



**“PRE-FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA
ESPECIALIZADA EN LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DE CRÉDITO Y
COBRANZA EN MIPYMES DEL SECTOR REAL EN LA CIUDAD DE
MEDELLÍN”.**

**Proyecto de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos**

Mónica Janeth Agudelo Bolívar

Asesor

Carlos Javier Ayala

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLÍN, COLOMBIA**

2012

**“PRE-FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA
ESPECIALIZADA EN LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DE CRÉDITO Y
COBRANZA EN MIPYMES DEL SECTOR COMERCIO EN LA CIUDAD DE
MEDELLÍN”.**

**Proyecto de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos**

Mónica Janeth Agudelo Bolívar

Asesor

Carlos Javier Ayala

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLÍN, COLOMBIA**

2012

TABLA DE CONTENIDO

.....	1
1. RESUMEN DEL PROYECTO	7
1.1. Nombre del proyecto.....	7
1.2. Resumen Ejecutivo	7
1.2.1. Español	7
1.2.2. Abstract	8
2. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	10
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	11
4. OBJETIVOS	14
4.1. General.....	14
4.2. Específicos	14
5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
5.1. Geográficas	15
5.2. Temporales.....	15
5.3. Recursos.....	15
6. MARCO DE REFERENCIA	16
6.1. Estado del arte.....	16
6.2 . Marco teórico	17
6.2.1.1 La Consultoría	17
6.2.1.2 Proceso de la Consultoría	20
6.2.1.3 Rasgos particulares de la consultoría	21
6.2.2 Servicio	22
6.2.2.1 Definición	22
Según ISO 9000:	22
Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.....	23
6.2.2.2 Diseño de un Servicio	23
6.2.3 Proceso de Crédito	24
6.3 MARCO CONCEPTUAL	26
6.4 MARCO JURÍDICO	29

6.4.1	<i>Constitución Política de Colombia</i>	29
6.4.2	Ley MIPYME	30
6.4.3	La Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento	31
7.	PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	33
7.1	Tipo de Estudio	33
7.2	Formas de recolección de la información: Técnicas mixtas	33
7.2.1	Fuentes primarias.	33
7.2.2	Fuentes secundarias.	33
7.3	Análisis de Información:	33
8.	ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO	34
9.	USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS	34
9.1.	Usuarios:	34
9.2.	Beneficiarios:	34
10.	FORMULACION DEL PROYECTO	36
10.1.	ANÁLISIS SECTORIAL	36
10.1.1.	El Entorno Económico	36
10.1.1	Entorno tecnológico	38
10.1.2	El entorno socio-demográfico y cultural	38
10.1.3	El entorno político	39
10.1.4	El entorno internacional	40
10.1.5	El entorno ecológico y de Responsabilidad Social	41
10.1.6	El análisis del comportamiento del mercado objetivo	41
10.2	ANÁLISIS DE MERCADOS	43
10.2.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	43
10.2.1.1	USOS	44
10.2.1.2	USUARIOS	44
10.2.1.3	PRESENTACIÓN Y COMPOSICION DEL SERVICIO	44
10.2.1.4	SUSTITUTOS	48
10.2.1.5	COMPLEMENTARIOS	49
10.2.2	DEMANDA	49
10.2.2.1	COMPORTAMIENTO HISTÓRICO	49
10.2.2.2	SITUACIÓN ACTUAL	52
10.2.2.3	SITUACIÓN DEL SECTOR OBJETO DEL SERVICIO	56
10.2.2.4	SITUACIÓN FUTURA	57

10.2.2.5	DEMANDA POTENCIAL	58
10.2.3	OFERTA	62
10.2.3.1	COMPORTAMIENTO HISTÓRICO	62
10.2.3.2	SITUACIÓN ACTUAL.....	63
10.2.3.3	SITUACIÓN FUTURA:	65
10.2.4	PRECIO.....	65
10.2.4.1	ANÁLISIS HISTÓRICO Y ACTUAL DE PRECIOS	65
10.2.4.2	ELASTICIDAD- PRECIO DEMANDA Y ELASTICIDAD-PRECIO OFERTA 66	
10.2.4.3	DETERMINACIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES PARA LA DEFINICIÓN DEL PRECIO.....	66
10.2.4.4	PROYECCIÓN DE PRECIOS	67
10.2.5	PLAZA	70
10.2.5.1	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO 70	
10.2.5.2	PROMOCION.....	71
10.2.6	CONCLUSIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS DE MERCADOS.	72
10.3	ANÁLISIS TÉCNICO	73
10.3.1	Localización.....	73
10.3.1.1	Factores de localización.....	73
10.3.1.2	Macro localización:	74
10.3.1.3	Micro localización:	74
10.3.2	Tamaño.....	75
10.3.2.1	Factores condicionantes	75
10.3.3	Ingeniería del proyecto	77
10.3.3.2	Inversiones en maquinaria y equipo	79
10.3.3.3	Descripción de Insumos	80
10.3.3.4	Determinación de mano de obra necesaria.....	80
10.3.4	Aspectos legales	81
10.3.4.1	Tipo de Sociedad:	81
10.3.4.2	Requisitos legales.....	81
10.3.5	Aspectos administrativos básicos	83
10.3.5.1	Tipo de contrato.....	83
10.3.5.2	Definición de cargos.....	83
10.3.5.3	Salarios	84

10.3.6	Inversiones y financiación	86
10.3.6.1	Inversiones fijas	86
10.3.6.2	Inversiones Diferidas	87
10.3.6.3	Capital de Trabajo	88
10.3.6.4	Alternativas de financiación	88
10.3.7	Presupuesto ingresos, costos y gastos	89
10.3.7.1	Presupuesto de Ingresos	89
10.3.8	Conclusión General del Análisis de Técnico:	92
	Dado que es un servicio lo que se comercializa, la principal incidencia en la medición de impacto está dada por el control de costos de mano de obra, por lo que la mayor parte de ella se contrata por Servicios para evitar los sobrecostos que esta tiene por efecto de las prestaciones.	92
	Adicionalmente, la ubicación es determinante. El centro de Medellín debe ser el lugar de operación para facilitar el acceso a los clientes.....	92
11.	EVALUACION DEL PROYECTO	92
11.1.	EVALUACION FINANCIERA	92
11.1.1.	Construcción flujo de caja del proyecto y del inversionista.	92
11.1.1.1.	Flujo de Caja presupuestado para el Proyecto, partiendo de la utilidad operativa. 92	
11.1.1.2.	Flujo de Caja Presupuestado del Inversionista partiendo de la utilidad neta. 93	
11.1.2.	Estado de Resultados Presupuestado.	94
11.1.3.	Balance General Presupuestado	94
11.1.4.	Criterios de Evaluación financiera e indicadores financieros	96
11.1.4.1.	Indicadores Financieros para el Flujo de Caja del Inversionista	96
11.1.4.1.1.	Valor Presente Neto	96
11.1.4.1.2.	Tasa Interna de Retorno	96
11.1.4.1.3.	Resumen para el Flujo de Caja del Inversionista.	97
11.1.4.2.	Indicadores Financieros para el Flujo de Caja del Proyecto	97
11.1.4.2.2.	Tasa Interna de Retorno	97
11.1.4.2.2.1.	Resumen para el Flujo de Caja del Proyecto	98
11.1.4.3.	Evaluación Financiera Con Criterios Que No Consideran El Valor Tiempo Del Dinero	98
11.1.4.4.	Análisis de sensibilidad	99
11.1.4.4.1.	Variación en las ventas del primer año	99
11.1.4.4.2.	Variación en las ventas del primer y segundo año	99

11.1.4.4.3. Variación en las ventas del tercer año	100
12. CONCLUSIÓN GENERAL DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO	101
13. BIBLIOGRAFÍA	103
14. INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	105

1. RESUMEN DEL PROYECTO

1.1. Nombre del proyecto

Pre-factibilidad de la creación de una empresa de consultoría especializada en la definición y/o evaluación de procesos de crédito y cobranza en MIPYMES del Sector Comercio en la ciudad de Medellín y el área metropolitana.

1.2. Resumen Ejecutivo

1.2.1. Español

El presente documento mostrará los análisis e investigaciones realizadas para determinar la pre-factibilidad de crear una empresa que se dedique a la consultoría especializada en el área del Riesgo de Crédito y Cartera para Mipymes que se dedican a la actividad comercial y cuyas ventas se realizan a crédito o plazos.

El análisis del sector objetivo y del mercado nos llevó a conocer que en Antioquia, según datos de la CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN (Camara de Comercio de Medellín, 2012), la principal actividad económica desarrollada por las empresas es la de comercio al por mayor y menor, al que se dedica el 47% de los inscritos en el registro y en esta población el 96% son micro y Pymes, es decir, existe una alta demanda potencial, para una empresa especializada en generar servicios que soporten decisiones de otorgamiento de crédito.

Aunado a lo anterior, la importancia en Antioquia del crédito como medio de pago está demostrado, pues cerca del 60% de los establecimientos comerciales venden bajo esta modalidad y de ese recaudo, la mayor parte de ellos sostiene el mayor porcentaje de su nómina.

El análisis sectorial y de mercados se vio limitado por la inexistente información de demanda del sector de la consultoría en Colombia, no se encontraron fuentes que permitan determinar cómo se ha comportado el mercado en el consumo de servicios de consultoría, aunque si se encuentran opiniones de expertos sobre el incremento de la facturación de servicios de las más grandes compañías como KPMG o la Price, pero estas, no atienden el nicho específico al que se quiere llegar por sus altos costos.

No obstante, se pudo determinar que hay un mercado importante de empresas que comercializan sus productos a crédito pero según datos de Fenalco Antioquia, en su encuesta de satisfacción comercial, realizada en el primer semestre de 2012, el 23% de los encuestados opina que la baja rotación de la cartera es uno de los principales problemas que enfrentan y este, puede ser el mayor factor motivacional para tomar un servicio de consultoría específico no solo para revisar los procesos de originación sino los de recaudo para que estos ayuden a que el dinero representado en crédito, tenga el retorno esperado en el tiempo con su correspondiente rentabilidad, para poder atender tanto sus obligaciones laborales como generar utilidades para ser distribuidas entre sus socios.

Con una proyección de ventas estimadas de acuerdo a la necesidad identificada, la experiencia en el sector del proponente del proyecto, al tamaño del mercado y a la capacidad instalada de mano de obra, manteniendo unos costos controlados, se muestra en el análisis técnico y financiero, que se podría llegar a tener un empresa sostenible en el tiempo y que produzca ganancias razonables para sus inversionistas y sobretodo, que aporte al mejoramiento de la actividad comercial y de servicios en la Mipymes, un sector tan importante para una economía como la de Colombia.

1.2.2. Abstract

This document will show the analysis and research conducted to determine the pre-feasibility of creating a company that engages in consultancy specializing

in the area of Credit Risk and Portfolio for MSMEs engaged in commercial activity and whose sales are made credit or deadlines.

The target industry analysis and market showed us that in Antioquia, according to the Chamber of Commerce of Medellín (Medellin Chamber of Commerce, 2012), the main economic activity of enterprises is the wholesale trade and smaller, dedicated to 47% of those enrolled in the registry and in this population, 96% are micro and SMEs, ie there is a high potential demand for a company specializing in producing services that support granting decisions credit.

Added to this, the importance of credit in Antioquia as payment is shown, for about 60% of business establishments sold under this system and this collection, most of them holding the largest percentage of their payroll.

The market and sector analysis was limited by the nonexistent demand information consulting industry in Colombia, there were no sources to determine how the market has behaved in the consumption of consulting services, even if they are opinions Experts on the increase in turnover of the largest services companies such as KPMG or Price, but these do not cater to the specific niche that will be targeted for their high costs.

However, it was determined that there is an important market for companies that market their products on credit but according Fenalco Antioquia, where shopping satisfaction survey, conducted in the first half of 2012, 23% of respondents believe that the low portfolio turnover is one of the main problems they face and this may be the biggest motivating factor for taking a consultancy specific not only to review the processes of origination but the collection so that they help the money represented in credit, have the expected return in time with the corresponding return, to meet both their work obligations and generate profits for distribution among its members.

With estimated sales projection according to the identified need, the industry experience of the project proponent, the market size and the capacity of labor, while maintaining controlled costs, shown in the technical and financial analysis, you could end up having a sustainable business over time and produce reasonable profits for its investors and above all, to contribute to the improvement

of trade and services in the MSMEs, a sector as important for an economy like Colombia.

2. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La cultura del crédito es una constante en el departamento de Antioquia y principalmente en el Valle de Aburrá, pero muchas de las empresas que ofrecen créditos lo hacen de una manera informal, sin un estudio de perfil de los compradores, si tener en cuenta aspectos generales del riesgo de crédito como son el endeudamiento financiero, los antecedentes de castigos, de moras recientes y en general todas aquellas que afectan la capacidad de pago de los compradores.

Existen otras empresas que por las características de sus clientes y por el riesgo que corren ante la probabilidad de incumplimiento de sus obligaciones financieras, podrían ofrecer este medio de pago e incrementar sus ventas, pero temen ver afectado sus flujos de efectivo por la incertidumbre en la rotación de cartera.

Teniendo en cuenta este escenario de demanda potencial alta para servicios de consultoría en otorgamiento de crédito, la pregunta a plantear se formula del siguiente modo “¿Es viable la creación de una empresa dedicada a suministrar servicios de consultoría en procesos de crédito y cobranza en MIPYMES del sector comercio en la ciudad de Medellín?”

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El ofrecimiento de sistemas de crédito es una tradición ancestral del comercio Antioqueño, el 65% de las ventas se hacen a crédito y este es ofrecido por aproximadamente el 75% de los establecimientos comerciales que venden al por menor, según estudios de Fenalco Antioquia. (Fenalco Antioquia, 2012)

El servicio de asesoría en la implementación de mejores prácticas de otorgamiento de créditos, perfeccionará este proceso en establecimientos medianos y pequeños, mejoraría la rotación de cartera y posibilitaría a los clientes el acceso a los productos que requieren

Según cifras de Fenalco Antioquia (Fenalco Antioquia, 2012), en los últimos años, el consumo de crédito ha crecido a tasas que no han bajado del 20%, incluso en el mes de diciembre de 2011, esta tasa fue cercana a 30% y este creciente incremento de las colocaciones, podría estar afectando la liquidez de los hogares, ya que por el apetito de venta, los establecimientos comerciales podrían no estar implementando controles para medir la verdadera capacidad de pago de sus compradores, lo que llevaría a un próximo deterioro de los indicadores de cartera de estos comercios.

Como lo expone Fenalco Antioquia, en su encuesta de opinión comercial, publicada en junio de 2012:

“Un buen sistema de crédito es sin duda uno de los mejores instrumentos promocionales para la empresa. No en pocas ocasiones el cierre de la venta depende de los términos en los que se concede el crédito, que comprenden tanto las condiciones de pago: intereses, plazos, cuotas, etc., como el trámite de la transacción: solicitud, información, referencias, garantías, etc. Por su naturaleza, es susceptible de generar más ingresos para la empresa otorgante, o más problemas en términos de disponibilidad de efectivo, con los subsiguientes efectos, dependiendo en gran parte de la forma como se otorga y, por ende, como se recupera el mismo”.

Por esa razón, y teniendo en cuenta el costo de las actuales alternativas de proveedores de servicios de asesoría para otorgamientos de crédito, es justificable pensar en el montaje de esta empresa. Existe un mercado potencial importante, con necesidades de administración de riesgos crediticios.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Realizar un estudio de Pre-factibilidad a través del cual se evalúe la viabilidad de la creación de una empresa de consultoría especializada en la definición y/o evaluación de procesos de crédito y cobranza en MIPYMES del Sector Real en la ciudad de Medellín y el área metropolitana.

4.2. Específicos

- Caracterizar la naturaleza del servicio, los competidores, los precios del mercado, el comportamiento de la oferta y la demanda potencial para este servicio en MIPYMES, del sector Real, con sistemas de crédito, mediante un estudio de mercado efectuado con fuentes primarias y secundarias.
- Diseñar el servicio y fijar sus costos y precios
- Plantear las proyecciones financieras para un horizonte de 5 años, con el fin de establecer la factibilidad financiera del proyecto

5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Geográficas

La investigación se hará con la información del comportamiento de este tipo de servicios en Colombia y si es posible, sobre información específica de Medellín y su área Metropolitana.

5.2. Temporales

No se definen limitaciones temporales salvo aquellas que se impongan por efectos de la limitación en la información histórica del servicio.

5.3. Recursos

Para la ejecución de la investigación, se requiere recursos humano capacitado, material virtual y material de consulta como libros y revistas.

En recursos físicos se requiere básicamente papelería y equipo de cómputo para el procesamiento de datos.

No obstante, análisis como el de Mercados, para este tipo de trabajos requerirían una inversión de recursos alta en investigación ya que no se encuentran fuentes secundarias de información sobre aspectos sectoriales, precios históricos y consumo.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1. Estado del arte

El sector de la Consultoría en Colombia ha tenido un desarrollo moderado en los últimos años, pero muy pequeño para las necesidades del país, no obstante este crecimiento solo puede ser medido por lo aportado de información por las grandes firmas de consultoría como son Deloitte, Price, KPMG y Ernst & Young,

Las empresas que más demandan ahora la consultoría son las que tienen un alto desarrollo gerencial, ya que conocen y valoran el papel del consultor, no obstante,

“las firmas nacionales se mueven bien. “Tienen una buena oferta de servicios, muy competitivos”, señala Salcedo. Muchas de ellas fueron fundadas por profesionales que estuvieron en compañías internacionales y por eso conocen a sus competidores extranjeros desde adentro, un elemento que les ayuda a competir. Estas empresas pueden tener entre el 40% y 50% del mercado colombiano”...(Fenalco Antioquia, 2011, pág. 5)

Dentro de los recientes estudios de Fenalco Antioquia, se logra identificar en el comercio, sistemas de crédito como Ventas a Plazos, Cuenta Corriente, Club entre otros, los cuales entregan a los compradores opciones múltiples de acuerdo a su capacidad de pago.

En este mismo estudio se evidenció que aproximadamente el 70% de los establecimientos comerciales al por menor en el área metropolitana tienen alguno de estos sistemas como opción de pago.

Entidades como Fenalco Antioquia y el DANE, hacen cada año diferentes estudios en los que se muestra una muy importante participación de las ventas a crédito, bajo sus diferentes modalidades, en los ingresos de los comerciantes antioqueños, reiteran que el crédito es más que un medio de pago para los antioqueños, es una tradición ancestral en la que se encuentran inmersas

aproximadamente el 60% de las ventas al por menor y una menor porción, pero no menos importante, de las ventas al por mayor en Antioquia.(Fenalco Antioquia, 2011, pág. 12)

6.2. Marco teórico

6.2.1.1 La Consultoría

Como primer punto es necesario plantear una definición de consultoría tomando en cuenta tanto a organismos internacionales como nacionales; de acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) la consultoría de empresas se define como un servicio profesional, que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen en sus organizaciones. (Navarro, 2003)

La Cámara Nacional de Empresas en Consultoría (CNEC, 1991) la define como “el conjunto de servicios profesionales que permiten efficientar y agregar valor económico.”

