

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS PARA LAS PYMES EN EL AREA  
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

**LIBARDO FANDIÑO SOTO**

**GERMAN MAURICIO TRUJILLO PEÑA**

**UNIVERSIDAD EAN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTA D.C  
2010**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS PARA LAS PYMES EN EL AREA  
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

**LIBARDO FANDIÑO SOTO**

**GERMAN MAURICIO TRUJILLO PEÑA**

**DIRECTOR**

**Dr. JAIRO MELO**

**UNIVERSIDAD EAN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTA D.C  
2010**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá D.C., agosto de 2010 \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

A Dios,  
A mis padres,  
A mi esposa e hija  
A mis hermanas,  
A todos los que creen en mí.

Libardo

A Dios,  
a mis padres,  
a mi esposa e hijo,  
que con su ánimo y ayuda  
hicieron posible un logro más en mi vida.

Germán

## **AGRADECIMIENTOS**

Se hace reconocimiento especial por parte de los autores a todas las personas que permitieron llevar a feliz término esta investigación y su proceso de formación como administradores de empresas, de manera especial a:

- Directivos, docentes y compañeros de la **ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EAN**
- **Dr. JAIRO MELO**, director del proyecto.
- Aquellas personas que de una u otra manera aportaron para la realización del proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. GENERALIDADES	21
1.1 LAS PYMES N COLOMBIA	21
1.2 EL DESARROLLO ECONÓMICO COLOMBIANO	32
1.3 EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA	36
1.3.1 Evolución en Colombia.	40
1.3.2 Evolución en el Área Metropolitana de Bucaramanga	41
2. ESTUDIO DE MERCADOS	42
2.1 OBJETIVOS	42
2.1.1 General.	42
2.1.2 Específicos	42
2.2 DIAGNOSTICO DE MERCADOS	42
2.2.1 Mercado potencial.	42
2.2.1.1 Población	42
2.2.1.2 Muestra.	43
2.2.2 Identificación de necesidades de información.	44
2.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	44
2.3.1 Usos y especificaciones del servicio	44
2.3.2 Atributos diferenciadores del servicio	45
2.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
2.5 DEMANDA POTENCIA	66
2.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA	68
2.7 MEZCLA DE MARKETING	70
2.7.1 Canal de comercialización	70
2.7.2 Promoción y publicidad.	70

2.7.2.1 OBJETIVOS PUBLICITARIOS	71
2.7.2.2 Nombre y logotipo	71
2.7.2.3 Estrategia para la captación de clientes	73
2.7.2.4 ELECCIÓN DE MEDIOS	73
2.7.2.5 Estrategias publicitarias y promocionales y de lanzamiento	73
2.7.3 Precios y márgenes	75
2.8 FACTORES DE DIFERENCIACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL PROYECTO	76
2.8.1 Factores de diferenciación	76
2.8.2 Estrategia competitiva	76
3. ESTUDIO TÉCNICO	79
3.1. Tamaño de la empresa.	79
3.1.2 Factores condicionantes del tamaño.	79
3.1.2.1 Recurso humano.	79
3.1.2.2 Aspecto tecnológico.	80
3.1.2.3 Aspecto financiero.	80
3.1.3 Capacidad del proyecto	81
3.1.3.1 Capacidad diseñada.	81
3.1.3.2 Capacidad instalada.	81
3.1.3.3 Capacidad utilizada.	82
3.1.4 Localización.	82
3.1.4.1 Macrolocalización	82
3.1.4.2 Macrolocalización	82
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	83
3.4 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA FÍSICA	86
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	88
4.1 MARCO LEGAL	88
4.1.1 Empresa.	88

4.1.2 Tipo de organización.	88
4.1.2.1 Requisitos para el funcionamiento del establecimiento comercial.	89
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	89
4.2.1 Misión	90
4.2.2 Visión	90
4.3 Recursos	90
4.3.1 Recurso humano	91
4.3.2 Recursos físicos	92
4.3.2.1 Activos fijos Operativos	93
4.3.2.2 Activos fijos Administrativos	93
4.3.2 Recursos logísticos	93
5. ESTUDIO FINANCIERO	95
5.1 INVERSIONES	95
5.1.1 Inversión en activos fijos	95
5.1.1.1 Muebles y enseres operativa	96
5.1.1.2 Equipo de oficina operativo	96
5.1.1.3 Equipo de Cómputo y Comunicación Operativo	97
5.1.1.4 Muebles y enseres administrativa	98
5.1.1.5 Equipo de oficina operativo	98
5.1.1.6 Equipo de Cómputo y Comunicación Operativo	98
5.1.2 Inversión diferida	99
5.1.3 Inversiones de Capital de Trabajo	99
5.2 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS	109
5.2.1 Presupuesto de efectivo	109
5.2.2 Estado de resultados presupuestado	110
5.2.3 Balance general presupuestado	110
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	112
6.1 IMPACTO SOCIAL	112



6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA	113
6.2.1 Tasa Interna de Retorno (TIR %)	113
6.2.2. Valor Presente (VPN)	114
6.2.3 Periodo de pago	114
6.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA	115
CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXO	119

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Clasificación, según sus activos y el número de trabajadores.	27
Cuadro 2. Clasificación de las empresas colombianas por tamaño	30
Cuadro 3. Clasificación por tamaño de Empresas	43
Cuadro 4. Antigüedad de las Empresas	47
Cuadro 5. Numero Empleados Fijos	48
Cuadro 6. Han contratado en algún momento los servicios de asesores y/o consultores	49
Cuadro 7. Motivos por el cual no contratan asesorías profesionales	50
Cuadro 8. Área en que recibe asesoría	51
Cuadro 9. Inconvenientes en las Asesoría	52
Cuadro 10. Evaluación de Calidad Servicio de Asesoría	53
Cuadro 11. Medios publicitarios consulta para obtener información de los servicios de asesorías empresariales	54
Cuadro 12. Existencia de empresas de consultoría o consultores independientes que ofrezcan el servicio de asesorías integrales	55
Cuadro 13. Demanda de asesorías Integrales	56
Cuadro 14. Valor promedio por Asesoría/Hora	57
Cuadro 15. Áreas a contratar para Asesoría	58
Cuadro 16. Horas promedio mensuales Asesoría Financiera	59
Cuadro 17. Horas promedio mensuales Mercados	60
Cuadro 18. Horas promedio mensuales Asesoría Contable	61
Cuadro 19. Horas promedio mensuales recurso humano	62
Cuadro 20. Horas promedio mensuales Producción	63
Cuadro 21. Horas promedio mensuales Auditoria	64
Cuadro 22. Horas promedio mensuales Gerencia	65
Cuadro 23. Proyección de las pequeñas y medianas empresas registradas de en Área Metropolitana de Bucaramanga	66

Cuadro 24. Proyección de demanda Potencial	67
Cuadro 25. Demanda efectiva por servicio (Horas/Año)	67
Cuadro 26. Distribución de las asesorías por servicio	68
Cuadro 27. Empresas de la competencia	69
Cuadro 28. Presupuesto de publicidad	71
Cuadro 29. Proyección de precios hora por servicios	75
Cuadro 30. Participación en la demanda (Horas).	79
Cuadro 31. Necesidades de asesores por año por servicio	80
Cuadro 32. Capacidad diseñada por año y por asesor (en horas)	81
Cuadro 33. Capacidad instalada por asesor (horas/año)	81
Cuadro 34. Capacidad utilizada por año y por servicio (horas)	82
Cuadro 35. Planta de personal	91
Cuadro 36. Equipo de cómputo y comunicación	92
Cuadro 37. Muebles y enseres	92
Cuadro 38. Equipo de oficina	92
Cuadro 39. Muebles y enseres	93
Cuadro 40. Equipo de oficina	93
Cuadro 41. Equipo de cómputo y comunicación	93
Cuadro 42. Inversión fija	95
Cuadro 43. Inversión en activos fijos área operativa	96
Cuadro 44. Muebles y Enseres operativa	96
Cuadro 45. Equipo de oficina	97
Cuadro 46. Equipo de Cómputo y Comunicación operativa	97
Cuadro 47. Inversión en activos fijos área administrativa y de ventas	97
Cuadro 48. Muebles y Enseres administrativa	98
Cuadro 49. Equipo de oficina administrativa	98
Cuadro 50. Inversión diferida	99
Cuadro 51. Equipo de cómputo y comunicaciones área administrativa y de ventas administrativa	99
Cuadro 52. Política de Cartera	100

Cuadro 53. Capital de trabajo	100
Cuadro 54. Inversiones Total	100
Cuadro 55. Presupuesto Operativo	101
Cuadro 56. Honorarios de asesores	101
Cuadro 57. Mano de obra indirecta	102
Cuadro 58. Presupuesto de gastos administrativos y de ventas	103
Cuadro 59. Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales	103
Cuadro 60. Depreciación área operativa	104
Cuadro 61. Depreciación área Administrativa	105
Cuadro 62. Amortizaciones diferidas	105
Cuadro 63. Política de financiación	106
Cuadro 64. Amortización del crédito	106
Cuadro 65. Abono a capital e intereses	106
Cuadro 66. Ingresos por ventas	107
Cuadro 67. Punto de equilibrio	107
Cuadro 68. Punto de equilibrio Año 1	109
Cuadro 69. Cuentas por cobrar	109
Cuadro 70. Cuentas por pagar	109
Cuadro 71. Presupuesto de efectivo	109
Cuadro 72. Estado de resultados presupuestado	110
Cuadro 73. Balance General presupuestado	111
Cuadro 74. Flujo de caja proyectado	113
Cuadro 75. Ingresos y egresos totales	113
Cuadro 76. Periodo de recuperación de la inversión	114

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Clasificación por tamaño	30
Figura 2. Antigüedad de las Empresas	47
Figura 3. Numero Empleados Fijos	47
Figura 4. Han contratado en algún momento los servicios de asesores y/o consultores	48
Figura 5. Motivos por el cual no contratan asesorías profesionales	49
Figura 6. Área en que recibe asesoría	50
Figura 7. Inconvenientes en las Asesorías	51
Figura 8. Evaluación de Calidad Servicio de Asesoría	52
Figura 9. Medios publicitarios consulta para obtener información de los servicios de asesorías empresariales	53
Figura 10. Existencia de empresas de consultoría o consultores independientes que ofrezcan el servicio de asesorías integrales	55
Figura 11. Demanda de asesorías Integrales	56
Figura 12. Valor promedio por Asesoría/Hora	57
Figura 13. Áreas a contratar para Asesoría	58
Figura 14. Horas promedio mensuales Asesoría Financiera	59
Figura 15. Horas promedio mensuales Mercados	60
Figura 16. Horas promedio mensuales Asesoría Contable	61
Figura 17. Horas promedio mensuales recurso humano	62
Figura 18. Horas promedio mensuales Producción	63
Figura 19. Horas promedio mensuales Auditoria	64
Figura 20. Horas promedio mensuales Gerencia	65
Figura 21. Canal de comercialización	70
Figura 22. Nombre y logotipo	72
Figura 23. Proceso del servicio	84
Figura 24. Distribución de planta física	87
Figura 25. Organigrama "CAE"	89

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Estudio de las PYMES	120

## GLOSARIO

- **ASESORÍA:** Representa una forma de asistencia a las organizaciones económico productivas con el fin de activar el progreso científico técnico mediante la transferencia de las experiencias de avanzada y de los resultado de las experiencias de avanzada y de los resultados de las investigaciones científicas en la esfera de la organización de la producción , el trabajo y la dirección , la selección y la realización de las decisiones de dirección óptimas , la asimilación de los resultados de las investigaciones científicas , la aceleración del desarrollo y la asimilación de descubrimientos, innovaciones, trabajos de racionalizados y otras innovaciones.
- **ADMINISTRACIÓN:** Organización y coordinación de una empresa. En las empresas modernas la administración y el control tienden a estar separados de la propiedad de la misma, la cual corresponde a los accionistas.
- **ASESORIA EMPRESARIAL:** se refiere al soporte técnico que personal especializado puede ofrecer a una empresa sobre un área determinada, en función de las necesidades de la misma.
- **CALIDAD:** Se define como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades. Conjunto de propiedades o características de un producto o servicio, que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.
- **CLIENTE:** usuario de una actividad empresarial, hacia el cual está dirigido el esfuerzo de la entidad, dado que es el demandante del los bienes y servicios ofrecidos.

- **COMPETITIVIDAD:** En términos modernos, es la capacidad de una sociedad para enfrentar los retos de internacionalización y globalización de la economía mundial dentro de los principios de democracia, justicia, humanismo.
- **CONSULTORIA:** La consultoría como servicio profesional y método para introducir cambios no se limita a un tipo particular de organización o de situación económica o empresarial. La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en consideraciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses.
- **CONTRATO:** figura jurídica en la que las partes acuerdan una serie de condiciones bajo las cuales se ha de amparar el negocio o actividad objeto del mismo
- **COYUNTURA:** situación resultante de un curso simultáneo de acontecimientos. La coyuntura económica se refiere al conjunto de las variables que afectan una economía, de determinar la situación actual a fin de prever las posibles evaluaciones con miras a definir las intervenciones que pueda ser preciso efectuar, siendo su finalidad la de aclarar la acción.
- **EJECUTIVO:** persona en cuyo cargo recae la responsabilidad de guiar y dirigir las áreas importante de una actividad empresarial.
- **EMPRESA:** unidad económica de producción de bienes y servicios.
- **GESTIÓN:** Tiene por función la organización de las políticas y suministros de recursos para la aplicación en la obtención de la calidad deseada, que requiere de



la participación y compromiso de toda la organización y la responsabilidad de la gestión reside directamente en la gerencia.

- **INDUSTRIA:** Conjunto de operaciones materiales ejecutados para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales. Los bienes que el hombre obtiene de la naturaleza no permiten en muchos casos, su consumo inmediato y exigen una serie de transformaciones que los convierten en productos útiles. A todas es serie de actividades transformadoras es lo que se llama industria.
- **INFRAESTRUCTURA:** conjunto de servicios considerados como esenciales en el desarrollo de la economía moderna.
- **PYMES:** Se entiende por pequeña y mediana empresa (Artículo 2, Ley 905 de 2004), toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos.
- **PRODUCTIVIDAD:** Relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción, en función del factor trabajo.
- **LOGISTICA:** conjunto de actividades y procesos que se deben desarrollar para efectos de poder realizar una conexión eficiente y eficaz entre dos o más agentes cuando quieren desarrollar una actividad en la que necesitan interactuar.
- **SUBSECTOR:** Es la división del sector industrial en la que se reúnen un grupo de empresarios que producen artículos del mismo género o material.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día se considera que la actividad de las PYMES es muy importante para la economía Colombiana, Después de los noventa, se reconoció que en Colombia existía gran cantidad de PYMES desconocidas y dispersas, que no tenían ningún tipo de protección o ayuda, no obstante estaban contribuyendo sustancialmente al Producto Interno Bruto. Se estima que hay un número por encima de un millón de Pymes que aportan más del 50% del Producto Interno bruto, y generan la mayor parte del empleo nacional. Existen una gran mayoría sin ninguna clase de registro. Solamente una pequeña parte están registradas y cumplen todos los requerimientos legales.<sup>1</sup>

En Colombia se estima que existen más de un millón de Mipymes que contribuyen a la producción nacional con una cifra superior al 50% y generan más del 70% del empleo, en los sectores de industria, comercio y servicios. Del total, 700.000 son informales, es decir, no registradas y 300.000 son formales o sea registrada; de las registradas, 75% son microempresas, 24% PYMES y 1% gran empresa.

Las PYMES se encuentran ante un nuevo escenario en el que la liberación comercial, la no regulación de la actividad económica, la revolución tecnológica en los procesos productivos, entre otros, han provocado gradualmente un clima más competitivo, su tamaño ha dificultado la contratación de especialistas en cada área, debido a los altos costos de operación, que inciden en la maximización del valor de la empresa por pérdidas de oportunidades en el mercado; por lo cual se hace necesario la contratación de servicios profesionales para la toma de decisiones empresariales; se trata entonces de determinar la forma de acceder a

---

<sup>1</sup> Revista electrónica de difusión científica. Universidad Sergio Arboleda Bogotá. Colombia. 2008.

posibilidades de asesorías y consultorías Empresariales, buscando siempre eficiencia, eficacia y calidad, así como disminuir los costos para la empresa.

Por lo tanto, muchas empresas se han visto en la necesidad de cambiar las formas tradicionales de organización para poder sobrevivir, al gran reto que hoy se presenta para las pequeñas y medianas empresas, por lo tanto se debe aprovechar los beneficios de la contratación por outsourcing. Se ha iniciado un proceso de transformación radical de la forma de hacer negocios, incluso, de crear y desarrollar las empresas; conviene entonces y de manera inicial entender en primer lugar la forma clara de la contratación de asesorías y consultorías, siendo una excelente herramienta para mejorar la operación de todo negocio, crear nuevos productos o servicios, abrir nuevos mercados y sobre todo, mejorar los procesos de comunicación empresarial.

Donde quiera que haya personas trabajando, deberán comunicarse, tomar decisiones, asignar recursos y colocar productos y servicios en el lugar y en el instante adecuado. Todo esto implica una necesidad de tener un equipo de profesionales idóneos que aseguren en gran medida el éxito de la actividad, pues mejora el desarrollo de acciones estratégicas en las que se tengan en cuenta no sólo las necesidades actuales del mercado, sino también las tendencias del consumo y las oportunidades con las que cuenta la competencia para poder cumplirlas.

La carencia de una estructura organizacional adecuada en la pequeña y mediana empresa dificulta la toma de decisiones empresariales en el momento oportuno, para lograr mayor participación en el mercado, el presente proyecto pretende ofrecer la prestación de servicios de asesorías y consultorías profesionales, por lo cual se hace necesario realizar una investigación tomando como referencia el Área Metropolitana de Bucaramanga.

La nueva empresa de asesorías y consultorías empresariales se dedicará a actividades específicas en las diferentes áreas de la empresa, en las que su grado de conocimiento le permita brindar un servicio oportuno, mientras que la pequeña y mediana empresa tendrá personal en aquellas actividades donde puedan agregar el mayor valor al proceso y dejarán las demás actividades a asesores profesionales especializados, formados por individuos altamente móviles con relaciones laborales muy flexibles.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 LAS PYMES EN COLOMBIA

Las pequeñas y medianas empresas Pymes, contribuyen cada vez más en forma significativa a la economía local, regional y nacional, no solo en términos de rubros generados sino también por el elemento humano que involucra generando empleo. Debido al mercado globalizado en que se encuentran inmersas las Pymes, estamos convocados a contribuir en este cambio empresarial en pos de la competitividad internacional del país<sup>2</sup>.

Ver más allá del horizonte, es caer en cuenta que no es posible acercarse a un futuro prometedor con la misma actitud en que tradicionalmente se ha venido realizando en las Pymes, sino que se deberá procurar tener permanentemente una visión abierta al cambio, para así lograr ser competitivo; es esta justamente una de las cualidades que deben tener los administradores de ellas.<sup>3</sup>

Desde hace algunos años, en el campo empresarial se ha venido presentando un profundo cambio en los sistemas de toma de decisiones, tradicionalmente enfocados a aspectos contables, financieros, administrativos, mercados, entre otros. Hoy tal cambio radica precisamente en que las empresas han querido rediseñar y encontrar dichos sistemas, de modo que integren todos los aspectos relacionados con la misma, es decir, que incluyan variables como: mercado, clientes, eficacia y eficiencia interna e igualmente la capacidad de la empresa de aprender y adaptarse a las condiciones del entorno, de manera tal que les contribuya a “permanecer” en el mercado con lo cual se asegurará competitividad

---

<sup>2</sup> FUNDES (Fundación para el Desarrollo) estudio "La realidad de la Pyme Colombiana desafío para el desarrollo".2008.

<sup>3</sup> GIGET M. (1989):" Árboles tecnológicos y árboles de competencias. Dos conceptos una finalidad distinta.", Futuribles, nº137.

por lo menos en el mediano plazo y a la vez se proyecta un crecimiento sostenible de las Pymes a largo plazo.

La rentabilidad de una empresa empieza en el análisis de la misma y de su entorno. Y para definirla, el paso inicial es reconocer los factores que juegan a favor y en contra de las Pymes.

A favor de las pequeñas y medianas empresas se encuentran factores como: sobresaliente inversión en tecnología, mejor capacidad para responder rápidamente, se pierde menos tiempo en actividades que no son de la empresa, tienen empleados más leales, están más cerca de los clientes, tienden a ser más innovadores e informales que la gran empresa; hay una tendencia mundial a unidades de negocio cada día más pequeñas.

Pero también se encuentran factores que juegan en su contra como: el hecho que tengan dependencia de los programas de apoyo, les falta acceso a capital y financiamiento, les resulta muy difícil conseguir fondos de inversión, tienen problemas de liquidez, altas cargas tributarias, altos costos laborales, carencia de presupuesto para mercadeo, tienen una visión local pero no global de su negocio, por lo que los gerentes Pymes les falta desarrollar aún más sus habilidades gerenciales.

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas nacen desde los albores de nuestra incipiente era industrial. Y desde ese entonces, se las ha tomado como foco de desarrollo, elemento clave para el crecimiento económico. Poseer un número significativo de Pymes desarrolladas, transitando hacia empresas Medianas y Grandes consolidadas en el mercado interno e insertadas en el mercado mundial, ha sido el sueño de muchos gobiernos desde el mismo inicio de nuestra historia Industrial. La política Industrial actual, especialmente después de

la Apertura Económica, se ha enfocado a la creación, fortalecimiento y desarrollo de PYMES potencialmente exportadoras.<sup>4</sup>

Colombia ha transitado caminos semejantes en décadas pasadas. Han sido muchos los intentos de fortalecer este sector de nuestra economía, y a la fecha, podríamos asegurar que no se ha logrado este objetivo de manera satisfactoria.

Una visión sobre los orígenes de la industrialización en nuestro país, nos remonta a las primeras décadas del siglo XX, cuando la consolidación de la economía cafetera y la vinculación más o menos permanente con el mercado mundial, generan las condiciones para el desarrollo de la industrial. Las transformaciones de la economía y la sociedad colombiana de ese período son complejas dado que significan, de una parte, la transformación de una sociedad rural en una urbana, la recomposición de las relaciones sociales de trabajo y la adecuación de las estructuras institucionales a las nuevas tendencias del desarrollo.

Posteriormente, cuando América Latina recibe la influencia de la propuesta industrializadora de la CEPAL, el proyecto que hasta ese momento había respondido a la dinámica espontánea de la acumulación de capital y al cambio en los patrones de vida poblacionales – adquiere el carácter de “proyecto nacional”.

El Estado colombiano establece un régimen de restricción de importaciones muy fuerte y acude a una serie de incentivos para la generación de empresas, que se traducen en subsidios directos, respaldo de la banca de fomento industrial y garantías para la contratación con el Estado<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Existe una amplia literatura que registra las características del proceso de industrialización Colombiana. Se puede mencionar a S. Kalmanovitz Economía y Nación, Siglo XXI Editores, Bogotá, 1985 J. A. Ocampo (editor) Historia Económica de Colombia, siglo XXI, 1992; LB Florez Industria, regiones y política económica, Ceres, 1987.

Esta primera etapa de desarrollo industrial se caracteriza por dos procesos paralelos de concentración: de una parte, los esfuerzos industriales se concentran, además de la capital del país, Bogotá en los otros dos centros industriales, Cali y Medellín. De otra parte, el aparato estatal privilegia los intereses de los empresarios con poder político y eso deriva en una concentración excesiva del capital en pocas manos. Mencionando a Villaveces “de aquí deriva el papel algo residual, y en todo caso ambiguo, que ha correspondido jugar a la PYMES en el desarrollo colombiano”<sup>6</sup>.

Como los procesos de Industrialización en Colombia nacen ligados al desarrollo de las exportaciones cafeteras, Garay<sup>7</sup> menciona la fuerte dependencia del desarrollo Industrial colombiano a las bonanzas cafeteras de los años 30... A Partir de está época, ya se genera y se mantiene la dependencia de la industria colombiana respecto de las exportaciones cafeteras. Cada periodo de inversión y crecimiento industrial aparece asociado con una coyuntura favorable en el mercado cafetero, que facilita la obtención de las divisas necesarias para efectuar expansiones y adquirir insumos importados.

Los mayores capitales se orientaron a la creación de grandes empresas que concentraban la casi totalidad de la generación de trabajo y de valor agregado en el escenario nacional. Pero, a la sombra del crecimiento Industrial dependiente, nace la PYME orientada a la producción de renglones de bienes de consumo livianos<sup>4</sup>. Esta es otra característica bien importante del desarrollo de las estas unidades empresariales en nuestro país.: desde sus inicios, la pequeña y mediana empresa (y, por supuesto, las microempresas) han estado concentradas en producir bienes de consumo, de bajo valor agregado, con mayor intensidad productiva en mano de obra que en capital. Estas primeras PYMES se desarrollan

---

<sup>6</sup> VILLAVECES, Ricardo y GÓMEZ, Hernando. La pequeña y Mediana Industria en el Desarrollo Colombiano. La Carreta Inéditos Ltda. Bogotá 1979.

