

PLAN DE NEGOCIOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS  
ABBY CONSULTING ENTERPRISE,  
CONSULTORÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

HUGO ANDRÉS CORREDOR URBANO  
JEISSON ANDRÉS BALAGUERA ALAPE



UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2013

PLAN DE NEGOCIOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS  
ABBY CONSULTING ENTERPRISE,  
CONSULTORÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

HUGO ANDRÉS CORREDOR URBANO  
JEISSON ANDRÉS BALAGUERA ALAPE

Plan de negocios para optar el título de “Administrador de Empresas”

DIRECTOR:  
FRANCISCO ZÚÑIGA CASTAÑEDA

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2013

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Bogotá DC, Junio 2013

“A Dios por todas las cosas buenas que me ha brindado en la vida y me han permitido crecer como persona”

“A mi padre Pablo Antonio Balaguera, por su apoyo, motivación y esfuerzos que permitieron que culminara este gran logro”

“A mi madre María Ildegar Alape por su amor, cariño y comprensión en cada momento que necesité en el transcurso del proceso.”

“A mis hermanos por ser esos amigos fieles que siempre saben cómo motivarme para continuar sin llegar a perder el rumbo”

*Jeisson Andrés Balaguera Alape*

“A Dios por sus infinitas bendiciones, su infinita gracia y cuidado, por ser mi mayor respaldo, a EL y solo a Él le debo todo”

“A mi Madre Gladys Urbano Muñoz, por su amor incondicional, sabiduría, y consejos, por ser quien es, esa mujer virtuosa, que me apoya en cada paso, cada plan.

“A mi Padre, Hugo Corredor Sánchez, por su apoyo desde el primer momento, por su amor, sus enseñanzas, su tiempo y dedicación, pero en gran manera por su guía y orientación.

*Hugo Andrés Corredor Urbano*

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad EAN por su formación, acompañamiento y herramientas brindadas durante el proceso académico, por inculcar y fomentar el emprendimiento en sus estudiantes.

Al profesor Francisco Zúñiga Castañeda por su direccionamiento durante elaboración de este proyecto de grado otorgando sus conocimientos y experiencias empresariales.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>16</b>
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>18</b>
<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>18</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPITULO 1: NATURALEZA DEL PROYECTO.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.1. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2. NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1. Nombre.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2. Logo y eslogan.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4. FILOSOFÍA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.1. Misión.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.2. Visión.....</b>	<b>22</b>
<b>1.4.3. Valores Corporativos .....</b>	<b>22</b>
<b>1.4.4. Grupos de Interés.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4.5. Análisis DOFA .....</b>	<b>23</b>
<b>1.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....</b>	<b>24</b>
<b>1.5.1. Objetivos Estratégicos.....</b>	<b>24</b>
<b>1.5.2. Metas Organizacionales .....</b>	<b>24</b>
<b>1.6. VENTAJAS COMPETITIVAS.....</b>	<b>25</b>
<b>1.7. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR.....</b>	<b>26</b>
<b>1.7.1. Compradores .....</b>	<b>29</b>
<b>1.7.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPETIDORES .....</b>	<b>31</b>
<b>1.7.3. PROVEEDORES.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO 2: MERCADEO.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. SEGMENTO OBJETIVO .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.1. Encuesta .....</b>	<b>35</b>

2.2.1.1.	Ficha Técnica de Encuesta.....	47
2.3.	<b>PRODUCTO O SERVICIO</b> .....	47
2.3.1.	Portafolio de Servicios.....	47
2.4.	<b>DISTRIBUCIÓN.</b> .....	48
2.5.	<b>PRECIO</b> .....	48
2.5.1.	Descripción de horas consultor .....	48
2.5.2.	Estrategia de Precio Planes de Comunicación de Estrategia Organizacional. ....	49
2.5.3.	Estrategias de precio de Planes de Comunicación de Proyectos o Procesos. ....	49
2.5.4.	Análisis de Estrategias de Precios .....	50
2.6.	<b>PROMOCIÓN</b> .....	51
2.7.	<b>INVERSIÓN DE PLANES DE MERCADO</b> .....	52
2.8.	<b>PLAN DE VENTAS</b> .....	52
2.9.	<b>PLAZA</b> .....	53
<b>CAPITULO 3: PRODUCCIÓN</b> .....		<b>53</b>
3.1.	<b>METODOLOGÍA DE TRABAJO</b> .....	54
3.2.	<b>COMUNICACIÓN ENTRE PROCESOS</b> .....	55
3.3.	<b>PLANES DE CALIDAD EN SERVICIO</b> .....	56
3.3.1.	Diagnóstico .....	56
3.3.2.	Atención.....	56
3.3.3.	Garantía .....	56
3.3.4.	Fidelización .....	57
3.4.	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b> .....	57
3.5.	<b>NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS</b> .....	59
3.6.	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA</b> .....	60
3.7.	<b>ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS</b> .....	60
3.8.	<b>PLANOS DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	61
3.9.	<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b> .....	61
3.10.	<b>COSTOS Y GASTOS FIJOS</b> .....	63
<b>CAPITULO 4: GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....		<b>63</b>
4.1.	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	63
4.2.	<b>ORGANIGRAMA</b> .....	64