El Instituto de consultores de empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas de la siguiente manera:

“Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; para dar medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.(Jiménez, 2008, pág. 12)

Así se puede definir a la consultoría como un servicio prestado por un profesional en calidad de asesoramiento, el cual implica la toma de decisiones basándose en observaciones pertinentes con la finalidad de ayudar a las organizaciones en la búsqueda de soluciones o al mejoramiento de procedimientos dentro de sus diferentes áreas (Kubr, 2009); la consultoría surge ante la necesidad del empresario por mejorar y adaptar su organización a los

cambios de los ámbitos económico, político y social, que se derivan de los diferentes momentos históricos; los cuales afectan y acentúan la importancia de la profesión de consultor, y ayudan a sentar las bases teóricas de la administración moderna, y a su vez sirviendo como vínculo de enlace entre la teoría y la práctica profesional.

La consultoría es un servicio profesional no importa el ámbito de actuación del consultor, economía, política, de imagen o en el desarrollo de una fiesta o evento público; el mercado de actuación es tan variado como las decisiones que se deban tomar, en este caso hablaremos de la consultoría de negocios. (Navarro, 2003)

Ahora para conseguir resultados óptimos durante la realización del servicio de consultoría es necesario considerar dos elementos importantes: la decisión de la dirección general por mejorar la organización y la colaboración que surge de la relación cliente - consultor. Estos elementos hacen que la consultoría aporte los conocimientos y las técnicas profesionales para resolver los problemas prácticos de gestión, con la finalidad de ayudar al cliente a discernir las causas más comunes de dichos problemas y enseñar al cliente a abordar los problemas que se le susciten posteriormente.

Así de acuerdo con Ouchi (1986:93) “Cuando un grupo se adentra en un proceso por consenso, se pide a los participantes que realmente depositen parte de su confianza en los demás. Se enfrenten, entonces, a una fusión de destinos individuales. Cada sujeto saldrá de la reunión con la responsabilidad personal de alcanzar metas acordadas colectivamente por el grupo.”

Entonces, podemos concluir que la consultoría administrativa es un servicio profesional, prestado por personal ajeno (generalmente) o interno a la organización; de tal manera que no es influenciado por las soluciones que él brinde o de los problemas que detecte dentro de la organización, y brindado en calidad de asesoramiento;

William Ouchi (1986:128-129), habla sobre la consultoría en su libro Teoría Z, y menciona: “Siempre me ha parecido difícil convencer a los directivos de la utilidad del método científico. Cuando se pone en práctica una innovación organizacional, deberán realizarse algunas pruebas para corroborar si tuvo los efectos deseados”, así continua; en que una “forma de realizar el examen es invitando a una persona no implicada en el cambio a visitar las operaciones, entrevistar a algunos de los directivos y subordinados y escribir sus impresiones sobre la organización”.

¿Para qué se contrata un consultor?

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

Ventajas de la consultoría

- Disponer de profesionales expertos en una o varias áreas con conocimientos y experiencia contrastadas.
- Objetividad y claridad ya los expertos aportan una visión externa a la empresa. Muchas veces ser parte de la situación (o del problema) hace que no se vea la realidad con la suficiente claridad. Sólo con tener una visión externa hace que un consultor aporte valor.
- Poder afrontar importantes cambios en un corto período de tiempo. Debido a que los equipos de consultores pueden estar formados con importantes recursos y su habilidad para gestión del cambio hace que se puedan afrontar grandes proyectos en un período limitado de tiempo.

- Habilidades de gestión del cambio. Los consultores tienen habilidades para gestionar el cambio organizacional. Sin embargo es habitual que en el interior de una organización, las personas propias de la organización no tengan esta competencia debido a que no es habitual el cambio en el día a día de una organización.
- Visión global. Haber participado en diversos sectores y organizaciones permite aportar una visión global de las mejores prácticas tanto del sector objeto de estudio como de otros sectores.

6.2.1.2 Proceso de la Consultoría

La consultoría es una actividad combinada, en la que están implicados tanto el consultor como el cliente, ambos deben trabajar al unísono, deben tener una relación de cooperación, con roles complementarios e interdependientes.(Tudela, 2003, pág. 373)

Iniciación

- Primeros contactos con el cliente
- Diagnóstico preliminar de los problemas
- Planificación del cometido
- Propuestas de tareas al cliente
- Contrato de consultoría

Diagnóstico

- Análisis del objetivo
- Análisis del problema
- Descubrimiento de los hechos
- Análisis y síntesis de los hechos
- Información de los resultados al cliente

Planificación de medidas (Plan de Acción)

- Elaboración de soluciones

- Evaluación de opciones
- Propuestas al cliente
- Planificación de la aplicación de medidas

Aplicación (Implementación)

- Contribución a la aplicación
- Propuestas de ajustes
- Capacitación

Cierre

- Evaluación
- Informe final
- Establecimiento de compromisos
- Planes de seguimiento
- Retirada

6.2.1.3 Rasgos particulares de la consultoría

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

B. Es independiente.

No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su

consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

C. Es esencialmente consultivo.

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

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

E. La consultoría no proporciona soluciones milagrosas.

6.2.2 Servicio

6.2.2.1 Definición

Según ISO 9000:

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Philip Kotler define un servicio como “cualquier actividad o beneficio que una persona puede dar a otra, que es esencialmente intangible y no resulta en propiedad de ninguna. Su producción puede o no estar ligado a un producto físico”.

6.2.2.2 Diseño de un Servicio

Para diseñar un servicio es viable apoyarse en diagramas o flujos de actividades que se identifiquen como necesarias para la producción y prestación del servicio. No obstante, más que identificarlas, es necesario establecer y especificar la vinculación entre todas las ellas.

Existen varios componentes en el diseño del servicio:

Servicio Esencial: el cual provee los beneficios centrales para resolver la necesidad del cliente.

El Proceso De Prestación Básico: Como se le entrega el servicio al cliente? Cuánto tarda, cual es el medio.

El grupo de servicios suplementarios: Aumentan el valor del servicio esencial y facilitan su uso. La naturaleza de cada servicio determina que servicios suplementarios se deben ofrecer.

Secuencia De Prestación En El Tiempo: Es importante determinar la cantidad de tiempo apropiada que se debe dedicar a cada componente.

6.2.3 Proceso de Crédito

Dentro del proceso de otorgamiento de créditos se presentan riesgos que deben ser evaluados ya que aumentarían los costos de la venta y por lo tanto disminuirían la utilidad. Algunos de estos son:

- Suplantación de identidad: conllevaría a la pérdida de la mercancía entregada.
- La morosidad: que implica gastos legales de cobranza.
- El incumplimiento: Que lleva a la no recuperación del saldo adeudado por el sujeto de crédito

Implementar un buen sistema de colocación de créditos, con administración del riesgo, implica utilizar la tecnología disponible, propia y de terceros como son:

Credit scoring propios y los ofrecidos por las centrales de Riesgo, analistas virtuales, PocketPCs, teléfonos celulares, sistemas de alerta temprana, modelos para determinar la pérdida esperada y políticas para evaluar el riesgo y actuar en consecuencia.

Adicionalmente, para controlar el riesgo de una manera apropiada, es válido utilizar modelos de medición del riesgo en todas las etapas: Aprobación, calificación, asignación del precio, generación de alertas, estrategias de cobranza.(Insight, 2008, pág. 2)

Las empresas que hacen uso del crédito, hacen uso de modelos de modelos de medición del riesgo en todas las etapas: Aprobación, calificación, asignación del precio, generación de alertas, estrategias de cobranza.

En razón a que el crédito es un agente de producción y un medio de cambio, es importante observar sus ventajas y desventajas:(Manual de Prácticas, 2011, pág. 22)

VENTAJAS DE TENER UN SISTEMA DE CREDITO

- Incremento en las ventas. Muchas empresas que usan sistemas convencionales de análisis de crédito no otorgan créditos a personas que efectivamente tienen capacidad de pago.
- Aumento de la producción de bienes y servicios y por consiguiente una disminución en el costo unitario
- Elevación del consumo ya que permite que determinados sectores socioeconómicos accedan a bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuviesen que pagarlos de contado
- Aplicación y apertura de nuevos mercados al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población

DESVENTAJAS DE OTORGAMIENTO DESMESURADO DE CRÉDITOS

- Si se otorgan demasiados créditos sin una buena evaluación de flujos de efectivo, la empresa corre el riesgo de quedarse sin liquidez
- Si no se hace una buena proyección de inventarios, estos pueden bajar mas de lo deseado
- Si no se hace un buen análisis del cliente al que se otorgara el crédito, la empresa puede comenzar a perder su capital por el deterioro de la cartera y la necesidad de provisionar.

6.3 MARCO CONCEPTUAL

Empresa Consultora o de Consultoría

“Es una empresa de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a empresas, grupos de empresas, países u organizaciones en general, y cuya finalidad es el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo; además ayuda a percibir y comprender problemas relacionados con su entorno. Su función es la de manejar el cambio organizacional y permitir una visión imparcial del entorno y proporcionar soluciones viables”.(Consultores, 2003, pág. 2)

CRM

“Información de alta calidad de los clientes reales de una organización, estructurada de acuerdo a las necesidades y el aprovechamiento que se requiere para potencializar inferencias estadísticas que permitan manejar de manera efectiva el ciclo del cliente en la organización”.(Hurtado, 2004, pág. 6)

Crédito:

“Se puede definir según Emilio Villaseñor Fuente como: “Entrega de un valor actual, sea dinero, mercancías o servicios, sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado” (Villaseñor, 2003, pág. 8)

La palabra crédito viene del latín creditus' (sustantivación del verbo credere: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza”.

Venta a Plazos

“Una Venta a plazos es aquella en la que el comprador hace un pago inicial sobre el precio de compra y luego cubre el resto en cuotas periódicas. (Semanal o mensualmente). En los contratos de Ventas a plazos generalmente se estipula que el título de la mercancía vendida, permanecerá en poder del vendedor (o de quien quiera que financie la venta) hasta el momento en que se haga el último pago y que si todos los pagos no son cubiertos, la parte que tiene el título queda facultada para recuperar la mercancía.

Para ser reconocido legalmente, el vendedor debe tener establecido un sistema regular y permanente de Ventas a Plazos, y para cambiar de sistema es necesario obtener autorización de las autoridades tributarias”(Briceño, 2002)

Venta por club:

“Sistema de venta a crédito con pagos (abonos) que se realizan semanalmente en el, los compradores participan con un numero asignado en su factura, en una rifa para ganar el saldo de su compra siempre y cuando se encuentre con los pagos al día.. El numero ganador corresponde a los últimos 2 o 3 últimos dígitos de alguna de las loterías autorizadas en el país determinada en el reglamento del crédito”.(Briceño, 2002)

Venta por Cuenta Corriente

Crédito se realiza sin cuota inicial y los pagos (abonos) deben realizarse quincenalmente. (Briceño, 2002)

Cheques Posfechados:

La fecha que se indica en el cheque es posterior a la fecha de expedición real. El efecto que produce es el de ampliar el plazo de presentación para su pago. Se hace para que el librador pueda provisionar fondos que eran inexistentes en el momento de la expedición del documento.

Son herramientas de financiación en los que el girador no necesita tener cupo disponible en su cuenta para girarlos. (Anaya, 2004)

Pi O Probabilidad de Incumplimiento

“Se refiere a la estimación (%) de que el deudor no cumpla con sus obligaciones”

Exposición en Riesgo

“Identifica el tamaño de la deuda adquirida por el cliente”

Pdi O Pérdida en Caso de Incumplimiento

“Es una estimación de la parte que realmente se pierde en caso de incumplimiento tras ejecutarse las garantías”.

Evaluación Financiera

“Es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, es posible determinar la rentabilidad de un proyecto”(Anaya, 2004)

Tasa Interna de Retorno

“Es aquella tasa que balancea los ingresos con los egresos, y hace que estos sean equivalentes. Es la rentabilidad promedio que se obtiene del proyecto. Es necesario comparar la tasa obtenida con algún parámetro para establecer si es adecuado el retorno o no, la comparación más usada es la que se hace con el costo de oportunidad del inversionista”.(Anaya, 2004)

Valor Presente Neto

“Es el equivalente en presente de todos los flujos del proyecto. Se obtiene calculando el valor presente de todos los ingresos y egresos del proyecto. Facilita la toma de decisiones al ubicar los flujos de caja en un mismo momento de tiempo.

Una alternativa es viable o factible desde el punto de vista financiero si el Valor Presente Neto es positivo. No obstante, esto no necesariamente hace que sea una alternativa conveniente”.(Briceño, 2002)

6.4 MARCO JURÍDICO

6.4.1 Constitución Política de Colombia

La Constitución Política Colombiana, en el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo. Específicamente, el artículo indica:

“La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. [...]. El

Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. [...]
(Constitución Política, 1991)

Así mismo, en el Artículo 58 la Constitución Política hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. El artículo establece:

“Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley por motivo de utilidad pública o interés social resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá dar paso al interés público o social. [...] El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad [...]
(Constitución Política, 1991)

6.4.2 Ley MIPYME

La ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley mipyme.

Fue creada principalmente con el objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales.

La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de mipymes en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. (Otero, 2008) Al

respecto se resalta la estrategia de promoción a las mipymes con los objetivos: eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento a menores costos, y diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo integral.

Este plan da prioridad al apoyo financiero en cabeza de Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las mipymes (fomipyme).

El acceso a los mercados financieros también es tratado por la Ley mipyme, mediante el Artículo 6 de la Ley 35 de 1993, en el cual se fijan las normas para regular la actividad 16 financiera, bursátil y aseguradora.

En dicho artículo se faculta al gobierno nacional para determinar temporalmente la cuantía de recursos que el sistema financiero debe prestar o invertir en los diferentes sectores o actividades económicas. El espíritu de la ley es eliminar los obstáculos que impidan a las mipymes acceder al mercado financiero institucional. También se autorizan a los Fondos de Pensiones para adquirir Títulos de Emisión Colectiva emitidos por grupos organizados de mipymes.

La ley trata explícitamente la creación de empresas y autoriza al Fondo Nacional de Garantías (FNG) a destinar los recursos que el Artículo 51 de la Ley 550 de 1999, o ley de Intervención Económica y Reactivación Empresarial, debe destinar a las pequeñas y medianas empresas. También obliga a los municipios y departamentos a establecer regímenes impositivos especiales con el fin de estimular la creación y fortalecimiento de las mipymes, y la reducción de aportes parafiscales por la creación de mipymes.

6.4.3 La Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento

La Ley 1014 de 2006, o ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, tiene como objeto *“Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país “[...]”*.

Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo por medio de una cátedra de emprendimiento, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país. A su vez, fomenta la cultura de la cooperación, ahorro y diversas maneras de asociatividad. Este dinámico nexo entre el sector educativo e industrial se refuerza por medio de voluntariados empresariales y la opción de hacer planes de negocios, a cambio del trabajo de grado.

El Estado establece sus obligaciones para posibilitar la protección y garantía de esta ley, entre los que se encuentran: buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Asimismo, promete buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito.

Su marco institucional está compuesto por las entidades adscritas a la Red Nacional de Emprendimiento entre las cuales se encuentran el Sena, Departamento Nacional de Planeación, Colciencias y Acopi, entre otros importantes establecimientos. Los delegados de la Red deberán ser permanentes. Para garantizar la efectividad de la ley, a nivel región, habrá una Red Regional para el Emprendimiento, entre cuyos delegados se podrán encontrar instituciones como la Gobernación Departamental, el Sena, la Cámara de Comercio y la alcaldía, entre otros.

7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

7.1 Tipo de Estudio

Este estudio es de tipo descriptivo

7.2 Formas de recolección de la información: Técnicas mixtas

7.2.1 Fuentes primarias.

Se tomó una muestra representativa de la población de estudio (empresas y profesionales) utilizando el método de muestreo estratificado para las empresas, a los cuales se les aplicó una encuesta, por medio de la cual se logro establecer la viabilidad del proyecto

Muestra: 15 Clientes actuales del establecimiento como parte del estudio de mercado

7.2.2 Fuentes secundarias.

Investigación documental – Análisis de contenidos, búsqueda y análisis de bibliografía e investigaciones realizadas por fuentes secundarias sobre el tema del proyecto en fuentes privadas y entes gubernamentales como el DANE, BANREPUBLICA, FENALCO y las cámaras de Comercio.

7.3 Análisis de Información:

Se utiliza el EXCEL como herramienta adecuada para la tabulación y análisis de la información recopilada.

8. ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto será entregado o divulgado a los interesados en la inversión, a ellos se les informara las conclusiones del mismo con el fin de que puedan determinar de acuerdo al resultado de la evaluación, los pasos a seguir.

9. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS

9.1. Usuarios:

- Gerentes Generales
- Áreas de crédito y cartera
- Gerencia Financiera

9.2. Beneficiarios:

Jefes de Crédito: La estandarización de procesos y procedimientos mejora los indicadores de eficiencia, ayuda en la auditoria del proceso y establece estándares que permiten la revisión posterior y la implantación de medidas sin mayor impacto.

Jefes de Cobranza: La mejora en los procesos de otorgamiento, disminuye el riesgo de incumplimiento, mejora la rotación de la cartera y hace mas efectivo el proceso de cobranza, incrementa la productividad y abarata los costos financieros asociados a dicha actividad.

Gerentes: Una buena colocación de créditos, mejorara los indicadores globales de cumplimiento ya que disminuye las cuentas por cobrar, por la mejora en la rotación de cartera y puede incluso traducirse en aumento en las ventas.

Socios: La mejora en los indicadores del negocio y la disminución en las cuentas por cobrar aumentará no solo los saldos efectivos que inciden directamente en las utilidades, sino, en general mejoraría los indicadores financieros de la empresa, otorgándole la posibilidad de un crecimiento sostenible en el tiempo.