<sup>7</sup> GARAY, Luis Jorge. Programa de estudio: la industria de América Latina ante la Globalización. Colombia Estructura Industrial e Internacionalización. Cargraphics s.a. Bogotá 1998, Cáp. IV.



también en el llamado “triángulo de oro” de la producción nacional pero, con el tiempo, se extienden a las ciudades intermedias del país, caracterizadas por la casi nula presencia de grandes empresas y la prevalencia de unidades económicas con alto grado de informalidad.

Estas características, sumadas al creciente proteccionismo, contribuyeron a que, desde un principio, las PYMES en Colombia surgieran rezagadas de las empresas consideradas grandes. De esta forma, el dualismo productivo característico de nuestros días, la coexistencia de numerosos productores artesanales paralelamente a grandes empresas tecnificadas, tiene origen desde los primeros intentos de Industrialización.

A partir de los años ochenta en el mundo y desde los noventa en Colombia, se produjeron cambios fundamentales en la concepción del desarrollo económico que determinaron un nuevo modelo encaminado a lograr un mayor crecimiento y mayor bienestar. Para conseguir estos objetivos se ha venido derregulando progresivamente el manejo económico dejándolo a las fuerzas del mercado libre y global. Se abrieron las economías mediante acuerdos bilaterales o multilaterales que buscan ampliar los mercados y las exportaciones generadores de mayores oportunidades para la producción y el trabajo.<sup>8</sup>

Las cifras indican que el nuevo modelo, a nivel macroeconómico, ha logrado significativos avances en países como México, Chile, España, Grecia, los del Sudeste Asiático y desde luego en los siete grandes de Bretton Woods. Sin embargo, hoy se discute en reconocidos ambientes académicos, si el bienestar general medido con base en los índices de distribución del ingreso, de los niveles de desempleo y de la línea de pobreza, han empeorado o por lo contrario, han mostrado alguna mejora. En ambos casos se deben discutir las causas de ese resultado.

---

<sup>8</sup> *Ibíd.*

En el caso Colombiano se puede afirmar que los indicadores macroeconómicos son favorables en general, pero falta investigar, seria y objetivamente, la mejoría o el empeoramiento de las condiciones microeconómicas o individuales. Se trata de establecer si es cierto o no aquello de que al país le va bien mientras que a la gente le va mal. De aquí la importancia de una política social encaminada a favorecer los pequeños agentes económicos como son las personas y las pequeñas empresas, muchas de las cuales son marginadas, excluidas, desfavorecidas u olvidadas.

La ley 590 del año 2000 estableció pautas para la regulación, promoción y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, así como para las microempresas. Es la llamada Ley Mipymes.

La ley MIPYME presenta las siguientes características:

- Política de Estado para la Promoción del Desarrollo de las MIPYMES
- Crea espacios de concertación entre entidades públicas y privadas: Consejo Superior de la Microempresa, Consejo Superior de la Pequeña y Mediana empresa y Consejos Regionales
- Crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- Estableció incentivos fiscales para la creación de Mipymes, al facultar a los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales (períodos de exclusión, tarifas inferiores, etc.).
- Estableció incentivos parafiscales para la creación de Mipymes. Redujo los aportes (SENA, ICBF y Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas.
- La Ley Mipymes creó el ámbito para que las entidades financieras y las ONG's especializadas en crédito microempresarial dirijan sus recursos a este segmento.

- La Superbancaria estableció la modalidad de microcrédito.
- Concurrencia de las Mipymes a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado.
- Promoción de la organización de ferias locales y nacionales para dinamizar mercados en beneficio de las Mipymes.
- Estímulos tributarios a la creación de empresas.
- Promueve el acceso a mercados financieros.

Las principales características de las Mipymes en Colombia<sup>9</sup> son:

- Son el 97% de las empresas del país.
- Generan el 63% del empleo.
- Aportan el 37% al PIB.
- Su estructura productiva es más flexible.
- Mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda.
- A través de su articulación e integración a la estructura productiva, generan ventajas competitivas.

**Cuadro 1. Clasificación, según sus activos y el número de trabajadores.**

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Empleados</b>	<b>Rango de Activos Miles \$(LEY NÚMERO 905 DE 2004)</b>
Micro	Hasta 10	Inferior a \$248.450.000
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre \$248'450.001 y \$2.484'996.900
Mediana	Entre 50 y 200	Entre \$2.484'996.901 y \$14.907'000.000
Grande	Mas de 200	Superior a \$14.907'000.001

Fuente: Cámara de Comercio de B/manga, 2.009.

Una clasificación de esta naturaleza tiene sentido para establecer criterios claros en la asignación de beneficios en el marco de algunos programas de fomento diseñados por el Estado, pero resulta inadecuada cuando se observa que un

<sup>9</sup> Ibíd.

trabajador puede marcar la diferencia entre una y otra categoría. Para superar esta relatividad de las clasificaciones, Arango propone abordar tres puntos de vista para comprender la pequeña y mediana empresa: el económico, el sociológico y el tecnológico<sup>10</sup>.

Desde un punto de vista económico considera la PYME como un sector de la oferta de bienes y servicios sin capacidad para fijar precios o determinar el comportamiento del mercado, siendo el suyo altamente competido en relación con los de la gran empresa. Desde el punto de vista sociológico, su origen obedece a procesos individuales de formación de capital, en contraste con una gran empresa que es, en la mayoría de los casos de tipo corporativo. Desde el punto de vista tecnológico y organizacional, la clasificación debe tener como referente el sector particular en que se ubica, ya que existen diferencias sustanciales en este campo.

En los últimos años, la incorporación de las tecnologías de la información y las transformaciones surgidas en las estructuras productivas en todo el mundo, han conducido a una reducción del tamaño de la planta y a la aparición de las llamadas “redes de empresas”. Las grandes empresas le están apostando a las actividades más calificadas relacionadas con el capital intelectual y están dejando en manos de las unidades pequeñas la producción de bienes de escasa complejidad.

Diversos estudios han pretendido demostrar, en los años recientes, la capacidad de respuesta de las PYMES a las exigencias de los actuales esquemas de producción descentralizados e innovadores. En nuestro país, Ricardo Bonilla ha sintetizado algunas de las “virtudes” que se relacionan con las pequeñas unidades de producción: Flexibilidad, Polivalencia, Explotación de economías de variedad, especialización en partes determinadas del proceso y mayor movilidad para

---

<sup>10</sup> J. I. Arango “Hacia un concepto de pequeña y mediana empresa” U. Nacional. 1993.

relacionarse con clientes nacionales e internacionales<sup>11</sup>. Las anteriores características, según este autor, no son exclusivas del sector industrial, a ellas también responden las del sector de servicios.

En el caso industrial, las estrategias de adelgazamiento y especialización en la producción han conducido a construir redes de proveedores dando lugar a una mayor diversificación en la que aparecen nuevas unidades encargadas de la producción de bienes semielaborados, de empaque y embalaje, de actividades de apoyo administrativo como los servicios generales, la contabilidad, las asesorías financieras etc. Todo ello estaría hablando de grandes oportunidades para este tipo de unidades productivas.

De acuerdo con los registros mercantiles del año 2005, la estructura empresarial colombiana estaba conformada primordialmente por microempresas con un 88.97% de los establecimientos, seguidas de las pequeñas empresas con 8.23%, y las medianas empresas con 1.6%; lo que equivale a decir que en total las MIPYMES representaban el 98.8% del total, mientras que la gran empresa sólo constituía el 1.20%. En la Cuadro 2 y el Figura 3 se muestran los datos del número de empresas y datos adicionales de sus niveles de activos.<sup>12</sup>

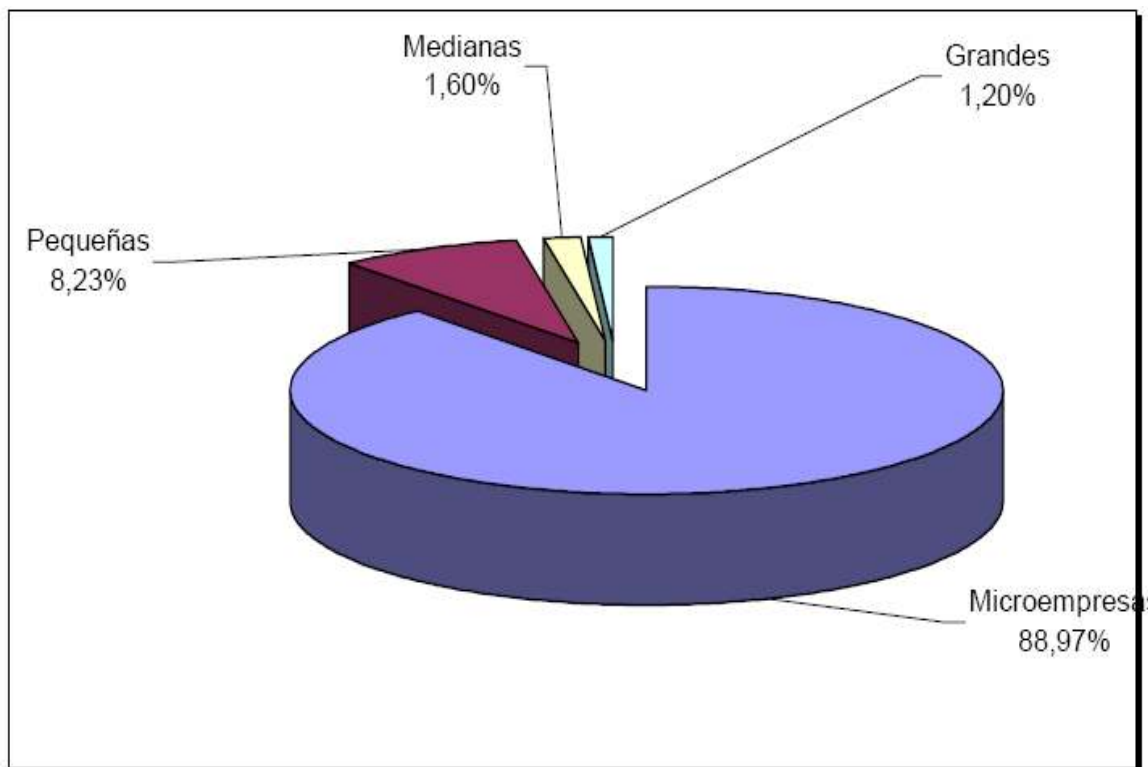
La gran mayoría de la industria colombiana (98.8%) corresponde a las MIPYMES, las cuales son un actor fundamental para el desarrollo productivo y la reactivación económica. En efecto, generan cerca del 62% del empleo en el país, cuentan con potencial para adaptar nuevas tecnologías e innovar, se adaptan más fácilmente al cambio y tienen vocación de proveedor y distribuidor dentro de la cadena del valor.

---

<sup>11</sup> R. Bonilla, citado por Bernal op cit.

<sup>12</sup> CONFECÁMARAS. 2005.

**Figura 1. Clasificación por tamaño**



Fuente. Registro Mercantil Confecámaras. 2005.

**Cuadro 2. Clasificación de las empresas colombianas por tamaño**

EMPRESAS ACTIVOS (MILLONES DE PESOS)			EMPRESAS ACTIVOS (MILLONES DE PESOS)	
Tamaño	Número	%	Total	Promedio
Microempresas	432.269	88,97	3.520.331	8
Pequeña	39.9638	8,23	17.682.405	442
Mediana	7.786	1,60	17.219.387	2.212
Grande	5.845	1,20	513.373.934	87.831
<b>Total</b>	<b>485.863</b>	<b>100</b>	<b>551.796.057</b>	<b>1.136</b>

Fuente. Registro Mercantil Confecámaras. 2005.

El cambio de paradigma, que hasta ahora es una experiencia de un grupo privilegiado de empresas, tiene el potencial para cambiar la base productiva del país. Si este cambio mental pudiera extenderse en gran escala, Colombia podría multiplicar varias veces el valor de sus exportaciones no tradicionales en los próximos cinco años.

La PYMES en Colombia presentan las siguientes debilidades<sup>13</sup>:

- Acceso al financiamiento.
- Acceso al mercado interno.
- Acceso al mercado externo.
- Problemas de producción limpia y tecnologías ambientales sanas.
- Atraso tecnológico.
- Baja productividad de los factores.
- Dificultad de acceso a las compras estatales.
- Exceso de trámites.
- Escaso nivel de gestión de calidad.
- Desarticulación de encadenamientos productivos.
- Baja formación del talento humano.
- Inseguridad y violencia.

La política institucional de apoyo a las mipymes crea una SINERGIA institucional, de recursos, normas y procedimientos, a fin de fortalecer, desarrollar y articular el sector de las Mipymes en Colombia, por lo tanto con el propósito de obtener resultados efectivos, se integra a través de dos grandes componentes:

---

<sup>13</sup>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia Las Mipymes en Colombia. Seminario iberoamericano de micro, pequeña y mediana empresa reunión anual del programa IBERPYME. 2005.

- Componente No Financiero: busca apoyar, promover y fortalecer a la Mipyme a través de programas, proyectos y acciones encaminados a mejorar su posición en el mercado.
- Componente Financiero: busca incrementar el flujo de recursos tanto de crédito como de inversión para el sector de la Mipyme.

## **1.2 EL DESARROLLO ECONOMICO COLOMBIANO<sup>14</sup>**

Las Mipymes representan 94% de los negocios del país y 33% de la población ocupada. Su participación en el empleo industrial asciende a 60% y en el valor agregado de la industria a 48%. En el comercio, representan 95% del empleo y 74% de la producción. La crisis económica de los últimos años ha afectado, de manera notable, a las microempresas, las cuales han sufrido tasas de mortalidad superiores al 50%. Los principales problemas de la Mypimes están asociados a sus bajos niveles de productividad, explicados, a su vez, por el rezago tecnológico y el escaso capital físico y humano. En el caso de las microempresas rurales, la poca escolaridad, unida al aislamiento de los mercados y a las restricciones crediticias, constituyen las principales barreras para su consolidación y crecimiento.<sup>15</sup>

El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa contribuye a la democratización de la propiedad y permite avanzar hacia el objetivo de un país de propietarios. El Gobierno propicia el ingreso de nuevos actores económicos, más competitivos e integrados a los mercados nacionales e internacionales. La estrategia estará enfocada hacia dos objetivos específicos: a) eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento; y b) diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo.

---

<sup>14</sup> CAMARA DE COMERCIO. el desarrollo económico Colombiano.2008.

<sup>15</sup> Presidencia de la republica. Mipymes en Colombia. 2008



- **Acceso al financiamiento.** En Colombia, el mercado financiero no ha respondido adecuadamente a la demanda de recursos de las Mipymes. Esta situación obedece a un cúmulo de factores: a) la existencia de normas legales y marcos regulatorios restrictivos; y b) la rigidez de las estructuras internas de los bancos (estatutos, manuales y políticas de crédito diseñados para las grandes empresas), así como los altos costos administrativos. A estos dos factores, se suma que las Mipymes tienen, generalmente, estructuras empresariales débiles con prácticas gerenciales deficientes.

La política del Gobierno Nacional pone énfasis en la reducción de las barreras de acceso al mercado financiero de las Mipymes, mediante mecanismos que brindan confianza al mercado financiero. Para el logro de este objetivo, el Gobierno Nacional centra su acción en aspectos regulatorios y de rediseño institucional.

Cabe anotar que la masificación del microcrédito sólo se logrará si se cuenta con el compromiso decidido de los intermediarios financieros formales y no formales que atienden a este segmento del mercado: las cooperativas de ahorro y crédito y las multiactivas con sección de ahorro y crédito, las ONG especializadas en microcrédito y aquellas que además de sus servicios de apoyo también ofrecen crédito.

1. **Reforma a la banca de desarrollo.** La estructura institucional de la banca de desarrollo en Colombia se caracteriza por la duplicidad de funciones y objetivos, los sesgos sectoriales y el desbalance de las estructuras financieras, así como por la competencia indeseada entre las diferentes instituciones. Una estructura de estas características genera sobrecostos operativos y lleva al despilfarro de recursos públicos. La banca de desarrollo se concentrará en actividades de segundo piso y su actividad se centrará en atender las demandas de las Mipymes sin sesgos sectoriales. Para ello, se emprenderá el saneamiento del IFI, y, de manera simultánea, se avanzará en la integración de las entidades de banca de desarrollo (IFI, Bancoldex, Findeter, Finagro y FEN) para aprovechar las sinergias

contables, financieras y operacionales y sumar recursos públicos para fortalecer el patrimonio del IFI.

2. **Fortalecimiento de los fondos de garantías.** La dinámica favorable que ha mostrado recientemente el Fondo Nacional de Garantías (FNG) demuestra las bondades de mantener el diseño actual de las garantías automáticas de riesgo compartido para Mipymes. El Gobierno Nacional adelantará una reforma legal con el fin de que el Fondo Nacional de Garantías se convierta en una entidad vigilada por la Superintendencia Bancaria. La nueva naturaleza del FNG permitirá aumentar el número de Mipymes beneficiarias de las garantías de riesgo compartido con los intermediarios financieros. Asimismo, se fortalecerá patrimonialmente el FNG con recursos del Fondo Agrícola de Garantías (FAG).

3. **Reformas legales y regulatorias.** De la misma manera que es necesario apoyar el acceso al crédito de un número creciente de Mipymes, es indispensable crear mecanismos legales que permitan a los bancos y a los fondos de garantías contar con procesos ágiles para recuperar sus recursos ante el riesgo de incumplimiento de los deudores. El Gobierno Nacional evaluará las disposiciones legales y regulatorias vigentes con el fin de acelerar los procesos de liquidación de garantías.

4. **Apoyo y seguimiento a programas pilotos adelantados a través de entidades financieras públicas.** El Gobierno Nacional adelantará proyectos pilotos por intermedio de fiduciarias públicas para demostrar la viabilidad de esquemas que facilitan el acceso al mercado financiero. Los patrimonios autónomos para atraer recursos, la constitución de negocios fiduciarios que generen economías de escala, así como la celebración de negocios fiduciarios con grandes empresas en donde se vinculen sus proveedores y distribuidores Mipyme, serán algunos de los mecanismos que se promoverán a través de entidades públicas especializadas.

5. **Promoción de mayor información de las Mipymes a los mercados financieros.** Una adecuada administración de los registros de crédito que manejan las centrales de riesgo y la existencia de calificadoras especializadas

para las Mipymes son mecanismos necesarios para posibilitar y agilizar el acceso a los mercados financieros. La gestión pública en este aspecto se orientará a regular y vigilar que las bases de datos suministren información fidedigna, completa y oportuna, y a garantizar el fácil acceso de los agentes a esa información, bajo principios de confidencialidad ante terceros.

- **Instrumentos de apoyo no financieros.** La promoción de Mipymes debe inscribirse dentro del marco creado por la Ley 590 de 2000. Esta ley creó estímulos tributarios para las microempresas que se constituyan con posterioridad a su expedición. Asimismo, creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fomipyme).

El Gobierno promueve el desarrollo de las Mipymes a partir de la normatividad y la institucionalidad existentes. Se mantendrán los mecanismos de cofinanciación de Fomipyme, el Programa nacional de productividad y competitividad y el Programa de competitividad y desarrollo tecnológico productivo del Sena. Además, el Gobierno promoverá programas específicos de apoyo a la vocación empresarial y fortalecerá la competitividad de las Mipymes en dos frentes: acceso a mercados y fortalecimiento de la capacidad empresarial.

Así mismo, como instrumento de coordinación de la política, se establecerá el Sistema nacional de apoyo y promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas, el cual estará conformado por las entidades públicas del Gobierno que diseñan y ejecutan las políticas de apoyo y regulación de las Mipymes, los organismos de concertación creados por la Ley 590 de 2000, las entidades privadas que atienden a los empresarios y los diversos gremios que representan a los empresarios del sector. Para el caso específico de la microempresa rural, se desarrollará el programa a través del Proyecto de apoyo al desarrollo de la microempresa rural (Pademer).

### **1.3 EVOLUCION DEL SECTOR DE LA ASESORIA Y CONSULORIA<sup>16</sup>**

Las asesorías y consultarías tienen sus inicios desde que el mismo hombre comienza a ayudar a otra persona en una labor y que conlleva a que esa persona que presta esta asistencia haya adquirido algún tipo de conocimiento, con estudios adelantados en un centro universitario.

En Gran Bretaña y los demás países europeos, la Revolución Industrial probó con claridad el principio de división del trabajo. Sin embargo, fue en Estados Unidos donde Henry Ford revolucionó la producción de vehículos con la introducción y desarrollo de las técnicas de cadena de montaje en el automóvil Ford T de 1908. Estas técnicas se introdujeron rápidamente en otros ámbitos de la industria. La producción en serie exigía ventas masivas, y los fabricantes estadounidenses de la década de 1920 no tardaron en reconocer el potencial del diseño industrial. Aunque en aquel momento ya se estaba desarrollando un mercado para bienes de consumo, las empresas estadounidenses tenían gamas de productos bastante similares entre sí y vendían a precios constantes al tener una capacidad de producción similar. Las presiones adicionales surgidas del hundimiento del mercado bursátil en 1929 aumentaron el deseo de las empresas de obtener ventajas en esos mercados tan competitivos. Las empresas empezaron a aprovechar la experiencia de un grupo de personas con conocimientos de primera mano en el fomento de las ventas de un producto determinado. Entre estas personas figuraban los escaparatistas de los grandes almacenes o los artistas comerciales que dibujaban las ilustraciones de los catálogos de venta por correo. Walter Dorwin Teague, Norman Bel Geddes, Henry Dreyfus y Raymond Loewy comenzaron así sus carreras y establecieron asesorías de diseño industrial de gran éxito en Estados Unidos en las décadas de 1920 y 1930 a partir de la colaboración con grandes grupos empresariales.

---

<sup>16</sup> CAMARA DE COMERCIO. Prospectiva del sector de asesorías empresariales.2007.

En aquel periodo se empleó por primera vez el término 'diseño industrial' para describir su trabajo, que se centraba en productos de consumo, como automóviles y otros vehículos, neveras, cocinas y una amplia gama de productos domésticos mecánicos o eléctricos.

Las ventajas comerciales no sólo procedían del moderno aspecto estilizado de un producto, sino muchas veces también de mejoras claras en la fabricación o el montaje y de ideas inteligentes sobre el empleo de los aparatos. Los productos de los diseñadores industriales eran con frecuencia más baratos de fabricar y más fáciles de usar que sus predecesores, por lo que se vendían mucho más. Eso hizo que la profesión de diseñador industrial obtuviera un reconocimiento social inmediato. Aquel periodo se asocia muchas veces con el aerodinamismo, que implicaba el uso de los estudios del siglo XIX sobre formas naturales eficientes (como las de aves y peces). Ese movimiento llevó a la aplicación de formas aerodinámicas a los automóviles, trenes y aviones, pero también al diseño estilizado de objetos de consumo estáticos, como tostadoras o grapadoras, como emblema de la modernidad todo esto mezclado con una rama muy importante que iría de la mano siempre en todo tipo de asesorías y/o a "la mercadotecnia".

No hay datos exactos a través de la historia que compilen un contenido y seguimiento específico de las asesorías y consultoría, salvo las fechas mencionadas a comienzos del siglo XX pero estas se presumen, tienen sus inicios desde la creación de las carreras de Derecho, Contabilidad, Administración, Banca, Psicología y otras cuyo objetivo es el de asesorar a las personas en asuntos cuyo tema fue la base de sus estudios; estas comienzan a aparecer o notarse con el famoso tema del marketing ya que los servicios, a diferencia de los productos, son bienes intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente. Éste paga por obtener un servicio al igual que por adquirir un artículo. En las economías más industrializadas la mayor parte de la población trabaja en el sector servicios y todo apunta a que esta tendencia seguirá así en el

futuro. Los servicios más comunes son el mantenimiento y reparación de electrodomésticos, los transportes, las agencias de viajes, el turismo, el tiempo libre, la educación y la sanidad.

Entre los servicios destinados a las empresas está la programación informática y las asesorías en temas que van desde lo jurídico, contable, la banca, la contabilidad y la compraventa de acciones, así como la publicidad y otros mas que requieran de este servicio.

Los servicios, al igual que los productos, utilizan el marketing para aumentar sus ventas, con la salvedad de que no existe una transferencia física. Los servicios deben diseñarse y ofrecerse de forma que satisfagan las necesidades de los clientes. Por ejemplo, las agencias que ofrecen trabajadores temporales deben estudiar con cuidado las necesidades de los empresarios en distintos lugares y en los diferentes sectores productivos. Dado que es más difícil vender un bien intangible que un bien material, las campañas publicitarias de los servicios son aún más agresivas que las de los bienes tangibles. A través de fuertes campañas de promoción, las agencias de personal temporal han convencido a muchas empresas de que resulta más rentable contratar a trabajadores, con base en necesidades, que contratarlos por tiempo indefinido.