4.2.1.	Perfiles de cargo.....	64
4.2.2.	Esquema de Contratación y Remuneración.....	67
4.3.	<b>ESTRATEGIAS PARA ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER EL CAPITAL HUMANO</b> .....	68
4.4.	<b>REDES SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	70
4.5.	<b>NÓMINA</b> .....	71
4.6.	<b>ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO DE SOCIEDAD</b> .....	73
<b>CAPITULO 5: FINANZAS</b> .....		<b>74</b>
5.1	<b>BALANCE GENERAL</b> .....	74
5.1.1	<b>Análisis Balance General</b> .....	75
5.2	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b> .....	76
5.2.1	<b>Análisis de Estado de Resultados</b> .....	77
5.3	<b>FLUJOS DE CAJA</b> .....	78
5.3.1	<b>Análisis de Flujos de Caja</b> .....	78
5.4	<b>RESUMEN GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS (COSTOS FIJOS)</b> .....	79
5.4.1	<b>Relación contribución, costos, UAI</b> .....	79
5.4.2	<b>Análisis gasto administrativo y ventas</b> .....	80
5.5	<b>PROYECCIONES FINANCIERAS</b> .....	81
5.5.1	<b>Análisis Proyecciones Financieras</b> .....	81
5.6	<b>INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA</b> .....	82
5.7	<b>ANÁLISIS VPN Y TIR</b> .....	84
5.8	<b>ANÁLISIS VAN, TIR Y RAZONES FINANCIERAS</b> .....	85
5.9	<b>INFORMACIÓN ADICIONAL RIESGO FINANCIERO</b> .....	90
<b>CONCLUSIÓN</b> .....		<b>93</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 PIB por sectores histórico, DANE .....	27
Gráfico 2 Crecimiento de PIB por sectores 2010, La República.....	28
Gráfico 3 Ubicación de consultoras por ciudades, investigación de Abby Consulting Enterprise .....	30
Gráfico 4 Temas generales para los cuales contratan consultoras, investigación de Abby Consulting Enterprise .....	30
Gráfico 5 Temas específicos para los cuales contratan consultoras, investigación de Abby Consulting Enterprise .....	32
Gráfico 6 Población encuestada general, investigación de Abby Consulting Enterprise.....	35
Gráfico 7 Población encuestada estudios de pregrado, investigación de Abby Consulting Enterprise ....	36
Gráfico 8 Población encuestada estudios de posgrado, investigación de Abby Consulting Enterprise ....	36
Gráfico 9 Área en la cual laboran los encuestados, investigación de Abby Consulting Enterprise .....	37
Gráfico 10 Sector en la cual laboran o han laborado los encuestados, investigación de Abby Consulting Enterprise. ....	37
Gráfico 11 Temas para los cuales ha trabajado o trabajara con consultores, investigación de Abby Consulting Enterprise .....	38
Gráfico 12 Falencias y causas que dificultan el cumplimiento de la misión y visión de una organización, investigación de Abby Consulting Enterprise .....	39
Gráfico 13 Enfoque de estrategias para solucionar las falencias y causas que dificultan el cumplimiento de la Misión y Visión de una Organización, investigación de Abby Consulting Enterprise.....	42
Gráfico 14 Retos frente a la planeación estratégica y cómo dar cumplimiento a esta, investigación de Abby Consulting Enterprise .....	44
Gráfico 15 Relación contribución, costos, UAI. ....	79
Gráfico 16 Ingreso total de servicios prestados antes de IVA.....	81
Gráfico 17 Liquidez – Razón Corriente .....	86
Gráfico 18 Nivel Endeudamiento Total .....	86
Gráfico 19 Rentabilidad Operacional.....	87
Gráfico 20 Rentabilidad Neta.....	88
Gráfico 21 Rentabilidad del Patrimonio.....	88
Gráfico 22 Rentabilidad del Activo.....	89