10. FORMULACION DEL PROYECTO

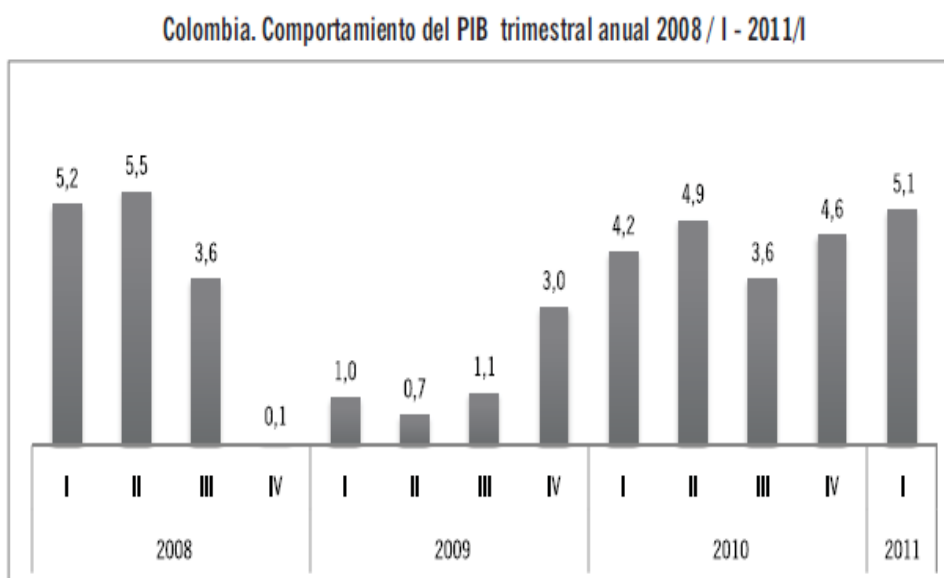
10.1. ANALISIS SECTORIAL

10.1.1. El Entorno Económico

- PIB – Crecimiento Económico

Con respecto a Colombia, los datos observados para el período 2009 – 2011 exponen un crecimiento variable y positivo en los tres períodos. El menor crecimiento se presentó para 2009 (1.5%), pero muy aceptable al comparar con los demás países, por debajo del promedio para 2010 (5,7%) y se espera que para 2012 sea de 4.6%, lo que sería superior a la media anual de América Latina y el Caribe (4.0%). De acuerdo con el DANE, en 2011 el PIB colombiano creció 5,9%, lo que representa el mejor desempeño en cuatro años.

Grafico 1 Comportamiento del PIB trimestral anual 2008/I – 2011/I



Fuente: DANE

Fuente: DANE (Departamento Nacional de Estadísticas)

- **Inflación**

En los últimos años Colombia ha tenido unos indicadores de inflación controlados, La Junta Directiva del Banco de la República acordó que la meta de inflación para el año 2012 será la de largo plazo. En consecuencia, la meta de inflación será el rango entre 2% y 4%, con 3% como meta puntual para efectos legales. La Junta considera que las condiciones de la economía permiten que en lo sucesivo la inflación se ubique en el rango meta de largo plazo, lo cual contribuye a anclar las expectativas de inflación en dicho nivel.(Banco de la República, 2012)

Tabla 1 Histórico mes 2011 IPC

Índice de precios al consumidor (IPC)				
1.2.1 Total nacional - Serie por año				
Índice y variación porcentual mensual, año corrido y anual				
Año Mes	Índice	Variación mensual (%)	Variación año corrido (%)	Variación anual (%)
201101	106.19	0.91%	0.91%	3.40%
201102	106.83	0.60%	1.52%	3.17%
201103	107.12	0.27%	1.79%	3.19%
201104	107.25	0.12%	1.91%	2.84%
201105	107.55	0.28%	2.20%	3.02%
201106	107.9	0.32%	2.53%	3.23%
201107	108.05	0.14%	2.67%	3.42%
201108	108.01	-0.03%	2.64%	3.27%

[Fuente: cifras provenientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística](#)

Fuente DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística)

La inflación en el 2011 no estuvo exactamente dentro de lo estimado por el gobierno, empujada por la entrada de los efectos de la crisis económica mundial y de los desastres ocasionados por la ola invernal en nuestro país el año anterior y los primeros cuatro meses del actual y esto podría afectar negativamente a la evolución del mercado y de la demanda.

Esta característica muy probablemente genere efectos de disminución en el consumo, que se espera no afecte de manera macro la proyección del crecimiento para este año. Siendo una variable tan volátil, lo más importante es el control de los costos para no afectar la rentabilidad.

10.1.1 Entorno tecnológico

La evolución tecnológica de hecho, puede tener un efecto muy positivo, ya que una de las principales razones para que nuestras Pymes no progresen es por la informalidad con la que manejan sus procesos y servicios, adicional a esto, la posibilidad de tener conectados sus puntos de venta con las facilidades que da el internet, puede abaratar costos por la disminución de los tiempos de respuesta y por la posibilidad de tener un control global en su cartera de clientes.

Se considera que de ninguna manera, los sectores tecnológicos puedan llegar a amenazar la actividad de las empresas de consultoría en evaluación de riesgo, todo lo contrario, pueden convertirse en sus principales aliados.

10.1.2 El entorno socio-demográfico y cultural

Hay un creciente interés de las personas por la adquisición de créditos de consumo con las entidades especializadas del sector financiero, especialmente las tarjetas de crédito. En la medida en que estas abarquen un mayor mercado, podrían remplazar la necesidad de financiación directa con los almacenes y afectar la demanda de nuestro servicio de consultoría porque algunos pueden tomar la decisión de no ofrecer más el préstamo directo.

Esta tendencia tendrá en el largo plazo, una incidencia principalmente en aquellos establecimientos cuyo segmento de mercado principal sean los estratos 3, 4, 5 y 6, ya que es en estos en los que se presenta la mayor concentración de portafolios financieros actualmente, en razón a sus actividades económicas son formalmente demostrables y sus ingresos de fácil verificación y estas variables

son de fundamental control en los establecimientos especializados de crédito quienes tienen implementadas políticas de colocación con minuciosa definición en aras de proteger el capital de los ahorradores y de mantener las tasas de rendimiento.

Se ha identificado con el paso de los años, que el acceso al crédito de consumo directo con los establecimientos de comercio, dejó de ser exclusivo de los estratos más bajos, empresas como Flamingo S.A. y Agaval S.A. afirman mantener la mayor parte de sus ventas en estos estratos pero también reconocen que se incrementa el interés del estratos 4 y 5 en este tipo de productos.

La aparición de la tarjeta Grupo EPM ha marcado un punto de partida de acceso a esta financiación para los estratos medio alto, con una participación que inicialmente no se esperaba. (Pendiente por confirmación de cifras exactas)

Este dinamismo que se presenta en las ventas a crédito y la aparición de empresas nuevas como EPM y la Polar, por ejemplo, puede aumentar el interés de los comerciantes por mejorar sus sistemas de otorgamiento y sobre todo de administración de cupos de sus clientes.

10.1.3 El entorno político

El tema de reglamentación está afectado principalmente por los cambios que se puedan presentar en dos frentes: Leyes para las Pymes, regulación de Tasas de Interés, reglamentaciones sobre Centrales de riesgo y circulación de datos.

Lo único que podría decirse es que, son lineamientos de obligatoria aplicación, es muy importante leer las tendencias y las señales para anticiparse a los efectos que estas puedan tener. Un monitoreo constante a los factores del entorno pueden ayudarnos en esa tarea.

Para el caso de la empresa, las anteriores tienen incidencia con relación a que pueden afectar el interés de nuestro cliente de mantener la oferta a sus clientes de este medio de pago.

Se deben tener en cuenta las disposiciones de las normas que rigen la contratación por servicios como son: Artículo 23 Código Sustantivo del Trabajo, Artículo 23 Decreto 1703 de 2002, Artículo 3 Decreto 510 de 2003, Corte Suprema de Justicia. Sala laboral. Sentencia de mayo 4 de 2001. Corte Suprema de Justicia. Sala laboral. Sentencia de septiembre 06 de 2001.

Se debe hacer un buen análisis jurídico para determinar la mejor forma de dedición de contrato y prestación del servicio ofrecido

En relación con su objeto social, es poco probable que el proyecto se vea abocado a situaciones provocadas por las asociaciones de consumidores, ya que la naturaleza del servicio no va más allá de asesorar y recomendar las mejores prácticas para nuestros clientes. Es un producto no estandarizado que responderá a una realidad de cada cliente y que para nada será comparable en términos de calidad y definición.

No obstante lo anterior, si el cliente de la consultoría, no diera un buen manejo a las definiciones y recomendaciones dadas y esto le acarrearé algún inconveniente con sus clientes, podría eventualmente pretender responsabilizar a nuestra compañía de la situación presentada y es por esto que se determina desde el mismo diseño del servicio, sus alcances usos y limitaciones dejando claras las condiciones del uso de servicio mediante un contrato.

10.1.4 El entorno internacional

Por ahora en el proyecto no tiene impacto directo el entorno internacional. Sin embargo la definición de la estructura de nuestro servicio se hará con base en los estándares internacionales de consultoría, gestión y evaluación de proyectos.

10.1.5 El entorno ecológico y de Responsabilidad Social

En este aspecto, la excesiva utilización del papel para adjuntar información de los requisitos de acceso al crédito, para la impresión de recibos, para la evaluación de los procesos para el levantamiento de actas, son prácticas que eventualmente afectan el entorno ecológico.

Se implementaran metodologías de entregables en su mayoría, digitales con el fin de aminorar este impacto.

En el entorno de responsabilidad social, la misma actividad del control de riesgo de crédito para disminuir la probabilidad de no pago, es una práctica que ayuda a garantizar la estabilidad de la economía, a conservar la salud financiera de los establecimientos de comercio que, según el DANE, por su actividad, son los que más contribuyeron al empleo en el año 2011, así mismo, educar al consumidor sobre la práctica de comprar solo aquello que pueda pagar en el tiempo, de acuerdo a su capacidad y así evitarle sobre costos posteriores cuando, por el incumplimiento se vea obligado a cancelar costos de cobros jurídicos y honorarios.

10.1.6 El análisis del comportamiento del mercado objetivo

Los precios, la disponibilidad del crédito y la mejora de los indicadores de cartera han sido favorables para los consumidores. Los madrugones, las ofertas especiales y los aniversarios en almacenes no especializados se han reflejado en las ventas, el impacto de la moda viene tomando fuerza en las decisiones del comprador. Sin embargo, este se fija en lo que necesita, lo que desea y en la oportunidad de compra como en promociones y liquidaciones. Cuando compra por reposición ha pasado un tiempo importante desde que realizó su última adquisición y no compara precios. (Fenalco Antioquia, 2011).

El último Censo del DANE indicaba que en el país había 64.933 establecimientos de comercio especializado en este tipo de productos y en

Antioquia 10.871. Es importante tener en cuenta que buena parte de la distribución y venta de estos bienes no pasa por la caja registradora de los establecimientos de comercio y la venta directa es representativa.(DANE, 2011)

La compra se hace principalmente por gusto, necesidad o moda, en el ultimo caso y en el motivo regalo es mas notable en las mujeres. Es importante tener en cuenta que la cultura colombiana tiene un grupo de costumbres en la que los sentimientos de agradecimiento, felicitacion, se expresan en forma de regalo, bien sea dinero o mercancia, por cuestiones religiosas o sociales basta observar el comportamiento del dia del padre y de la madre, el los que el vestuario esta entre el grupo de bienes preferido para estas fechas, hay que estar pendientes de las necesidades del consumidor que responde a multiples incentivos y la competencia es amplia e intensa.(Fenalco Antioquia, 2011)

En lo que se refiere a edades, las compras por gusto son más representativas entre los 18 y 25 años, por moda entre los 25 y 35 años y por necesidad en los mayores de 35 años. Medellín tiene el 15.6% de consumo de vestuario, seguido por Cali con el 8.7% y Barranquilla con el 4.4%. El primero es Bogotá con el 24.1%(Fenalco Antioquia, 2011)

En relación al tema del consumo de servicios de consultoría, hay muy poca información sobre el comportamiento del consumidor. No se encuentra información sobre consumo macro o tendencia, se espera que el interés de las empresas objetivo sea creciente en la medida en que se publiciten los servicios.

No obstante lo anterior, si es muy claro que no hay una cultura de este tipo en Medellín para el nicho de mercado al que apunta el proyecto y es esta precisamente la oportunidad. Mostrar que en la buena gestión de los créditos hay una muy buena oportunidad de ventas.

Teniendo identificado los actores del proceso de compra, es importante precisar que, al no encontrarse referentes de este tipo de servicio, el móvil determinante de la decisión de compra será básicamente la necesidad, la

identificación inicial de un problema por no tener el crédito como medio de pago, o la existencia de este medio de pago pero con un desempeño ineficiente.

El tener el crédito puede ampliar sus ventas; el mejorar un sistema actual puede garantizarles la mayor rentabilidad con un riesgo controlado, una mejor rotación de cartera y en ultimas, los hará responder de una manera segura a las tendencias del mercado.

Es a partir de un diagnóstico inicial que realizara la empresa, que lograremos generar la decisión de nuestro comprador, quienes tendrán un beneficio en el uso del servicio por la implementación de un proceso juiciosamente definido o una mejora que brindara unos mejores resultados a la unidad.

Por tratarse de un servicio especializado enfocado a pequeños y medianos comerciantes, como una opción de mejora en lo que ofrecen, es posible que el precio inicialmente sea un factor determinante, la comunicación marcará una diferencia o factor de entrada a un mercado poco explorado pero poco a poco será el servicio y sus resultados lo que determinara la decisión.

En este proceso va a ser muy relevante garantizar la satisfacción del cliente principalmente por el logro de los objetivos en el tiempo. Se debe estructurar de tal manera el servicio, que el implementar el sistema o aplicando las mejoras recomendadas, termine siendo eficiente y muestre resultados o mejores que los planteados al momento de definir los términos de su prestación.

10.2 ANÁLISIS DE MERCADOS

10.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

La esencia de los servicios ofrecidos se centra principalmente, en el análisis, diagnóstico, definición de un plan de acción y la aplicación o Implementación de medidas tendientes al mejoramiento de los procesos de crédito y/o cartera,

enfocados estos, al fortalecimiento de la relación con los clientes, potencializando la colocación de productos y servicios hacia nichos de mercado óptimos en cuanto a su perfil de pago.

La diferenciación de la oferta estará dada en la innovación por la especialización del servicio. Si bien existen firmas consultoras que atienden de alguna manera el servicio consultivo objeto de este proyecto, en el caso de este proyecto, se contara con personal ampliamente calificado y con una vasta experiencia en el tema de crédito y cobranza, capacitados y con criterio para realizar una estricta y exhaustiva labor de revisión de información, estudio del mercado, análisis de riesgo, cálculo de rentabilidades, definición de perfiles, que lleven a la mejor estructuración de políticas para la implementación del departamento de crédito o para la mejora de su desempeño, en aras de proteger o potencializar la rentabilidad.

Un cliente especial requiere un profesional especial. Cada cliente es un proyecto y como tal será atendido y abordado de una manera específica.

10.2.1.1 USOS

- Mejoramiento o redefinición de procesos de crédito
- Mejoramiento o redefinición de procesos de cobranza

10.2.1.2 USUARIOS

Son usuarios potenciales del servicio: Empresas dedicadas al comercio. En estos establecimientos, el principal usuario final serán los departamentos de crédito, cartera y la gerencia financiera, así como las áreas Comerciales para potencializar clientes de bajo riesgo. Son estas áreas quienes aplicaran los procedimientos y procesos definidos como resultado de la consultoría.

10.2.1.3 PRESENTACIÓN Y COMPOSICION DEL SERVICIO

Por tratarse de un intangible, la presentación está determinada por un portafolio de servicios específico presentado a la entidad en medios digitales e impresos.

Se ofrece un servicio encaminado a establecer procesos y procedimientos para controlar el Riesgo de crédito en todas las etapas del ciclo de vida del cliente.

Gráfico 2 Etapas de Ciclo de Vida del cliente



Fuente: Elaborado por la autora del proyecto

Los servicios a comercializar son los siguientes:

- *Plan Básico Vinculación:*

Comprende, estudio del negocio, definición de mejores prácticas de estudio de solicitudes y definición de requisitos para acceso al crédito de acuerdo a la situación y características de la compañía.

Flujo del proceso de análisis del riesgo de otorgamiento de créditos, capacitación, análisis y determinación de aspectos jurídicos, análisis de riesgos, definición de perfiles de los cargos, análisis de herramientas tecnológicas.

Tabla 2 Horas asignadas Plan Básico Vinculación

CONCEPTO/TIPO DE CLIENTE	HORAS AUXILIAR	HORAS PROFESIONAL	TOTAL HORAS
MICROEMPRESA	90	50	140
PEQUEÑA EMPRESA	50	70	120
MEDIANA EMPRESA	60	85	145

Fuente: Elaborado por la autora del proyecto

- *Plan Básico Cobranza*

Comprende, estudio de la cartera de clientes, definición de mejores prácticas de cobranza, determinación del flujo del proceso, esquema de priorización en la cobranza, capacitación, definición de perfiles de los cargos, análisis de herramientas tecnológicas.

Tabla 3 Horas asignadas Plan Básico Cobranza

CONCEPTO/TIPO DE CLIENTE	HORAS AUXILIAR	HORAS PROFESIONAL	TOTAL HORAS
MICROEMPRESA	75	50	125
PEQUEÑA EMPRESA	90	55	145
MEDIANA EMPRESA	50	80	130

Fuente: Elaborado por la autora del proyecto

- *Plan Básico Mercadeo – Alto Valor*

Análisis, Diagnostico y plan de acción para definir metodologías de identificación de clientes de bajo Riesgo como potencial comercial. (Puede incluir implementación).

Tabla 4 Horas asignadas Plan Básico Mercadeo – Alto Valor

TIPO DE EMPRESA	HORAS AUXILIAR	HORAS PROFESIONAL	TOTAL HORAS
MICROEMPRESA	70	50	120
PEQUEÑA EMPRESA	60	40	100
MEDIANA EMPRESA	110	90	200

Fuente: Elaborado por la autora del proyecto

- *Plan Plus*

Incluye Planes Básicos: Estudio de Solicitudes y Cobranza.

Tabla 5 Horas asignadas Plan Plus

TIPO DE EMPRESA	HORAS AUXILIAR	HORAS PROFESIONAL	TOTAL HORAS
MICROEMPRESA	50	70	120
PEQUEÑA EMPRESA	65	100	165
MEDIANA EMPRESA	90	120	210

Fuente: Elaborado por la autora del proyecto

- *Plan Plus Gold*

Incluye los 3 Planes Básicos: Estudio de Solicitudes – Cobranza y Mercadeo. Se otorga como valor agregado la capacitación sobre procedimientos para control del fraude.