Una de las ideas más importantes a tener en cuenta es el continuo y rápido cambio de gustos e intereses. Los consumidores son cada vez más exigentes. Tienen más educación, leen más periódicos y revistas, ven más la televisión, las películas de cine, escuchan más la radio y viajan más que las generaciones precedentes. También tienen más relaciones sociales. Sus demandas, por tanto, son más exigentes, y sus gustos varían con mayor rapidez. Además, se defienden de las técnicas de marketing agresivas gracias a las organizaciones de defensa de los derechos del consumidor, y de publicaciones dirigidas a ellos en las que se analizan los pros y contras de los diferentes productos disponibles en los

mercados. Éstos cada vez aparecen más segmentados, y cada segmento del mercado exige que las características del producto se adapten a sus gustos. El 'posicionamiento' del artículo, es decir, la determinación del segmento al que se dirige, exige un análisis serio y una extensa planificación.

La competencia en los últimos años se ha endurecido, a medida que aumentaba el número de empresas que fabrican un mismo producto, aunque cada una intenta diferenciar el suyo del de sus competidores. Los márgenes de beneficio, es decir, el porcentaje de ganancias que se obtiene por unidad de producto, disminuye de forma constante. Mientras que los costos aumentan, la competencia tiende a reducir los precios.

El resultado es una reducción de la diferencia de la relación precio costo y la necesidad de aumentar cada vez más la cantidad vendida para poder mantener los beneficios.

Los movimientos en defensa del consumidor son cada vez más fuertes y conocidos, analizan la calidad de los bienes y servicios y recomiendan los mejores. Tanto estos grupos de consumidores como las instituciones gubernamentales han aumentado los estudios y análisis de los productos, regulando el diseño de los mismos, así como los términos del contrato de garantía y las técnicas de promoción. Estas instituciones estudian con especial cuidado las cláusulas de convenios de garantía. Asimismo se han promulgado nuevas leyes para ampliar las responsabilidades del productor.

La preocupación por el medio ambiente también afecta al diseño del producto y a las técnicas de marketing, sobre todo porque el gasto adicional para modificar las cualidades y características del artículo eleva los costos. El profesional del marketing tiene que tener en cuenta todos estos factores a la hora de diseñar su plan de marketing.

Incluso las reacciones de la empresa ante cambios políticos y sociales resultan importantes. Las grandes corporaciones ya no pueden argumentar que sus decisiones internas son asuntos privados. La opinión pública contraria a las actuaciones de algunas empresas ha logrado disminuir las ventas de éstas; de igual forma, la opinión pública favorable a determinadas actitudes ha incrementado las ventas de las empresas que han emprendido campañas de mejora de su imagen pública.<sup>17</sup> Es decir que todas estas variables que se han establecido en torno a la producción de bienes y servicios hace que toda persona cree más la necesidad en algún momento de su vida, o en el mejor de los casos a diario, de necesitar de la ayuda profesional que le oriente a manera de asesoría en aquellos temas que no este en capacidad de sortear o manejar.

**1.3.1 Evolución en Colombia.**<sup>18</sup> Los conocimientos relatados sobre la evolución histórica de las asesorías y consultorías en Colombia datan al igual que en el mundo a comienzos del siglo XX y cuando al país empiezan a llegar carreras universitarias; es por ello que no exista una clara estadística en cuanto al tema de las asesorías pero ellas tienen sus inicios cuando todo aquel habitante en forma individual o grupal empieza a hacer uso del servicio que por ocasión de su estudio pueda prestarle una persona preparada profesionalmente a otra que no haya adquirido dicho conocimiento.

Como pasa con nuestra constitución la cual está inspirada en importantes apartados de la Carta Magna española de 1978. Sustituyó a la Constitución de 1886, que estuvo en vigor durante más de 100 años, y en su artículo primero proclama: “Colombia es un Estado social de Derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la

---

<sup>17</sup> "Marketing," Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. © 1993-1999 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<sup>18</sup> *Ibíd.*



prevalencia del interés general”. Significa lo social que el Estado tiene la obligación de buscar la justicia social en sus actuaciones, mientras que el Estado de Derecho, que no estaba contemplado en la Carta Magna anterior, subraya la preeminencia jurídica y de justicia de las instituciones. Se reitera la forma del Estado, la república unitaria, y sus implicaciones son la de preservar la unidad nacional y la forma republicana de gobierno, que en este caso es presidencialista.<sup>19</sup> Ello originó que toda persona que no tuviese el conocimiento técnico en determinada ley específica que reglamentara nuestra constitución originara algún tipo de asesoría y que una persona que hubiese adelantados sus estudios en derecho estuviese en capacidad de ofrecerle.

**1.3.2. Evolución en el Área Metropolitana de Bucaramanga.**<sup>20</sup> La evolución de las Asesorías y Consultarías en el Área Metropolitana de Bucaramanga al igual que en el resto de país no tienen un registro estadístico de las mismas pero se conoce que ha sido llevada bajo los mismos contextos que el resto del país, se han venido experimentado uno a uno los cambios en estos servicios y los diferentes tipo de asesorías y consultarías de acuerdo a la variedad de profesiones existentes en el país; ya que ha tenido incidencia la cultura de la sociedad, siendo en cierta manera influenciada por todos aquellos profesionales que son originarios de la región que han ido prestando estos servicios aproximadamente desde el año 1990 con ocasión de la promulgación de nuestra Carta Magna.

Dentro del área metropolitana no existen empresas que literalmente brinden asesoría y/o consultarías integrales, pero si existen varias que prestan asesorías empresariales y pueden denominarse competencia por tener afinidad y conocimiento de los aspectos las técnicas de mejoramiento en la producción, administración, servicio al cliente y asesorías contables.

---

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

## 2. ESTUDIO DE MERCADOS

### 2.1 OBJETIVOS

**2.1.1 General.** Desarrollar un estudio de mercados que permita determinar las condiciones de la demanda tanto real como potencial, la oferta del servicio, y la mezcla de marketing que se requiere para establecer una empresa de asesorías profesionales.

#### 2.1.2 Específicos

- Identificar las condiciones en las empresas que requieren que se ofrezca el servicio de asesoría.
- Determinar los niveles de demanda del este servicio asesorías.
- Establecer el precio al del servicio de acuerdo a las capacidades de los demandantes y a las expectativas del mercado.
- Identificar estrategias para la consecución de los clientes.
- Determinar los canales y sistemas de comercialización del servicio.

### 2.2 DIAGNOSTICO DE MERCADOS

**2.2.1 Mercado potencial.** Conformada por la pequeña y mediana empresa que no posee una estructura empresarial adecuada que le permitan tener profesionales especialistas en las respectivas áreas funcionales de la organización.

**2.2.1.1 Población.** Para efectos de determinar las condiciones generales del mercado, se considera como mercado objetivo la pequeña y mediana empresa del

Área Metropolitana de Bucaramanga, que según información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a Marzo de 2009 asciende a 2.423 empresas.

**Cuadro 3. Clasificación por tamaño de Empresas**

Tamaño	Rango de Activos Miles \$(LEY NÚMERO 905 DE 2004)	Nº Empresas Santander	% Participación	Nº Empresas Área Metropolitana de B/manga	% Participación	Tamaño muestra
Microempresas	Inferior a \$248.450.000	40.617	93,5%	34.741	93,0%	
Pequeña	Entre \$248'450.001 y \$2.484'996.900	2.075	4,8%	1.947	5,2%	267
Mediana Empresas	Entre \$2.484'996.901 y \$14.907'000.000	534	1,2%	476	1,3%	65
Gran Empresa	Superior a \$14.907'000.001	205	0,5%	194	0,5%	
Total		43.431	100,0%	37.358	100,0%	332

Fuente: Cámara de Comercio de B/manga, 2.009.

**2.2.1.2 Muestra.** Se maneja el muestreo estratificado, en forma proporcional al numero de empresas, para el cálculo de la población se maneja un error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Se tiene entonces:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

p= Probabilidad de error (0.5)

q= probabilidad de éxito (0.5)

e= error de situación del 5%

Z= Número de desviación estándar con relación al promedio

$$n = \frac{2.423 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(2.423 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 332$$

Lo anterior significa que se deben realizar 332 encuestas a la pequeña y mediana empresa de Bucaramanga y su área metropolitana, sin embargo como de lo se trata es de crear una empresa de asesorías profesionales.

**2.2.2 Identificación de necesidades de información.** Para poder desarrollar la investigación se requiere buscar la siguiente información:

- Identificar que empresas han contratado asesorías empresariales
- Conocer los motivos por los cuales no han contratado asesorías profesionales.
- Identificar los mayores inconvenientes que han encontrado las empresas con los asesores actuales.
- Evaluar la calidad de las asesorías que han recibido las empresas.
- Determinar los medios publicitarios que consultan las empresas para obtener información de los servicios de asesorías.
- Identificar las firmas de consultoría o consultores independientes que ofrecen el servicio de asesorías integrales.
- Estimar que empresas están dispuestas a acceder a los servicios de asesorías integrales como medio para proveerse de los servicios de asesorías profesionales en las áreas requeridas en la empresa.
- Estimar el valor promedio por hora que pagarían por asesorías profesionales.
- Estimar las horas promedio mensuales que requieren las empresas para tener una efectiva asesoría en cada una de las áreas.

## **2.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

**2.3.1 Usos y especificaciones del servicio.** Las empresas recibirán soluciones oportunas en el desarrollo de sus procesos empresariales para la toma de decisiones a tiempo; para lo cual ofrecerá:

- Solución a problemas de formación y capacitación tanto de operarios como de los empresarios para que afronten los nuevos retos que le exige el tener que desempeñarse en un sistema que pretende alcanzar un sistema económico internacionalizado.
- Apoyo a nivel gerencial, debido a que no cuenta con herramientas prácticas, especialmente en el manejo de las áreas de finanzas y técnico, que permitan un efectivo proceso de toma de decisiones que les de la oportunidad de aprovechar las ventajas que tenga el estar en determinado sistema de producción.
- Apoyo a nivel de mercados, requiere realizar un diagnóstico e investigación de nichos de mercado efectivos a nivel de los exportadores o de conocimiento del mercado local para competir con los productos que son importados de menor precio y/o mayor calidad, que incitan al consumidor a preferirlos
- Desconocimiento de las oportunidades de financiación que está ofreciendo el mercado, así como de garantías a través del Fondo Nacional de Garantías - FNG. De un lado, las líneas tradicionales de Bancoldex con sus áreas de crédito de capital de trabajo; consolidación de pasivos o para la creación, adquisición y ampliación de la empresa, en el evento en que se trate de empresas exportadoras.

**2.3.2 Atributos diferenciadores del servicio.** Básicamente el servicio se diferencia de los que puede ofrecer la competencia en el hecho de ser una propuesta que ofrece el servicio de asesorías y consultorías integrales con especialistas en cada área. Se presenta una propuesta para aumentar su desarrollo empresarial de las PYMES, por consiguiente se pretende abordar desde la perspectiva del plan de negocios los beneficios que representa para las empresas disponer de un grupo de asesores y consultores profesionales, así como determinar por medio de un trabajo de campo el interés que existe por parte de los empresarios de adoptar el outsourcing como estrategia para mejorar su participación en el mercado

## 2.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La investigación de campo es la realización de investigaciones por contacto u observación directa para recopilar información de primera mano sobre las actitudes y comportamiento de los clientes, tienen que ver especialmente con: los factores fundamentales de elección y preferencia, reacciones ante conceptos y ofertas de nuevos servicios, perfiles de usuarios y no usuarios; puede parecer importante ponerse en contacto con los clientes para averiguar acerca de las motivaciones de acceder al servicio y conocer sus reacciones ante los servicios de la empresa, pero un estudio detallado de escritorio, tal vez en unión de un nuevo análisis de datos de una investigación, puede dar conclusiones válidas sobre el mercado.

Lo que se pretende alcanzar en este aparte de la investigación, es conocer acerca de las condiciones específicas bajo las cuales se puede caracterizar el comportamiento de los demandantes actuales de los servicios de asesorías potenciales de la nueva empresa a constituir.

Para el cálculo del promedio aritmético, se tendrá en cuenta en todos los casos la siguiente fórmula estadística:

$$\mu = \sum Xi * \%$$

Donde:

$\mu$  = Promedio

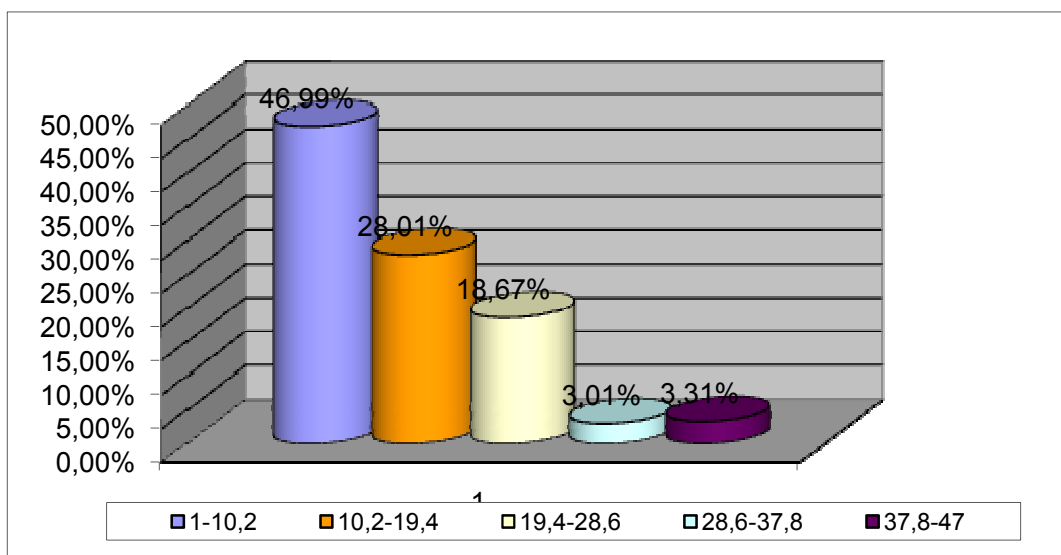
$Xi$  = Punto medio o Marca de clase

$\%$  = Frecuencia relativa o porcentual

**Cuadro 4. Antigüedad de las Empresas**

Años/Operación		Xi	fi	hi	xi*hi
1	10,2	5,6	156	47,0%	2,6
10,2	19,4	14,8	93	28,0%	4,1
19,4	28,6	24	62	18,7%	4,5
28,6	37,8	33,2	10	3,0%	1,0
37,8	47	42,4	11	3,3%	1,4
Total			332	100,0%	13,7

**Figura 2. Antigüedad de las Empresas**

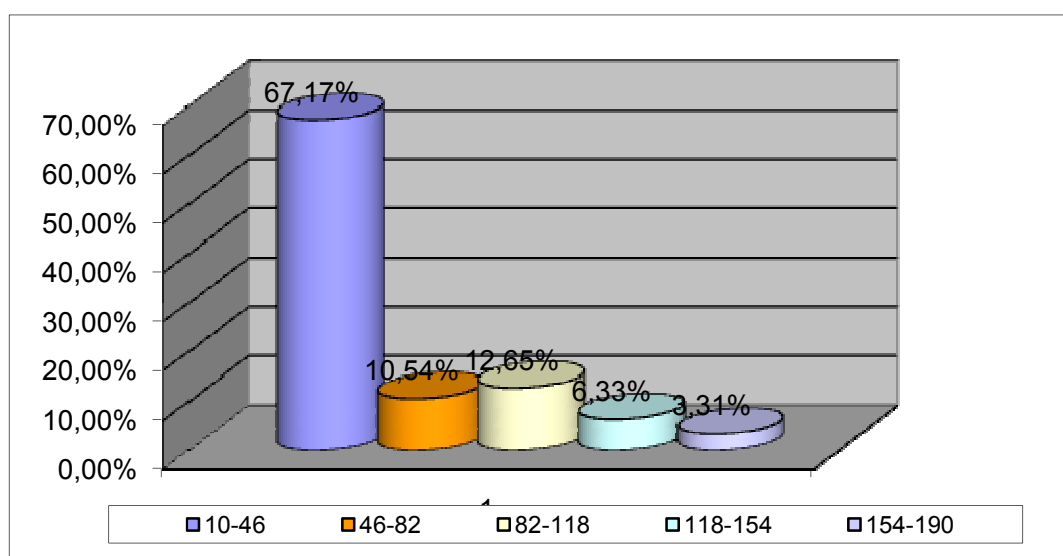


Según muestra la información la antigüedad promedio de la pequeña y mediana empresa es de 13.7 años, la mayoría de ellas correspondiente al 47% tienen máximo 10 años.

**Cuadro 5. Numero Empleados Fijos**

Empleados Fijos		Xi	fi	hi	xi*hi
10	46	28	223	67,2%	18,8
46	82	64	35	10,5%	6,7
82	118	100	42	12,7%	12,7
118	154	136	21	6,3%	8,6
154	190	172	11	3,3%	5,7
Total			332	100,0%	52,5

**Figura 3. Numero Empleados Fijos**



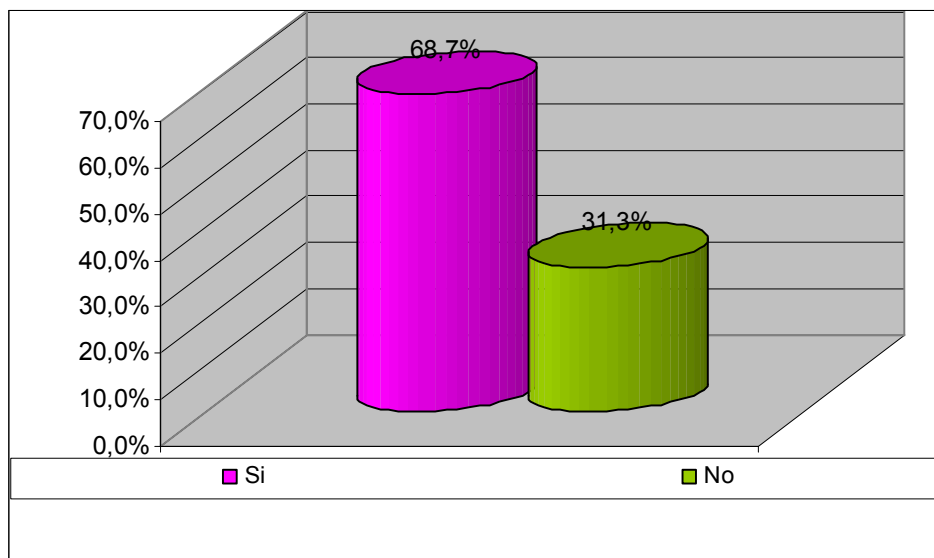
La información deja ver que el numero promedio de empleados fijo es de 52.5, la mayoría de ellas correspondiente al 67.2% tienen entre 10 y 46 empleados, por lo tanto el numero promedio total de empleados en la población es de 127.208 (52.5\*2.423)



**Cuadro 6. Han contratado en algún momento los servicios de asesores y/o consultores**

Ha Contratado	fi	hi
Si	228	68,7%
No	104	31,3%
Total	332	100,0%

**Figura 4. Han contratado en algún momento los servicios de asesores y/o consultores**

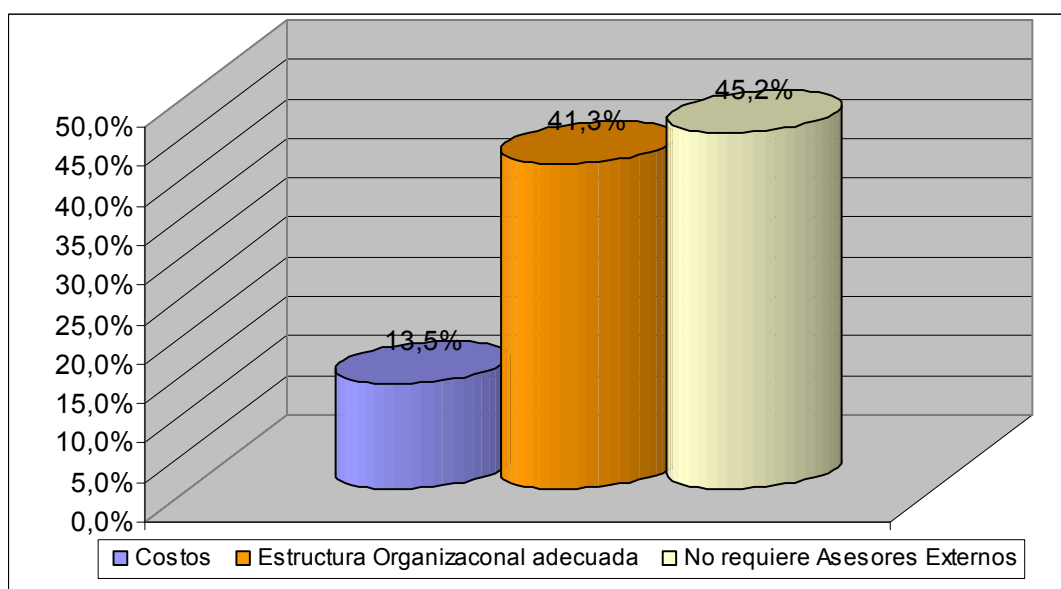


Según muestran los resultados el 68.7% han contratado en algún momento los servicios de asesores y/o consultores; lo que determina la demanda actual del servicio.

**Cuadro 7. Motivos por el cual no contratan asesorías profesionales**

Motivos	fi	hi
Costos	14	13,5%
Estructura Organizacional adecuada	43	41,3%
No requiere Asesores Externos	47	45,2%
Total	104	100,0%

**Figura 5. Motivos por el cual no contratan asesorías profesionales**

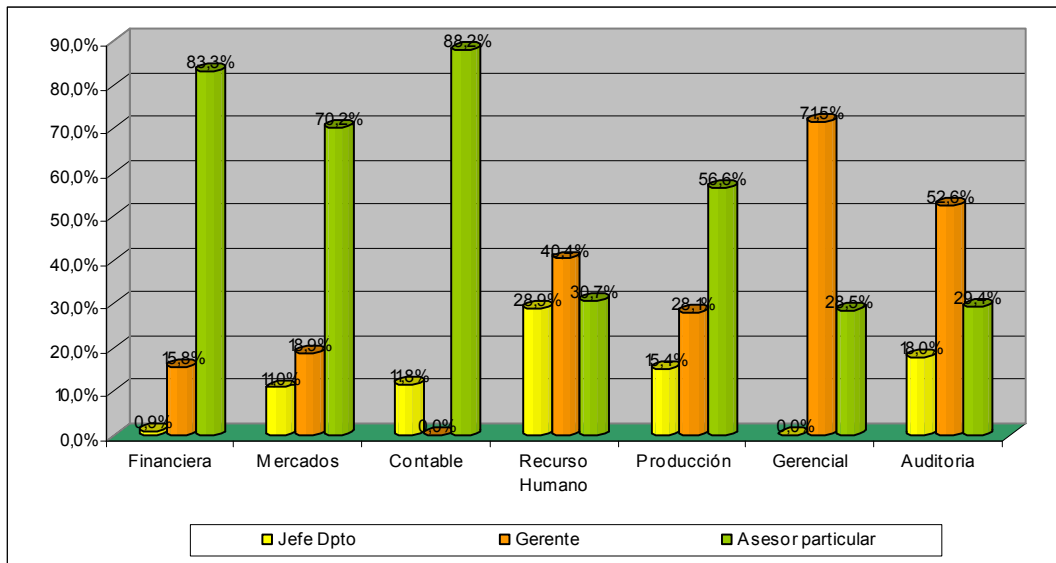


Se observa que la razón mas importante que se aduce para no tener este servicio en las empresas es porque es principalmente por que poseen una estructura organizacional adecuada (41.3%) y por que consideran que no requieren de asesores externos (45.2%).

