Si se considera una disminución del 5% del costo de mano de obra en el servicio, dejando las demás condiciones del proyecto intacto, la TIR disminuiría hasta el 35,49% y el VPN del

proyecto disminuiría hasta el \$15.797.581. En ambos casos del proyecto, sería siendo viable para los socios porque supera la tasa mínima de rendimiento esperada.

- Si se considera una disminución del 20% en la demanda de las asesorías, dejando las demás condiciones del proyecto iguales, la TIR bajaría hasta el 1,92% y el VPN del proyecto sería de -\$12.989.252, en estas condiciones el proyecto no sería viable para los socios porque no cumple con la tasa mínima de rendimiento esperada. Si se considera un aumento del 20% de la demanda del servicio, dejando las demás condiciones del proyecto igual, la TIR aumentaría hasta 72,95% y el VPN del proyecto sería de \$53.788.025, siendo esta variable óptima para los socios.

- Si se considera una disminución del 10% de la demanda del servicio, dejando las demás condiciones del proyecto iguales, la TIR bajaría hasta el 22,3% y el VPN del proyecto sería de \$3.720.160. Si se considera un aumento del 10% de la demanda de las asesorías, la TIR aumentaría hasta el 54,67% y el VPN del proyecto llegaría a \$34.642.050. En ambos casos el proyecto sería viable para los socios.

- Si se considera una disminución del 5% de la demanda del servicio, dejando las demás condiciones del proyecto intactas, la TIR bajaría hasta el 31,95% y el VPN del proyecto llegaría a \$12.585.703. Si se considera un aumento del 5% de la demanda del servicio, dejando las demás condiciones del proyecto iguales, la TIR aumentaría hasta el 50,17% y del VPN del proyecto llegaría a \$30.168.743. En ambos casos sería viable para los socios.

- Si se considera un aumento del 10% de los precios del servicio y disminuye un 10% de la demanda, la TIR aumentaría hasta el 49,09% y el VPN llegaría hasta el \$29.144.434. Presentándose estas dos variables simultaneas, el proyecto es viable para los socios.

- Si se considera una disminución del 10% de los precios del servicio y un aumento del 10% de la demanda, la TIR disminuiría hasta el 26,61% y el VPN llegaría hasta el \$7.556.996. Presentándose estas dos variables simultaneas, el proyecto sigue siendo viable para los socios.

8.2.5 Consideraciones sobre la Evaluación Financiera.

El proyecto de la Consultoría como plan de negocios es viable desde el punto de vista financiero, esta conclusión se basa de acuerdo a los indicadores que manifiesta una conveniente rentabilidad para los inversionistas. A su vez, luego de estudiar y analizar los indicadores del proyecto como tal se establece que el plan de negocios además de ser rentable logra la sostenibilidad en el tiempo como empresa. El proyecto presenta una Tasa Interna de Retorno del 40,90%, que cumple con la condición de ser mayor que la rentabilidad esperada por los inversionistas que es del 18% y por lo tanto puede concluirse que el proyecto de la consultoría como plan de negocios debería llevarse a cabo.

8.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio logra definir el momento en el cual las ventas del servicio de asesorías cubrirán los costos y gastos del proyecto, permite identificar en qué momento se generan utilidades o pérdidas de acuerdo a las variaciones de los ingresos cuando estos aumentan o disminuyen, por lo tanto es importante tener en cuentas las variables de los gastos fijos y los costos variables del proyecto y a su vez las ventas que se deben generar.

En la Tabla 23, se describe el punto de equilibrio por número de asesorías en el año y en un mes. En el año se necesita ofrecer en promedio 52 servicios de asesorías y en el mes se necesita prestar en promedio 4 asesorías para alcanzar el punto de equilibrio. Las variables que se tuvieron en cuenta para alcanzar el punto de equilibrio fue el precio por asesoría de \$1.500.000 y el costo variable por prestar el servicio es de \$528.267, los gastos