Tabla 6 Horas asignadas Plan Plus

TIPO DE EMPRESA	HORAS AUXILIAR	HORAS PROFESIONAL	TOTAL HORAS
MICROEMPRESA	65	70	135
PEQUEÑA EMPRESA	100	90	190
MEDIANA EMPRESA	130	120	250

Fuente: Elaborado por la autora del proyecto

10.2.1.4 SUSTITUTOS

Visto desde el punto de vista del objeto de consultoría como lo es, el análisis del proceso de otorgamiento de Crédito y todo el ciclo de negocio que de él se desprende, se identifican dos sustitutos que eliminarían la necesidad:

- La tercerización de créditos, es decir, que los establecimientos comerciales identificados como demanda potencial, opten por el “factoring comercial” con empresas de intermediación de crédito para que ofrezcan el servicio a sus clientes.
- Las aseguradoras de créditos: Estas empresas que aseguran la cartera pueden desincentivar a nuestros potenciales clientes a auditar sus procesos de crédito ya que el seguro cubriría sus siniestros de cartera.

Visto desde la actividad a desarrollar, encontraríamos que entidades de carácter público y/o gremial, ofrecen a los comerciantes capacitaciones masivas sobre temas de su interés, entre ellos las relacionadas con las prácticas del crédito:

- Cámaras de Comercio
- Sena
- Fenalco
- Cultura E
- Planes de Competitividad
- Capacitación de las ONG

10.2.1.5 COMPLEMENTARIOS

Complemento a nuestros servicios o actividades son:

- Software
- Centrales de Riesgo

10.2.2 DEMANDA

10.2.2.1 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO

Se ha realizado una búsqueda de información respecto al comportamiento histórico de la demanda de servicios de las empresas de consultoría en Colombia pero a la fecha no se ha recogido información confiable y en alguna medida completa que sustente el análisis para nuestro país.

En razón a lo anterior nos remitiremos básicamente hacia algunos apartes de un estudio realizado por el Instituto Económico de Barcelona, cuyos autores son José García Quevedo, Francisco Mas Verdú, el cual recoge algunos conceptos motivacionales de las Pymes para la contratación de SERVICIOS

INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO. FACTORES RELACIONADOS E IMPLICACIONES DE POLÍTICA y otros del estudio EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA FINANCIERA A CENTRO AMÉRICA. (Toro Diaz, 2007) y por último, un estudio realizado en el Perú sobre consultoría Tributaria. Estos, por las características de su contenido, podrían asemejarse a nuestra situación en Colombia. (Castillo Dextre, Alcantara Ulloa, & Huallparimachi Bustamante, Consultoría tributaria, 2005)

En su estudio Servicios Intensivos En Conocimiento. Factores Relacionados e Implicaciones de Política, el autor indica que

“...se conoce poco sobre los factores que explican cuáles son las razones por las que algunas empresas hacen más uso de tales servicios (asesoramiento tecnológico, investigación aplicada, consultoría estratégica e ingeniería, etc.). Algunas de las investigaciones sobre estos aspectos (Smallbone et al., 1993; Johnson et al., 1998) utilizan datos de escala reducida o análisis de casos. Por su parte, otras investigaciones basadas en datos de escala más amplia (Bennett y Robson, 1999, 2003 y Johnson et al., 2004) ponen de manifiesto la complejidad de las relaciones existentes entre las características empresariales y la utilización de servicios externos”

En este mismo estudio, luego de realizar un análisis de las características de las empresas y su relación con la utilización o no de los servicios de consultoría, concluyen lo siguiente:

“No obstante, el conocimiento que se tiene sobre los perfiles de las empresas usuarias es relativamente reducido, y la literatura reciente viene a poner de relieve la complejidad de las relaciones existentes entre las características empresariales y la utilización de servicios externos (Smallbone, et al., 1993; Johnson et al., 1998; Bennett y Robson, 1999, 2003 y Johnson, et al.,2004)....

.... *“dos parecen particularmente relevantes: de un lado, la existencia de un cierto umbral tanto en términos de dimensión empresarial como de nivel tecnológico para poder hacer uso eficiente de los SIK; de otro lado, la importancia de la proximidad a la vez geográfica y funcional (sectorial) entre prestadores y usuarios de los servicios”.*

Por su parte, en el estudio realizado por estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se establece en las influencias sobre la demanda de los servicios de consultoría las siguientes: (Castillo Dextre, Alcantara Ulloa, & Huallparimachi Bustamante, 2005)

- El 31% de las medianas y pequeñas empresas encuestadas desconocen los beneficios que puede obtener de una buena consultoría
- El 14% comentó algunas malas experiencias como limitante para la contratación de servicios de consultoría.
- El alto costo y la percepción costo/beneficio
- Poca calidad de la consultoría al verificar el resultado final
- Pérdida de confidencialidad al proporcionar datos al consultor

No obstante lo anterior, el mercado de las empresas consultoras, se encuentra aún en crecimiento y existen en algunos servicios que no cuentan con una buena oferta, como lo es el de la consultoría especializada por áreas específicas, – como los sistemas de crédito, sus riesgos, ventajas, oportunidades y amenazas; es allí en donde se puede incursionar ya que, si se mira este campo, se identifica que parte del deterioro de las carteras es ocasionado por malas prácticas en este aspecto y poca programación o mala proyección de los flujos de caja efectivos.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario que las empresas estén interesadas, relacionadas y que tengan una buena asesoría en los procesos de implementación del crédito como estrategia de venta. En ese caso se deja un mercado abierto para la consultoría, asesoría y auditoría en el levantamiento de estos procesos.

10.2.2.2 SITUACIÓN ACTUAL

La consultoría es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo actual. En Europa, el mercado de la consultoría ha estado creciendo a una tasa que fluctúa entre el 25 y 30% anual. En promedio las empresas de los países de la Unión Europea invierten en la contratación de servicios de consultoría alrededor de 25.000 millones de dólares al año, en Estados Unidos, las más grandes y avanzadas firmas de consultoría facturan aproximadamente 2.700 millones de dólares al año.(CONFIEP, 2011)

“Estas cifras muestran el auge de la consultoría empresarial en estos países y revela que el uso de la consultoría es práctica corriente, por eso la cartera de empresas de consultoría y consultores independientes es bastante completa y competente”. (Cielo Castillo Dextre, Sarita Huallparimachi Bustamante, Enrique Alcantaraulloa. Consultoría Tributaria. Pag. 16)

Para el caso de Colombia, al igual que con el comportamiento histórico, no se encuentran cifras claras sobre esta actividad en cuanto a la demanda de la misma se refiere como si se han encontrado de países como Chile, Perú y Costa Rica, para los cuales se han realizado básicamente estudios de opinión que arrojan resultados similares:

El principal servicio de consultoría demandado es la asesoría tributaria; esta característica no se diferencia mucho de la realidad colombiana en razón a la gran cantidad de regulación existente sobre el tema en nuestra legislación; el

segundo rubro es el de servicios de personal o recursos humanos y la de áreas de la informática.(Díaz, 2011)

De los empresarios encuestados, aquellos que no han hecho uso de consultorías se debe a 3 razones básicas: desconocimiento de beneficios, no identificación de la necesidad y finalmente el tema del costo.

Para tener un mayor acercamiento a la identificación de una potencial demanda del servicio, se procedió a efectuar una encuesta a empresas medianas y pequeñas, del sector objeto del proyecto, con el fin de hacer un acercamiento a las posibilidades de compra del servicio a ofrecer, no obstante, es claro que la muestra no es totalmente representativa pero, los participantes son muy relevantes en el mercado antioqueño, por su trayectoria y el número de clientes activos que pueden tener.

DATOS:

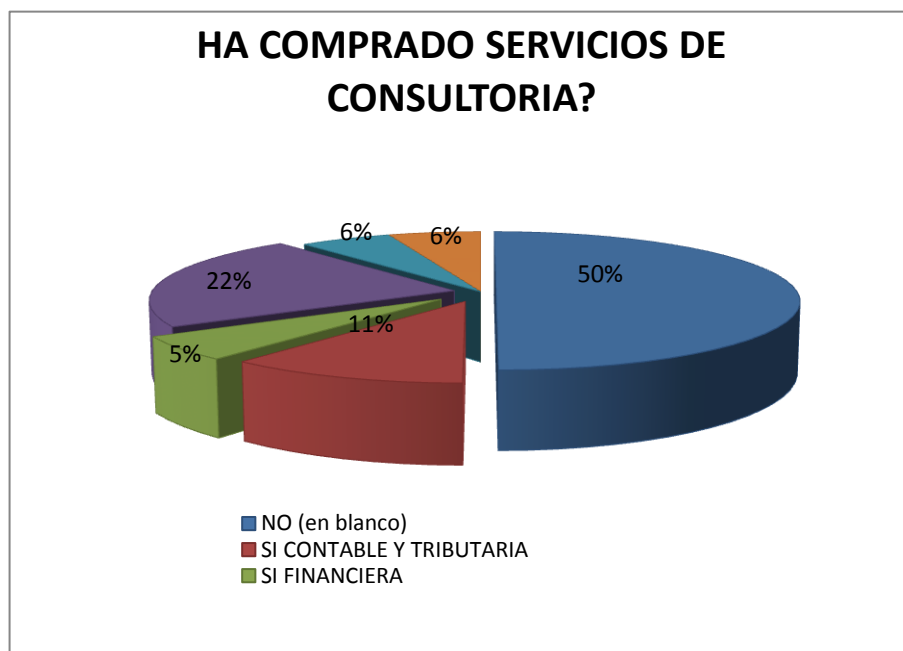
Numero de Encuestados: 15

Preguntas:

- ¿Ha comprado algún servicio de Consultoría. En qué Área?
- ¿Compraría Servicios de consultoría para el departamento de crédito?
- ¿Cuál sería su motivación mayor para hacerlo?

El sondeo fue realizado en el mes de noviembre de 2011, a 15 empresarios elegidos de acuerdo a su actividad económica y al número de transacciones de consulta que realizan a la central de Riesgos CIFIN.

Grafico 3 Respuesta: Ha comprado algún servicio de Consultoría?

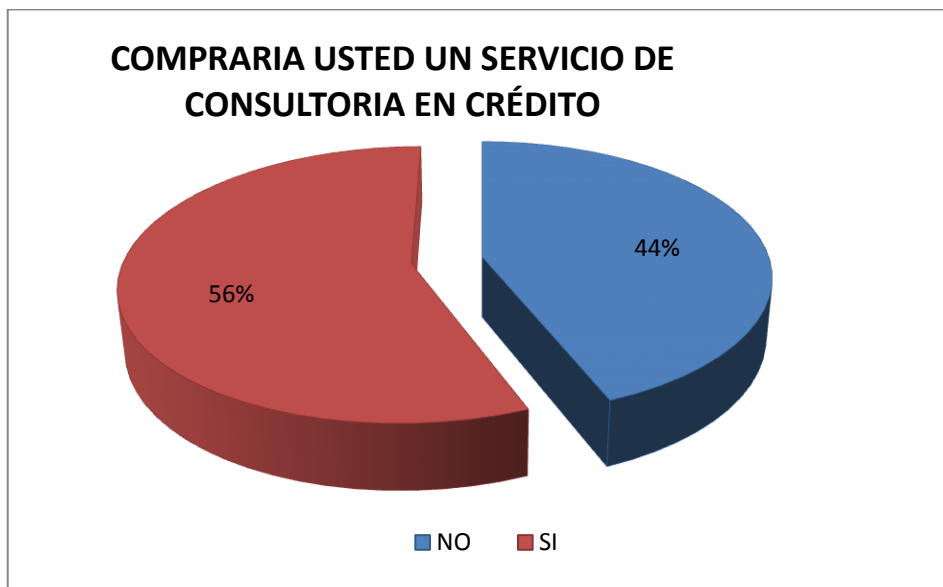


Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Con base en respuestas de los empresarios encuestados (Gráfico 3) respondieron en un 50% que no han comprado ningún tipo de consultoría para su empresa, de los que sí lo han hecho, el 22% lo ha sido para Servicios de tecnología, el 11% para asuntos contables y tributarios y un 5% para temas financieros y un 6% respectivamente para Tecnología, Contable y Tributaria y Financiero, Contable y Tributaria.

De los empresarios encuestados (Gráfico 4) respondieron en un 56% de los casos que SI comprarían una consultoría para su sistema de crédito si fuera ofrecida, la mayoría motivados, como veremos a continuación, principalmente por la confianza que les genere la firma o el conductor..

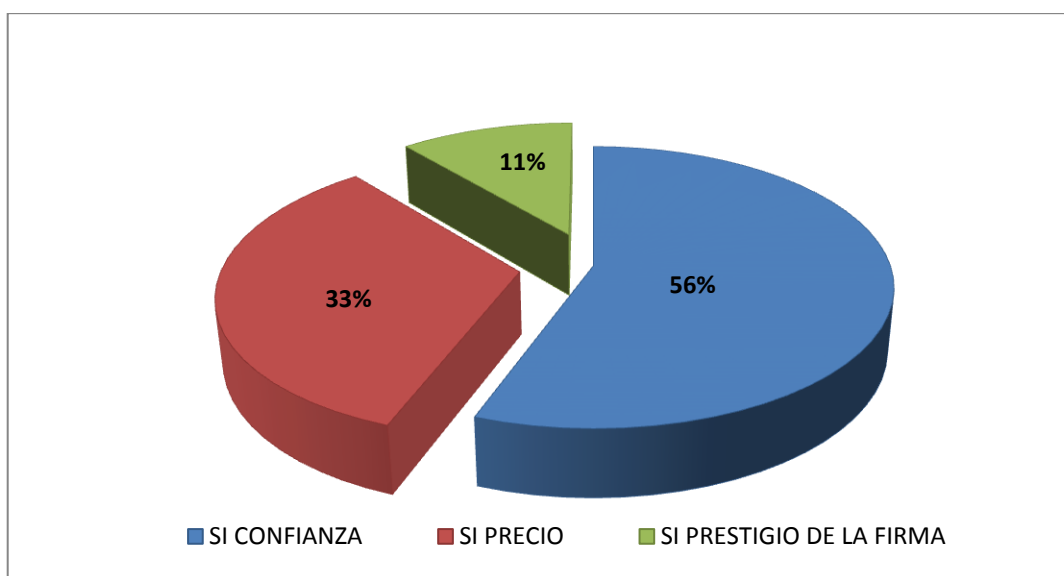
Grafico 4 Respuesta: Compraría Usted Un Servicio De Consultoría En Crédito



Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Como muestra el grafico 5, en cuanto a las motivaciones, la mayor participación se la lleva la confianza en el consultor y la segunda el precio.

Grafico 5 Respuesta Motivación Para La Contratar un Servicio De Consultoría



Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Podemos deducir en principio del anterior análisis, que en el tema de consultoría de procesos de crédito, por ahora, en el nicho elegido, Comercio, no se ha identificado un consumo de servicios similar

La especialización en cada cliente, el detalle y el tiempo específico que se dedica a cada negocio, esa es la innovación. Reconocer en cada proceso su especificidad, su singularidad, para ofrecer un producto único.

A pesar de que el flujo de ventas a crédito en el sector comercial de Antioquia ha crecido, como lo hemos mostrado en acápite anteriores, la informalidad es una característica presente en la mayoría del sector comercial al que va dirigido este servicio, los posibles clientes en su mayoría no cuentan con buenos sistemas de información, ni con sistematización y aun así, tienen negocios que han sido sostenibles en el tiempo, y que, orientados de una manera gerencial, elevaran de una manera considerable el valor de la empresa.

Estimamos que nuestra distribución estará dada por un 80% de clientes para auditoria del proceso y un 20% para implementación del proceso, dado que aquellos que hoy no lo tienen, en su mayoría no tienen un número o volumen de clientes interesados en el crédito como medio de pago.

10.2.2.3 SITUACIÓN DEL SECTOR OBJETO DEL SERVICIO

Según datos de Fenalco Antioquia en su informe Sectorial de diciembre de 2011, la facturación real de los bienes de uso durable mantienen su liderazgo en el crecimiento, los cambios porcentuales entre 2010 y 2011 más destacados son los de vehículos, ferretería, vidrios y pintura, calzado y artículos de cuero, repuestos y accesorios para vehículos, y textiles y vestuario. (Fenalco Antioquia, 2011)

Con excepción de 2008, el comercio de productos textiles y prendas de vestir se expandió durante la década anterior, destacándose como el mejor año el 2006. Desde 2010 ha recuperado la dinámica de crecimiento y en el 2011 fue uno de los ítems con mayor crecimiento al lado de los bienes de uso duradero. La variación porcentual de los grupos de ventas de calzado y artículos de cuero fue de 19.80, para textiles y prendas de vestir del 10,70 y para electrodomésticos y muebles de hogar del 13,2. La facturación real ha aumentado en 11.65% con respecto a los primeros cinco meses del año anterior.

Alrededor del 60% de las ventas del comercio minorista se hacen a crédito y el 75% de los establecimientos otorgan crédito directo. Para el consumidor el acceso al crédito es la única manera de acceder a productos y servicios que de otra manera no podrían adquirir

Por las características del servicio y sus clientes potenciales, no se identifica directamente algún tipo de estacionalidad. No obstante, la cercanía de temporadas como madres y navidad, podrían eventualmente incrementar el interés de los comerciantes en mejorar sus sistemas de crédito con el fin de aminorar los riesgos y potencializar las ganancias.

10.2.2.4 SITUACIÓN FUTURA

El nicho del sector Comercial en empresas medianas y pequeñas, tiene una caracterización específica y está dada porque en su mayoría, tienen procesos de crédito con una marcada simplicidad lo que facilitaría el trabajo de sensibilización hacia el servicio ofrecido.

No obstante lo anterior, los clientes que se estima atender en el primer año, son en su mayoría, aquellos que han sido contactados por su vínculo con la Central de Riesgos o que han sido referenciados por clientes actuales y esto nos facilitaría la estrategia de difusión del servicio.

De la tabulación de los datos de la encuesta, podemos inferir inicialmente que nuestra imagen profesional ante el cliente, abre las puertas a una gran posibilidad de negocio ya que existe una ventaja competitiva como es la experiencia de un trabajo previo de acompañamiento.

Una conclusión muy importante en relación a la situación futura de la demanda es que los constantes cambios que presentan las economías, la variedad de hábitos de compra y la forma impredecible en que los consumidores cambian de opinión; los retos del mercado, el incremento de las especializaciones en las diferentes áreas y competencias, el aumento de competitividad y el crecimiento de los avances tecnológicos, son algunos de los factores que obligaran a las empresas a contratar servicios de consultoría que ayuden a mejorar su desempeño y los mantengan en el mercado de una manera positiva.

10.2.2.5 DEMANDA POTENCIAL

Según información obtenida de la Cámara de Comercio de Medellín(Cámara de Comercio de Medellín , 2011), las pequeñas y medianas empresas registradas en Medellín, y su Área Metropolitana presentan un crecimiento promedio del 9% anual.

A continuación se relaciona la Proyección de las Mipyme registradas de en Área Metropolitana, para las actividades económicas objeto del servicio para el año 2010 y con base en este, con los datos de crecimiento y mortalidad de nuevas empresas, calcularemos 2011 y 2012.