**Cuadro 8. Área en que recibe asesoría**

Aspectos	Jefe Dpto.	%	Gerente	%	Asesor particular	%	Total
Financiera	2	0,9%	36	15,8%	190	83,3%	228
Mercados	25	11,0%	43	18,9%	160	70,2%	228
Contable	27	11,8%	0	0,0%	201	88,2%	228
Recurso Humano	66	28,9%	92	40,4%	70	30,7%	228
Producción	35	15,4%	64	28,1%	129	56,6%	228
Gerencial	0	0,0%	163	71,5%	65	28,5%	228
Auditoría	41	18,0%	120	52,6%	67	29,4%	228

**Figura 6. Área en que recibe asesoría**

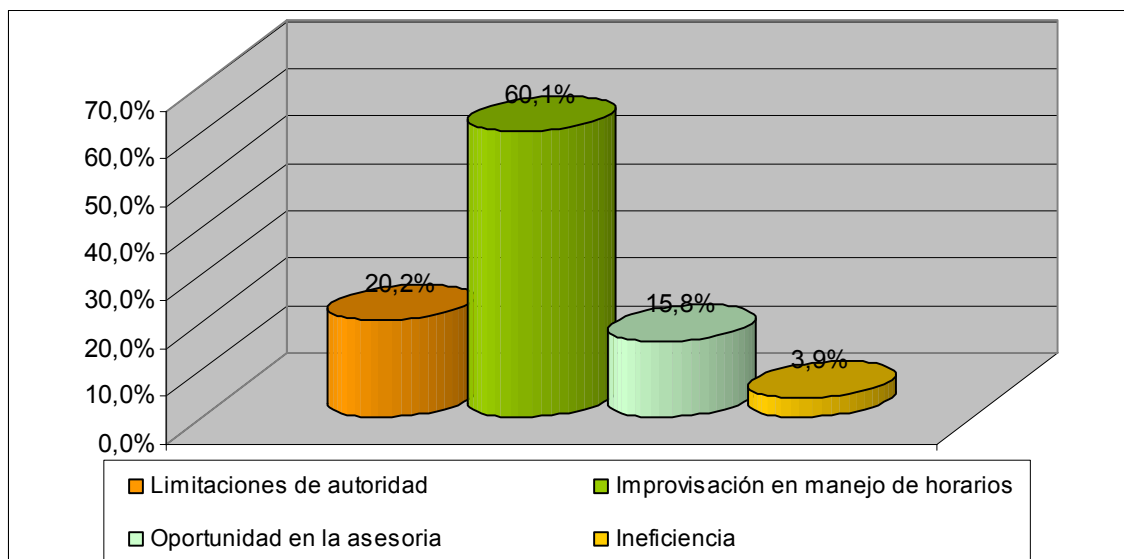


Las empresas consultan actualmente asesorías profesionales principalmente en las áreas contable (88.2%), financiera (83.3%), Mercados (70.2%) y producción (56.6%).

**Cuadro 9. Inconvenientes en las Asesorías**

Inconvenientes	fi	hi
Limitaciones de autoridad	46	20,2%
Improvisación en manejo de horarios	137	60,1%
Oportunidad en la asesoría	36	15,8%
Ineficiencia	9	3,9%
Total	228	100,0%

**Figura 7. Inconvenientes en las Asesorías**

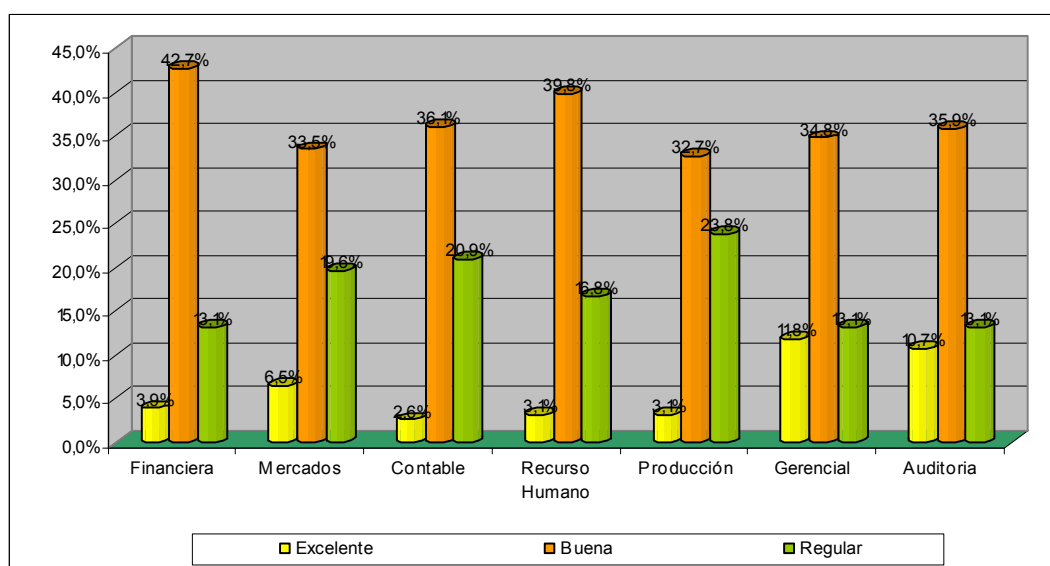


Se aprecia que el mayor inconveniente (60.1%), se presenta debido a la improvisación en el manejo de los horarios, lo que ocasiona demora en la toma de decisiones en las empresas.

**Cuadro 10. Evaluación de Calidad Servicio de Asesoría**

Aspectos	Evaluación						Total
	Excelente	%	Buena	%	Regular	%	
Financiera	15	3,9%	163	42,7%	50	13,1%	228
Mercados	25	6,5%	128	33,5%	75	19,6%	228
Contable	10	2,6%	138	36,1%	80	20,9%	228
Recurso Humano	12	3,1%	152	39,8%	64	16,8%	228
Producción	12	3,1%	125	32,7%	91	23,8%	228
Gerencial	45	11,8%	133	34,8%	50	13,1%	228
Auditoria	41	10,7%	137	35,9%	50	13,1%	228

**Figura 8. Evaluación de Calidad Servicio de Asesoría**

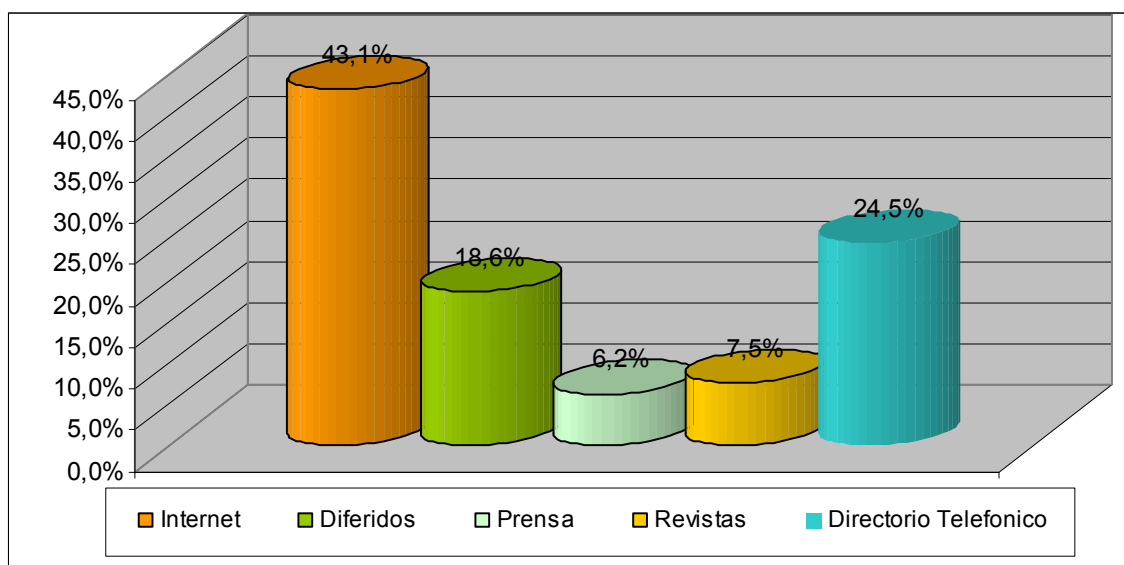


La evaluación por áreas en que recibe asesoría, se permite observar que el nivel de satisfacción es considerado como buena por la demanda para el área Financiera (42.7%), Mercados (33.5%), Contable (36.1%), Recurso Humano (39.8%), Producción (32.7%), Gerencial (34.8%) y Auditoria (35.9%).

**Cuadro 11. Medios publicitarios consulta para obtener información de los servicios de asesorías empresariales**

Publicidad	fi	hi
Internet	160	43,1%
Diferidos	69	18,6%
Prensa	23	6,2%
Revistas	28	7,5%
Directorio Telefónico	91	24,5%

**Figura 9. Medios publicitarios consulta para obtener información de los servicios de asesorías empresariales**

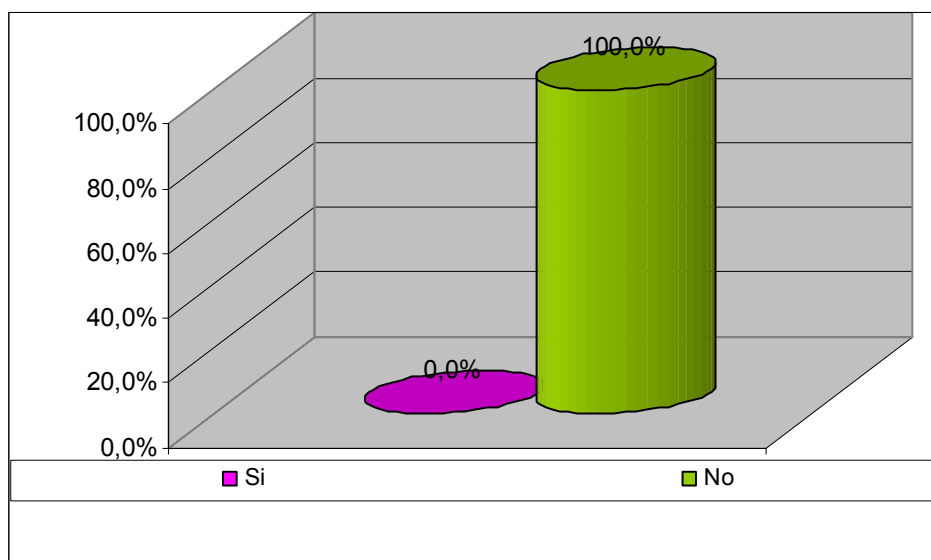


Los medios publicitarios consultados por las empresas para obtener información de los servicios de asesorías son principalmente Internet (43.1%) y el directorio telefónico (24.5%).

**Cuadro 12. Existencia de empresas de consultoría o consultores independientes que ofrezcan el servicio de asesorías integrales**

Conoce	fi	hi
Si	0	0,0%
No	332	100,0%
Total	332	100,0%

**Figura 10. Existencia de empresas de consultoría o consultores independientes que ofrezcan el servicio de asesorías integrales**

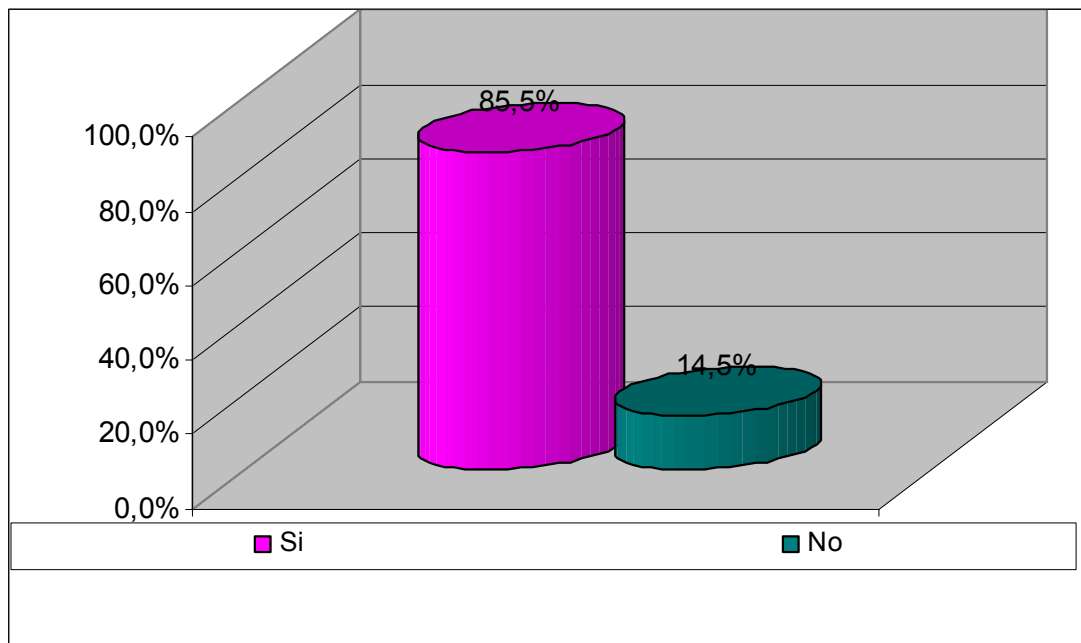


Los empresarios de la pequeña y mediana empresa no conocen firmas de consultoría o consultores independientes que ofrezcan el servicio de asesorías integrales.

**Cuadro 13. Demanda de asesorías Integrales**

Disponibilidad	fi	hi
Si	284	85,5%
No	48	14,5%
Total	332	100,0%

**Figura 11. Demanda de asesorías Integrales**



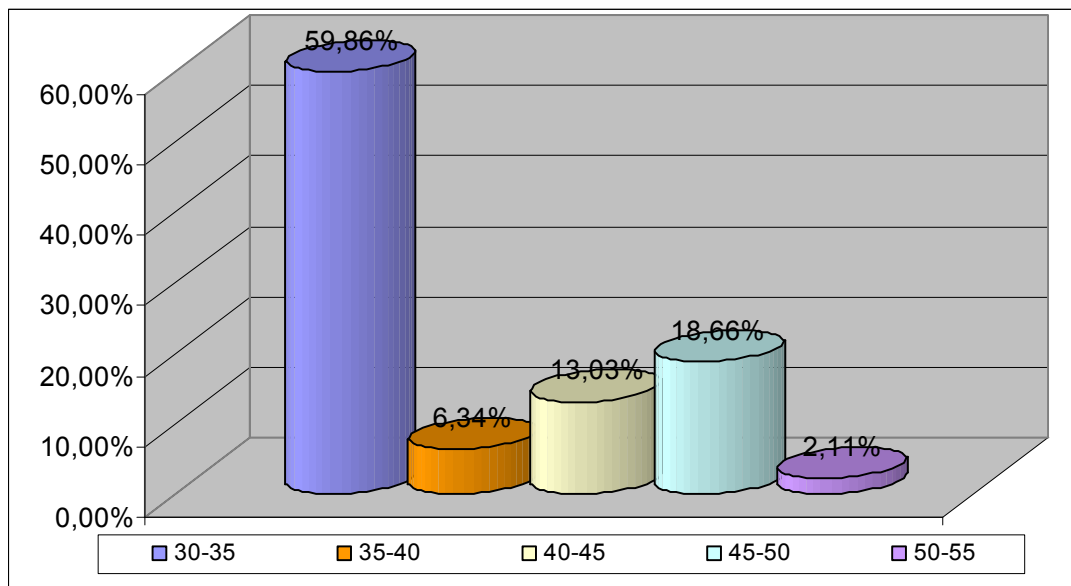
Según muestran los resultados de la investigación de mercados el 85.5% de las empresas están dispuestos a contratar los servicios de asesorías integrales, correspondiente a la demanda real de los servicios.



**Cuadro 14. Valor promedio por Asesoría/Hora**

Inversión/Hora 8Miles)	Xi	fi	hi	xi*hi
30	35	170	59,9%	19,5
35	40	18	6,3%	2,4
40	45	37	13,0%	5,5
45	50	53	18,7%	8,9
50	55	6	2,1%	1,1
Total		284	100,0%	37,3

**Figura 12. Valor promedio por Asesoría/Hora**

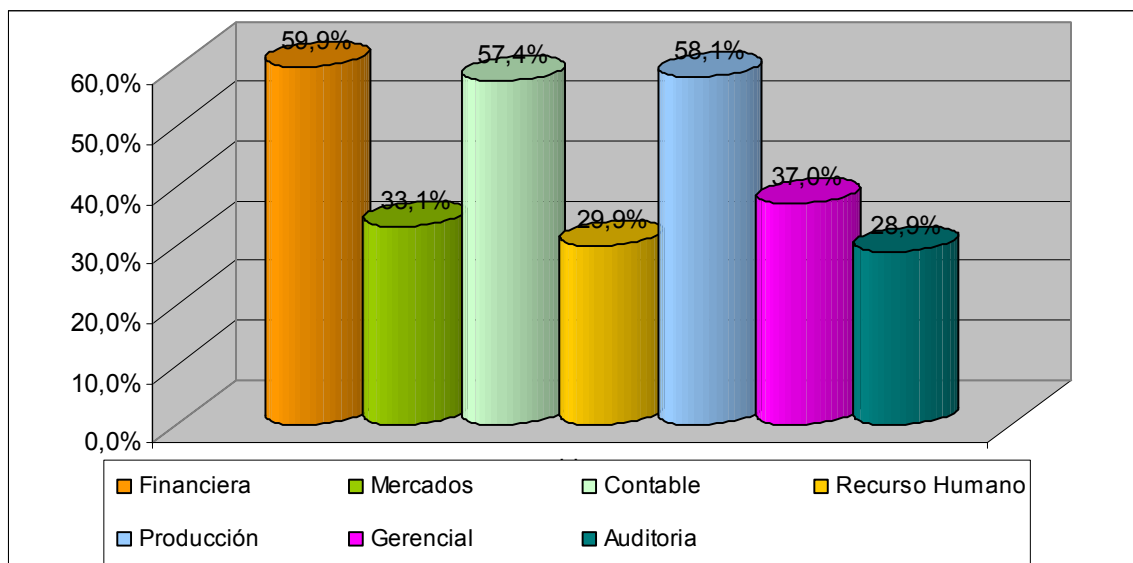


De acuerdo a la investigación de mercados el valor promedio que estarían dispuesto a pagar las empresas por una asesoría hora es de \$37.300, precio que será utilizado para la proyección del valor asesoría por hora; la mayoría (59.9%) pagaría entre \$30.000 y \$35.000.

**Cuadro 15. Áreas a contratar para Asesoría**

Áreas	fi	hi
Financiera	170	59,9%
Mercados	94	33,1%
Contable	163	57,4%
Recurso Humano	85	29,9%
Producción	165	58,1%
Gerencial	105	37,0%
Auditoria	82	28,9%

**Figura 13. Áreas a contratar para Asesoría**

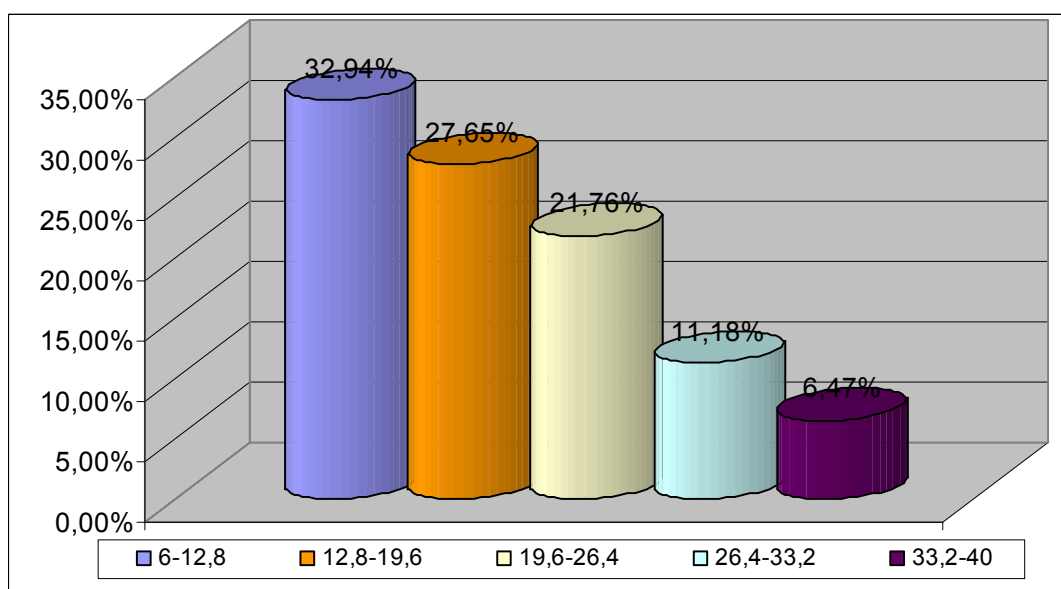


Las áreas en las que mayor preferencia tienen en el manejo de servicios de asesorías por parte de las empresas son Financiera (59.9%), Mercados (33.1%), Contable (57.4%), Recurso Humano (29.9%), Producción (58.1%), Gerencial (37%) y Auditoria (28.9%); lo anterior determina la demanda potencial de los servicios de asesorías y consultorías por área.

**Cuadro 16. Horas promedio mensuales Asesoría Financiera**

Horas/mes	Xi	fi	hi	xi*hi	
6	12,8	9,4	56	32,9%	3,1
12,8	19,6	16,2	47	27,6%	4,5
19,6	26,4	23	37	21,8%	5,0
26,4	33,2	29,8	19	11,2%	3,3
33,2	40	36,6	11	6,5%	2,4
Total			170	100,0%	18,3

**Figura 14. Horas promedio mensuales Asesoría Financiera**

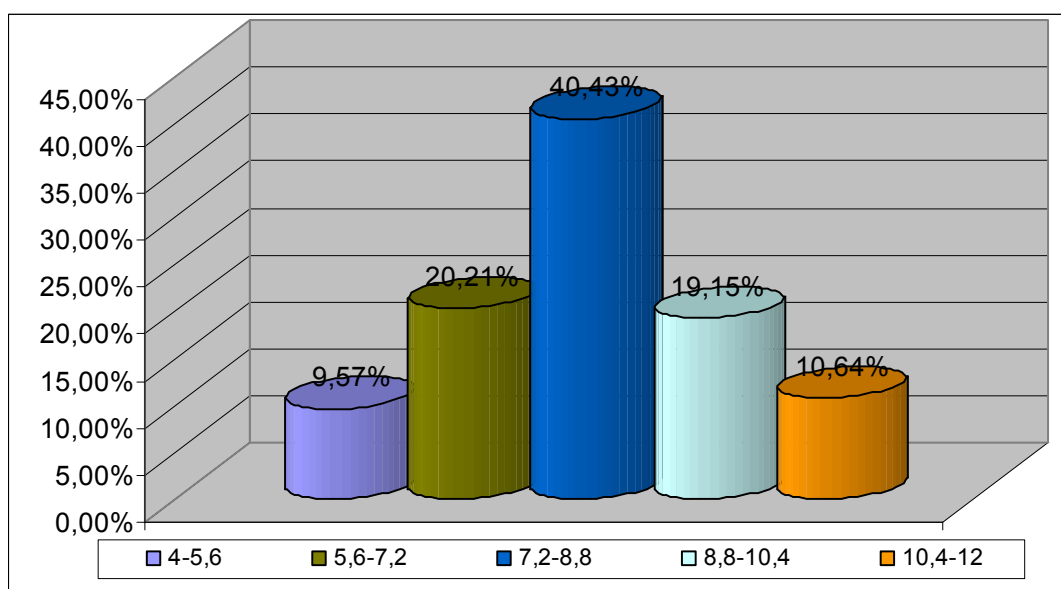


Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área financiera es de 18.3 horas mensuales equivalentes a 220 horas anuales, la mayoría prefieren entre 6 y 12.8 horas mensuales.

**Cuadro 17. Horas promedio mensuales Mercados**

Horas/mes		Xi	fi	hi	xi*hi
4	5,6	4,8	9	9,6%	0,5
5,6	7,2	6,4	19	20,2%	1,3
7,2	8,8	8	38	40,4%	3,2
8,8	10,4	9,6	18	19,1%	1,8
10,4	12	11,2	10	10,6%	1,2
Total			94	100,0%	8,0

**Figura 15. Horas promedio mensuales Mercados**

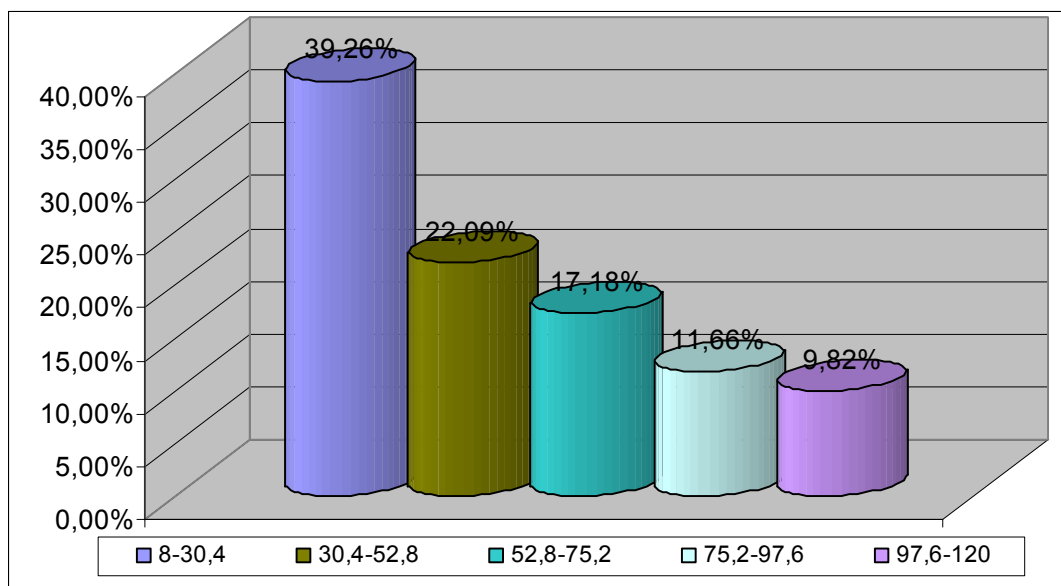


Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área de mercados es de 8 horas mensuales equivalentes a 96 horas anuales, la mayoría prefieren entre 7.2 y 8.8 horas mensuales.