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 PIB por sectores histórico, DANE .....	27
Tabla 2 Abreviaturas, investigación de Abby Consulting Enterprise .....	31
Tabla 3 Comentarios sobre Falencias y Causas que dificultan el cumplimiento de la Misión y Visión de una Organización, investigación de Abby Consulting Enterprise .....	39
Tabla 4 Comentarios Enfoque de estrategias para solucionar las falencias y causas que dificultan el cumplimiento de la Misión y Visión de una Organización, investigación de Abby Consulting Enterprise .....	42
Tabla 5 Comentarios sobre retos frente a la planeación estratégica y cómo dar cumplimiento a esta, investigación de Abby Consulting Enterprise .....	45
Tabla 6 Descripción de horas consultor .....	48
Tabla 7 Estrategia de Precio Planes de Comunicación de Estrategia Organizacional. ....	49
Tabla 8 Estrategias de precio de Planes de Comunicación de Proyectos o Procesos. ....	49
Tabla 9 Total de horas al año .....	50
Tabla 10 Inversión de planes de mercado .....	52
Tabla 11 Plan de Ventas .....	53
Tabla 12 Inversiones en Activos Fijos .....	62
Tabla 13 Costos y gastos .....	63
Tabla 14 Nómina .....	72
Tabla 15 Balance General .....	74
Tabla 16 Estado de Resultados .....	76
Tabla 17 Flujos de Caja .....	78
Tabla 18 Flujos de resumen gastos administrativos y de ventas (costos fijos) .....	79
Tabla 19 Proyecciones Financieras .....	81
Tabla 20 Inversión en Infraestructura .....	82
Tabla 21 Inversión en Infraestructura Discriminada .....	83
Tabla 22 Análisis VPN y TIR .....	84
Tabla 23 Proyecciones Estrategias de Comunicación .....	90
Tabla 24 VPN y TIR para escenario de 20 servicios .....	91
Tabla 25 Proyecciones Estrategias de Comunicación .....	91
Tabla 26 VPN y TIR para escenario de 19 servicios .....	92

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Canal de distribución del servicio, Abby Consulting Enterprise .....	48
Figura 2 Estrategias de promoción, Abby Consulting Enterprise .....	51
Figura 3 Gestión por proyectos de Abby Consulting Enterprise, Estela Ríos.....	54
Figura 4 Gestión de Proyectos, Abby Consulting Enterprise.....	54
Figura 5 Comunicación entre procesos, Abby Consulting Enterprise.....	55
Figura 6 Proceso de Servicio, Abby Consulting Enterprise .....	58
Figura 7 Mapa de procesos de la Organización, Abby Consulting Enterprise.....	63
Figura 8 Organigrama de la organización, Abby Consulting Enterprise .....	64
Figura 9 Organigrama, Abby Consulting Enterprise.....	69
Figura 10 Esquema de redes, Abby Consulting Enterprise.....	71

**LISTA DE DIBUJOS**

Dibujo 1 Mapa de ubicación de Abby Consulting Enterprise, Google Maps .....	53
Dibujo 2 Posible modelo de Oficinas, pixeldreams .....	61

## **RESUMEN**

El plan de negocios de Abby Consulting Enterprise se basa en la prestación de servicios de consultoría, que a través de novedosas metodologías de comunicación que utilizan y aprovechan recursos tecnológicos, gráficos y diferentes en la gestión de la información adaptados al tipo de organización, permite lograr apropiación por parte de los grupos de interés que intervienen en la organización y así generar cambios efectivos que favorezcan y aporten al cumplimiento de los objetivos estratégicos alineados con el marco filosófico desde múltiples perspectivas.

El proyecto incluye la investigación de mercados, análisis de aspectos legales, financieros, económicos y organizaciones que brindan herramientas y estrategias para el diseño de la estructura de la consultora.