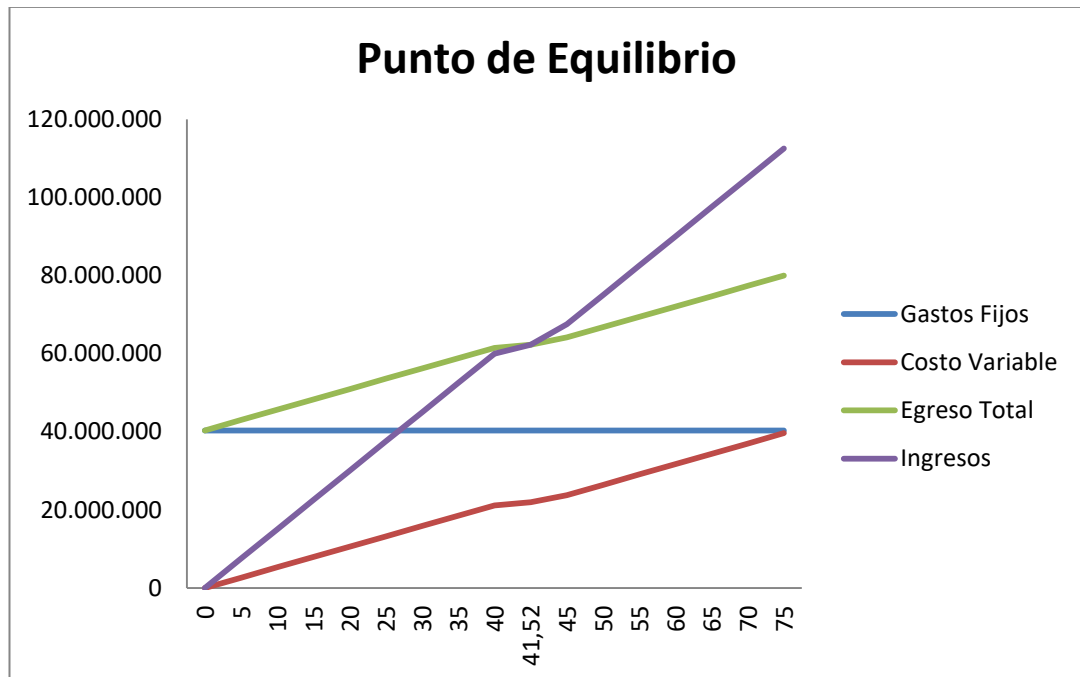
es de \$40.345.200 anual y \$3.362.100 mensual. El punto de equilibrio en ingresos es de \$62.278.190 anual y \$5.189.849 mensual.

Tabla 23: Punto de Equilibrio en Asesorías

PUNTO DE EQUILIBRIO ASESORIAS	Anual	Mensual
Precio de Venta	\$1.500.000	\$1.500.000
Costo de Ventas	\$528.267	\$528.267
Gastos	\$40.345.200	\$3.362.100
Punto de equilibrio servicio	42	4
Margen de Contribución	64,78%	64,78%
Punto de equilibrio Ingresos	\$62.278.190	\$5.189.849

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 19: Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia.

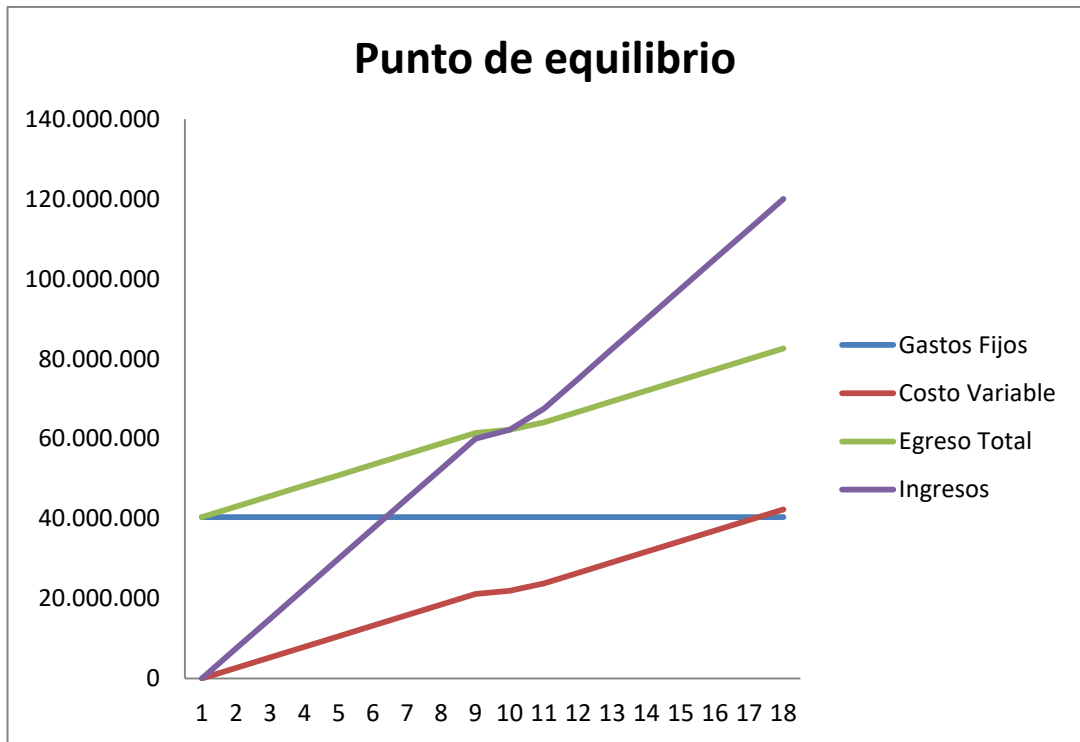
La Tabla 24, se describe el punto de equilibrio por horas de asesorías en el año y en un mes. En el año se necesita ofrecer en promedio 1.246 horas de asesorías y en el mes es necesario brindar 104 horas de asesorías para llegar al punto de equilibrio. Las variables que se tuvieron en cuenta para alcanzar el punto de equilibrio fue el precio por asesoría de \$50.000 hora y el costo variable por prestar el servicio es de \$17.609, los gastos es de \$40.345.200 anual y \$3.362.100 mensual. El punto de equilibrio en ingresos es de \$62.278.190 anual y \$5.189.889 mensual.