**Cuadro 18. Horas promedio mensuales Asesoría Contable**

Horas/mes		Xi	fi	hi	xi*hi
8	30,4	19,2	64	39,3%	7,5
30,4	52,8	41,6	36	22,1%	9,2
52,8	75,2	64	28	17,2%	11,0
75,2	97,6	86,4	19	11,7%	10,1
97,6	120	108,8	16	9,8%	10,7
Total			163	100,0%	48,5

**Figura 16. Horas promedio mensuales Asesoría Contable**

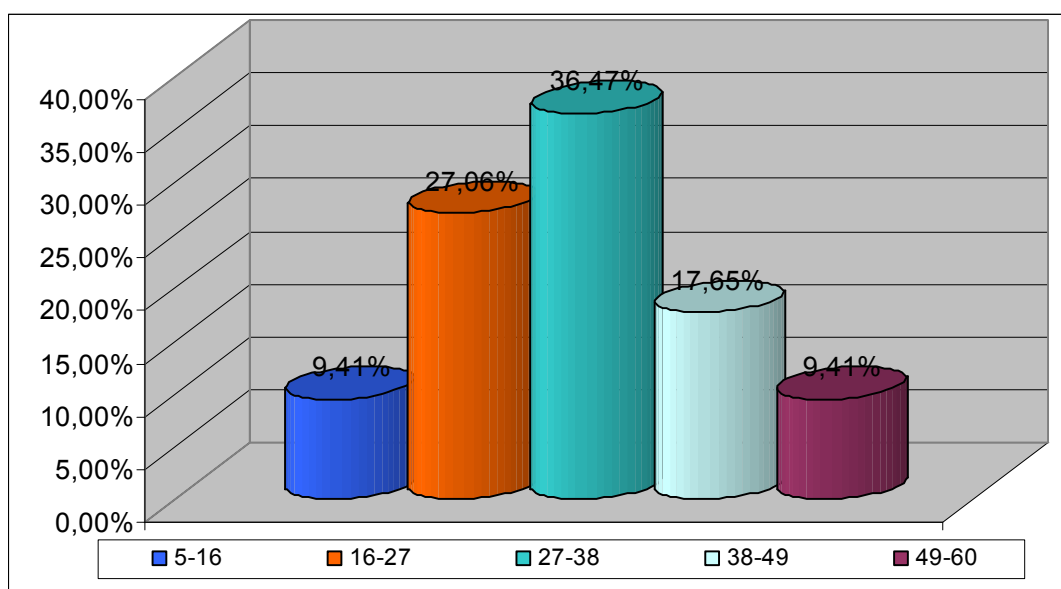


Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área contable es de 48.5 horas mensuales equivalentes a 582 horas anuales, la mayoría prefieren entre 8 y 30.4 horas mensuales.

**Cuadro 19. Horas promedio mensuales recurso humano**

Horas/mes		Xi	fi	hi	xi*hi
5	16	10,5	8	9,4%	1,0
16	27	21,5	23	27,1%	5,8
27	38	32,5	31	36,5%	11,9
38	49	43,5	15	17,6%	7,7
49	60	54,5	8	9,4%	5,1
Total			85	100,0%	31,5

**Figura 17. Horas promedio mensuales recurso humano**

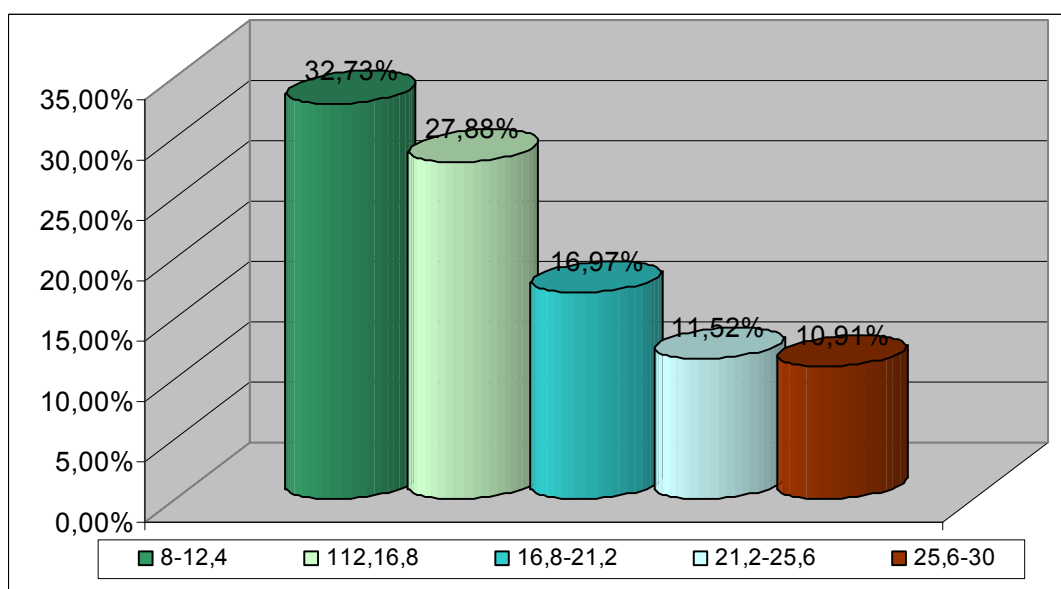


Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área de recurso humano es de 31.5 horas mensuales equivalentes a 378 horas anuales, la mayoría prefieren entre 27 y 38 horas mensuales.

**Cuadro 20. Horas promedio mensuales Producción**

Horas/mes	Xi	fi	hi	xi*hi	
8	12,4	10,2	54	32,7%	3,3
12,4	16,8	14,6	46	27,9%	4,1
16,8	21,2	19	28	17,0%	3,2
21,2	25,6	23,4	19	11,5%	2,7
25,6	30,0	27,8	18	10,9%	3,0
Total			165	100,0%	16,4

**Figura 18. Horas promedio mensuales Producción**

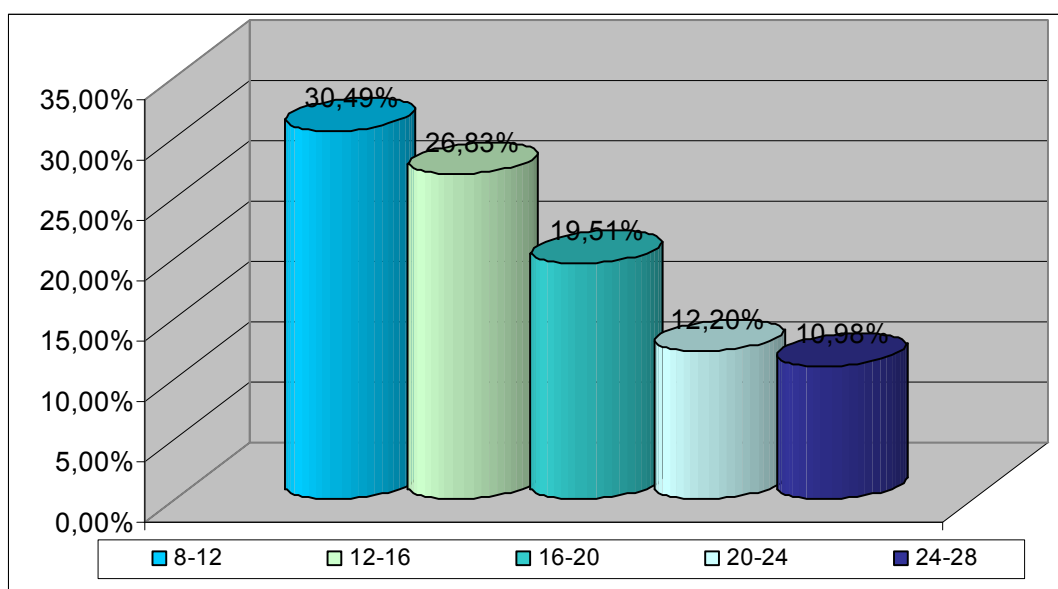


Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área producción es de 16.4 horas mensuales equivalentes a 196.8 horas anuales, la mayoría prefieren entre 8 y 12.4 horas mensuales.

**Cuadro 21. Horas promedio mensuales Auditoria**

Horas/mes		Xi	fi	hi	xi*hi
8	12	10	25	30,5%	3,0
12	16	14	22	26,8%	3,8
16	20	18	16	19,5%	3,5
20	24	22	10	12,2%	2,7
24	28	26	9	11,0%	2,9
Total			82	100,0%	15,9

**Figura 19. Horas promedio mensuales Auditoria**



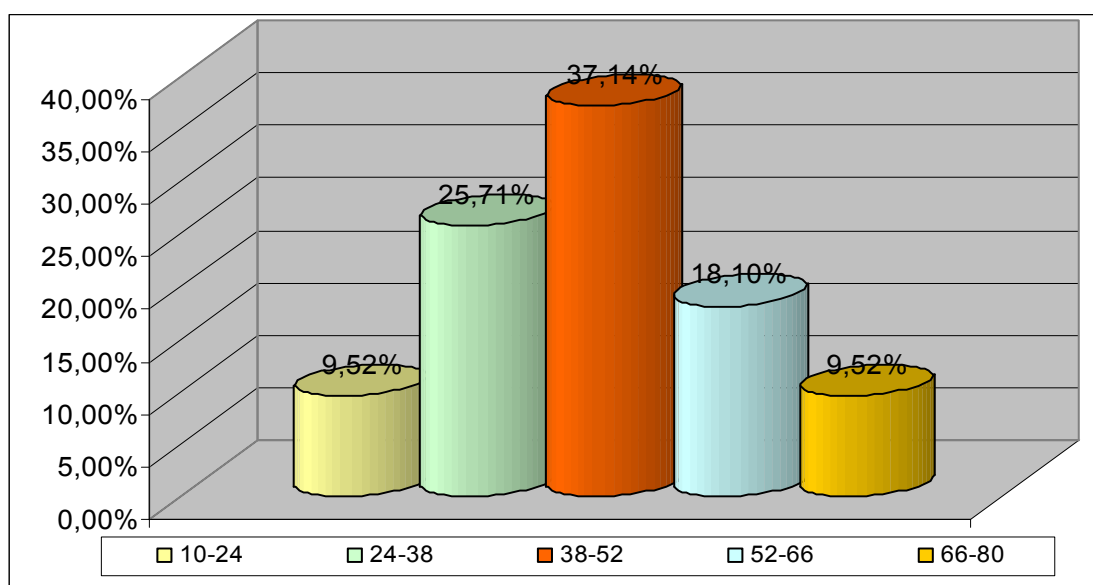
Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área de auditoria es de 15.9 horas mensuales equivalentes a 190.8 horas anuales, la mayoría prefieren entre 8 y 12 horas mensuales.



**Cuadro 22. Horas promedio mensuales Gerencia**

Horas/mes		Xi	fi	hi	xi*hi
10	24	17	10	9,5%	1,6
24	38	31	27	25,7%	8,0
38	52	45	39	37,1%	16,7
52	66	59	19	18,1%	10,7
66	80	73	10	9,5%	7,0
Total			105	100,0%	43,9

**Figura 20. Horas promedio mensuales Gerencia**



Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área financiera es de 43.9 horas mensuales equivalentes a 526.8 horas anuales, la mayoría prefieren entre 38.y 52 horas mensuales.

## 2.5 DEMANDA POTENCIAL

Según información obtenida de la Cámara de Comercio de Bucaramanga,<sup>21</sup> las pequeñas y medianas empresas registradas en Bucaramanga y su Área Metropolitana presentan un crecimiento promedio del 1.44% anual.

### **Cuadro 23. Proyección de la pequeñas y medianas empresas registradas de en Área Metropolitana de Bucaramanga**

Año	Número empresas
2.009	2.423
2.010	2458
2.011	2493
2.012	2529
2.013	2565
2.014	2602

Fuente. Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2009.

Esta información sirve de base para efectos de determinar la demanda real del servicio de asesorías profesionales ofrecidas. Para efectos de poder realizar esta actividad se empieza por analizar a las empresas que están dispuestas a contratar los servicios de asesorías, el cual está calculado según los datos ofrecidos en el estudio de mercados demanda de asesorías Integrales que asciende al 85.5% de la pequeña y mediana empresa, que para el año 2.009 ascienden a 2.072 empresas (2.423\*85.5%). Esta situación se presenta en término de participación en el Cuadro 24. Proyección de demanda potencial. El cálculo se hace atendiendo a la fórmula:

$$\text{Demanda real de empresas} = \text{Número de empresas} * \% \text{ demanda Efectiva}$$

<sup>21</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. 2009.

#### Cuadro 24. Proyección de demanda Potencial

Año	Número empresas	Demanda Potencial	Demanda real de empresas
2.009	2.423		2.072
2.010	2.458		2.102
2.011	2.493	85,5%	2.132
2.012	2.529		2.162
2.013	2.565		2.193
2.014	2.602		2.225

Fuente. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Registro Mercantil. 2009. y estimación autores del proyecto.

Para efectos de determinar la demanda efectiva por año y por tipo de servicio, se tendrá en cuenta el número de empresas por año que estarán dispuestas a acceder a los servicios de asesorías (Cuadro 24), al cual se le calcula el respectivo porcentaje de demanda efectiva (correspondiente al área a contratar, calculado como la participación de las respuestas de contratación favorable presentados en el Cuadro 15, sobre la demanda potencial), y el número de horas demandas por servicio (Cuadros 16,17,18,19,20,21 y 22).

$$Demanda Efectiva = Demanda Potencial * \#Horas/Año$$

#### Cuadro 25. Demanda efectiva por servicio (Horas/Año)

Áreas	Participación	Horas/año	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Financiera	59,90%	18,3	272.552	276.498	280.444	284.390	288.468	292.677
Mercados	33,10%	8,0	65.840	66.793	67.746	68.700	69.685	70.702
Contable	57,40%	48,5	692.189	702.211	712.233	722.255	732.611	743.301
Recurso Humano	29,90%	31,5	234.182	237.572	240.963	244.354	247.857	251.474
Producción	58,10%	16,4	236.914	240.344	243.775	247.205	250.749	254.408
Gerencial	37,00%	43,9	403.866	409.713	415.561	421.408	427.451	433.688
Auditoria	28,90%	15,9	114.253	115.907	117.561	119.215	120.925	122.689
Total			2.019.796	2.049.038	2.078.283	2.107.527	2.137.746	2.168.939

**Cuadro 26. Distribución de las asesorías por servicio**

Áreas	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Financiera	13,5%	13,5%	13,5%	13,5%	13,5%	13,5%
Mercados	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%
Contable	34,3%	34,3%	34,3%	34,3%	34,3%	34,3%
Recurso Humano	11,6%	11,6%	11,6%	11,6%	11,6%	11,6%
Producción	11,7%	11,7%	11,7%	11,7%	11,7%	11,7%
Gerencial	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Auditoria	5,7%	5,7%	5,7%	5,7%	5,7%	5,7%

En relación las condiciones de distribución de las asesorías por servicio se observa en el Cuadro 26 que en el mercado se mantiene constante y el aumento en la demanda real se calcula constante también, la participación de cada uno de los renglones de asesoría se comporta también de manera constante en la cantidad de horas anuales efectivamente demandadas, por ejemplo para el año 2.010, el servicio de asesoría en el área Financiera tiene una distribución del 13.5% (276.498/2.049.038).

**2.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA.** En lo que tiene que ver con el aspecto general de las asesorías ofrecidas en el ámbito empresarial cabe hacer las siguientes precisiones: en primer término no existe una empresa que ofrezca los servicios de asesoría integrales<sup>22</sup>, es decir, todas las propuestas existentes ellas lo hacen teniendo como base de trabajo una oficina a la cual acude el empresario en busca de sus servicios o se desplaza a un funcionario a la empresa a trabajar para lo cual se le debe disponer de un espacio y de infraestructura en la cual se desarrolle la actividad por parte del asesor, para lo cual utiliza los recursos humanos y físicos del empresario, pero no responde satisfactoriamente a sus demandas en la medida en que por efectos del contrato y la imposibilidad de acceder a él cuando se le requiere por el cliente, se tiene que esperar a que entregue los resultados no cuando se requiere sino en los parámetros y tiempos fijados en el contrato.

<sup>22</sup> CAMARA DE COMERCIO. "Diagnóstico del sector asesor empresarial en Santander". 2009.

De otro lado, son agentes que tienen características híbridas en la empresa, por cuanto aún cuando utiliza los medios de la entidad y tiene personas que actúan de acuerdo a sus lineamientos dentro del establecimiento, no está el asesor sujeto a ningún tipo de control por parte de quien maneja el personal, situación que ha llevado a que se trunque el desarrollo normal de los negocios, de manera que se hace mas grave en la medida en que la entidad tiene menos personal para desarrollar la actividad empresarial. Esta es una de las razones por las cuales los empresarios no acuden a contratar los servicios de los asesores empresariales.

Ahora bien, el panorama de la economía global está incitando a desarrollar toda una propuesta empresarial desde la plataforma de propender por presentar sistemas de competencia internacional en donde la carrera por alcanzar la globalización es la prioridad, de manera que sólo en la medida en que se logre adentrar a los empresarios hacia esta nueva tendencia de manejo de sus núcleos productivos, será mas fácil permitirles que compitan en un mercado cada vez mas exigente.

**Cuadro 27. Empresas de la competencia**

Área	Empresas
Tributaria y contable	48
Laborales	12
Jurídicas	168
Administrativas y económicas	10
Comerciales nacionales e internacionales	12
Financieras	10
Contables	94
<b>Total</b>	<b>354</b>

Fuente. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Registro mercantil Agosto de 2009.

La presente propuesta presenta ventajas comparativas, en primer término, que no existe una empresa especializada en ofrecer asesorías profesionales al sector empresarial local y en segundo término, que ninguna empresa está utilizando los conceptos que ofrecen los nuevos avances tecnológicos de manera que se logre

desarrollar una actividad en doble sentido: buscar que los empresarios tengan mayor contacto y efectividad en el manejo de su asesoría como tal y, que se involucren paulatinamente en las nuevas opciones que ofrece el mercado de las comunicaciones y del manejo de la información.

En el mercado se encuentran en su mayoría empresas de carácter unipersonal que ofrecen los servicios de asesoría en áreas parciales.

## 2.7 MEZCLA DE MARKETING

**2.7.1 Canal de comercialización.** El canal de comercialización que ofrecerá la empresa de Asesorías Integrales será del tipo directo, por cuanto todos los contratos requerirán del contacto directo entre el gerente de la empresa y los representantes de las empresas que quieran contratar. Esta relación se mantiene durante todo el desarrollo del contrato con el doble propósito de evitar la competencia desleal entre los asesores para con los usuarios del sistema, así como para tener un mayor control y contacto en el servicio ofrecido.

**Figura 21. Canal de comercialización**



**2.7.2 Promoción y publicidad.** Para lograr posicionarse y mantenerse en el mercado la empresa de Asesorías Integrales, con el manejo directo de la gerencia, presentará un portafolio de servicios en las respectivas empresas de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Se vinculará 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 de Bucaramanga, Asociaciones de productores de zapatos, confecciones, muebles, joyeros entre otras.

#### **Cuadro 28. Presupuesto de publicidad**

<b>Publicidad y promoción</b>	<b>cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>valor total</b>
<b>Lanzamiento</b>			
Cóctel	100	16,000	1,600,000
Cartas de invitación	100	1,600	160,000
Portafolios	100	8,000	800,000
Subtotal			<b>2,560,000</b>
<b>En funcionamiento</b>			
Visitas empresariales	200	10,000	2.000,000
Tarjetas de presentación	300	300	900,000
Portafolios	100	6,000	600,000
Páginas amarillas	1	2,900,000	2,900,000
<b>Subtotal funcionamiento</b>			<b>6,400,000</b>

Fuente. Cotizaciones varias.

#### **2.7.2.1 Objetivos publicitarios.**

- Diseñar material publicitario y de comunicación.
- Evaluar y alimentar los procesos de mercadeo y publicidad.
- Recopilar información sobre el desarrollo de las áreas de mercadeo y publicidad.
- Fomentar el desarrollo del mercadeo.
- Evaluar los medios publicitarios utilizados.
- Realizar una fuerte presencia en los eventos empresariales.

**2.7.2.2 Nombre y logotipo.** Para efectos de crearle una imagen visual y corporativa a la empresa, se propone identificar el nombre comercial de la firma *CONSUEMPRESA ASESORIA & CONSULTORIAS "CAE"*.

**Figura 22. Nombre y logotipo**



El nombre simplifica el acompañamiento integral que le va a dar a los clientes, brindándoles asesorías personalizadas y estratégicas adecuadas para cada una de las PYMES representadas.

Simbolizado en especial por un cuadro en color Rojo Escarlata y Vino tinto oscuros que dan muestra de contenido y complementariedad, así mismo sus palabras CAE hace referencia a la Consultoría, Asesorías y el entorno Empresarial.

Sus letras se encuentran inclinadas hacia adelante, lo que demuestra evolución y creatividad.

El eslogan *“Comprometidos con el desarrollo empresarial”* demuestra que el objetivo de la nueva empresa es el de optimizar los recursos de las PYMES para lograr una eficiente y rentable unidad económica.



**2.7.2.3 Estrategia para la captación de clientes.** Teniendo en cuenta las condiciones y características de la empresa y teniendo en cuenta los clientes, se propone una estrategia de publicidad basada en visitas empresariales, así mismo, se hace necesario tratar el concepto del telemarketing que permite no sólo saber los niveles de satisfacción del cliente con el servicio, sino que además, sirve para manejar los procesos de compra de los usuarios.

**2.7.2.4 Elección de medios.** Los medios recomendados sugeridos son:

❖ Escritos:

- Portafolios
- Tarjetas de presentación
- Pagina Web
- Directorio telefónico

❖ Verbales:

- Telemarketing
- Visitas Empresariales
- Lanzamiento e Inauguración

**2.7.2.5 Estrategias publicitarias y promocionales y de lanzamiento.** Con el ánimo de lograr hacer conocer los servicios de asesorías ofrecido por la empresa en el mercado, se proponen básicamente cuatro (4) tipos de estrategias de manejo, en cada una de las cuales se han de manejar unas condiciones de tiempo, medios y personal involucrado.

❖ **Publicidad.** En este caso se utilizan los siguientes mecanismos:

▪ **Día del lanzamiento.** Se ofrece un cóctel de bienvenida a todos y cada uno de los representantes de las pequeñas y mediana empresa ubicados en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

- Duración del evento :3 Horas
- Lugar Instalaciones de la empresa
- Cantidad de personas asistentes 100 propietarios de establecimientos
- Responsable Gerencia.
- Protocolo Reunión sin condiciones de formalidad para cóctel.

❖ **Mercadeo.** Se estará pendiente por parte de la empresa de enviar un portafolio de servicios:

- Mínimo 50 por semestre
- Contenido promocional y presentación de los servicios.
- Toda la papelería que salga de la empresa debe estar debidamente identificada con la imagen corporativa de la organización.
- Todas las personas que trabajen dentro de la empresa, así como las que tengan que desarrollar procesos de mercadeo, deben estar identificadas debidamente por parte de la empresa.
- Se usará también la telemercadotecnia como una forma de acceder a una importante población de consumidores potenciales.

❖ **Promoción de ventas.** Se dará a conocer los servicios a través de la página Web a través de la cual se puedan hacer comunicaciones desde y hacia la empresa y como una forma de proponer espacios de presentación de la empresa como tal.

La empresa estará pendiente para participar en eventos, reuniones y capacitaciones empresariales a las cuales asistan los empresarios.

❖ **Relaciones públicas.** La empresa manejará dos estrategias fundamentales en este aspecto. Una es la relacionada con buscar opciones de presentación de

las mismas a los empresarios, para lo cual requerirá hacer los contactos necesarios con sus representantes, otra, será la de lograr visitas para determinar el nivel de satisfacción a los distribuidores con lo cual se afianzan los espacios de comunicación entre las partes y se le ofrece un servicio personalizado a quien se encarga de lidiar con los clientes, que son los que en definitiva, terminan dando visto bueno sobre los servicios.