## **ABSTRACT**

The business plan Abby Consulting Enterprise is based on the provision of consulting services, which through innovative communication methodologies they use and exploit technological resources, graphics and different information management adapted to the type of organization, ownership achieves by the stakeholders involved in the organization and generate effective changes that promote and contribute to the fulfillment of strategic objectives aligned with the philosophical framework from multiple perspectives.

The project includes market research, analysis of legal, financial, economic and organizations that provide tools and strategies for the design of the structure of the consultant.

## INTRODUCCIÓN

Con este proyecto de grado se pretende fortalecer y aplicar los conocimientos académicos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas, además lograr estructurar una organización moderna, innovadora y sostenible que tenga una diferenciación contundente en el mercado gracias al valor agregado para así iniciar un proceso de constitución legal y funcionamiento de acuerdo a lo establecido por la ley.

La idea de montar la empresa nació a partir de identificar necesidades puntuales que hoy día que tienen las organizaciones por mejorar, los socios pusieron a disposición su experiencia laboral y conocimientos académicos en diferentes áreas para estructurar una idea de negocios efectiva y generadora de impactos con proyecciones de crecimiento.

Se espera identificar la viabilidad de la idea de negocios y realizar su respectiva estructuración de acuerdo a las necesidades reales del mercado, después de haber gestionado el proceso se puede concluir que la idea de negocios es viable y que gracias al trabajo hecho podría tener un impacto positivo en el mercado al cual se quiere abarcar.

De acuerdo con la naturaleza del negocio la idea no requiere grandes inversiones financieras ni de otro tipo de recursos, el principal activo de la organización gira en torno al conocimiento intangible de los socios por lo anterior la estructuración es básica pero real con el mundo organizacional.

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios de Abby Consulting Enterprise se basa en la prestación de servicios de consultoría, que a través de novedosas metodologías de comunicación que utilizan y aprovechan recursos tecnológicos, gráficos y diferentes en la gestión de la información adaptados al tipo de organización, permite lograr apropiación por parte de los grupos de interés que intervienen en la organización y así generar cambios efectivos que favorezcan y aporten al cumplimiento de los objetivos estratégicos alineados con el marco filosófico desde múltiples perspectivas.

A través del desarrollo del plan de negocio se realizó un estudio detallado del entorno y del mercado, en el cual se logró identificar un grupo objetivo de 126 empresas, tomando como referencia a las organizaciones que contratan frecuentemente servicios de consultoría. Con relación a lo anterior se pretende abarcar el 18 % del total de grupo objetivo que corresponde a 23 organizaciones, cantidad que asegura la viabilidad de la idea de negocios frente a las proyecciones.

De otra parte, para establecer el portafolio de servicios se realizó un estudio de mercado en el cual se encuestaron a directivos, académicos y profesionales laboralmente activos con conocimientos y experiencia en diferentes sectores empresariales, con el propósito de conocer las principales dificultades que presentan las empresas impiden el cumplimiento del marco filosófico de la organización. Así las cosas, el 60% de los encuestados asocia las inconsistencias con las personas y la comunicación interna en sus procesos. En ese orden de ideas, el portafolio de Abby Consulting Enterprise será enfocado en el desarrollo de planes de comunicación de estrategia organizacional y Planes de comunicación de proyectos o procesos.

Para dar marcha al plan de negocios se requiere una inversión inicial de \$ 25.167.000 y no es necesario acceder a financiación externa, el dinero será destinado para el capital de trabajo y la adquisición de equipos de cómputo, muebles y equipo de oficina. No obstante lo anterior, para el desarrollo de la idea de negocio se requirió de un análisis financiero preciso, el cual incluye un estudio de precios basado en el análisis del mercado y proyecciones financieras que permiten identificar la cantidad de servicios que la consultoría debe prestar para generar utilidades en cada periodo. De esta manera se establece que la empresa debe prestar 23 servicios para generar utilidades y obtener una Tasa Interna de Retorno de 108%.