Tabla 24: Punto de Equilibrio Horas de Asesorías

PUNTO DE EQUILIBRIO HORAS ASESORIAS	Anual	Mensual
Precio de Venta	\$50.000	\$50.000
Costo de Ventas	\$17.609	\$17.609
Gastos	\$40.345.200	\$3.362.100
Punto de equilibrio servicio	1.246	104
Margen de Contribución	64,78%	64,78%
Punto de equilibrio Ingresos	\$62.278.189,56	\$5.189.849,13

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 20: Punto de Equilibrio Horas de Asesoría



Fuente: Elaboración propia

9. Consideraciones finales del proyecto y recomendaciones

De acuerdo al estudio de pre-factibilidad del proyecto, teniendo en cuentas las consideraciones del análisis sectorial, de mercadeo, técnico, administrativo, legal, financiero y evaluación del proyecto, se recomienda con el siguiente paso del proyecto, que es el proceso de factibilidad.

El proyecto es viable dado que la TIR de 40,90% es superior a la Tasa Mínima Requerida de Retorno que aspira los emprendedores del 18% y el VPN del proyecto es de \$20.985.782, con estos resultados finales el proyecto es considerado viable. La Rentabilidad del Patrimonio Promedio de 5 años es de 23,3% y la Rentabilidad del Activo es de 21,4%. Estas dos rentabilidades son superiores al costo de capital de la empresa, demostrando así la capacidad del proyecto de generar rentabilidad y crecimiento en el tiempo.

Se recomienda para este plan de negocios, realizar constantemente estudios de mercadeo con el fin de conocer nuevas necesidades de las Pymes en el Departamento de Antioquia, debido a que el campo empresarial es muy cambiante dado a los factores macroeconómicos, a la globalización y a los nuevos Tratados de Libre Comercio que modifica el comportamiento de las actividades empresariales por los nuevos competidores internacionales. Además se considera embarcar la encuesta a los demás departamentos de Antioquia para tener una base amplia y completa de información para establecer estrategias para futuros y potenciales clientes de la Consultora MOG, y será posible redefinir el segmento de mercado para la prestación del servicio de la consultora, dado que el total de Pymes son de 118.350 y fue difícil cubrir en el estudio de pre-factibilidad los 125 municipios de Antioquia. Es importante tener en cuenta el amplio potencial del mercado dada la alta cantidad de Pymes que está compuesta la economía Antioqueña.

Es necesario manera constante realizar estudios sectoriales para lograr identificar nuevos competidores en el mercado de consultoría, dado que actualmente es difícil identificar nuevos competidores en el futuro. Además el sector está sujeto a las variaciones macroeconómicas, ya que si existe factores favorables se presentarán expansiones en este sector y en caso inverso se presentará disminución de la oferta y demanda, también en este sector no se presenta barreras de entrada altas que impida el ingresos de competidores nacionales e internacionales, y la alta informalidad del sector es una amenaza para la demanda del servicio.