❖ **Eventos.** Se propone participar en eventos empresariales mediante la presentación de un stand o por lo menos de pendones y de sistemas escritos y audiovisuales a través de los cuales los asistentes al evento logren conocer la empresa y proceder a hacer los contratos de venta respectivos.

**2.7.3 Precios y márgenes.** La fijación de los precios de los servicios debe ser el resultado de un análisis de los diferentes aspectos que inciden en él, ya que de lo contrario se corre el riesgo de fijarlo en desacuerdo con la realidad del mercado, por lo tanto, para su fijación se deberá cumplir con las siguientes políticas:

- Alcanzar una tasa de rendimiento sobre la inversión.
- Maximizar utilidades.
- Evitar la guerra de precios, es decir, fijarlos de acuerdo con el mercado.

Para la estimación de los precios por servicios se hará con base a la información suministrada por asesores particulares, utilizando un 4% como índice anual del IPC.

**Cuadro 29. Proyección de precios hora por servicios**

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio/hora	39.538	41.120	42.764	44.475	46.254

## **2.8 FACTORES DE DIFERENCIACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL PROYECTO**

**2.8.1 Factores de diferenciación.** Las condiciones necesarias que implementara la nueva empresa de asesorías y consultorías para lograr un servicio excelente y poder convertirlo en ventaja competitiva se pueden considera como las siguientes:

- 1) Compromiso por parte de la gerencia, significa que el éxito del plan de negocios empresariales de servicio a los clientes dependerá del apoyo e identificación de los directivos de la empresa;
- 2) Recursos adecuados, implicará que la empresa deberá invertir el dinero necesario para desarrollar y mantener vigente un programa de mejora del servicio;
- 3) Mejoras visibles del servicio, la mejoría de la calidad del servicio prestado por los profesionales de las diferentes áreas.
- 4) Formación de los empleados, la entrega del servicio con rapidez, con profesionalidad y con precisión, dependerá de la capacitación que se brinde a los empleados;
- 5) Servicios internos, se contara con equipo multidisciplinario de profesionales refiere y por último
- 6) Implicación de todos los empleados, los asesores deben ser conscientes del efecto de su trabajo en la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio.

**2.8.2 Estrategia competitiva<sup>23</sup>.** Las empresas, en su afán de conquistar y retener clientes, identifican factores diferentes, los cuales puedan establecer como ventaja competitiva, cabe mencionar entre los factores más comunes, las características del producto, el precio, la calidad del producto, la información, así como el servicio al cliente.

---

<sup>23</sup> MORALES, Benjamín. "El servicio al cliente como ventaja competitiva". 2007.

Primero se quiere hacer claridad sobre los dos tipos de servicios que existen:

- 1) Servicios que son el objeto o propósito básico de una transacción (por ejemplo, el servicio que ofrecen los bancos, las compañías de seguros, los asesores contables entre otros.), y
- 2) bienes complementarios que apoyan o facilitan la venta de un bien o de otro servicio.

La frase “servicio al cliente”, se refiere a las actividades complementarias que coadyuvan a la venta de un bien o de otro servicio (por ejemplo, la disposición de ayudar a los clientes, que muestran los empleados, la rapidez con que atendemos una llamada de un cliente, la cortesía, la entrega a tiempo, la capacidad de respuesta a una queja, el servicio después de la venta, entre otros

La identificación de una ventaja competitiva requiere de un análisis de la situación competitiva, a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como los de los competidores más peligrosos.

¿Qué es una ventaja competitiva? ¿Cuándo se puede decir que una empresa utiliza el servicio al cliente como ventaja competitiva? Pues en el preciso momento en que una empresa adopte el servicio al cliente como una estrategia con el propósito de diferenciarse de sus competidores. En este sentido, la ventaja competitiva adoptada por la nueva empresa será ofrecer el servicio al cliente de asesorías integrales en forma oportuna y permanente.

La nueva empresa de Asesorías tendrá como objetivo global de la calidad del servicio el dar Asesoría y consultoría especializada e integral a los clientes, para de esta forma retener a los clientes y desarrollar nuevos clientes. La retención jugará un rol protagónico y permitirá la consolidación y estabilidad de la cartera de clientes de la empresa. No tiene sentido captar nuevos clientes si no somos

capaces de retenerlos. El crecimiento y/o desarrollo de la empresa podría depender en gran medida de su capacidad de retener a sus clientes.

Eso permite apreciar la importancia de mantener e incrementar a los clientes. Hoy las compañías progresistas no se ven a sí mismas vendiendo productos, se ven creando clientes provechosos. Estas firmas no sólo necesitan crear clientes, necesitan 'poseerlos' de por vida. Y precisamente, el servicio al cliente es una de las estrategias que puede contribuir al logro de ese propósito.

### 3. ESTUDIO TECNICO

Una vez se ha logrado determinar las condiciones de mercado y se han establecido la mezcla de marketing con la que se ha de trabajar la propuesta; se requiere establecer un plan que permita determinar el nivel de aplicación y utilización óptima de los recursos disponibles, distribución en planta, capacidad e ingeniería del proyecto.

#### 3.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA

El tamaño de la empresa se define de acuerdo a la capacidad económica de los socios que determinan la estructura organizacional, activos fijos, así como la planta física con que debe contar la empresa, por lo cual se estará en capacidad de atender en promedio el 0.9% de la demanda efectiva en el primer año.

**Cuadro 30. Participación en la demanda (Horas).**

Área	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%	0,7%
Mercados	2,3%	2,4%	2,5%	2,6%	2,7%
Contable	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	0,3%
Recurso Humano	0,6%	0,7%	0,7%	0,7%	0,8%
Producción	0,6%	0,7%	0,7%	0,7%	0,8%
Gerencial	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Auditoria	1,3%	1,4%	1,4%	1,5%	1,6%
Promedio	0,9%	0,9%	0,9%	1,0%	1,0%

#### 3.1.2 Factores condicionantes del tamaño.

**3.1.2.1 Recurso humano.** Para cumplir con los requerimientos de la empresa se contará con personal altamente calificado en las áreas Financiera, Mercados, Contable, Recurso Humano, Producción, Gerencial y Auditoria, garantizando así la

efectividad, eficacia y desempeño en la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa **CONSUEMPRESA ASESORIA & CONSULTORIAS "CAE"**

A continuación se presentan los requerimientos de asesores por año por servicio, permite observar que el promedio de asesores requeridos en los primeros cinco años de funcionamiento del proyecto será de 7 profesionales especializadas en cada una de las áreas.

**Cuadro 31. Necesidades de asesores por año por servicio**

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	1	1	1	1	1
Mercados	1	1	1	1	1
Contable	1	1	1	1	1
Recurso Humano	1	1	1	1	1
Producción	1	1	1	1	1
Gerencial	1	1	1	1	1
Auditoria	1	1	1	1	1
Total	7	7	7	7	7

**3.1.2.2 Aspecto tecnológico.** La empresa para poder ofrecer los servicios debe desarrollar un pagina Web, de manera que permita ser accedido por los empresarios mediante aplicaciones de correo electrónico, página Web, el sistema de Chat, transferencia de archivos o cualquier otro servicio, que le permita tener contacto con la empresa.

**3.1.2.3 Aspecto financiero.** Actualmente los tres (2) socios aportarían capital en partes iguales para financiar el 70% de la inversión requerida, el otro 30%, será obtenido acudiendo a un crédito bancario con plazo de dos años y cuyas condiciones se presentan en el estudio financiero de este proyecto.



### 3.1.3 Capacidad del proyecto.

**3.1.3.1 Capacidad diseñada.** La empresa se diseña de tal manera que queda en capacidad de ofrecer 2.304 horas de trabajo por cada asesor contratado durante el año.

**Cuadro 32. Capacidad diseñada por año y por asesor (en horas)**

Servicio	Año 1-5
Financiera	2,304
Mercados	2,304
Contable	2,304
Recurso Humano	2,304
Producción	2,304
Gerencial	2,304
Auditoria	2,304
Total	16,128

Todo esto teniendo en cuenta que semanalmente se laboran efectivamente 48 horas, que multiplicadas por 4 semanas y por 12 meses al año, permite obtener el dato de las 2.304 horas al año por asesor.

**3.1.3.2 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 (tiempos

**Cuadro 33. Capacidad instalada por asesor (horas/año)**

Servicios de asesoría	Año 1-5
Financiera	2,160
Mercados	2,160
Contable	2,160
Recurso Humano	2,160
Producción	2,160
Gerencial	2,160
Auditoria	2,160
Total	15,120

suplementarios) 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.

**3.1.3.3 Capacidad utilizada.** El proyecto estima participar en el primer año en un 70% de su capacidad instalada, con un incremento de un 5% en el primer año.

**Cuadro 34. Capacidad utilizada por año y por servicio (horas)**

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	1.512	1.620	1.728	1.836	1.944
Mercados	1.512	1.620	1.728	1.836	1.944
Contable	1.512	1.620	1.728	1.836	1.944
Recurso Humano	1.512	1.620	1.728	1.836	1.944
Producción	1.512	1.620	1.728	1.836	1.944
Gerencial	1.512	1.620	1.728	1.836	1.944
Auditoria	1.512	1.620	1.728	1.836	1.944
Total	10.584	11.340	12.096	12.852	13.608

### 3.1.4 Localización.

**3.1.4.1 Macrolocalización.** La empresa a constituir estará ubicada dentro de la zona urbana del Municipio de Bucaramanga.

**3.1.4.2 Microlocalización.** La mejor alternativa de ubicación de la empresa, teniendo en cuenta los factores de disponibilidad de planta física en el sector, facilidad de acceso en el sector y zonas de parqueo es el sector de cabecera, en el cual se maximizan los factores que inciden en la toma de la decisión.

- Disponibilidad de planta física. Facilidad de conseguir una planta física que cumpla con los requerimientos mínimos exigidos por la ley para efectos de cumplir con el ofrecimiento en las condiciones que se tienen en cuanto al manejo de la

capacidad instalada y, teniendo en cuenta además, la disponibilidad de este tipo de instalaciones en las oficinas de arrendamientos.

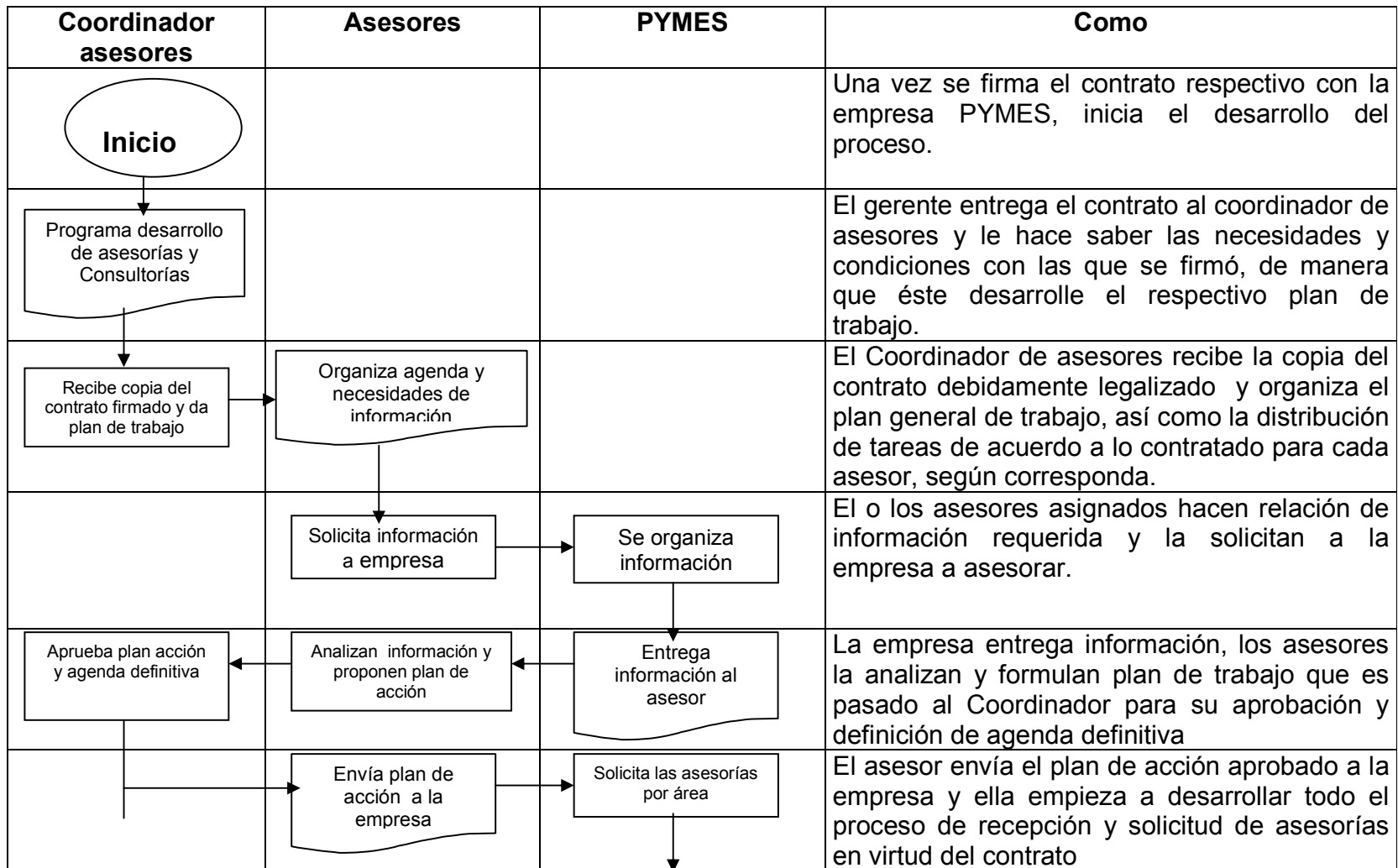
- Facilidad de acceso en el sector. Hace referencia a la facilidad de desplazamiento en el sector, de acuerdo al concepto de congestión vehicular.
- Zonas de parqueo. Factible de acceso a zonas de parqueo temporal en sitios cercanos a las instalaciones de la Empresa.

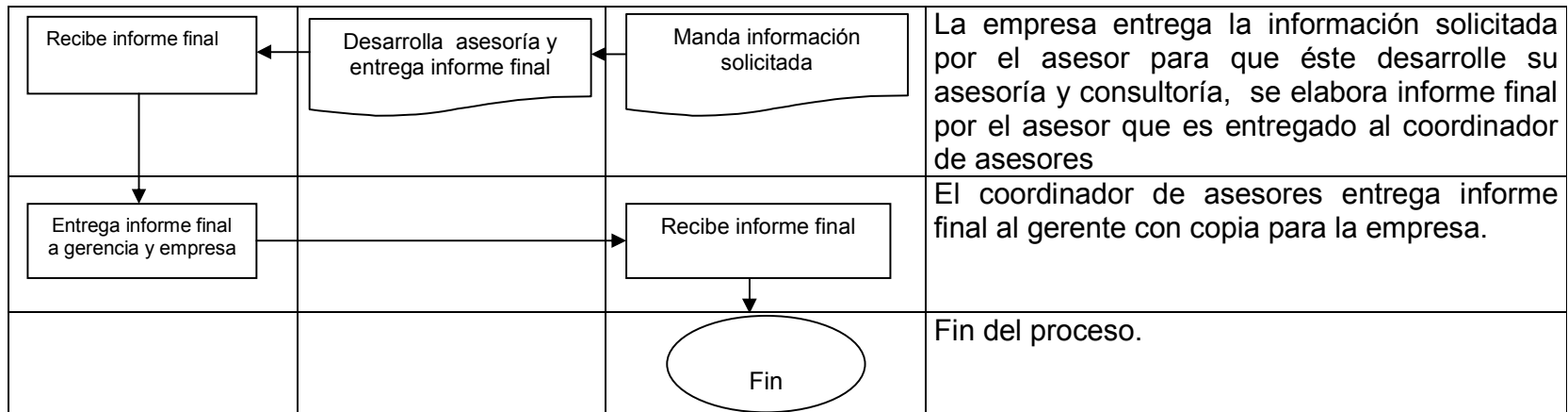
### **3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO**

El proceso del servicio de asesoría empieza una vez se ha recibido por parte del gerente de *CONSUEMPRESA ASESORIA & CONSULTORIAS "CAE"* la copia del contrato con la empresa y termina cuando se ha cumplido a cabalidad con el encargo hecho tanto por cada uno de los asesores como por la empresa en general.

Aún cuando es un proceso, se requiere que se deje constancia mediante informes que sean puestos en una parte del sistema de información, permitiendo que el gerente y/o Coordinador de Asesores, verifique que realmente se está cumpliendo con lo contratado con el cliente en el tiempo estipulado. Es entregado por parte de los asesores a la gerencia en las condiciones que lo haya solicitado el contratante, así como un reporte diario de actividades con las cuales se haga el cruce y control por parte del coordinador de asesores.

**Figura 23. Proceso del servicio**

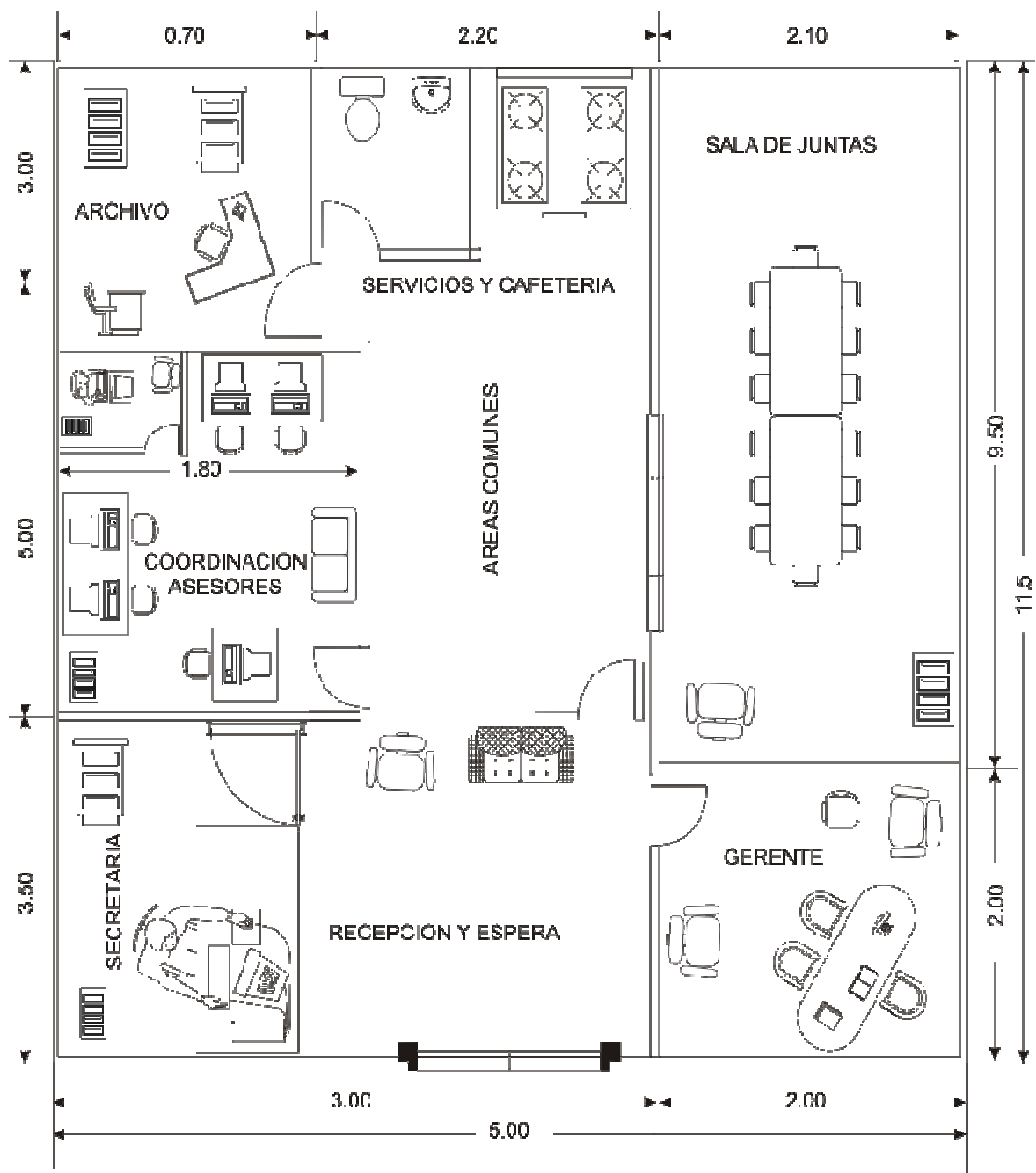




### **3.4 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA FÍSICA**

Para efectos de prestar los servicios de manera eficiente, se deberán adecuar las instalaciones colocando divisiones que tengan instalaciones eléctricas y de red, conformando así los diferentes espacios, según lo propuesto en la distribución de planta física. Así mismo, se necesita conectar todas las terminales de computadores, mediante el cableado estructurado que se requiera además del tendido por medio de las divisiones, se instalan líneas de teléfono y la impresora se conecta en ambiente de red.

**Figura 24. Distribución de planta física**



**DETALLE DE AREAS**

ZONA	AREA (m <sup>2</sup> )	ZONA	AREA (m <sup>2</sup> )
GERENTE	4	COORD. ASESORES	9
SALA ESPERA - RECEPCION	10.5	AREA DE ARCHIVO	2
SALA DE REUNION - JUNTAS	20	AREAS COMUNES	8
SERVICIOS - CAFETERIA	4	AREA TOTAL	57.5

## 4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El objetivo fundamental que se pretende alcanzar al crear la empresa es la asociación de dos (2) personas, que además de poseer conocimientos en administración de personal y manejo de outsourcing, poseen un capital que pretenden invertir en esta organización para lograr prestar un excelente servicio a la pequeña y mediana empresa, obteniendo así el beneficio económico y a su vez, crear fuentes de empleo.

### 4.1 MARCO LEGAL

**4.1.1 Empresa.** Toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración, custodia de bienes o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio<sup>24</sup>.

**4.1.2 Tipo de organización.** La entidad se constituirá como una sociedad limitada de dos (2) personas únicamente, 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 Bucaramanga y su área metropolitana. La sociedad limitada está reglamentada con base en lo estipulado en el Código de Comercio, Libro II, Título I, Capítulo I – IX y Título V, Artículo 352 al 372.

La razón social o nombre comercial es ***CONSUEMPRESA ASESORIA & CONSULTORIAS “CAE”*** cuya administración está a cargo y bajo la responsabilidad de los socios, los cuales serán a la vez asesores de la empresa, quienes trabajaran arduamente a fin de hacer realidad su proyecto con gran éxito.

---

<sup>24</sup> Artículo 25 del Código de Comercio.

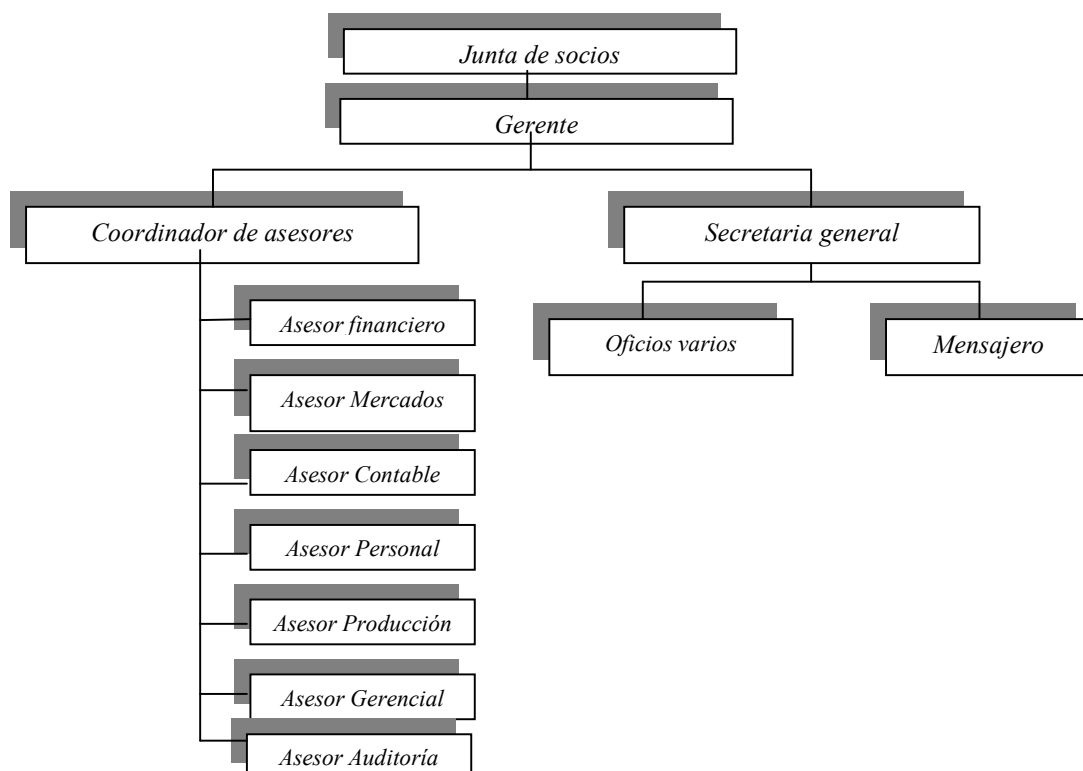


**4.1.2.1 Requisitos para el funcionamiento del establecimiento comercial.** La empresa cumplirá con una serie de requisitos tales como ser inscritos ante la Cámara de Comercio, obtener el concepto de bomberos, tramitar la identificación tributaria, además de los siguientes requisitos especiales:

- Cumplirá con las normas referentes al uso del suelo, ubicación y destinación, expedida por la Secretaría de Planeación Municipal.
- Cumplirá con las normas vigentes en materia de seguridad.
- Mantendrá vigentes los requisitos solicitados por la Supersociedades
- Estará debidamente inscrita ante la DIAN y la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

## 4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**Figura 25. Organigrama “CAE”**



Para cumplir con los objetivos propuestos, *CONSUEMPRESA ASESORIA & CONSULTORIAS "CAE"* deberá contar con la siguiente planta de personal, diseñado atendiendo las necesidades, definiendo las líneas de autoridad y el área a la cual pertenece cada cargo.