En consideración a lo anterior a lo anterior la empresa obtendría en cada año las siguientes utilidades netas: Año 1. \$ 17.868.267 Año 2. \$ 34.523.033 Año 3. \$ 42.590.029 Año 4. \$ 47.358.569 Año 5. \$ 47.597.465.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa consultora de comunicación organizacional a través de metodologías innovadoras.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Realizar un plan de mercadeo.
- b) Definir el portafolio de servicio.
- c) Definir las estrategias de producto, plaza, precio y promoción.
- d) Definir las características del grupo objetivo.
- e) Construir la carta estratégica organizacional.
- f) Elaboración de la Planeación estratégica.
- g) Elaboración del marco filosófico organizacional.
- h) Elaborar la estructura organizacional.
- i) Realizar un plan financiero.
- j) Elaborar la proyección financiera de constitución de la organización
- k) Elaborar la proyección financiera de funcionamiento de la consultora
- l) Elaborar la proyección financiera de ventas

## **CAPITULO 1: NATURALEZA DEL PROYECTO**

### **1.1.INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO**

#### **1.1.1. JUSTIFICACIÓN**

Las organizaciones hoy día en el país tienen diferentes necesidades internas que no les permiten o dificultan el cumplimiento de su visión, misión y/o planeación estratégica, por lo anterior las organizaciones gestionan internamente acciones para suplir estas necesidades o también contratan consultores que les brindan su asesoría especializada. Sin embargo a pesar de sus esfuerzos de trabajo y financieros, en muchos casos no logran los resultados esperados con sus acciones.

A partir del contexto anterior se ha identificado que esto en gran parte se debe a que las organizaciones no utiliza una adecuada forma de comunicación con sus stakeholders antes, durante y posterior de sus acciones, es por ello que con la idea de negocios se busca mitigar esta problemática común a través de metodologías innovadoras que permita generar efectividad, impactos y cambios que favorezcan al mejoramiento organizacional.

### **1.2.NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA**

#### **1.2.1. Nombre**

Abby Consulting Enterprise

Nombre de la Empresa: Abby<sup>1</sup>“Naturaleza Emotiva: Naturaleza diligente, cuidadosa y emotiva. Tiene originalidad, adquiere intelectualidad y recibe autoridad. Ama lo posible y lo imposible. Le gusta sentirse realizado y mejorado. Naturaleza Expresiva: Es consistente. Se expresa en la línea recta, la atención al detalle, la seguridad. Ama lo que afirma y confirma, la propiedad y la ley que ampara. Talento Natural: Es mente de pensamiento impaciente. Se expresa como pensador receptivo, sensitivo y observador en actividades que requieren de la versatilidad, la novedad y la curiosidad. Recibe aumento en los campos de acción que tocan al sentimiento, al deseo de vivir y al de inquirir en todos los campos, más bien como mente directora que como mano ejecutora. Ama el amor, no por lo que da, sino por lo que es. Podría destacar en profesiones como vendedora, psicóloga, investigadora, escritora, detective, viajante, corredora de bolsa o de seguros y cualquier profesión que implique manejo de dinero.”

### 1.2.2. Logo y eslogan



Eslogan: porque la excelencia es primero

Descripción técnica de colores: RGB R=110; G=110; B=112 y R=241; G=89; B=42

---

<sup>1</sup> Redacción misabueso “Origen y significado de Abby”. Recuperado desde: [http://www.misabueso.com/nombres/nombre\\_abby.html](http://www.misabueso.com/nombres/nombre_abby.html)

### **1.3.DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La idea de negocio consiste en brindar un servicio que ayude a las organizaciones a gestionar la forma correcta de cómo se da la comunicación interna en las acciones y/o proyectos que estén encaminados con la visión, misión y/o planeación estratégica, para ello se implementarán metodologías innovadoras que se enfoquen en el aprovechamiento de recursos tecnológicos y gráficos, y que estos sea adaptables a la particularidad de cada organización e integrante y así logre como resultados el mejoramiento gracias a la apropiación de los stakeholders.

Se ve como oportunidad de negocio debido a que el servicio ofrecido es innovador y estructurado, y suple una necesidad actual que existe en las organizaciones, además siendo una empresa prestadora de servicios no tendría una inversión muy alta debido a que su principal activo es su talento humano.

La operación de la empresa está dada en servicios de consultoría y estos se atenderán bajo el esquema de la gestión por proyectos. Su planeación y recursos estarán asociados a horas de trabajo según la magnitud del servicio que se atenderá y de acuerdo con las disposiciones del cliente.