Según el informe Consolidación Crecimiento Antioquia 2011, la base empresarial del área Metropolitana crece en promedio un 9% anual y solo un 6% de empresas que se crean desaparecen el primer año, lo que nos deja un crecimiento real estimado del 8,3%

Tabla 7 Cantidad De Empresas 2010 Por Grupos De Actividad

CIU	Descripción	No. De empresas 2010
523200	Comercio al por menor de productos textiles en establecimientos especializados	459
523300	Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel), en establecimientos especializados	2.617
523301	Comercio al por menor de prendas de vestir interior y exterior para hombre en establecimientos especializados	52
523302	Comercio al por menor de prendas de vestir exterior para dama en establecimientos especializados	104
523303	Comercio al por menor de ropa interior para dama en establecimientos especializados	38
523304	Comercio al por menor de prendas de vestir para bebés y niños en establecimientos especializados	89
523305	Comercio al por menor de accesorios del vestido en establecimientos especializados	56
523307	Comercio al por menor de ropa deportiva en establecimientos especializados	41
523308	Comercio al por menor de prendas de vestir confeccionadas en cuero en establecimientos especializados	20
523400	Comercio al por menor de todo tipo de calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero, en establecimientos especializados	473
523401	Comercio al por menor de todo tipo de calzado en establecimientos especializados	283
523500	Comercio al por menor de electrodomésticos, en establecimientos especializados	202
523600	Comercio al por menor de muebles para el hogar, en establecimientos especializados	294
523700	Comercio al por menor de equipo y artículos de uso doméstico diferentes de electrodomésticos y muebles para el hogar, en establecimientos especializados	159
523705	Comercio al por menor de todo tipo de confecciones para el hogar, elaboradas en materiales textiles	57
523900	Comercio al por menor de productos diversos ncp, en establecimientos especializados	1.651
523906	Comercio al por menor de toda clase de juguetería en establecimientos especializados	43
523907	Comercio al por menor de artículos para deporte y camping en establecimientos especializados	33
523916	Comercio al por menor de bicicletas y otros velocípedos sin motor	23
524100	Comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, excepto pinturas en establecimientos especializados	780
524102	Comercio al por menor de artículos de ferretería y de uso doméstico en establecimientos especializados	237
524103	Comercio al por menor de materiales para construcción en establecimientos especializados	330
524300	Comercio al por menor de muebles para oficina, maquinaria y equipo de oficina, computadoras y programas de computadora, en establecimientos especializados	310
524302	Comercio al por menor de equipo de informática, programas de computador, impresoras y sus accesorios en establecimientos especializados	255
524304	Comercio al por menor de todo tipo de muebles para oficina en establecimientos especializados	22
	TOTAL	8.628

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Sobre esta base se calcula Un tamaño de mercado al finalizar el año 2011 como base para el 2012

Tabla 8 Tamaño del Mercado

TOTAL EMPRESAS 2010	8.628
TOTAL EMPRESAS 2011	9.353
TOTAL EMPRESAS 2012	10.139

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Esta información sirve de base para efectos de determinar la demanda real del servicio de asesorías profesionales ofrecidas, no obstante para acercarnos a cifras más reales y específicas, empezaremos por analizar a las empresas que están dispuestas a contratarlos servicios de asesorías, para lo cual tomamos los datos del el estudio de satisfacción comercial, realizado por FENALCO ANTIOQUIA el año 2012, primer semestre, en el cual se establece que el 59,8% de los comercios en Medellín y el área Metropolitana, venden a crédito. Así las cosas, dadas las características del servicio ofrecido, la demanda potencial seria:

El cálculo se hace con la fórmula:

$\text{Tamaño estimado del mercado}^1 = \text{Número de empresas base} * \% \text{ de empresas que venden a Crédito}$

Tabla 9 Tamaño Estimado del Mercado

AÑO	TOTAL EMPRESAS	VENTA A CREDITO	TOTAL DEMANDA ESTIMADA¹
2010	8.628	59,80%	5.160
2011	9.353	59,80%	5.593
2012	10.139	59,80%	6.063

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Hemos determinado el número de empresas objeto de nuestro servicio por su actividad económica y por qué venden a crédito, no obstante, es necesario establecer un número específico de comercios que tengan mayor posibilidad de compra.

Para llegar a lo anterior, tomaremos un dato adicional de la encuesta de satisfacción Comercial realizada por FENALCO ANTIOQUIA, para medir el desempeño de la economía en el 2011 y primer semestre de 2012, en ella, se eligió una muestra representativa de comercios a los cuales se les hicieron varias preguntas, entre ellas, una que tiene que ver con su percepción de las principales dificultades enfrentadas por el comercio en el año 2012.

Tabla 10 % Respuestas de Empresas sobre Problemas en el ámbito Empresarial

Variables	Total		Mayorista		Minorista	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Bajos Márgenes comerciales	28,5	24,8	27,8	28,1	28,6	24,2
Aparición de grandes competidores	27,9	31,3	34,7	32,3	27,1	31,1
Impuestos	26,4	29,5	13,9	20,8	27,8	30,9
Baja rotación de cartera	23,4	26,5	26,4	24,0	23,0	27,0
Altos costos de servicios públicos	21,2	28,5	20,8	15,6	21,3	30,6
Baja demanda	15,1	20,9	9,7	18,8	15,7	21,3
Altos costos de transporte de mercancías	13,4	12,4	23,6	17,7	12,2	11,5
Administración de inventarios	9,7	4,9	18,1	8,3	8,7	4,3
Estructura informal del negocio	5,4	4,9	6,9	3,1	5,2	5,2
Dificultad de acceso a productos importados	4,3	5,9	4,2	10,4	4,3	5,2
Dificultad de acceso a productos nacionales	3,7	3,5	5,6	3,1	3,5	3,6
Débil red de distribución	2,8	3,1	0,0	2,1	3,2	3,3
Otro	1,3	4,4	1,4	1,0	1,3	5,0
Ninguno	16,5	11,2	12,5	12,5	17,0	11,0

Fuente: Fenalco Antioquia 2012

Como se observa, el 23% de los representantes de empresas dedicadas al comercio minorista, opinó que la baja rotación de cartera es una de los principales problemas que enfrentan las empresas y ese es uno de los principales motivadores para contratar un servicio como el ofrecido por el proyecto, ya que este impacta y analiza los principales procesos que afectan esa variable.

Así las cosas, estimaremos una demanda definitiva con base en dicha variable, tomando la DEMANDA ESTIMADA calculada anteriormente así:

Demanda definitiva con base en la percepción Comercial de rotación de cartera

Tabla 11 Demanda Definitiva

AÑO	TOTAL DEMANDA ESTIMADA¹	% BAJA ROTACION DE CARTERA	TOTAL DEMANDA ESTIMADA DEFINITIVA
2010	5.160	23,00%	1.187
2011	5.593	23,00%	1.286
2012	6.063	23,00%	1.394

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

En conclusión, anualmente pueden prestarse cerca de 1.394 asesorías a empresas del sector comercial que usan el crédito como modalidad de venta.

10.2.3 OFERTA

10.2.3.1 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO

Dentro de la investigación realizada de para determinar la oferta potencial de servicios en consultoría, con información del registro en cámara de comercio, información de Internet e información del directorio telefónico de empresas, se puede concluir que, hay un buen número de empresas dedicadas a esta actividad, en su mayoría dedicadas a la consultoría en temas de informática, en temas comerciales y gerenciales y en temas de gestión humana, pero, concretamente para el área y actividades objeto de este proyecto, en Medellín y área Metropolitana, no hay ninguna que ofrezca un servicio tan específico.

No obstante lo anterior, es importante mencionar que, si bien es cierto que, las centrales de Riesgo podrían acercarse en parte a esta actividad, por cuanto entregan una de las herramientas para evaluación de riesgo, no ofrecen hasta ahora, un servicio integral de evaluación, principalmente en razón a que su papel, establecido en la ley 1266, va solo hasta la actividad de Operador de Información y en tal sentido, velan porque la información que ponen en circulación sea de la mejor calidad, por lo que en muy pocos casos conocidos, han prestado un servicio similar.

10.2.3.2 SITUACIÓN ACTUAL

La siguiente tabla muestra los tipos de Asesorías más ofrecidos en el mercado de Valle de Aburra, según el directorio de páginas amarillas de Publicar. Las asesorías tributarias y contables tienen el primer lugar con 324 anuncios de empresas o personas que brindan dichas consultorías. Le siguen la asesoría tecnológica y de software con 230 empresas; las asesorías jurídicas tienen una participación de 169 anuncios de empresas y las Asesorías Gerenciales, donde se agrupan principalmente nuestros competidores, tienen 92 empresas ofreciendo el servicio. En total son cerca de 1.100 empresas o personas que prestan servicios de consultoría en diferentes áreas.

Tabla 12 Participación por Tipo de Actividad de las empresas de Consultoría en Medellín y el Área Metropolitana

Rubros	Nro. De empresas que publican	Participación
ASESORÍAS TRIBUTARIAS Y CONTABLES	324	28%
ASESORÍAS TECNOLÓGICA Y DE SOFTWARE	230	20%
ASESORÍAS JURÍDICAS	169	15%
ASESORIAS GERENCIALES	92	8%
ASESORÍA AMBIENTAL	63	6%
Otras empresas	59	5%
ASESORÍAS EN PERSONAL	42	4%
ASESORÍAS LABORALES	38	3%
ASESORÍAS COMERCIALES	36	3%
ASESORÍAS INMOBILIARIAS	32	3%
ASESORÍAS EN SEGURIDAD	30	3%
CONTROL DE CALIDAD	22	2%
ASESORÍAS EN COMUNICACIONES	8	1%
Total general	1145	100%

Fuente: Páginas Amarillas de Publicar S.A.

Con el fin de tener datos más ajustados a los servicios ofrecidos por las firmas de consultoría a los clientes potenciales del proyecto, se contactaron 10 empresas con el fin de identificar si prestaban el servicio de consultoría específico para el proceso de crédito. Las empresas contactadas fueron las siguientes:

- IT Mercadeo
- Consultoría Estratégica Gerencial
- Grupo Ágora
- Alta Gestión Empresarial
- Tecnología y Proyectos
- Marca Consultores
- Asesorías la consultora
- Grupo De Expertos En Gestión E Innovación
- Fundación De Asesoría Y Financiamiento Empresarial
- Medellín Global.

Dentro de estas compañías encontramos que 4 de ellas, que al ser contactadas, manifiestan estar en capacidad de ofrecer el servicio objeto de este proyecto, no obstante aclaran que no tienen experiencia o antecedentes para certificar que lo han hecho en el pasado. Las otras 6 compañías no tienen estos servicios dentro de su portafolio.

Sin dejar de lado lo anterior, es igual de importante anotar que en Medellín se desarrolla actualmente una intensiva política de apoyo al emprendimiento y al mejoramiento del desempeño empresarial de las pyme, sobre todo aquellas que están ubicadas en los Clúster estratégicos definidos y estos incentivos incluye asesorías puntuales para las entidades pero, no específicamente en el proceso de estudio, sin embargo, eventualmente por su gratuidad podrían afectar el interés de los comerciantes por destinar dinero de sus ingresos al costeo de una consultoría privada.

Se observa que estas empresas no llegan al consumidor con la especialización que requiere el sector para satisfacer la necesidad implícita del mercado, por lo que se pretende llegar con estrategias de diferenciación en cuanto a la especialización del servicio ofrecido, por la experiencia de los consultores y la seriedad que esta le puede aportar al estudio.

10.2.3.3 SITUACIÓN FUTURA:

Por la especificidad del servicio ofrecido y las características actuales de la demanda, no se esperan muchos cambios en relación con el desempeño de la oferta actual, aunque factores como el TLC, pueden afectar de una manera importante la dinámica de la economía y llevarnos a la redefinición de estrategias para atender los nuevos retos.

10.2.4 PRECIO

10.2.4.1 ANÁLISIS HISTÓRICO Y ACTUAL DE PRECIOS

Como resultado del contacto directo con las 10 compañías contactadas, se encuentra que los precios del Servicio se ofrecen en dos modalidades:

1. Cobro por hora profesional: cuyo promedio oscila entre los \$70.000 y \$150.000
2. Cobro por trabajo concluido, el cual, se encuentra en una escala amplia que va desde \$1.500.000 y los \$6.000.000, un margen de diferenciación muy amplio si se tiene en cuenta que la base de cotización en todos los casos fue la misma.

Es una característica explicable por tratarse de un intangible, la determinación del valor del servicio, depende de la complejidad del caso, del sector, del oferente, en últimas, teniendo como base de cotización básicamente el tiempo a emplear en la actividad y nivel de especialización requerido, la determinación del precio tiene un alto grado de subjetividad.

Por lo informal de las propuestas entregadas, se concluye que hay una gran informalidad y poca dedicación a la revisión de cada caso en particular antes de cotizar, en la mayoría de los contactos no solicitaron información adicional para determinar que variable podría afectar de manera importante el precio ofrecido, en general, porque ya existe en el mercado, una definición de precio aceptable para la mayoría de las empresas.

10.2.4.2 ELASTICIDAD- PRECIO DEMANDA Y ELASTICIDAD-PRECIO OFERTA

No se identifica de una manera clara la contribución de estas mediciones en este servicio específico. Por tratarse de un precio subjetivo y casi asociado a cada cliente, una variación en este no debería tener efectos en la demanda ya que no obedecería a un asunto de volúmenes, de igual manera que ocurre con la oferta, un aumento en los precios podría estar determinado por condiciones muy específicas del cliente y no necesariamente del mercado.

10.2.4.3 DETERMINACIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES PARA LA DEFINICIÓN DEL PRECIO.

Este factor es muy importante para el lanzamiento de la empresa de Consultoría y para la continuidad de ésta, el precio debe estar acorde con los servicios que ofrece la competencia que se encuentran en el mercado versus los ofrecidos por nuestra empresa.

Como ya indicamos en el análisis de precios, se encuentra que los actuales son relativos pero en su mayoría estables en un rango. Dependerá del número de horas que deba dedicarse al proceso del cliente para cuantificarlos.

Los precios a ofertar, por tratarse de una compañía nueva, no pueden ser muy diferentes a la competencia, primero porque esta empresa es nueva en el mercado y segundo, porque el cliente que se quiere atender, presenta unas

características específicas de no formalidad, lo que dificultaría la venta si el precio se fija por encima de la media del mercado.

No obstante lo anterior, tampoco será competitivo, entrar al mercado con un precio muy por debajo de lo ofrecido por los competidores, como quiera que se está ofreciendo un servicio de calidad, con profesionales capacitados en el tema. Un precio subestimado, podría transmitir al cliente una percepción de poco valor o de baja calidad, lo que sumado a la inexperiencia, nos deja en una posición que puede hacer pensar al comprador, que nuestro servicio no tiene otra ventaja competitiva, que el valor que tendrá que pagar por él.

Teniendo en cuenta esto, los precios se fijarán por tipo de personal que prestara el servicio: Valor por Hora Auxiliar y Valor por Hora Profesional y/o por tipo de servicio y empresa: Plan elegido + Tipo de empresa (mediana, pequeña o micro)

10.2.4.4 PROYECCIÓN DE PRECIOS

La determinación de los precios de los servicios, se da como resultado de un análisis de los diferentes aspectos que inciden en él, como son el tiempo (horas hombre) de acuerdo con el tamaño de la empresa y el costo de acuerdo al tipo de personal requerido sea este auxiliar o profesional, teniendo presente que el resultado refleje la realidad del mercado.

Los tiempos estimados del servicio, relacionados en el numeral 10.2.1.3 PRESENTACIÓN Y COMPOSICION DEL SERVICIO y la definición de precios por hora de consultoría, que se presenta en este numeral, se da como resultado del análisis de ofertas similares y por experiencias profesionales en campo. De acuerdo a esto se presentan los precios por servicio de acuerdo al tamaño de las empresas sean estas Micro, Pequeña o Mediana¹:

¹ En Colombia de acuerdo con la Ley 590 de Mipymes las empresas se clasifican según su dimensión en: **I) Microempresa**, menos de 10 trabajadores; **II) Pequeña empresa**, emplea entre

Plan Básico Vinculación

Tabla 13 Precio Plan Básico Vinculación

CONCEPTO/TIPO DE CLIENTE	HORAS AUXILIAR	HORAS PROFESIONAL	TOTAL HORAS	PRECIO CONSULTORIA
	\$ 12.000	\$ 65.000		
MICROEMPRESA	90	50	140	\$ 4.580.000
PEQUEÑA EMPRESA	50	70	120	\$ 5.500.000
MEDIANA EMPRESA	60	85	145	\$ 6.670.000

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Plan Básico Cobranza

Tabla 14 Precio Plan Básico Cobranza

CONCEPTO/TIPO DE CLIENTE	HORAS AUXILIAR	HORAS PROFESIONAL	TOTAL HORAS	PRECIO CONSULTORIA
	\$ 12.000	\$ 70.000		
MICROEMPRESA	75	50	125	\$ 4.400.000
PEQUEÑA EMPRESA	90	55	145	\$ 4.930.000
MEDIANA EMPRESA	50	80	130	\$ 6.200.000

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

11 y 50 personas;III) **Mediana empresa**, tiene de 51 a 200 empleados laborando, y IV) **Gran empresa**, tiene más de 200empleados

Plan Básico Mercadeo – Alto Valor

Tabla 15 Precio Plan Básico Mercadeo – Alto Valor

CONCEPTO/TIPO DE CLIENTE	HORAS AUXILIAR	HORAS PROFESIONAL	TOTAL HORAS	PRECIO CONSULTORIA
	\$ 12.000	\$ 70.000		
MICROEMPRESA	55	50	105	\$ 4.160.000
PEQUEÑA EMPRESA	60	50	110	\$ 4.220.000
MEDIANA EMPRESA	110	90	200	\$ 7.620.000

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Plan Plus Vinculación de Clientes + Cobranza

Tabla 16 Precio Plan Plus Vinculación de Clientes + Cobranza

CONCEPTO/TIPO DE CLIENTE	HORAS AUXILIAR	HORAS PROFESIONAL	TOTAL HORAS	PRECIO CONSULTORIA
	\$ 12.000	\$ 65.000		
MICROEMPRESA	50	70	120	\$ 5.500.000
PEQUEÑA EMPRESA	65	100	165	\$ 7.780.000
MEDIANA EMPRESA	90	120	210	\$ 9.480.000

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Plan Plus Gold

Tabla 17 Precio Plan Plus Vinculación Gold

CONCEPTO/TIPO DE CLIENTE	HORAS AUXILIAR	HORAS PROFESIONAL	TOTAL HORAS	PRECIO CONSULTORIA
	\$ 12.000	\$ 65.000		
MICROEMPRESA	65	70	135	\$ 5.680.000
PEQUEÑA EMPRESA	100	90	190	\$ 7.500.000
MEDIANA EMPRESA	130	120	250	\$ 9.960.000

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

RESUMEN DE PRECIOS

Tabla 18 Resumen Precios por Plan

PRECIO POR PROYECTO	Plan Básico Vinculación	Plan Básico Cobranza	Plan Básico Mercadeo – Alto Valor	Plan Plus	Plan Plus Gold
MICROEMPRESA	\$ 4.580.000	\$ 4.400.000	\$ 4.160.000	\$ 5.500.000	\$ 5.680.000
PEQUEÑA EMPRESA	\$ 5.500.000	\$ 4.930.000	\$ 4.220.000	\$ 7.780.000	\$ 7.500.000
MEDIANA EMPRESA	\$ 6.670.000	\$ 6.200.000	\$ 7.620.000	\$ 9.480.000	\$ 9.960.000

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

La política de la empresa será incrementar sus precios de acuerdo al IPC del año anterior certificado por el DANE

10.2.5 PLAZA

10.2.5.1 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

El canal de distribución será la comercialización directa por medio de visitas a los clientes y contactándolos por vía telefónica o correo electrónico.