**4.2.1 Misión.** *CONSUEMPRESA ASESORIA & CONSULTORIAS "CAE"* ofrecerá servicios de asesorías con calidad para satisfacer las necesidades de las PYMES, en lo que tiene que ver con las áreas Financiera, Mercados, Contable, Recurso Humano, Producción, Gerencial y Auditoria, manteniendo el liderazgo con precios competitivos y un servicio integral en un marco de mejoramiento continuo garantizando a los clientes, confiabilidad, confidencialidad y profesionalismo en la prestación del servicio y a los trabajadores, un clima laboral de mutuo respeto y procurando un ambiente que permita desarrollo humano integral.

**4.2.2 Visión.** *CONSUEMPRESA ASESORIA & CONSULTORIAS "CAE"*, será dentro de cinco (5) años, la empresa líder en la prestación de servicios especializados de asesoría a PYMES del país, ofreciendo un servicio integral con el mejor talento humano, con una organización ágil, garantizando una inmejorable relación entre los diferentes recursos necesarios y las empresas contratantes.

### **4.3 RECURSOS**

*CONSUEMPRESA ASESORIA & CONSULTORIAS "CAE"* para poder funcionar requiere que se le provea por lo menos de los siguientes recursos.

**4.3.1 Recurso humano.** La empresa básicamente ha de trabajar con doce (12) puestos de trabajo. En lo que tiene que ver con la vinculación del personal, se han de manejar contratos por el sistema de outsourcing en los asesores, excepto para los demás cargos, esta opción como una manera de evitar el desarrollo de actividades de preselección, selección, vinculación, liquidaciones de nómina, entre otros aspectos que requiere el manejo del personal, para que de esta manera sólo se proceda a solicitar a la empresa contratada para el aprovisionamiento de estos recursos, la persona que ha de ocupar el cargo determinado, ajustándose al perfil requerido.

El gerente es nombrado por la junta de socios en contrato a término indefinido. Es de libre nombramiento y remoción. La secretaria de gerencia, mensajero y oficios varios serán nombrados por el gerente, mediante contratos laborales a término fijo de un (1) año. Para el caso del contador, se procede a manejar contratos de prestación de servicios profesionales por periodos de un (1) año.

**Cuadro 35. Planta de personal**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	1
Coordinador de asesores	1
Asesores	7
Mensajero	1
Secretaria	1
Oficios varios	1
Asesor Contable	1

**4.3.2 Recursos físicos.** Esta constituida por la propiedad planta y equipo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **Cuadro 36. Equipo de cómputo y comunicación**

Concepto	Cantidad
Computador con elementos de audio	6
UPS	6
Impresoras	2

Fuente. Propuesta óptima de funcionamiento. Autores.

#### **4.3.2.1 Activos fijos Operativos.**

### **Cuadro 37. Muebles y enseres**

Concepto	Cantidad
Escritorios	6
Sillas ergonómicas	6
Sillas auxiliares	6
Archivadores	2
Mesas de juntas	1
Papeleras	6

Fuente. Propuesta óptima de funcionamiento. Autores.

### **Cuadro 38. Equipo de oficina**

Concepto	Cantidad
TV y DVD	1
Aire acondicionado	1
Teléfonos	6
Extintores	2
Greca	1
Nevera	1
Vídeo Bean	1
Expógrafo	1
Pendón de proyección	1

Fuente. Propuesta óptima de funcionamiento. Autores.

#### 4.3.2.1 Activos fijos Administrativos.

**Cuadro 39. Muebles y enseres**

Concepto	Cantidad
Sillas ergonómicas	2
Escritorios	2
Sillas auxiliares	4
Archivadores	2
Sala de espera	1
Papeleras	2

Fuente. Propuesta óptima de funcionamiento. Autores.

**Cuadro 40. Equipo de oficina**

Concepto	Cantidad
Aire acondicionado	1
PBX	1
Teléfonos	1

Fuente. Propuesta óptima de funcionamiento. Autores.

**Cuadro 41. Equipo de cómputo y comunicación**

Concepto	Cantidad
Computador	2
Scanner	1
Impresora	2
Computador portátil	1

Fuente. Propuesta óptima de funcionamiento. Autores.

**4.3.2 Recursos logísticos.** La empresa *CONSUEMPRESA ASESORIA & CONSULTORIAS "CAE"* para desarrollar su proceso de asesorías, ha de crear una página de Web a través de la cual se pueden solicitar todas las asesorías, de otro lado, en esta página se han de permitir realizar los negocios mediante el envío de información encriptada y buscando guardar las medidas de seguridad pertinentes, con las empresas que así lo prefieran.

Va a tener disponible así mismo, un correo electrónico a través del cual se puede tener contacto con los usuarios y con el mercado en general. Se ha de contar con un software de contabilidad para manejar las actividades de la empresa, adicional al paquete de software debidamente legalizado del Windows.

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

En el presente estudio se presenta las condiciones generales en las que se desarrolla la empresa de acuerdo a los lineamientos propuestos por los socios de la empresa, de manera que se logren determinar las inversiones necesarias, sus fuentes de financiación, costos del servicio, administración y venta de los servicios de asesorías. Los valores presentados son ajustados con una tasa de inflación promedio del 4% anual.

### 5.1 INVERSIONES

**5.1.1 Inversión en activos fijos.** Representada por la cantidad de dinero que requerida para adquirir activos fijos, equivalente a \$ 49.420.000. La inversión total en activos fijos corresponde a la propiedad planta y equipo operativo y administrativo para el funcionamiento de la empresa, simboliza todos los activos tangibles adquiridos con la intención de emplearlos en forma permanente para la prestación del servicio, que se utilizaran en la administración; la contribución de estos activos a la generación de ingresos se reconoce en los resultados del ejercicio mediante la depreciación de su valor histórico ajustado. La Inversión en activos fijos área operativa necesario para la prestación de los servicios tiene un valor de \$36.690.000.

#### Cuadro 42. Inversión fija

Concepto	Valor
Muebles y enseres	11.100.000
Equipo de oficina	8.270.000
Equipo de cómputo	30.050.000
Total inversión fija	49.420.000

**Cuadro 43. Inversión en activos fijos área operativa**

Concepto	Año 0
Muebles y enseres	7.740.000
Equipo de oficina	7.350.000
Equipo de computo y comunicación	21.600.000
Total inversión fija operación	36.690.000

**5.1.1.1 Muebles y enseres operativa.** Registra los costos incurridos por la empresa en la adquisición muebles y enseres, hasta el momento en que el activo queda listo para su utilización, en el sitio y condiciones requeridas Los muebles y enseres necesarios para el funcionamiento operativo de la nueva empresa tienen un valor de \$7.740.000

**Cuadro 44. Muebles y Enseres operativa**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Escritorios	8	190.000	1.520.000	10	152.000
Sillas ergonómicas	8	220.000	1.760.000	10	176.000
Sillas auxiliares	8	80.000	640.000	10	64.000
Archivadores	2	260.000	520.000	10	52.000
Mesas de juntas	1	2.900.000	2.900.000	10	290.000
Papeleras	8	50.000	400.000	10	40.000
Total			7.740.000		774.000

**5.1.1.2 Equipo de oficina operativo.** Registra el costo histórico del equipo mobiliario, de propiedad del ente económico, utilizado para el desarrollo de sus operaciones. El equipo de oficina necesario para el área operativa tiene un valor de \$7.350.000.

**Cuadro 45. Equipo de oficina**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
TV y DVD	1	1.900.000	1.900.000	10	190.000



Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Aire acondicionado	1	350.000	350.000	10	35.000
Teléfonos	8	120.000	960.000	10	96.000
Extintores	2	140.000	280.000	10	28.000
Greca	1	140.000	140.000	10	14.000
Nevera	1	900.000	900.000	10	90.000
Vídeo Bean	1	2.500.000	2.500.000	10	250.000
Expógrafo	1	160.000	160.000	10	16.000
Pendón de proyección	1	160.000	160.000	10	16.000
Total			7.350.000		735.000

**5.1.1.3 Equipo de Cómputo y Comunicación Operativo.** Registra el costo histórico del equipo de cómputo y comunicación adquiridos por la empresa para el desarrollo de sus planes o actividades de sistematización y/o comunicación. El Equipo de Cómputo y Comunicación operativo necesario para el área operativa tiene un valor de \$21.600.000.

**Cuadro 46. Equipo de Cómputo y Comunicación operativa**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Computador	8	2.500.000	20.000.000	5	4.000.000
UPS	8	150.000	1.200.000	5	240.000
Impresoras	2	200.000	400.000	5	80.000
Total			21.600.000		4.320.000

La Inversión en activos fijos área administrativa necesario para el funcionamiento de la empresa tiene un valor de \$12.730.000.

**Cuadro 47. Inversión en activos fijos área administrativa y de ventas**

Concepto	Año 0
Muebles y enseres	3.360.000
Equipo de oficina	920.000
Equipo de computo y comunicación	8.450.000
Total inversión fija administración	12.730.000

**5.1.1.4 Muebles y enseres administrativa.** Los muebles y enseres necesarios para el funcionamiento administrativo de la nueva empresa tienen un valor de \$3.360.000.

**Cuadro 48. Muebles y Enseres administrativa**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Sillas ergonómicas	2	220.000	440.000	10	44.000
Escritorios	2	190.000	380.000	10	38.000
Sillas auxiliares	4	80.000	320.000	10	32.000
Archivadores	2	260.000	520.000	10	52.000
Sala de espera	1	1.600.000	1.600.000	10	160.000
Papeleras	2	50.000	100.000	10	10.000
Total			3.360.000		336.000

**5.1.1.5 Equipo de oficina operativo.** El equipo de oficina necesario para el área administrativa tiene un valor de \$920.000.

**Cuadro 49. Equipo de oficina administrativa**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Aire acondicionado	1	350.000	350.000	10	35.000
PBX	1	450.000	450.000	10	45.000
Teléfonos	1	120.000	120.000	10	12.000
Total			920.000		92.000

**5.1.1.6 Equipo de Cómputo y Comunicación Operativo.** El Equipo de Cómputo y Comunicación administrativo necesario para el área administrativa tiene un valor de \$8.450.000.

**Cuadro 50. Equipo de cómputo y comunicaciones área administrativa y de ventas administrativa**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Computador	2	2.500.000	5.000.000	5	1.000.000
UPS	2	150.000	300.000	5	60.000
Scanner	1	250.000	250.000	5	50.000
Impresora	2	200.000	400.000	5	80.000
Computador portátil	1	2.500.000	2.500.000	5	500.000
Total			8.450.000		1.690.000

**5.1.2 Inversión diferida.** Corresponde a rubros como adecuaciones y remodelaciones, estudio del proyecto, publicidad y lanzamiento, entre otros, equivalente a \$ 16.610.000.

**Cuadro 51. Inversión diferida**

Concepto	Valor
Estudio del proyecto	2.900.000
Adecuaciones y remodelaciones	3.500.000
Software	5.900.000
Publicidad Lanzamiento	2.560.000
Pagina Web	1.200.000
Gastos de constitución	550.000
Total inversión diferida	16.610.000

**5.1.3 Inversiones de 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, para lo cual contara con 6 días de efectivo y 29 días de cartera.

**Cuadro 52. Política de Cartera**

Política de venta	N. Días	%	Plazo promedio
Contado	De 0 a 30	10,00%	1,5
Crédito	30	90,00%	27
Plazo promedio			29

### Cuadro 53. Capital de trabajo

Capital de trabajo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	6.974.503	7.771.589	8.621.283	9.526.518	10.490.377
Cartera comercial	33.710.099	37.562.682	41.669.535	46.044.836	50.703.490
Total capital de trabajo	40.684.602	45.334.271	50.290.818	55.571.354	61.193.867

Las inversiones requeridas en propiedad planta y equipo, capital de trabajo e inversión diferida, para la puesta en marcha de la propuesta requieren \$106.714.602.

### Cuadro 54. Inversiones Total

Concepto	Valor
Inversión fija	49.420.000
Capital de trabajo	40.684.602
inversión diferida	16.610.000
Total de inversión	106.714.602

❖ **Costos del servicio.** Durante el periodo de operación de la empresa, incurre en una serie de costos operativos, para efectos de la estimación de los honorarios de asesores, se considera que su costo equivale al 45% del valor de los ingresos percibidos por la prestación de los servicios.

### Cuadro 55. Presupuesto Operativo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
----------	-------	-------	-------	-------	-------

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y prestaciones	34.080.756	35.443.986	36.861.746	38.336.216	39.869.664
Honorarios asesores	188.311.586	209.832.911	232.774.642	257.215.980	283.240.185
Servicios públicos	5.068.000	5.270.720	5.481.549	5.700.811	5.928.843
Útiles y papelería	1.722.000	1.790.880	1.862.515	1.937.016	2.014.496
Póliza de cumplimiento	6.277.053	16.320.337	18.104.694	20.005.687	22.029.792
Mantenimiento equipos	1.100.700	1.144.728	1.190.517	1.238.138	1.287.663
Conexión a Internet	1.440.000	1.497.600	1.557.504	1.619.804	1.684.596
Otros costos	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Seguros	917.250	953.940	992.098	1.031.782	1.073.053
Arriendo	12.600.000	13.104.000	13.628.160	14.173.286	14.740.218
Subtotal	253.017.345	286.919.102	314.075.825	342.946.015	373.623.299
Depreciaciones	5.829.000	5.829.000	5.829.000	5.829.000	5.829.000
TOTALES	258.846.345	292.748.102	319.904.825	348.775.015	379.452.299

❖ **Mano de obra directa.** Se refiere al costo del personal que realiza directamente el proceso de prestación del servicio y que se carga directamente.

#### Cuadro 56. Honorarios de asesores

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	26.901.655	29.976.130	33.253.520	36.745.140	40.462.884
Mercados	26.901.655	29.976.130	33.253.520	36.745.140	40.462.884
Contable	26.901.655	29.976.130	33.253.520	36.745.140	40.462.884
Recurso Humano	26.901.655	29.976.130	33.253.520	36.745.140	40.462.884
Producción	26.901.655	29.976.130	33.253.520	36.745.140	40.462.884
Gerencial	26.901.655	29.976.130	33.253.520	36.745.140	40.462.884
Auditoría	26.901.655	29.976.130	33.253.520	36.745.140	40.462.884
Total	188.311.586	209.832.911	232.774.642	257.215.980	283.240.185

❖ **Mano de obra indirecta.** Se refiere al costo del personal que interviene indirectamente en el proceso de prestación del servicio.

#### Cuadro 57. Mano de obra indirecta

Año 1						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES 20,45%	APORTES PARAFIS 29,91%	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL			
Coordinador asesores	1	1.900.000	22.800.000	4.977.240	6.303.516	34.080.756
TOTAL			22.800.000	4.977.240	6.303.516	34.080.756
Año 2						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES 20,45%	APORTES PARAFIS 29,91%	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL			
Coordinador asesores	1	1.976.000	23.712.000	5.176.330	6.555.657	35.443.986
TOTAL			23.712.000	5.176.330	6.555.657	35.443.986
Año 3						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES 20,45%	APORTES PARAFIS 29,91%	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL			
Coordinador asesores	1	2.055.040	24.660.480	5.383.383	6.817.883	36.861.746
TOTAL			24.660.480	5.383.383	6.817.883	36.861.746
Año 4						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES 20,45%	APORTES PARAFIS 29,91%	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL			
Coordinador asesores	1	2.137.242	25.646.899	5.598.718	7.090.598	38.336.216
TOTAL			25.646.899	5.598.718	7.090.598	38.336.216
Año 5						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES 20,45%	APORTES PARAFIS 29,91%	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL			
Coordinador asesores	1	2.222.731	26.672.775	5.822.667	7.374.222	39.869.664
TOTAL			26.672.775	5.822.667	7.374.222	39.869.664

❖ **Gastos de administración y ventas.** Los gastos operacionales de administración son los ocasionados en el desarrollo del objeto social principal de la empresa y registra, sobre la base de causación, las sumas o valores en que se incurre durante el ejercicio, directamente relacionados con la gestión administrativa encaminada a la dirección, planeación, organización de las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad operativa del ente económico incluyendo básicamente las incurridas en las áreas ejecutiva, financiera, comercial, legal y administrativa.

**Cuadro 58. Presupuesto de gastos administrativos y de ventas**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos, prestaciones y honorarios	85.507.488	88.927.788	92.484.899	96.184.295	100.031.667
Dotación (5%)	1.194.086	1.241.850	1.291.524	1.343.185	1.396.912
Servicios Públicos	2.172.000	2.258.880	2.349.235	2.443.205	2.540.933
Arriendo	5.400.000	5.616.000	5.840.640	6.074.266	6.317.236
Mantenimiento	381.900	397.176	413.063	429.586	446.769
Útiles y papelería	738.000	767.520	798.221	830.150	863.356
Aseo y cafetería	1.900.000	1.976.000	2.055.040	2.137.242	2.222.731
Registro mercantil	450.000	468.000	486.720	506.189	526.436
Licencias y permisos	250.000	260.000	270.400	281.216	292.465
Otros gastos	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Publicidad	6.400.000	6.656.000	6.922.240	7.199.130	7.487.095
Seguro	318.250	330.980	344.219	357.988	372.307
Subtotal	106.211.724	110.460.193	114.878.601	119.473.745	124.252.695
imp. Industria y comercio (6%..)	2.510.821	2.797.772	3.103.662	3.429.546	3.776.536
Subtotal	108.722.546	113.257.966	117.982.263	122.903.292	128.029.231
Depreciaciones	2.118.000	2.118.000	2.118.000	2.118.000	2.118.000
Amortización de diferidos	3.322.000	3.322.000	3.322.000	3.322.000	3.322.000
TOTALES	114.162.546	118.697.966	123.422.263	128.343.292	133.469.231

❖ **Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales.** Se relacionan los sueldos del personal administrativo y de ventas.

**Cuadro 59. Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales**

Año 1	CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES 20,45%	APORTES PARAFIS 29,91%	TOTAL
			MENSUAL	ANUAL			
	Gerente	1	2.500.000	30.000.000	6.135.000	8.973.000	45.108.000
	Secretaria	1	650.000	7.800.000	1.595.100	2.332.980	11.728.080
	Mensajero	1	600.000	7.200.000	1.472.400	2.153.520	10.825.920
	Oficios varios	1	590.000	7.080.000	1.447.860	2.117.628	10.645.488
	Asesor Contable	1	600.000	7.200.000	-	-	7.200.000
	TOTAL			52.080.000	10.650.360	15.577.128	85.507.488
Año 2	CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES 20,45%	APORTES PARAFIS 29,91%	TOTAL
	Gerente	1	2.600.000	31.200.000	6.380.400	9.331.920	46.912.320
	Secretaria	1	676.000	8.112.000	1.658.904	2.426.299	12.197.203
	Mensajero	1	624.000	7.488.000	1.531.296	2.239.661	11.258.957
	Oficios varios	1	613.600	7.363.200	1.505.774	2.202.333	11.071.308
	Asesor Contable	1	624.000	7.488.000	-	-	7.488.000
	TOTAL			54.163.200	11.076.374	16.200.213	88.927.788
Año 3	CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES 20,45%	APORTES PARAFIS 29,91%	TOTAL
	Gerente	1	2.704.000	32.448.000	6.635.616	9.705.197	48.788.813

Secretaria	1	703.040	8.436.480	1.725.260	2.523.351	12.685.091
Mensajero	1	648.960	7.787.520	1.592.548	2.329.247	11.709.315
Oficios varios	1	638.144	7.657.728	1.566.005	2.290.426	11.514.160
Asesor Contable	1	648.960	7.787.520	-	-	7.787.520
TOTAL			56.329.728	11.519.429	16.848.222	92.484.899
Año 4		SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	
CARGO	No.	MENSUAL	ANUAL	20,45%	29,91%	TOTAL
Gerente	1	2.812.160	33.745.920	6.901.041	10.093.405	50.740.365
Secretaria	1	731.162	8.773.939	1.794.271	2.624.285	13.192.495
Mensajero	1	674.918	8.099.021	1.656.250	2.422.417	12.177.688
Oficios varios	1	663.670	7.964.037	1.628.646	2.382.044	11.974.726
Asesor Contable	1	674.918	8.099.021	-	-	8.099.021
TOTAL			58.582.917	11.980.207	17.522.151	96.184.295
Año 5		SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	
CARGO	No.	MENSUAL	ANUAL	20,45%	29,91%	TOTAL
Gerente	1	2.924.646	35.095.757	7.177.082	10.497.141	52.769.980
Secretaria	1	760.408	9.124.897	1.866.041	2.729.257	13.720.195
Mensajero	1	701.915	8.422.982	1.722.500	2.519.314	12.664.795
Oficios varios	1	690.217	8.282.599	1.693.791	2.477.325	12.453.715
Asesor Contable	1	701.915	8.422.982	-	-	8.422.982
TOTAL			60.926.234	12.459.415	18.223.037	100.031.667

❖ Depreciaciones. Corresponde a las depreciaciones de la inversión fija para la nueva propuesta. Las depreciaciones registran los valores calculados por el ente económico sobre la base del costo del activo, de acuerdo con las instrucciones señaladas en la cuenta 1592 depreciación acumulada.

#### Cuadro 60. Depreciación área operativa

Concepto	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Depreciación anual					
Muebles y enseres	774.000	774.000	774.000	774.000	774.000
Equipo de oficina	735.000	735.000	735.000	735.000	735.000
Equipo de computo y comunicación	4.320.000	4.320.000	4.320.000	4.320.000	4.320.000
Total depreciación anual	5.829.000	5.829.000	5.829.000	5.829.000	5.829.000
Depreciación acumulada	5.829.000	11.658.000	17.487.000	23.316.000	29.145.000

#### Cuadro 61. Depreciación área Administrativa

Concepto	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
----------	-------	------	------	-------	-------



Depreciación anual					
Muebles y enseres	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000
Equipo de oficina	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000
Equipo de computo y comunicación	1.690.000	1.690.000	1.690.000	1.690.000	1.690.000
Total depreciación anual	2.118.000	2.118.000	2.118.000	2.118.000	2.118.000
Depreciación acumulada	2.118.000	4.236.000	6.354.000	8.472.000	10.590.000

❖ **Seguros.** Corresponde al costo de los seguros de incendio, robo, entre otros, que cubren la propiedad, planta y equipo. Está estimada en un valor del 2.5% del valor de los activos.

❖ **Gastos diferidos.** Registra los valores correspondientes a las amortizaciones efectuadas de conformidad con las instrucciones impartidas para los cargos diferidos que tienen origen en el área administrativa, los cuales se difieren a cinco (5) años.

#### **Cuadro 62. Amortizaciones diferidas**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diferidos	3.322.000	3.322.000	3.322.000	3.322.000	3.322.000
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

❖ **Impuestos.** Correspondiente al 33% de impuesto sobre renta y el impuesto de industria y comercio por el cual debe cancelar el seis por mil (6‰) sobre el valor de los ingresos anuales por ventas.

❖ **Fuentes de financiación.** Se obtendrá un crédito correspondiente al 70% de la inversión inicial aportes de los socios correspondiente a \$ 74.700.221 y el excedente aportes de los socios por \$32.014.381, a una tasa de interés un interés del 25.98% anual equivalente al 12.24% semestral.