Bibliografía

- Actualicese. (9 de Octubre de 2009). *Sociedades por Acciones Simplificadas: el modelo societario que se impondrá en los siguientes años*. Recuperado el 31 de Octubre de 2016, de Actualicese: <http://actualicese.com/actualidad/2008/12/17/sociedades-por-acciones-simplificadas-el-modelo-societario-que-se-impondra-en-los-siguientes-anos/>
- Bancoldex. (s.f.). *Clasificación de empresas en Colombia*. Recuperado el 01 de Octubre de 2016, de Bancoldex: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- Camacho, I. U. (2014). *Análisis del sector económico y oferentes por parte de la entidad estatal*. Bogotá.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (Diciembre de 2011). *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*. Recuperado el 23 de Octubre de 2016, de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/raed-Numero-2-dfhfgh.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2015). *Desafío para las pymes en Antioquia*. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2015/Desaf%C3%ADos%20para%20las%20pymes%20de%20Antioquia.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2015). *Estructura empresarial * por Centro Regional, Municipio y tamaño de Empresa*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). *Registro de la Constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada*. Recuperado el 31 de Octubre de 2016, de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/guias/Guia---20---2012.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (s.f.). *Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada*. Recuperado el 31 de Octubre de 2016, de Congreso de la República de Colombia: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html
- Dinero. (5 de Mayo de 2014). *Crecimiento continuo*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2016, de Dinero: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del marketing: teoría y experiencia primera edición*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

- García S., O. L. (2003). *Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA*. Bogotá.
- García S., O. L. (2009). *Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones Cuarta Edición*.
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración financiera Decimoprimer edición*. México: Pearson Educación.
- Medellín Cómo Vamos. (s.f.). *Medellín Cómo Vamos*. Recuperado el 30 de 10 de 2016, de Medellín Cómo Vamos: <http://www.medellincomovamos.org/la-ciudad/>
- Meza Orozco, J. d. (2011). *Matemáticas financieras aplicadas*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Miranda, J. J. (2004). *Gestión de Proyectos - Identificación, Formulación, Evaluación Cuarta Edición*. Bogotá: MM Editores.
- OCDE. (2015). *Estudios económicos de la OCDE Colombia Visión general*. Recuperado el 15 de 10 de 2016, de OCDE Org: http://www.oecd.org/eco/surveys/Overview_Colombia_ESP.pdf
- Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Portafolio. (26 de Marzo de 2013). *Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2016, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-pais-85830>
- Ramos Carrasco, J. C. (2013). *La práctica de la consultoría: estratégica de negocio*. Barcelona: Avanzalis Management S.L.
- Revista Dinero. (23 de Abril de 1999). *La Consultoría*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2016, de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/la-consultoria/14019>
- Revista Dinero. (15 de Mayo de 2014). *Aliadas estratégicas*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2016, de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>
- Revista Dinero. (5 de Mayo de 2014). *Crecimiento continuo*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2016, de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>
- Revista Dinero. (Septiembre de 2 de 2015). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?* Recuperado el 8 de Septiembre de 2016, de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Revista Dinero. (24 de Junio de 2015). *Pymes, gigantes pequeñas*. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>

Revista Dinero. (31 de Marzo de 2016). *¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría?*

Recuperado el 1 de Septiembre de 2016, de Revista Dinero:

<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>

Revista Dinero. (15 de Septiembre de 2016). *Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en*

Colombia. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de Revista Dinero:

<http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>

Revista Dinero. (8 de Agosto de 2016). *Pymes se debaten entre desaceleración e incertidumbre en*

Colombia. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de Revista Dinero:

<http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/pymes-colombianas-y-su-situacion-economica-para-el-2016/226412>

Rincon Bermudez, R. D. (s.f.). *La consultoría de empresas en perspectiva. La consultoría de empresas en perspectiva*. Medellín: Revista Universidad Eafit.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyecto Quinta Edición*.

Bogotá: McGraw-Hill.

Universidad Nacional de Fomosa. (s.f de s.f de s.f). *Modelo de bass*. Recuperado el 23 de 10 de 2016, de Facultad de Administración, economía y negocios:

<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/invitados/modelo-bass.htm>

Universidad Santo Tomas. (12 de 10 de 2016). *De la inserción de servicios integrales de consultoría de Colombia en mercados internacionales*. Obtenido de Revista usta:

<http://revistas.usta.edu.co/index.php/signos/article/viewFile/970/1253>

Weissmann, V. (2008). *Difusión de nuevas tecnologías y estimación de la demanda de nuevos productos: un análisis comparativo entre Argentina y EE.UU*. Recuperado el 23 de Octubre de 2016, de Difusión de nuevas tecnologías y estimación de la demanda de nuevos productos: un análisis comparativo entre Argentina y EE.UU.:

<http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/1Business01.pdf>