La interrelación cliente – proveedor de servicio de Consultoría debe darse de manera personalizada.

Lo primero que se requiere para presentar una oferta de servicios es una visita al lugar de operaciones u oficinas del cliente con el fin de conocer de primera mano la información y el flujo que se debe revisar, el alcance, su ubicación y las salidas del proceso así como la cantidad de transacciones que se operan a diario y como estas impactan el negocio.

10.2.5.2 PROMOCION

Como se enunció anteriormente, la actividad de promoción será establecida básicamente en medios de circulación entre los comerciantes, como cuñas radiales, publicidad en revistas y diarios de empresa y en publicaciones en revistas y boletines de gremios.

Se promocionará además tanto en eventos de capacitación y reuniones de la pequeña y mediana empresa, como en los especializados que desarrollen empresas que tengan que ver con el tema, tales como ANDI, Cámara de Comercio, Asociaciones de productores de zapatos, confecciones, muebles, electrodomésticos, entre otras.

Las Relaciones públicas y recomendaciones entre los mismos clientes – el voz a voz-, se convertirán en la mejor estrategia de promoción que pueda tener este tipo de actividad. El servicio personal, implicara bajos recursos financieros, mercado concentrado, manejable cantidad de clientes en función a los Recursos Humanos existentes y un servicio hecho a la medida según el tipo de contribuyente y sus necesidades específicas. (Castillo Dextre Cielo. Consultoría Tributaria. Pontificia Universidad Católica del Perú)

El enfoque de exclusividad de un servicio para cada cliente, se muestra en dos situaciones creativas similares con dos soluciones totalmente distintas encontradas en un pequeño punto de diferencia. La efectividad estará en mensajes cortos y repetitivos.

La fuerza de las ventas en principio, estará en cabeza de los profesionales miembros, 4 personas compuestas por: un abogado, un especialista en mercadeo, un especialista en proyectos y un especialista en riesgo.

Lo anterior se espera otorgue mayor credibilidad a un producto que es especializado y ajustado a cada cliente. Su especialización dará un mensaje de confianza al cliente

10.2.6 CONCLUSIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS DE MERCADOS.

Si bien no existe información histórica sobre demanda específica de los servicios a ofrecer, se puede establecer que su uso será motivado principalmente en aquellas empresas que tengan necesidades o debilidades específicas en las áreas de cartera, y siendo además el crédito es el principal eslabón de la cadena, una mala colocación por malas prácticas, tiene un efecto directo en la rotación de esta en los balances de la entidad y así, el número de entidades calculados como potencial es bastante realista y nos da un mercado de cerca de 1.400 empresas como usuarios de nuestro servicio.

Estas empresas harán 50 compras anuales de servicios, teniendo en cuenta la experiencia de los consultores al servicio de la empresa y las características de los competidores, lo que permite suponer que las ventas totales anuales de servicios de consultoría en el primer año serán de un valor de \$298.710.000

Adicional a lo anterior, por el juicio de expertos, las tendencias mundiales y las tendencias de las mismas políticas gubernamentales plantearán nuevos retos para los empresarios y es allí donde la consultoría tiene un importante papel que jugar.

La dinámica del crédito de consumo otorgado por los establecimientos de comercio seguirá su comportamiento de crecimiento en la medida en que las condiciones económicas de estabilidad se mantengan, el empleo siga en ascenso y esto incentive el consumo, como lo marcan las tendencias, el TLC por ejemplo tendrá una gran influencia en esta dinámica.

Adicionalmente, aunque los niveles de cartera vencida del 2011 son muy diferentes a los presentados en el 2009, cuando el 49% de las empresas de comercio y servicios del Valle de Aburra, veían esta como una situación crítica en el sector, aún hay alrededor de un 18% que considera que el vencimiento va al alza y la perspectiva del Banco de la República es que hay riesgos mayores por la

expansión que ha presentado el crédito de consumo como medio de acceso a los bienes y servicios (Fenalco Antioquia, 2012).

Se presenta así una necesidad puntual, y es garantizar que, así como aumenta la cartera de crédito, esta misma tenga un óptimo retorno en el futuro, en los plazos establecidos, con la rotación estimada, porque de lo contrario el efecto de esta actividad será totalmente adverso para las entidades que otorgan financiación arriesgando su capital en ello.

Una consultoría a tiempo es mucho más valiosa que una correctiva, de allí que muchas empresas hoy en día utilizan a consultores para buscar nuevas oportunidades de negocios, productos, etc. De estas consultorías siempre surgen brillantes y productivas ideas transformadores.

Es esa dinámica, esa necesidad de mejores otorgamientos que ya ha sido identificada es lo que nos abre la puerta de entrada a un sector que cada día quiere mejorar su proceso de control del riesgo en el otorgamiento de los créditos con el fin de tener los mejores resultados de rentabilidad con el mínimo sacrificio de capital y esto comienza a vislumbrar ese 56% de empresas que afirmaron que comprarían el servicio en una micro encuesta, y que para la mayoría de ellos la confianza en el consultor marcaría una gran motivación.

10.3 ANÁLISIS TÉCNICO

10.3.1 Localización

10.3.1.1 Factores de localización

- Con el fin de determinar la mejor alternativa de ubicación, se analizaron los factores relacionados a continuación a los cuales se asigna un peso porcentual, según su importancia relevante:

- Proximidad a los clientes: La localización debe ser aquella que optimice el acceso a los clientes, estratégica de tal manera que pueda cubrir un lugar geográfico importante donde converjan clientes potenciales. Peso: 40%.
- Alrededores: Aquí se tiene en cuenta la proximidad a lugares estratégicos como parqueaderos, estaciones del metro, acceso a grandes superficies, comercios, que puedan influir o afectar el desarrollo integral de la empresa. Peso: 20%.
- El costo de arrendamiento mensual de una Oficina ubicada en la Zona Centro, oscila entre los 390.000 y 650.000. Estas oficinas tienen un área entre 20m² y 60m².Peso: 20%
- Accesibilidad: Tiene que ver con la facilidad de acceso a la empresa y principalmente de los profesionales a sus clientes. Acceso a vías de comunicación y transporte. Peso: 10%
- Seguridad: Un lugar al que se pueda acudir con confianza. Peso: 10%

10.3.1.2 Macro localización:

La empresa a constituir estará ubicada dentro de la zona urbana del Municipio de Medellín.

10.3.1.3 Micro localización:

La mejor alternativa de ubicación de la empresa, teniendo en cuenta los factores de facilidad de acceso en el sector y zonas de parqueo es el sector del centro de la ciudad, concretamente en dos opciones de espacio: La Zona de la Playa y sus alrededores y la zona del Parque Berrio y sus alrededores.

10.3.2 Tamaño

El tamaño de la empresa se definirá de acuerdo a dos factores principales: las necesidades de personal para llevar a cabo la actividad que satisfaga la demanda y el tamaño potencial del mercado, establecido en el estudio de Mercado

10.3.2.1 Factores condicionantes

10.3.2.1.1 Recurso humano. Para poder atender el mercado objetivo en el nivel de ventas esperado, se contará con personal altamente calificado en las áreas Financiera, Mercados, Jurídica, De Riesgos y Gerencial, lo que garantiza la calidad del servicio ofrecido por la empresa. Los requerimientos de personal para atender el mercado potencial se relacionan en el numeral 10.3.3.4

10.3.2.1.2 Capacidad instalada. Teniendo en cuenta que el número de semanas laborables al año son 48 (4 semanas por 12 meses), los días laborados en cada una de las semanas es de 6 días y en cada día se promedia un descanso de 0.5 horas por día, y que todo esto da un tiempo suplementario de 144 horas de descanso al año, se tiene que la capacidad instalada real es de 2.160 Horas por año.

Tabla 19 Requerimientos de personal y horas hombre

AREA PROFESIONAL	HORAS MES	HORAS AÑO
Profesional Jurídico	180	2.160
Profesional en Mercadeo	180	2.160
Profesional en Economía Y Finanzas	180	2.160
Auxiliar de Proyectos	180	2.160
Auxiliar de Proyectos	180	2.160
Director de Proyectos	180	2.160
TOTAL	900	10.800

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

10.3.2.1.3 Aspecto tecnológico. Para ofrecer un servicio óptimo y que facilite la actividad para los profesionales lo prestan, como para los clientes, la empresa debe contar con una página Web, de manera que permita ser accedido mediante aplicaciones de correo electrónico, página Web, transferencia de archivos o cualquier otro servicio.

10.3.2.1.4 Aspecto financiero. Los socios aportarían el capital en partes iguales para financiar el 40% de la inversión requerida, el otro 60%, corresponde a un crédito bancario con plazo de cinco (5) años y cuyas condiciones se presentan en el estudio financiero de este proyecto.

10.3.3 Ingeniería del proyecto

10.3.3.1 Descripción técnica del producto o servicio

Por tratarse de Servicios intangibles, la descripción se centra en sus aspectos básicos de alcance. Se procede a describir cada uno de los servicios objeto del proyecto:

- *Plan Básico Vinculación:*

Comprende, estudio del negocio, definición de mejores prácticas de estudio de solicitudes y definición de requisitos para acceso al crédito de acuerdo a la situación y características de la compañía.

Flujo del proceso de análisis del riesgo de otorgamiento de créditos, capacitación, análisis y determinación de aspectos jurídicos, análisis de riesgos, definición de perfiles de los cargos, análisis de herramientas tecnológicas.

- *Plan Básico Cobranza*

Comprende, estudio de la cartera de clientes, definición de mejores prácticas de cobranza, determinación del flujo del proceso, esquema de priorización en la cobranza, capacitación, definición de perfiles de los cargos, análisis de herramientas tecnológicas.

- *Plan Básico Mercadeo – Alto Valor*

Análisis, Diagnostico y plan de acción para definir metodologías de identificación de clientes de bajo Riesgo como potencial comercial. (Puede incluir implementación).

- *Plan Plus*

Incluye Planes Básicos: Estudio de Solicitudes y Cobranza.

- *Plan Plus Gold*

Incluye los 3 Planes Básicos: Estudio de Solicitudes – Cobranza y Mercadeo. Se otorga como valor agregado la capacitación sobre procedimientos para control del fraude.

Fases Del Servicio

Para cualquiera de los servicios ofrecidos, se establecen las siguientes fases, las cuales variaran en duración de acuerdo al tiempo estimado del servicio:

Tabla 20 Fases del Servicio

F A S E S	ACTIVIDAD	TÉCNICA
1- ENTRADA	<ul style="list-style-type: none"> • CLARIFICAR EL CONTENIDO • SITUAR EL CONTEXTO • PRECISAR COMPROMISOS MUTUOS 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ ENTREVISTAS PRELIMINARES ♦ ELABORACION PROPOSICION PRELIMINAR
2-PREPARACION DEL EQUIPO (MIXTO) INTERNO - EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • SELECCIONAR MIEMBROS • PREPARACION DE "EQUIPOS" 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ MINI-CONFERENCIAS ♦ TALLERES ♦ EJERCICIOS
3- DIAGNOSTICO	<ul style="list-style-type: none"> • ANALIZAR SISTEMA-CLIENTE • IDENTIFICAR PROBLEMAS • ENCONTRAR CAUSAS 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ ANALISIS DOCUMENTAL ♦ ENTREVISTAS ♦ DINAMICA DE GRUPOS ♦ RETROALIMENTACION

4-RECOMENDACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • PRUEBAS “PILOTO” DE CIERTAS SOLUCIONES • REDACCION DE “PROPUESTAS FINALES” • PRESENTACION DE LAS SOLUCIONES • “AJUSTE” DE SITUACIONES ESPECIFICAS ACORDAR SI SE PARTICIPA (O NO) EN LA IMPLANTACION	DOS VIAS POSIBLES:
a- Elaboración b- Implantación		1- PARTICIPACION EN LA SOLUCION 2- “VENTA” DE LAS RECOMENDACIONES (REDACCION INFORME)
5- EVALUACION	REVISION 6 MESES DESPUES	ANALISIS DE DATOS ANTES Y DESPUES

Cuadro 1: Etapas del Servicio

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

10.3.3.2 Inversiones en maquinaria y equipo

Las Inversiones en maquinaria y equipo son mínimas dadas las características de contratación. Cada profesional contratado debe poseer su propio equipo portátil, así que cargado a la empresa se tendrán 3 equipos de Cómputo fijos y un multifuncional para realizar los trabajos de impresión, escáner y envío y recepción de fax.

Los costos asociados según cotizaciones realizadas son:

Tabla 21 Inversiones en Maquinaria y Equipo

DESCRIPCION	CANT.	COSTO	TOTAL	FUENTE
COMPUTADOR PERSONAL	3	\$ 1.146.000	\$ 3.438.000	www.falabella.com.co
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	2	\$ 370.000	\$ 740.000	www.alkosto.com
ESCRITORIOS	3	\$ 170.000	\$ 510.000	articulo.mercadolibre.com.co
MESA JUNTAS	1	\$ 450.000	\$ 450.000	articulo.mercadolibre.com.co
SILLAS DE OFICINA	3	\$ 69.900	\$ 209.700	www.homecenter.com.co
SILLAS PARA INTERLOCUTOR	6	\$ 54.000	\$ 324.000	articulo.mercadolibre.com.co
ARCHIVADOR	2	\$ 360.000	\$ 720.000	articulo.mercadolibre.com.co
TELEFONO	1	\$ 249.900	\$ 249.900	www.exito.com
PAPELERAS	3	\$ 16.900	\$ 50.700	articulo.mercadolibre.com.co
CAFETERA	1	\$ 59.900	\$ 59.900	www.homecenter.com.co
TOTAL	22	\$ 2.946.600	\$ 6.752.200	

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

10.3.3.3 Descripción de Insumos

Dadas las características del servicio y la política de cero papel, para el desarrollo de la actividad se requiere básicamente como único insumo las hojas de papelería empleadas para la impresión de informes finales y para comunicaciones que requieran ser formalizadas mediante acuse de recibo

10.3.3.4 Determinación de mano de obra necesaria

Presentamos a continuación los requerimientos de profesionales y Auxiliares por año, lo que permite determinar el promedio requerido en los primeros cinco años de funcionamiento del proyecto.

Tabla 22 Requerimientos de Personal por Año

AREA PROFESIONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Profesional Jurídico	1	1	1	1	1
Profesional en Mercadeo	1	1	1	1	1
Profesional en Economía Y Finanzas	1	1	1	1	1
Auxiliar de Proyectos	1	1	1	1	1
Auxiliar de Proyectos	1	1	1	1	1
Director de Proyectos					
TOTAL	6	6	6	6	6

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

10.3.4 Aspectos legales

10.3.4.1 Tipo de Sociedad:

La empresa se constituirá como una sociedad por Acciones Simplificada, en la cual se deberá hacer el aporte de capital social de acuerdo a lo establecido

en el estudio financiero y cuyo objetivo es el de ofrecer un servicio de asesoría integral a las empresas del sector pequeña y mediana empresa de Medellín y su área metropolitana. La sociedad está reglamentada con base en lo estipulado en ley 1258 de 2008.

10.3.4.2 Requisitos legales

Los requisitos para la constitución de la sociedad de conformidad con la ley 1258 de 2008, son los siguientes:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- Se debe realizar la Verificación del Nombre o Razón Social en <http://www.crearempresa.com.co/consultas/ConsultaNombre.aspx>
- Relacionar el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- 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.
- 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 éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Adicional a los requisitos de constitución, la empresa cumplirá requisitos tales como:

- Inscripción ante la Cámara de Comercio
- Obtención del Número de Identificación Tributaria (NIT)
Con el certificado de existencia y representación que se solicita en la Cámara de Comercio, se solicita en la DIAN el formulario de RUT (Registro Único Tributario).
- Afiliación a la Aseguradora de Riesgos Profesionales (ARP)
Una vez elegida la ARP, se debe llenar una solicitud de vinculación de la empresa al sistema general de riesgos profesionales, la cual es suministrada sin ningún costo por la ARP, dependiendo el grado y la clase de riesgo de las actividades de la empresa, ellos establecen la tarifa de riesgo la cual es un porcentaje total de la nómina y debe ser asumida por el empleador, dicho valor se debe pagar cada mes. Adicionalmente se debe vincular a cada trabajador, llenando la solicitud de vinculación del trabajador al sistema general de riesgos profesionales.
- Inscripción al Régimen de Seguridad Social
Se debe inscribir a alguna entidad promotora de salud (EPS) a todos los trabajadores, según su modalidad de contrato. Para el caso de los contratos por prestación de servicios, el empleado debe certificar que se encuentra afiliado como independiente.
- Afiliación al Fondo de Pensiones y Cesantías
Se debe afiliar a todos los miembros de la empresa al fondo de pensiones, el cual el trabajador podrá elegir.
- Inscripción a Aportes Parafiscales
Son pagos a que está obligado todo empleador a cancelar sobre el valor de la nómina mensual a través de las cajas de compensación

familiar para: Subsidio familiar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y SENA

10.3.5 Aspectos administrativos básicos

10.3.5.1 Tipo de contrato

Se tendrán los siguientes tipos de contratación de acuerdo al perfil

Tabla 23 Tipos de Contratación

AREA PROFESIONAL	TIPO DE CONTRATO
Profesional Jurídico	POR SERVICIOS
Profesional en Mercadeo	POR SERVICIOS
Profesional en Economía Y Finanzas	POR SERVICIOS
Auxiliar de Proyectos	INDEFINIDO
Director de Proyectos	POR SERVICIOS
Auxiliar de Proyectos	INDEFINIDO
Gerente	INDEFINIDO
Secretaria	FIJO A UN AÑO
Servicios Generales	SERVICIOS TEMPORALES

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

10.3.5.2 Definición de cargos

Gerente: Este funcionario está encargado de la administración y la Representación Legal de la Sociedad.