### **1.4.FILOSOFÍA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **1.4.1. Misión**

Abby Consulting Enterprise está dedicada a brindar asesoría y/o consultoría en el diseño, ejecución y seguimiento de planes de comunicación enfocados a fortalecer la apropiación por parte de los colaboradores frente al marco filosófico organizacional, procesos o proyectos, lo

anterior se logra a través de herramientas y metodologías innovadoras que generan efectividad en sus resultados. La empresa está comprometida con el crecimiento organizacional y su portafolio de servicios se enfoca en aportar al desarrollo socioeconómico del país gracias a la mejora continua organizacional.

#### **1.4.2. Visión**

Abby Consulting Enterprise tendrá una gran participación e impacto con sus servicios, logrando abarcar las principales ciudades empresariales de Colombia y países de Latinoamérica y será reconocida por los diferentes sectores por su innovación, calidad en la prestación del servicio y compromiso con el mejoramiento y crecimiento organizacional.

#### **1.4.3. Valores Corporativos**

- Responsabilidad: mantener en la prestación del servicio la objetividad y confidencialidad en la información.
- Trabajo en Equipo: integrar la mayor parte de grupos de interés en los servicios prestado logrando establecer procesos de sinergia.
- Respeto: ejecutar los proyectos teniendo en cuenta la cultura organizacional de cada cliente.
- Compromiso: cumplir a cabalidad con los acuerdos establecidos con los clientes.

#### 1.4.4. Grupos de Interés

Los actores que intervienen en Abby Consulting Enterprise, se dividen de acuerdo a la caracterización general del Stakeholders y se clasifica de la siguiente forma:

- a) Red de Propietarios: accionistas
- b) Sistema de la Empresa: Gerente General, Director de Servicios.
- c) Sistemas Clientes: organizaciones contratantes, empresarios y colaboradores.
- d) Sistema Social: consultores, sociedad y gobierno.

#### 1.4.5. Análisis DOFA

	Prioridad	Impacto	% Cualitativo	Estrategia	Meta
<b>Debilidades</b>		Medio	50%		
Falta de información para la gestión organizacional dentro de los procesos internos.	Corto Plazo	Alto	70%	Crear una estructura funcional por procesos que responda a un sistema de gestión de calidad.	Construir una estructura por procesos de acuerdo a la norma ISO9001 versión 2008.
No hay conocimiento de las organizaciones que posean servicios similares al de la consultora.	Corto Plazo	Medio	40%	Realizar un proceso de beachmarking.	Poseer un diagnostico de los servicios que tienen la competencia directa o indirecta, y encaminar estrategias para fortalecer la consultara con base en la información.
Desconocimiento de inversión financiera que implique la consultoría.	Largo Plazo	Medio	40%	Realizar sondeos de mercado frente a los trámites de constintución de la empresa y funcionamiento.	Elaborar una proyección financiera que permita identificar los recursos requeridos para la consultora.
<b>Oportunidades</b>			50%		
Ingresar al mercado empresarial masivamente generando una necesidad de los servicios prestados.	Largo Plazo	Alto	95%	Buscar alianzas estrategicas que impacten los procesos misionales de la organización.	Contar con un equipo especializado que permita atender los requerimientos generados.
Vinculación de inversionista.	Largo Plazo	Medio	40%	Vincular inversionistas que realicen aportes financieros y estratégicos par a la consultoría.	Contar con un respaldo financiero y varios integrantes de la organización.
Desarrollo socioeconómico del país y crecimiento del sector de servicios empresariales.	Largo Plazo	Bajo	15%	Estar contextualizado en el mercado empresarial y desarrollo económico.	Aprovechar las oportunidades empresariales que brinde la economía del país.