#### **Cuadro 63. Política de financiación**

Fuente	Valor	
Aporte socios	74.700.221	70,00%

Crédito	32.014.381	30,00%
Total inversión	106.714.602	
Plazo	2 años	
Amortización	Cuotas fijas semestrales	
Interés	12,24%	Semestral

La amortización del crédito se realiza a dos años en cuotas semestrales iguales e interés sobre saldo, por lo cual este va disminuyendo mientras que el abono a capital va aumentando para disminuir la obligación financiera.

#### **Cuadro 64. Amortización del crédito**

N. Periodos	Cuota	Intereses	Abono a Capital	Saldo
0				32.014.381
1	10.593.562	3.918.560	6.675.002	25.339.379
2	10.593.562	3.101.540	7.492.022	17.847.357
3	10.593.562	2.184.517	8.409.045	9.438.312
4	10.593.562	1.155.249	9.438.312	0

#### **Cuadro 65. Abono a capital e intereses**

Concepto	Año 1	Año2	Total
Interés	7.020.100	3.339.766	10.359.866
Abono a capital	14.167.023	17.847.357	32.014.381

❖ **Presupuesto de ingresos.** Los ingresos representan flujos de entrada de recursos, en forma de incrementos del activo o disminuciones del pasivo o una combinación de ambos, que generan incrementos en el patrimonio, devengados por la prestación de servicios realizadas durante un período, que no provienen de los aportes de capital. Su cálculo se estima con base al precio de la asesoría y el número de asesorías proyectado por servicio.

#### **Cuadro 66. Ingresos por ventas**

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-----------	-------	-------	-------	-------	-------

Financiera	59.781.456	66.613.622	73.896.712	81.655.867	89.917.519
Mercados	59.781.456	66.613.622	73.896.712	81.655.867	89.917.519
Contable	59.781.456	66.613.622	73.896.712	81.655.867	89.917.519
Recurso Humano	59.781.456	66.613.622	73.896.712	81.655.867	89.917.519
Producción	59.781.456	66.613.622	73.896.712	81.655.867	89.917.519
Gerencial	59.781.456	66.613.622	73.896.712	81.655.867	89.917.519
Auditoria	59.781.456	66.613.622	73.896.712	81.655.867	89.917.519
Total	418.470.192	466.295.357	517.276.982	571.591.066	629.422.632

❖ **Punto de equilibrio.** Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades se utilizará la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{MCP} \qquad PE = \sum (\%Ventas * MCU)$$

Donde:

PE = Punto de equilibrio

CF = Costos fijos

MCP = Margen de contribución ponderado

MCU = Margen de contribución unitario

### Cuadro 67. Punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos administrativos	118.671.825	119.239.959	120.318.601	124.913.745	129.692.695
Costos fijos operativos	70.534.759	82.915.192	87.130.183	91.559.035	96.212.114
Total costos fijos	189.206.583	202.155.151	207.448.784	216.472.780	225.904.809
Costos variables administrativos	2.510.821	2.797.772	3.103.662	3.429.546	3.776.536
Costos variables operativos	188.311.586	209.832.911	232.774.642	257.215.980	283.240.185
Total costos variables	190.822.408	212.630.683	235.878.304	260.645.526	287.016.720
<b>Precio de venta unitario</b>					
Financiera	39.538	41.120	42.764	44.475	46.254
Mercados	39.538	41.120	42.764	44.475	46.254
Contable	39.538	41.120	42.764	44.475	46.254
Recurso Humano	39.538	41.120	42.764	44.475	46.254
Producción	39.538	41.120	42.764	44.475	46.254
Gerencial	39.538	41.120	42.764	44.475	46.254
Auditoria	39.538	41.120	42.764	44.475	46.254
<b>Porcentaje de venta</b>					
Financiera	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%
Mercados	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%
Contable	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recurso Humano	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%
Producción	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%
Gerencial	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%
Auditoria	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%
<b>Costo variable unitario</b>					
Financiera	18.029	18.751	19.501	20.281	21.092
Mercados	18.029	18.751	19.501	20.281	21.092
Contable	18.029	18.751	19.501	20.281	21.092
Recurso Humano	18.029	18.751	19.501	20.281	21.092
Producción	18.029	18.751	19.501	20.281	21.092
Gerencial	18.029	18.751	19.501	20.281	21.092
Auditoria	18.029	18.751	19.501	20.281	21.092
<b>Margen de contribución unitaria</b>					
Financiera	21.509	22.369	23.264	24.194	25.162
Mercados	21.509	22.369	23.264	24.194	25.162
Contable	21.509	22.369	23.264	24.194	25.162
Recurso Humano	21.509	22.369	23.264	24.194	25.162
Producción	21.509	22.369	23.264	24.194	25.162
Gerencial	21.509	22.369	23.264	24.194	25.162
Auditoria	21.509	22.369	23.264	24.194	25.162
<b>Margen de contribución ponderado</b>					
Financiera	3.073	3.196	3.323	3.456	3.595
Mercados	3.073	3.196	3.323	3.456	3.595
Contable	3.073	3.196	3.323	3.456	3.595
Recurso Humano	3.073	3.196	3.323	3.456	3.595
Producción	3.073	3.196	3.323	3.456	3.595
Gerencial	3.073	3.196	3.323	3.456	3.595
Auditoria	3.073	3.196	3.323	3.456	3.595
Margen de contribución ponderado	21.509	22.369	23.264	24.194	25.162
Punto equilibrio total (Horas)	8.797	9.037	8.917	8.947	8.978
<b>Punto de equilibrio por servicio (Horas)</b>					
Financiera	1.257	1.291	1.274	1.278	1.283
Mercados	1.257	1.291	1.274	1.278	1.283
Contable	1.257	1.291	1.274	1.278	1.283
Recurso Humano	1.257	1.291	1.274	1.278	1.283
Producción	1.257	1.291	1.274	1.278	1.283
Gerencial	1.257	1.291	1.274	1.278	1.283
Auditoria	1.257	1.291	1.274	1.278	1.283
<b>% Participación</b>	83,11%	79,69%	73,72%	69,62%	65,98%

La empresa alcanza el punto de equilibrio cuando genere ingresos operacionales correspondiente a 8.797 horas de asesorías, operando con el 83.11% de su capacidad Utilizada.

### Cuadro 68. Punto de equilibrio Año 1

N. Horas	Ingresos	Costo variable	Costo fijo	Costo total	Utilidad/pérdida
0	0	0	189.206.583	189.206.583	-189.206.583
6.000	237.228.000	61.913.358	189.206.583	251.119.941	-13.891.941
8.797	347.806.220	158.599.636	189.206.583	347.806.220	0
10.584	418.470.192	190.822.408	189.206.583	380.028.991	38.441.201

## 5.2 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

**5.2.1 Presupuesto de efectivo.** Corresponde a la planeación de ingresos generados por las ventas de los productos y servicios.

### Cuadro 69. Cuentas por cobrar

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas del periodo	384.760.093	428.732.675	475.607.448	525.546.230	578.719.142
Recuperación cartera	33.710.099	37.562.682	41.669.535	46.044.836	50.703.490
Ingresos totales	418.470.192	466.295.357	517.276.982	571.591.066	629.422.632

### Cuadro 70. Cuentas por pagar

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios de contado	172.618.954	192.346.835	213.376.755	235.781.315	259.636.836
Pago honorarios	15.692.632	17.486.076	19.397.887	21.434.665	23.603.349
Honorarios	188.311.586	209.832.911	232.774.642	257.215.980	283.240.185

### Cuadro 71. Presupuesto de efectivo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingresos de contado	384.760.093	428.732.675	475.607.448	525.546.230	578.719.142
Recuperación de cartera	-	33.710.099	37.562.682	41.669.535	46.044.836
Crédito bancario	32.014.381	-	-	-	-
Aportes socios	74.700.221	-	-	-	-
Total ingresos	491.474.695	462.442.774	513.170.129	567.215.764	624.763.978
Egresos					
Compra de muebles y enseres	11.100.000				
Compras de equipo oficina	8.270.000				
Compra equipo de cómputo	30.050.000				
Activos diferidos	16.610.000				

Honorarios de contado	172.618.954	192.346.835	213.376.755	235.781.315	259.636.836
Honorarios por pagar		15.692.632	17.486.076	19.397.887	21.434.665
Otros costos del servicio	64.705.759	77.086.192	81.301.183	85.730.035	90.383.114
Pago gastos administrativos	108.722.546	113.257.966	117.982.263	122.903.292	128.029.231
Pago gastos financieros	7.020.100	3.339.766	-	-	-
Abono capital	14.167.023	17.847.357			
Pago impuesto		12.685.596	16.998.143	24.403.465	31.176.011
TOTAL EGRESOS	433.264.382	432.256.344	447.144.420	488.215.993	530.659.856
SALDO NETO	58.210.313	30.186.430	66.025.710	78.999.771	94.104.122
SALDO INICIAL DE CAJA		58.210.313	88.396.743	154.422.453	233.422.224
SALDO FINAL DE CAJA	58.210.313	88.396.743	154.422.453	233.422.224	327.526.346

**5.2.2 Estado de resultados presupuestado.** Este instrumento permite medir la rentabilidad y reportar las operaciones que realizará la empresa, determinando la utilidad o pérdida mediante la deducción de los costos y gastos de los ingresos que reciba la nueva empresa.

**Cuadro 72. Estado de resultados presupuestado**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	418.470.192	466.295.357	517.276.982	571.591.066	629.422.632
(-) Costo del servicio	258.846.345	292.748.102	319.904.825	348.775.015	379.452.299
Utilidad bruta	159.623.847	173.547.255	197.372.158	222.816.051	249.970.334
(-) Gastos operacionales	114.162.546	118.697.966	123.422.263	128.343.292	133.469.231
Gastos administrativos	114.162.546	118.697.966	123.422.263	128.343.292	133.469.231
Utilidad operacional	45.461.301	54.849.289	73.949.895	94.472.759	116.501.103
(-) Gastos financieros	7.020.100	3.339.766	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	38.441.201	51.509.523	73.949.895	94.472.759	116.501.103
(-) Impuestos (33%)	12.685.596	16.998.143	24.403.465	31.176.011	38.445.364
Utilidad neta	25.755.605	34.511.380	49.546.429	63.296.749	78.055.739
(-) Reserva legal (10%)	2.575.560	3.451.138	4.954.643	6.329.675	7.805.574
Utilidad por distribuir	23.180.044	31.060.242	44.591.786	56.967.074	70.250.165

**5.2.3 Balance general presupuestado.** Este instrumento permite conocer la situación financiera en que se proyecta la empresa para periodos en particular.

**Cuadro 73. Balance General presupuestado**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Activo Corriente					

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Disponible	58.210.313	88.396.743	154.422.453	233.422.224	327.526.346
Cuentas por cobrar	33.710.099	37.562.682	41.669.535	46.044.836	50.703.490
Total Activo CTE	91.920.412	125.959.425	196.091.988	279.467.060	378.229.836
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>					
Muebles y Enseres	11.100.000	11.100.000	11.100.000	11.100.000	11.100.000
Equipo de Oficina	8.270.000	8.270.000	8.270.000	8.270.000	8.270.000
Equipo de Computo	30.050.000	30.050.000	30.050.000	30.050.000	30.050.000
Depreciación Acumulada	7.947.000	15.894.000	23.841.000	31.788.000	39.735.000
Total Propiedad Planta y Equipo neto	41.473.000	33.526.000	25.579.000	17.632.000	9.685.000
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
Cargos diferidos	13.288.000	9.966.000	6.644.000	3.322.000	0
Total Otros Activos	13.288.000	9.966.000	6.644.000	3.322.000	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>146.681.412</b>	<b>169.451.425</b>	<b>228.314.988</b>	<b>300.421.060</b>	<b>387.914.836</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por Pagar	15.692.632	17.486.076	19.397.887	21.434.665	23.603.349
Imporrenta por pagar	12.685.596	16.998.143	24.403.465	31.176.011	38.445.364
Total Pasivo CTE	28.378.229	34.484.218	43.801.352	52.610.676	62.048.713
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>					
Obligaciones Financieras	17.847.357	0	0	0	0
Total Pasivo a Largo Plazo	17.847.357				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>46.225.586</b>	<b>34.484.218</b>	<b>43.801.352</b>	<b>52.610.676</b>	<b>62.048.713</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Aportes sociales	74.700.221	74.700.221	74.700.221	74.700.221	74.700.221
Utilidad por distribuir	23.180.044	31.060.242	44.591.786	56.967.074	70.250.165
Excedentes acumulados ejercicio anterior	0	23.180.044	54.240.287	98.832.073	155.799.147
Reserva Legal	2.575.560	6.026.699	10.981.341	17.311.016	25.116.590
Total Patrimonio	100.455.826	134.967.206	184.513.636	247.810.385	325.866.124
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>146.681.412</b>	<b>169.451.425</b>	<b>228.314.988</b>	<b>300.421.060</b>	<b>387.914.836</b>

## 6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Para evaluar económicamente el proyecto se utilizarán los índices de evaluación económica y financiera, además el impacto social.

## **6.1 IMPACTO SOCIAL**

La creación de una empresa de servicios integrales de asesorías empresariales, con las condiciones y requerimientos planteados, permite el desarrollo económico de las PYMES en el Área Metropolitana de Bucaramanga y de la nación en general.

Con la generación de empleo se esta aportando para que un pequeño porcentaje de personas tengan con que satisfacer sus necesidades de mejorar el desarrollo empresarial, de esta forma se disminuye la tasa de desempleo y aumenta el consumo en otros sectores de la economía.

El proyecto generará unos ingresos fiscales al estado, los cuales son utilizados por el Gobierno Colombiano según su política de bienestar social, esto representa inversión social para la comunidad municipal, departamental y nacional.

Entre los aspectos de impacto social que se encontraron, es la relación de los precios del mercado con los de este proyecto; ya que se aprecia el sacrificio en alguno de los recursos, para obtener estos precios en el mercado. Por lo anterior se debe luchar por la equidad y la justicia, ya que el recurso humano es uno de los afectados y si no hay una paga con las mínimas condiciones que establece el gobierno, se esta llevando a un estancamiento económico, que se refleja en los problemas sociales.

## **6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA**



**6.2.1 Tasa Interna de Retorno (TIR %).** El flujo de caja proyectado se refleja el comportamiento general tanto de ingresos como de egresos, a partir del cual se puede hacer la respectiva evaluación económica que se presenta posteriormente

**Cuadro 74. Flujo de caja proyectado**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		25.755.605	34.511.380	49.546.429	63.296.749	78.055.739
(+) Depreciación		7.947.000	7.947.000	7.947.000	7.947.000	7.947.000
(+) Amortización diferidos		3.322.000	3.322.000	3.322.000	3.322.000	3.322.000
Compra de muebles y enseres	(11.100.000)					
Compras de equipo oficina	(8.270.000)					
Compra equipo de cómputo	(30.050.000)					
Capital de trabajo	(40.684.602)	(4.649.669)	(4.956.547)	(5.280.536)	-5.622.513	61.193.867
Inversión diferida	(16.610.000)					
Valor de salvamento						9.685.000
Flujo de caja neto	(106.714.602)	32.374.936	40.823.833	55.534.893	68.943.235	160.203.606

**Cuadro 75. Ingresos y egresos totales**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		418.470.192	466.295.357	517.276.982	571.591.066	629.422.632
Egresos	106.714.602	386.095.256	425.471.523	461.742.089	502.647.830	469.219.026

$$VPN = (106.714.602) + 32.374.936 (P/F i, 1) + 40.823.833 (P/F i, 2) + 55.534.893 (P/F i, 3) + 68.943.235 (P/F i, 4) + 160.203.606 (P/F i, 5) = 0$$

La Tasa de rentabilidad esperada (TRE) del proyecto es definida con la fórmula:

$$TRE = (1+TAR)^n(1+TR)-1$$

$$TRE = (1+0.14)^5(1+0.112)-1=26.77\%$$

Donde:

TRE: Tasa de Rentabilidad esperada

TR: Tasa de Riesgo (80% anual (14\*80%=11.20%))

La TIR que satisface la ecuación es del 42.19%, anual. Como la TIR es mayor que la TRE (Tasa Rentabilidad Esperada) que se estima en 26.77% efectivo anual, como resultado del mejor costo de oportunidad (TAR) en las corporaciones financieras y la tasa del riesgo del proyecto, se puede concluir que es rentable.

**6.2.2 Valor presente neto (VPN).** Es la ganancia equivalente a pesos de hoy generado por el proyecto por encima de la Tasa de Rentabilidad esperada (TRE).

$$\text{VPN} = (106.714.602) + 32.374.936 \text{ (P/F } 26.77\%, 1) + 40.823.833 \text{ (P/F } 26.77\%, 2) + 55.534.893 \text{ (P/F } 26.77\%, 3) + 68.943.235 \text{ (P/F } 26.77\%, 4) + 160.203.606 \text{ (P/F } 26.77\%, 5)$$

Significa que el proyecto genera una ganancia adicional por encima de la tasa de rentabilidad esperada de \$47.120.316.

**6.2.3 Periodo de pago.** Mide el tiempo en el cual se recupera las inversiones generadas en la puesta en marcha del proyecto.

#### **Cuadro 76. Periodo de recuperación de la inversión**

Años	Valores a evaluar	Valor Presente	Valor Remanente
0	-106.714.602	-106.714.602	-106.714.602
1	32.374.936	25.538.729	-81.175.873
2	40.823.833	32.203.579	-48.972.294
3	55.534.893	43.808.290	-5.164.003
4	68.943.235	54.385.362	49.221.358
5	160.203.606	126.375.431	175.596.789

La inversión inicial se recupera en el transcurso del año 4, recuperando la inversión dentro de la vida útil por lo tanto el proyecto es rentable.

### **6.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA**

Esta relación permite determinar la relación que existe entre cada peso invertido con respecto a los ingresos obtenidos en el periodo. Para su cálculo se aplica la fórmula siguiente:

$$RBC = \frac{\sum VPN \text{ Ingresos}}{\sum VPN \text{ Egresos}}$$

$$RBC = \frac{1.287.784.083}{1.085.403.046} = 1.19$$

La Relación Beneficio Costo es de 1.19, indicando que los ingresos son mayores a los egresos en un 1.19 veces, de manera que es viable la ejecución del proyecto.

## **CONCLUSIONES**

La información contenida en este documento permite determinar la viabilidad del plan de negocios, desde el punto de vista de mercados, técnico, administrativo, económico, social y financiero la implementación de la empresa de asesorías integrales, bajo las condiciones que se presentan en el contenido de este documento. Este sistema permite además de obtener beneficios económicos para quienes invierten en el, fijar pautas para que se logre un mayor nivel de desarrollo local y regional en donde se permita proyectar en el mediano plazo la empresa santandereana a nivel nacional.

El procedimiento metodológico empleado, junto con los instrumentos escogidos para la recolección y procesamiento de la información, fue altamente eficiente pues dejó en su debido momento pautas claras en cuanto a las necesidades de los servicios especializados de asesorías empresariales dirigidos a las PYMES.

En la evaluación del proyecto, desde el punto de vista social, se encontró que la creación de esta nueva empresa generará nuevas fuentes de empleo en la zona y aumentará los ingresos del inversionista interesado.

La evaluación financiera permitió conocer el valor presente neto (VPN) de la empresa por \$47.120.316 con una tasa interna de retorno (TIR) de 42.19% anual, y un período de recuperación en el transcurso del año 4; de acuerdo a los resultados de cada uno de los estudios se evidencia que la empresa de asesorías empresariales en la ciudad de Bucaramanga es una muy buena opción de un nuevo negocio y una atractiva inversión para los socios.

## BIBLIOGRAFÍA

BACA U., Gabriel. Evaluación de Proyectos. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A., Santafé de Bogotá, 1994.

CÁMARA DE COMERCIO. El desarrollo económico Colombiano, .2008.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. 2009.

CÁMARA DE COMERCIO. "Diagnóstico del sector asesor empresarial en Santander". 2009.

CÁMARA DE COMERCIO. Prospectiva del sector de asesorías empresariales. 2007.

CONFECÁMARAS. 2005.

FUNDES (Fundación para el Desarrollo) estudio "La realidad de la Pyme Colombiana desafío para el desarrollo".

GARAY, Luís Jorge. Programa de estudio: la industria de América Latina ante la Globalización. Colombia Estructura Industrial e Internacionalización. Cargraphics s.a. Bogotá 1998.

GIGET M. (1989):" Árboles tecnológicos y árboles de competencias. Dos conceptos una finalidad distinta.", Futuribles, nº137.

JANY, José Nicolás. Investigación de Mercados. Editorial Mac Graw Hill S.A., Santafé de Bogotá, 1994.

J. I. Arango "Hacia un concepto de pequeña y mediana empresa" U. Nacional. 1993.

"Marketing," Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. © 1993-1999 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología de la Investigación. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc Graw Hill. Interamericana S.A. 1.995.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia Las Mipymes en Colombia. Seminario iberoamericano de micro, pequeña y mediana empresa reunión anual del programa IBERPYME. 2005.

MIRANDA, Juan José .Gestión de Proyectos, identificación y Formulación. Tercera Edición. MM. Editores.

MORALES, Benjamín. "El servicio al cliente como ventaja competitiva". 2007.

Revista electrónica de difusión científica. Universidad Sergio Arboleda Bogotá. Colombia. 2008.

VILLAVECES Ricardo, Gómez Hernando. La pequeña y Mediana Industria en el Desarrollo Colombiano. La Carreta Inéditos Ltda. Bogotá 1979.

# Anexo

## Anexo A. Estudio de las PYMES

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍAS PROFESIONALES PARA LAS PYMES EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

La presente investigación tiene como objetivo establecer la necesidad de crear una empresa de asesorías profesionales integrales que contribuya al posicionamiento de la pequeña y mediana empresa.

Nombre empresa \_\_\_\_\_  
Tamaño \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Años de operación: \_\_\_\_\_  
Número de empleados fijos \_\_\_\_\_

1. ¿Su empresa ha contratado en algún momento anterior los servicios de asesores y/o consultores?

Si\_\_\_ (pase a la pregunta 3) No\_\_\_ (pase a la pregunta 2)

2. ¿Cual es el principal motivo por el cual no contrata asesorías profesionales?  
(Marque sólo uno)

Costos \_\_\_\_\_  
Cuenta con la estructura Organizacional adecuada \_\_\_\_\_  
No requiere de asesores externos \_\_\_\_\_  
Otras. ¿Cuales? \_\_\_\_\_

(Pase a la pregunta 7)

3. ¿En qué áreas la empresa está recibiendo actualmente asesorías y quiénes la realizan?

Actividades	Profesional que realiza la asesoría		
	Jefe Departamento	Gerente	Asesor Particular
Financiera			
Mercados			
Contable			



Actividades	Profesional que realiza la asesoría		
	Jefe Departamento	Gerente	Asesor Particular
Recurso Humano			
Producción			
Auditoria			
Gerencial			
Otras. ¿Cuales?			

4. ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que ha encontrado con los asesores actuales?

Limitaciones de autoridad \_\_\_\_\_  
 Improvisación en manejo de horarios \_\_\_\_\_  
 Oportunidad en la asesoría \_\_\_\_\_  
 Otras \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo evalúa la calidad de las asesorías que ha recibido?

Área	Evaluación		
	Excelente	Buena	Regular
Financiera			
Mercados			
Contable			
Recurso Humano			
Producción			
Auditoria			
Gerencial			
Otras. ¿Cuales?			

6. ¿Que medios publicitarios consulta para obtener información de los servicios de asesorías empresariales?

Internet \_\_\_\_\_ Diferidos \_\_\_\_\_ Prensa \_\_\_\_\_ Revistas \_\_\_\_\_  
 Directorio telefónico \_\_\_\_\_ Otros. ¿Cuales? \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce de firmas de consultoría o consultores independientes que ofrezcan el servicio de asesorías integrales?

Si \_\_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

8. ¿Estaría dispuesto a acceder a los servicios de una empresa de asesorías integrales partir del año 2010 como medio para proveerse de los servicios de asesorías profesionales en las áreas requeridas en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No (fin de la encuesta)

9. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por hora por recibir una asesoría?

Entre \$30.000 y \$34.999 \_\_\_\_\_ Entre \$35.000 y \$39.999 \_\_\_\_\_  
 Entre \$40.000 y \$44.999 \_\_\_\_\_ Entre \$45.000 y \$49.999 \_\_\_\_\_  
 Entre \$50.000 y \$54.999 \_\_\_\_\_ Otra. ¿Cual? \$ \_\_\_\_\_

10. ¿Cuántas horas promedio mensuales considera que requerirá su empresa para tener una efectiva asesoría en cada una de las áreas?

Áreas	Horas /mes
Financiera	
Mercados	
Contable	
Recurso Humano	
Producción	
Auditoria	
Gerencial	
Otras. ¿Cuales?	

OBSERVACIONES. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_