Líder De Proyectos: Este funcionario tendrá a cargo la labor de supervisión de todos los proyectos en curso.

Profesional Jurídico: Tendrá a su cargo las actividades que tengan relación con el aspecto jurídico del proyecto, revisión de documentación legal, revisión de cumplimiento y aspectos legales en los procesos de Crédito, Cartera y Mercadeo y dará su concepto acerca de las mejores prácticas al respecto.

Profesional de Mercadeo: llevará a cabo actividades relacionadas con la determinación de planes para el proceso de retención, fidelización y segmentación de clientes en los proyectos y generara el informe sobre este aspecto.

Profesional de Economía y Finanzas: Tendrá a su cargo la evaluación de los datos, la determinación de perfiles de riesgo en originación y cartera y entregara el informe de acción en lo que se refiere estos aspectos.

Auxiliar de Proyecto: El auxiliar efectuara trabajo de campo en actividades de recolección de información y entrevistas dirigidas.

Secretaria: La secretaria se encarga de las labores administrativas y operativas en general para el funcionamiento de la oficina.

10.3.5.3 Salarios

La definición de Salarios se detalla en la siguiente tabla y es la base para la liquidación de prestaciones sociales y seguridad social. Aumentaran cada año de acuerdo a los porcentajes definidos por el gobierno nacional para el salario mínimo.

Tabla 24 Salarios

AREA PROFESIONAL	SALARIO	CARGA PRESTACIONAL	TOTAL SALARIOS Y PRESTACIONES MES
Profesional Jurídico	\$ 2.700.000	0%	\$ 2.700.000
Profesional en Mercadeo	\$ 2.700.000	0%	\$ 2.700.000
Profesional en Economía Y Finanzas	\$ 2.800.000	0%	\$ 2.800.000
Director de Proyectos	\$ 2.900.000	0%	\$ 2.900.000
Auxiliar de Proyectos	\$ 1.300.000	54,26%	\$ 1.942.200
Auxiliar de Proyectos	\$ 1.300.000	54,26%	\$ 1.942.200
Gerente	\$ 3.200.000	55,26%	\$4.812.800
Secretaria	\$ 650.000	54,26%	\$971.100
Servicios Generales	\$ 283.350	54,26%	\$481.695
TOTAL	\$ 17.550.000		\$20.681.770

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

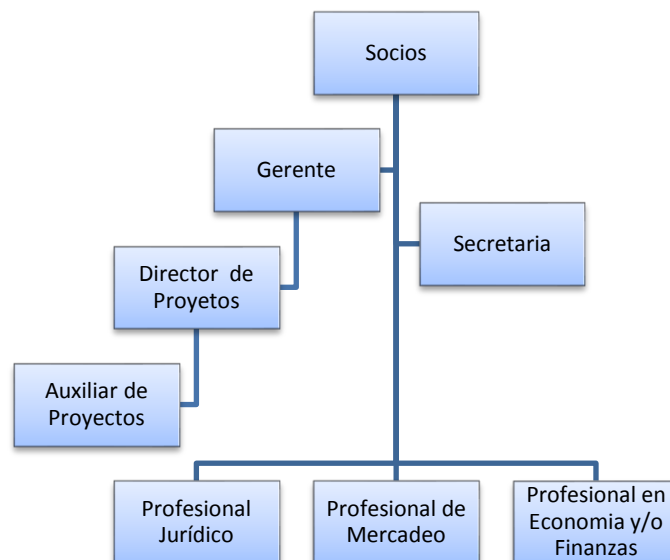
La carga prestacional de un trabajador equivale al 54,26% y el 55,26% para el Gerente debido al 1% adicional por el Fondo de Solidaridad Pensional.

Tabla 25 Carga Prestacional

CONCEPTO	PORCENTAJE
CESANTIAS	8,33%
INTERESES	1,00%
PRIMA SEMESTRAL	8,33%
VACACIONES	6,10%
CAJA DE COMPENSACION	4,00%
I.C.B.F.	3,00%
SENA	2,00%
SALUD	8,50%
PENSIONES	12,00%
RIESGO PROFESIONAL	1,00%
TOTAL	54,26%
Adicional 1% Fondo de Solidaridad Pensional	1,00%
TOTAL INCLUYENDO FSP	55,26%

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

10.3.5.4 Organigrama



Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

10.3.6 Inversiones y financiación

10.3.6.1 Inversiones fijas

Está representada por la suma de dinero requerida para adquirir activos fijos. Para este proyecto, según las cotizaciones obtenidas, equivalente a \$ 6.752.200

Tabla 26 Inversiones Fijas

DESCRIPCION	CANT.	COSTO	TOTAL	FUENTE
COMPUTADOR PERSONAL	3	\$ 1.146.000	\$ 3.438.000	www.falabella.com.co
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	2	\$ 370.000	\$ 740.000	www.alkosto.com
ESCRITORIOS	3	\$ 170.000	\$ 510.000	articulo.mercadolibre.com.co
MESA JUNTAS	1	\$ 450.000	\$ 450.000	articulo.mercadolibre.com.co
SILLAS DE OFICINA	3	\$ 69.900	\$ 209.700	www.homecenter.com.co
SILLAS PARA INTERLOCUTOR	6	\$ 54.000	\$ 324.000	articulo.mercadolibre.com.co
ARCHIVADOR	2	\$ 360.000	\$ 720.000	articulo.mercadolibre.com.co
TELEFONO	1	\$ 249.900	\$ 249.900	www.exito.com
PAPELERAS	3	\$ 16.900	\$ 50.700	articulo.mercadolibre.com.co
CAFETERA	1	\$ 59.900	\$ 59.900	www.homecenter.com.co
TOTAL	22	\$ 2.946.600	\$ 6.752.200	

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

10.3.6.2 Inversiones Diferidas

Corresponde a rubros como adecuaciones y remodelaciones, estudio del proyecto, publicidad y lanzamiento, entre otros, equivalente a \$ 7.931.997.

Tabla 27 Inversiones Diferidas

Concepto	DESCRIPCION	Valor
Estudio del proyecto	Estimación De Costo Por El Autor	\$ 3.500.000
Adecuaciones y remodelaciones	Cotización de maestro de obra de acuerdo al área estimada de 60 mt2	\$ 1.500.000
Pagina Web	Cotización consultada en pagina WEB IO S.A.	\$ 1.100.000
Gastos de constitución	De acuerdo al tipo de sociedad y los costos reglamentados de inscripción. Son menores por no requerir escritura publica	\$ 550.000
Publicidad y material POP	Cotización De Limpresos	\$ 1.031.997
Insumos de papelería	Cotizaciones Varias	\$ 250.000
Total inversión diferida		\$ 7.931.997

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

10.3.6.3 Capital de Trabajo

Representado por el capital de giro distinto a la inversión de activos fijos y diferidos con que contará para que empiece a funcionar el proyecto.

Tabla 28 Capital de Trabajo

<i>DESCRIPCION</i>	<i>MONTO \$</i>
EFFECTIVO IMPREVISTOS	\$ 1.000.000
NOMINA DEL 2 MESES	\$ 41.363.540
ARRENDAMIENTO 2 MESES	\$ 1.100.000
SERVICIOS PUBLICOS 2 MESES	\$ 440.000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 43.903.540

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

10.3.6.4 Alternativas de financiación.

Total Inversión Inicial Requerida:

Tabla 29 Inversión Requerida

INVERSION FIJA	\$ 6.752.200
INVERSION DIFERIDA	\$ 8.550.000
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 43.903.540
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 59.205.740

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

De la inversión requerida el 40% lo ponen los socios y para cubrir el restante se obtendrá un crédito con un plazo de 5 años.

Fuentes de Financiación: La fuente de financiamiento que se van a utilizar es un crédito con la Cooperativa Creafam, entidad que Fomenta el empresarismo por medio de créditos comerciales y para emprendimiento:

Tabla 30 Comparación de Tasas

ENTIDAD	TASA EFECTIVA ANUAL	LINEA DE CREDITO	WEB
COOGRANADA	23,44%	Capital De Trabajo	www.coogranada.com/sitio/beta/index.php
CREAFAM	19,56%	Crédito Comercial	www.creafam.com.co
BANCAMIA	26,50%	Crédito Comercial	www.bancamia.com.co
MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA	39,28%	Microcrédito Nuevo	www.microempresasdeantioquia.org.co

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

10.3.7 Presupuesto ingresos, costos y gastos

10.3.7.1 Presupuesto de Ingresos

Partiendo de las conclusiones del estudio de mercado, en términos de las características del servicio, la oferta actual y demanda potencial y teniendo en cuenta que, a excepción de las Centrales de riesgo, quienes se acercan en algunos aspectos a suplir algunas de las necesidades objeto del proyecto, no hay ninguna empresa que se especialice en el esquema de Servicios que se ofertara y por tal razón y por las características analizadas del entorno, vemos una gran posibilidad de negocio.

Bajo una premisa de trabajo Comercial y por conocimiento de las cifras de afiliaciones anuales a las Centrales de Información, consideramos que 50 negocios de consultoría en el año, será una meta cautelosa pero retadora, adicionalmente, dada la estimación de crecimiento económico y del servicio, encontrada en los antecedentes del análisis sectorial, partiremos de una estimación de crecimiento en ventas de 5% anual.

Las proyecciones para el primer año son las siguientes:

CANTIDADES

Tabla 31 Venta de Servicios año 1

TIPO DE EMPRESA	Plan Básico Vinculación	Plan Básico Cobranza	Plan Básico Mercadeo	Plan Plus	Plan Plus Gold
MICROEMPRESA	6	4	2	3	1
PEQUEÑA EMPRESA	6	4	3	3	2
MEDIANA EMPRESA	5	4	3	3	1

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Total Negocios Consultorías Año 1 = 50

INGRESOS POR TIPO DE EMPRESA

Tabla 32 Ingresos Anuales Por Tipo De Empresa

PRECIO POR PROYECTO	PBV	PBC	PBMA	PP	PPG	TOTALES
MICROEMPRESA	\$ 27.480.000	\$ 17.600.000	\$ 8.320.000	\$ 16.500.000	\$ 5.680.000	\$ 75.580.000
PEQUEÑA EMPRESA	\$ 33.000.000	\$ 19.720.000	\$ 12.660.000	\$ 23.340.000	\$ 15.000.000	\$ 103.720.000
MEDIANA EMPRESA	\$ 33.350.000	\$ 24.800.000	\$ 22.860.000	\$ 28.440.000	\$ 9.960.000	\$ 119.410.000
TOTALES	\$ 93.830.000	\$ 62.120.000	\$ 43.840.000	\$ 68.280.000	\$ 30.640.000	\$ 298.710.000

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Dados los incrementos, el presupuesto de Ingresos estimados seria:

Tabla 33 Presupuesto de Ingresos Estimados por año

VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL AÑO	\$ 298.710.000	\$ 313.645.500	\$ 329.327.775	\$ 345.794.164	\$ 363.083.872

10.3.7.2 Presupuesto de Gastos

Tabla 34 Presupuesto de Gastos por año

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTO MOD HONORARIOS PROFESIONALES	\$128.400.000	\$133.536.000	\$138.877.440	\$144.432.538	\$150.209.839
Sueldos y Prestaciones	\$119.781.240	\$119.781.240	\$119.781.240	\$119.781.240	\$119.781.240
SERVICIOS DE CONTABILIDAD	\$3.400.200	\$3.400.200	\$3.400.200	\$3.400.200	\$3.400.200
SERVICIOS DE ASEO Y LIMPIEZA	\$5.780.340	\$5.780.340	\$5.780.340	\$5.780.340	\$5.780.340
GASTO GENERAL DE PUBLICIDAD	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
CANON DE ARRENDAMIENTO (20%)	\$7.800.000	\$7.800.000	\$7.800.000	\$7.800.000	\$7.800.000

GASTO GENERAL DE TRANSPORTE	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000
PAPELERIA E INSUMOS DE OFICINA	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000
CAFETERIA	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000
GASTOS DE REPRESENTACION	\$960.000	\$960.000	\$960.000	\$960.000	\$960.000
GASTO AGUA POTABLE	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000
GASTO AGUA RESIDUAL	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000
GASTO ELECTRICIDAD	\$55.000	\$55.000	\$55.000	\$55.000	\$55.000
GASTO MANTENIMIENTO	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
GASTO TELEFONIA FIJA, MOVIL E INTERNET	\$1.920.000	\$1.920.000	\$1.920.000	\$1.920.000	\$1.920.000
TOTAL GASTOS	\$273.591.589	\$278.727.589	\$284.069.029	\$289.624.126	\$295.401.428

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

10.3.8 Conclusión General del Análisis de Técnico:

Dado que es un servicio lo que se comercializa, la principal incidencia en la medición de impacto está dada por el control de costos de mano de obra, por lo que la mayor parte de ella se contrata por Servicios para evitar los sobrecostos que esta tiene por efecto de las prestaciones.

Adicionalmente, la ubicación es determinante. El centro de Medellín debe ser el lugar de operación para facilitar el acceso a los clientes.

11. EVALUACION DEL PROYECTO

11.1. EVALUACION FINANCIERA

11.1.1. Construcción flujo de caja del proyecto y del inversionista.

11.1.1.1. Flujo de Caja presupuestado para el Proyecto, partiendo de la utilidad operativa.

Tabla 35 Flujo de Caja del Proyecto Partiendo de U.O

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) UTILIDAD OPERATIVA		\$ 22.364.401	\$ 30.238.737	\$ 38.577.400	\$ 47.406.433	\$ 56.753.291
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(=) U.A.I		\$ 22.364.401	\$ 30.238.737	\$ 38.577.400	\$ 47.406.433	\$ 56.753.291
(-) PROVISION PARA PAGO DE IMPUESTOS		-\$ 7.380.252	-\$ 9.978.783	-\$ 12.730.542	-\$ 15.644.123	-\$ 18.728.586
(=) UTILIDAD NETA		\$ 14.984.149	\$ 20.259.954	\$ 25.846.858	\$ 31.762.310	\$ 38.024.705
(+) DEPRECIACION Y AMORTIZACION		\$ 2.754.010	\$ 2.754.010	\$ 2.754.010	\$ 2.754.010	\$ 2.754.010
(-) INVERSIONES INICIALES:						
ACTIVOS FIJOS	-\$6.752.200					
GASTOS PREOPERATIVOS	-\$ 8.550.000					
K de W INICIAL	-\$ 43.903.540					
(+/-) VARIACION EN EL CTNO		-\$ 30.773.960	-\$ 3.733.875	-\$ 3.920.569	-\$ 4.116.597	-\$ 4.322.427
(+) RECUPERACION DEL CNTO						\$ 90.770.968
(+) VALOR DE SALVAMENTO DE LOS AF						\$ 1.532.150
(=) FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$ 59.205.740	-\$ 13.035.801	\$ 19.280.089	\$ 24.680.299	\$ 30.399.723	\$ 128.759.406
VPN (18%) FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

11.1.1.2. Flujo de Caja Presupuestado del Inversionista partiendo de la utilidad neta.

Tabla 36 Flujo de Caja del Inversionista partiendo de la U.N.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) UTILIDAD NETA		\$ 10.328.731	\$ 16.535.619	\$ 23.053.607	\$ 29.900.143	\$ 37.093.621
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		\$ 2.754.010	\$ 2.754.010	\$ 2.754.010	\$ 2.754.010	\$ 2.754.010
(-) INVERSIONES INICIALES						
ACTIVOS FIJOS	-\$ 6.752.200					
GASTOS PREOPERATIVOS	-\$ 8.550.000					
K de W INICIAL	-\$ 43.903.540					
(+/-) VARIACION EN EL CTNO		-\$ 30.773.960	-\$ 3.733.875	-\$ 3.920.569	-\$ 4.116.597	-\$ 4.322.427
(+) CREDITO	\$ 35.523.444					
(-) ABONOS AL PRESTAMO		-\$ 7.104.689	-\$ 7.104.689	-\$ 7.104.689	-\$ 7.104.689	-\$ 7.104.689
(+) RECUPERACION DEL CNTO						\$ 90.770.968
(+) VALOR DE SALVAMENTO DE LOS AF						\$ 1.532.150
(=) FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 23.682.296	-\$ 24.795.908	\$ 8.451.065	\$ 14.782.360	\$ 21.432.867	\$ 120.723.634

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

11.1.2. Estado de Resultados Presupuestado.

Este informe permite de alguna manera, medir la capacidad del proyecto para generar utilidades, relacionando las operaciones que realizará la empresa con la deducción de los costos y gastos calculados.