	Prioridad	Impacto	% Cualitativo	Estrategia	Meta
<b>Fortalezas</b>			73%		
Conocimiento académico y de experiencia en las áreas organizacionales que abarca el portafolio de servicio.	Corto Plazo	Alto	80%	Gestionar el conocimiento en diferentes áreas de acuerdo al portafolio de servicios creado para la organización	Contar con un conocimiento sólido de las variables de servicios de la consultoría.
Poseer información de contactos empresariales que puedan convertirse en potenciales clientes.	Corto Plazo	Medio	50%	Identificar las necesidades de las organizaciones que abarquen el alcance del portafolio de servicios.	Convertirlos en clientes de la consultora.
No se requiere una gran inversión financiera para la constitución y funcionamiento de la consultora.	Corto Plazo	Alto	90%	Optimizar los recursos con los que cuenta la consultora.	Iniciar su funcionamiento sin necesidad de la vinculación de inversionistas.
<b>Amenazas</b>			83%		
No captar el interés empresarial de los servicios que presta la consultora.	Largo Plazo	Alto	95%	Refefinir las estrategias de mercadeo o de servicios según los requerimientos correspondientes.	Contar con clientes para la consultora.
Abstenerse las empresas de no contratar la consultora, por falta de experiencia, funcionamiento y tamaño de la organización.	Largo Plazo	Alto	90%	Contar con un respaldo financiero y legal para las organizaciones contratantes.	Lograr contratos con organizaciones que requieran algún servicio dentro del portafolio de la consultora.
Atraer a competidores	Largo Plazo	Medio	65%	Generar valor agregado dentro del portafolio de servicio.	Mantener fidelidad dentro de los clientes de la consultora.

## 1.5.OBJETIVOS DE LA EMPRESA

### 1.5.1. Objetivos Estratégicos

- Establecer metodologías y herramientas que permitan atender los requerimientos de los servicios prestados por Abby Consulting Enterprise.
- Abarcar el mercado en las principales ciudades de Colombia y Latinoamérica con la prestación de servicios de Abby Consulting Enterprise.
- Brindar servicios de alta calidad y diferenciadores a las organizaciones.

### 1.5.2. Metas Organizacionales

- Realizar investigaciones que permitan identificar las necesidades organizacionales.
- Buscar herramientas tecnológicas que permitan cumplir los procesos con efectividad en la prestación del servicio.

- Aplicar las mejores prácticas organizacionales respecto a las metodologías que implementan consultoras que brindan similares servicios
- Realizar investigaciones de mercado en las ciudades empresariales de Colombia y Latinoamérica.
- Implementar estrategias de mercadeo teniendo en cuenta la plaza, precio, promoción y producto.
- Brindar valor agregado frente al cambio organizacional en variables estratégicas de la organización.
- Prestar servicio bajo el esquema de la ISO 9001 versión 2008.
- Establecer indicadores de impacto frente a la efectividad de los servicios prestados.

## **1.6.VENTAJAS COMPETITIVAS**

**Metodología:** la metodología que implementará la organización en su prestación del servicio está compuesta por un alto componente de calidad, innovación y objetividad asegurando la apropiación de los colaboradores en las instancias que correspondan para generar efectividad en sus proyectos.

**Integridad en Conocimiento:** Abby Consulting Enterprise para la prestación del servicio, desde sus consultores hasta los Directores tiene en cuenta diferentes perspectivas organizacionales, ya sean de gestión humana, servicio, mercadeo, finanzas, planeación, gestión, entre otras. Esto permite construir y ejecutar propuestas más integrales que favorezca a los clientes.

**Medición:** de acuerdo a la característica del servicio prestado por Abby Consulting Enterprise se establecerán indicadores que permitan hacer medición referente al cumplimiento, recursos (financiero o de trabajo), satisfacción e impacto.

**Mejoramiento:** Abby Consulting Enterprise asegura una alta probabilidad de éxito en la prestación de su portafolio de servicios con base en la metodología implementada y en los indicadores de gestión e impacto.

**Prestación del servicio:** las organizaciones contratantes tendrán atención personalizada antes, durante y después de los proyectos asegurando un correcto seguimiento de los procesos que adelante con sus clientes.

**Análisis de organización:** Abby Consulting Enterprise para cualquier proyecto sin importar su tamaño o tema realizará una etapa de exploración sobre la información de la organización contratante que pueda ayudar a construir la planeación y entregables en cada proyecto.