Tabla 37 Estado de Resultados Presupuestado

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 298.710.000	\$ 313.645.500	\$ 329.327.775	\$ 345.794.164	\$ 363.083.872
-COSTO DE VENTAS	(183.569.120,00)	(190.630.284,80)	(197.973.896,19)	(205.611.252,04)	(213.554.102,12)
UTILIDAD BRUTA	\$ 115.140.880	\$ 123.015.215	\$ 131.353.879	\$ 140.182.912	\$ 149.529.770
-GASTOS OPERACIONALES	(92.776.478,52)	(92.776.478,52)	(92.776.478,52)	(92.776.478,52)	(92.776.478,52)
UAI	\$ 22.364.401	\$ 30.238.737	\$ 38.577.400	\$ 47.406.433	\$ 56.753.291
-GASTOS FINANCIEROS	(6.948.385,65)	(5.558.708,52)	(4.169.031,39)	(2.779.354,26)	(1.389.677,13)
UAI	\$ 17.568.737	\$ 26.402.205	\$ 35.700.001	\$ 45.488.167	\$ 55.794.158
-PROVISION IMPTO (33%)	(5.087.285,23)	(8.144.409,29)	(11.354.761,74)	(14.726.936,05)	(18.269.992,68)
UTILIDAD NETA	\$ 10.328.731	\$ 16.535.619	\$ 23.053.607	\$ 29.900.143	\$ 37.093.621
UTILIDADES A DISTRIBUIR	\$ 10.328.731	\$ 16.535.619	\$ 23.053.607	\$ 29.900.143	\$ 37.093.621

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

11.1.3. Balance General Presupuestado

Tabla 38 Balance General Presupuestado

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS:						
CAJA Y BANCOS	\$ 43.903.540	(\$ 19.708.623)	(\$ 8.200.434)	\$ 9.792.278	\$ 34.597.319	\$ 66.560.892
CUENTAS POR COBRAR (CARTERA)		\$ 74.677.500	\$ 78.411.375	\$ 82.331.944	\$ 86.448.541	\$ 90.770.968
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 43.903.540	\$ 54.968.877	\$ 70.210.941	\$ 92.124.222	\$ 121.045.860	\$ 157.331.860
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 8.550.000	\$ 8.550.000	\$ 8.550.000	\$ 8.550.000	\$ 8.550.000	\$ 8.550.000
AMORTIZACION ACUMULADA ACTIVOS DIFERIDOS		\$ 1.710.000	\$ 3.420.000	\$ 5.130.000	\$ 6.840.000	\$ 8.550.000
TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO	\$ 8.550.000	\$ 6.840.000	\$ 5.130.000	\$ 3.420.000	\$ 1.710.000	\$ 0
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.064.300	\$ 3.064.300	\$ 3.064.300	\$ 3.064.300	\$ 3.064.300	\$ 3.064.300
DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	\$ 0	\$ 306.430	\$ 612.860	\$ 919.290	\$ 1.225.720	\$ 1.532.150
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	\$ 3.687.900	\$ 3.687.900	\$ 3.687.900	\$ 3.687.900	\$ 3.687.900	\$ 3.687.900

DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	\$ 0	\$ 737.580	\$ 1.475.160	\$ 2.212.740	\$ 2.950.320	\$ 3.687.900
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 6.752.200	\$ 6.752.200	\$ 6.752.200	\$ 6.752.200	\$ 6.752.200	\$ 6.752.200
DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS FIJOS	\$ 0	\$ 1.044.010	\$ 2.088.020	\$ 3.132.030	\$ 4.176.040	\$ 5.220.050
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 6.752.200	\$ 5.708.190	\$ 4.664.180	\$ 3.620.170	\$ 2.576.160	\$ 1.532.150
TOTAL ACTIVOS	\$ 59.205.740	\$ 67.517.067	\$ 80.005.121	\$ 99.164.392	\$ 125.332.020	\$ 158.864.010
PASIVOS:						
IMPUESTOS POR PAGAR		\$ 5.087.285	\$ 8.144.409	\$ 11.354.762	\$ 14.726.936	\$ 18.269.993
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 5.087.285	\$ 8.144.409	\$ 11.354.762	\$ 14.726.936	\$ 18.269.993
OBLIGACIONES FINANCIERAS A MAS DE UN AÑO	\$ 35.523.444	\$ 28.418.755	\$ 21.314.066	\$ 14.209.378	\$ 7.104.689	\$ 0
TOTAL PASIVO DE LARGO PLAZO	\$ 35.523.444	\$ 28.418.755	\$ 21.314.066	\$ 14.209.378	\$ 7.104.689	\$ 0
TOTAL PASIVOS	\$ 35.523.444	\$ 33.506.040	\$ 29.458.476	\$ 25.564.139	\$ 21.831.625	\$ 18.269.993
PATRIMONIO:						
APORTES DE LOS SOCIOS	\$ 23.682.296	\$ 23.682.296	\$ 23.682.296	\$ 23.682.296	\$ 23.682.296	\$ 23.682.296
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 10.328.731	\$ 16.535.619	\$ 23.053.607	\$ 29.900.143	\$ 37.093.621
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES			\$ 10.328.731	\$ 26.864.349	\$ 49.917.957	\$ 79.818.100
TOTAL PATRIMONIO	\$ 23.682.296	\$ 34.011.027	\$ 50.546.645	\$ 73.600.253	\$ 103.500.396	\$ 140.594.017
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 59.205.740	\$ 67.517.067	\$ 80.005.121	\$ 99.164.392	\$ 125.332.020	\$ 158.864.010

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

11.1.4. Criterios de Evaluación financiera e indicadores financieros

11.1.4.1. Indicadores Financieros para el Flujo de Caja del Inversionista

11.1.4.1.1. Valor Presente Neto.

Es la ganancia equivalente a pesos de hoy generado por el proyecto por encima de la Tasa de Rentabilidad esperada (TRE).

Tabla 39 Valor Presente Neto Flujo de Caja del Inversionista

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 23.682.296	-\$ 24.795.908	\$ 8.451.065	\$ 14.782.360	\$ 21.432.867	\$ 120.723.634
VALOR PRESENTE NETO CON TIO = 15%	\$ 43.141.199					

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Significa que el proyecto genera una ganancia adicional por encima de la tasa de rentabilidad esperada de \$ 43.141.199

11.1.4.1.2. Tasa Interna de Retorno.

Es la ganancia equivalente a pesos de hoy generado por el proyecto por encima de la Tasa de Rentabilidad esperada (TRE).

Tabla 40 TIR del Flujo de Caja del Inversionista

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 23.682.296	-\$ 24.795.908	\$ 8.451.065	\$ 14.782.360	\$ 21.432.867	\$ 120.723.634
TASA INTERNA DE RETORNO	36,63%					

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

11.1.4.1.3. Resumen para el Flujo de Caja del Inversionista.

Tabla 41 Resumen Flujo de Caja del Inversionista

INDICADOR	VALOR	DECISIÓN:
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	36,63%	Dado que $TIR > TIO$, el proyecto se hace viable ($36,63\% > 15\%$)
VALOR PRESENTE NETO (TIO = 15%)	\$ 43.141.199	Dado que $VPN > 0$, el proyecto es viable

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

11.1.4.2. Indicadores Financieros para el Flujo de Caja del Proyecto

11.1.4.2.1. Valor Presente Neto

Tabla 42 Valor Presente Neto Flujo de Caja del Proyecto

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$ 59.205.740	-\$ 13.035.801	\$ 19.280.089	\$ 24.680.299	\$ 30.399.723	\$ 128.759.406
VALOR PRESENTE NETO CON WACC = 12,63%	\$ 46.297.652					

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

11.1.4.2.2. Tasa Interna de Retorno

Tabla 43 TIR Flujo de Caja del Proyecto

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$ 59.205.740	-\$ 13.035.801	\$ 19.280.089	\$ 24.680.299	\$ 30.399.723	\$ 128.759.406
TASA INTERNA DE RETORNO	29,38%					

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

11.1.4.2.2.1. Resumen para el Flujo de Caja del Proyecto

Tabla 44 Resumen para el Flujo de Caja del Proyecto

INDICADOR	VALOR	DECISIÓN:
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	29,38%	Dado que TIR > TIO, el proyecto es viable (29,38% > 12,63%)
VALOR PRESENTE NETO (CPPC = 12,63%)	\$ 46.297.652	Dado que VPN > 0, el proyecto se acepta

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

11.1.4.3. Evaluación Financiera Con Criterios Que No Consideran El Valor Tiempo Del Dinero

Tabla 45 Criterios Que No Consideran El Valor Tiempo Del Dinero

CONCEPTO	DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INDICES DE LIQUIDEZ						
RAZON CORRIENTE	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo	10,81	8,62	8,11	8,22	8,61
IMPORTANCIA DEL ACTIVO CORRIENTE:	Participación del activo corriente sobre el activo total	81,41%	87,76%	92,90%	96,58%	99,04%
INDICES DE RENTABILIDAD						
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	Indica la rentabilidad obtenida por el Patrimonio de la empresa	45,33%	48,83%	46,75%	43,12%	39,38%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	Indica la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa	33,12%	37,80%	38,90%	37,82%	35,72%

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

11.1.4.4. Análisis de sensibilidad.

11.1.4.4.1. Variación en las ventas del primer año

Si se presentare una variación del 10% en las ventas del primer año, el resumen de los indicadores sería el siguiente:

Tabla 46 Resumen Variación en las ventas del primer año FCI

CUADRO RESUMEN PARA EL FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA (FCI)		
INDICADOR	VALOR	OBSERVACION
Tasa Interna De Retorno (TIR)	20,25%	TIR > TIO 15%
Valor Presente Neto (TIO = 18%)	\$13.197.963	VPN > 0

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Tabla 47 Resumen Variación en las ventas del primer año FCP

CUADRO RESUMEN PARA EL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (FCP)		
INDICADOR	VALOR	OBSERVACION
<i>Tasa Interna De Retorno (TIR)</i>	17,55%	<i>TIR > TIO 15%</i>
<i>Valor Presente Neto (CPPC = 12,63%)</i>	\$22.594.949	<i>VPN > 0</i>

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

11.1.4.4.2. Variación en las ventas del primer y segundo año

Si se presentare una variación del 10% en las ventas del primer y segundo año, el resumen de los indicadores sería el siguiente:

Tabla 48 Resumen Variación en las ventas del primer y segundo año FCI

CUADRO RESUMEN PARA EL FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA (FCI)		
INDICADOR	VALOR	OBSERVACION
<i>Tasa Interna De Retorno (TIR)</i>	14,53%	<i>TIR < TIO 15%</i>
<i>Valor Presente Neto (TIO = 18%)</i>	\$-1.198.146	<i>VPN < 0</i>

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Tabla 49 Resumen Variación en las ventas del primer y segundo año FCP

CUADRO RESUMEN PARA EL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (FCP)		
INDICADOR	VALOR	OBSERVACION
<i>Tasa Interna De Retorno (TIR)</i>	13,26%	<i>TIR < TIO 15%</i>
<i>Valor Presente Neto (CPPC = 12,63%)</i>	\$6.815.600	<i>VPN > 0</i>

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

11.1.4.4.3. Variación en las ventas del tercer año

Si se presentare una variación del 25% en las ventas del tercer año, el resumen de los indicadores sería el siguiente:

Tabla 50 Resumen Variación en las ventas del tercer año FCI

CUADRO RESUMEN PARA EL FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA (FCI)		
INDICADOR	VALOR	OBSERVACION
<i>Tasa Interna De Retorno (TIR)</i>	21,13%	<i>TIR > TIO 15%</i>
<i>Valor Presente Neto (TIO = 18%)</i>	\$11.805.248	<i>VPN > 0</i>

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Tabla 51 Resumen Variación en las ventas del tercer año FCP

CUADRO RESUMEN PARA EL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (FCP)		
INDICADOR	VALOR	OBSERVACION
<i>Tasa Interna De Retorno (TIR)</i>	17,58%	<i>TIR > TIO 15%</i>
<i>Valor Presente Neto (CPPC = 12,63%)</i>	\$18.796.046	<i>VPN > 0</i>

Fuente: Elaborado por la autora del Proyecto

Con una variación del 10% en las ventas proyectadas en el año 1 y 2 que son los más sensibles, el proyecto ya no sería viable financieramente porque los indicadores iniciales se verían considerablemente impactados.

No obstante, podría tenerse una disminución de ventas en el año 3 hasta del 25% y aun el proyecto continuaría siendo atractivo para los socios.

En conclusión, los años 1 y 2 son impactantes en el resultado final más que los siguientes. Es en estos en los se debe reforzar el trabajo comercial, aunque por la novedad de la oferta, se espera no tener mayores desviaciones en cuanto a la meta inicial.

12. CONCLUSIÓN GENERAL DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La información contenida en este documento permite determinar la viabilidad del plan de negocios, desde el punto de vista de mercados, técnica, administrativa, y financiero la implementación de la empresa de consultorías para, áreas específicas de Crédito, cartera y mercadeo, bajo las condiciones que se presentan en el contenido de este documento.

La información recolectada y los análisis realizados, fueron eficientes para el alcance de conclusiones a las que se quería llegar, pues deja información relevante en cuanto a las posibilidades de negocio que existen en el servicio de la consultoría especializada, ya por las dinámicas del mercado regional, como por las perspectivas económicas globales.

La evaluación financiera bajo los supuestos de una operación inicial que estaría condicionada al cumplimiento de metas de ventas, permite observar que el negocio es viable con un razonable margen de variación en su punto más sensible: Las ventas, ya que aun, sin el uso del 100% de la capacidad, deja ganancias desde el primer año.

Los resultados de cada uno de los estudios se muestran que la empresa de consultorías, es una muy buena opción de negocio y una atractiva inversión para los socios. Con un estudio más a fondo se confirmara la posibilidad de cumplir con las metas de ventas, identificando de una manera específica, por medio de una encuesta con una mayor cantidad de aplicaciones.

No obstante lo anterior, es importante precisar que, el análisis de sensibilidad en las ventas mostro que, una variación de las ventas hasta del 10% en los años 1 y 2, no afectarían la viabilidad financiera del proyecto, pero, si esa variación subiera al 15%, aunque las metas de ventas son ajustadas y conservadoras, allí si la inversión dejaría de ser atractiva para los socios, adicionalmente se determina que los dos primeros años son claves para el futuro del proyecto.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, H. O. (2004). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Obtenido de Externado de Colombia.
- Banco de la República. (2012). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la Republica*. Bogotá, D.C.
- Briceño, d. V. (2002). *Diccionario Técnico Contable*. LEGIS.
- Cámara de Comercio de Medellín . (2011).
- Camara de Comercio de Medellín. (Marzo de 2012). *Economía De Antioquia Gano Terreno En 2011 Y Suma Desafíos Para 2012*. Recuperado el Octubre de 2012, de www.camaramedellin.com.co/site/Sala-de-prensa.aspx
- Castillo Dextre, C., Alcantara Ulloa, E., & Huallparimachi Bustamante, S. (2005). *Consultoría tributaria*. PUCP. Escuela de Graduados.
- CONFIEP. (2011). *Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas* . Obtenido de Informe de Consultoría en el Perú: www.confiep.org.pe
- Constitución Política. (1991). *Congreso de la República de Colombia*.
- Consultores. (2003). Obtenido de www.consultores.us
- DANE. (2011). *Departamento Nacional de Estadísticas*.
- Díaz, J. T. (2011). *Exportación de Servicios de Consultoría Financiera a Centro América*. Obtenido de Universidad Autónoma de Manizales.
- Fenalco Antioquia. (Agosto de 2011). *Fenalco Antioquia*. Recuperado el 3 de 04 de 2012, de <http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/41.pdf>
- Fenalco Antioquia. (Mayo de 2012). *Coyuntura Comercial*. Recuperado el Septiembre de 2012, de www.fenalcoantioquia.com
- Fenalco Antioquia. (Mayo de 2012). *Coyuntura Comercial*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de <http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/42.pdf>
- Hurtado, O. &. (2004). Obtenido de [bibliotecadigital.udea.edu.co/.../...](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/.../)

- Insight. (26 de Noviembre de 2008). *Mejores prácticas en estrategia de cobranzas*. Obtenido de smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and.../IS26SP.pdf
- Jiménez, A. C. (2008). *MONOGRAFIAS.COM*. Recuperado el 3 de 04 de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos52/procesos-gerenciales-cuba/procesos-gerenciales-cuba.shtml>
- Lovelock C., R. J. (2004). ,Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. En R. J. Lovelock C., ,*Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos* (págs. 346-370). México: Pearson Educación.
- Manual de Prácticas. (2011). *Crédito y cobranzas*. Obtenido de www.financierarural.gob.mx/.../5%20Manual%20de%20Credito.pdf
- Navarro, E. (2003). *IMPROVEN CONSULTORES: ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN. Una consultoría, ¿Podría ayudarme a mejorar?* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/58/consulto.htm>
- Otero, C. O. (2008). *UNISINU*. Recuperado el 3 de 04 de 2012, de http://www.unisinu.edu.co/investigacion/revistas_en_pdf/revistas_semillas_pdf/algunos_aspectos_juridicos.pdf
- Toro Diaz, J. (2007). *Exportación de Servicios de Consultoría a América Latina*.
- Tudela, J. B. (2003). *Investigación Cualitativa*.
- Villaseñor, E. (2003).

14. INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1 Histórico mes 2011 IPC	37
Tabla 2 Horas asignadas Plan Básico Vinculación	46
Tabla 3 Horas asignadas Plan Básico Cobranza	46
Tabla 4 Horas asignadas Plan Básico Mercadeo – Alto Valor	47
Tabla 5 Horas asignadas Plan Plus	47
Tabla 6 Horas asignadas Plan Plus	48
Tabla 7 Cantidad De Empresas 2010 Por Grupos De Actividad	59
Tabla 8 Tamaño del Mercado.....	60
Tabla 9 Tamaño Estimado del Mercado.....	60
Tabla 10 % Respuestas de Empresas sobre Problemas en el ámbito Empresarial	61
Tabla 11 Demanda Definitiva	62
Tabla 12 Participación por Tipo de Actividad de las empresas de Consultoría en Medellín y el Área Metropolitana	63
Tabla 13 Precio Plan Básico Vinculación	68
Tabla 14 Precio Plan Básico Cobranza	68
Tabla 15 Precio Plan Básico Mercadeo – Alto Valor	68
Tabla 16 Precio Plan Plus Vinculación de Clientes + Cobranza	69
Tabla 17 Precio Plan Plus Vinculación Gold	69
Tabla 18 Resumen Precios por Plan.....	70
Tabla 19 Requerimientos de personal y horas hombre.....	76
Tabla 20 Fases del Servicio	78
Tabla 21 Inversiones en Maquinaria y Equipo.....	79
Tabla 22 Requerimientos de Personal por Año.....	80
Tabla 23 Tipos de Contratación	83
Tabla 24 Salarios	85
Tabla 25 Carga Prestacional.....	85
Tabla 26 Inversiones Fijas.....	87
Tabla 27 Inversiones Diferidas	87
Tabla 28 Capital de Trabajo	88
Tabla 29 Inversión Requerida	88
Tabla 30 Comparación de Tasas	89

Tabla 31 Venta de Servicios año 1.....	90
Tabla 32 Ingresos Anuales Por Tipo De Empresa	90
Tabla 33 Presupuesto de Ingresos Estimados por año.....	91
Tabla 34 Presupuesto de Gastos por año.....	91
Tabla 35 Flujo de Caja del Proyecto Partiendo de U.O.....	92
Tabla 36 Flujo de Caja del Inversionista partiendo de la U.N.....	93
Tabla 37 Estado de Resultados Presupuestado	94
Tabla 38 Balance General Presupuestado.....	94
Tabla 39 Valor Presente Neto Flujo de Caja del Inversionista	96
Tabla 41 Resumen Flujo de Caja del Inversionista	97
Tabla 42 Valor Presente Neto Flujo de Caja del Proyecto	97
Tabla 43 TIR Flujo de Caja del Proyecto.....	97
Tabla 44 Resumen para el Flujo de Caja del Proyecto	98
Tabla 45 Criterios Que No Consideran El Valor Tiempo Del Dinero	98
Tabla 46 Resumen Variación en las ventas del primer año FCI.....	99
Tabla 47 Resumen Sensibilidad Variación en las ventas del primer año FCP	99
Tabla 48 Resumen Variación en las ventas del primer y segundo año FCI	100
Tabla 49 Resumen Variación en las ventas del primer y segundo año FCP.....	100
Tabla 51 Resumen Variación en las ventas del tercer año FCP	100

GRÁFICOS

Grafico 1 Comportamiento del PIB trimestral anual 2008/I – 2011/I.....	34
Gráfico 2 Etapas de Ciclo de Vida del cliente.....	42
Grafico 3 Respuesta: Ha comprado algún servicio de Consultoría?	51
Grafico 4 Respuesta: Compraría Usted Un Servicio De Consultoría En Crédito..	52
Grafico 5 Respuesta Motivación Para La Contratar un Servicio De Consultoría..	53