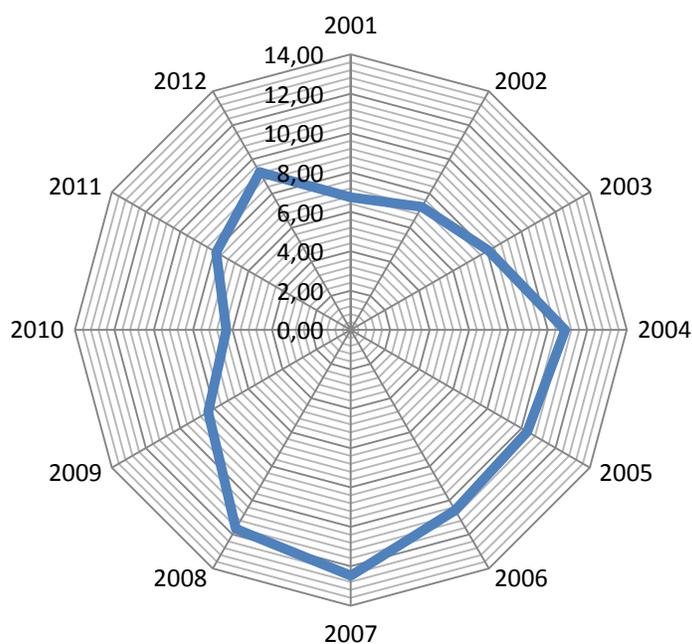
## **1.7. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR**

A continuación se describe el sector de servicios en Colombia de acuerdo al Producto Interno Bruto Trimestral a precios corrientes, en la variación en porcentuales anuales clasificada por el Banco de la República de Colombia:

Tabla 1 PIB por sectores histórico, DANE

RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas.	6,7	7,2	8,0	10,8	10,3	10,5	12,4	11,6	8,3	6,3	7,8	9,2

Gráfico 1 PIB por sectores histórico, DANE



<sup>2</sup>El crecimiento del sector en Colombia es del 3,5 % bianual, pero la participación en el mercado de servicios es del 12 %. Lo anteriormente descrito, son hechos que deben tenerse en cuenta al validar el estudio del mercado.

### Tendencias del mercado:

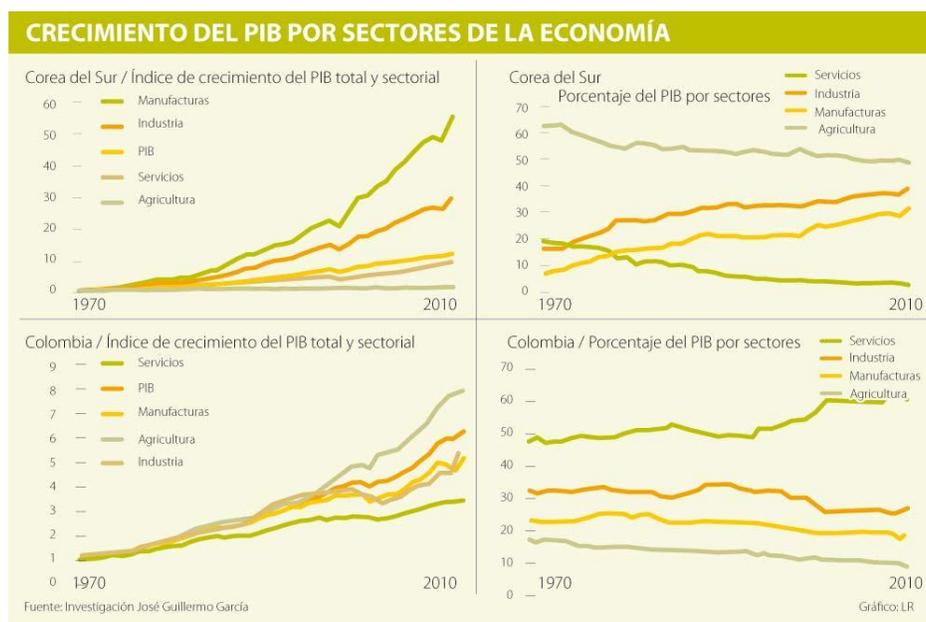
Las empresa consultoras en el mercado colombiano son recientes; las primeras; registran desde el año de 1960, desde entonces, la mayoría de consultorías se enfocaban en prestar servicios financieros y en manufactura especializada. Hoy por hoy, la tendencia de las empresas

<sup>2</sup>Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, "PIB por sectores histórico", Banco de la República.

consultoras son el análisis y planificación de escenarios, diseñar propuestas contingentes en el marco filosófico de las empresas contratantes, así como, su estrategia, y finalmente diseñar herramientas que permitan identificar y manejar los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones.

<sup>3</sup>En Colombia el sector de servicios proporciona cerca del 60 % del PIB Nacional, dentro de éste sector, se encuentra incluido el de las consultorías (Otras Actividades Empresariales y Otras Actividades de Servicios).

Gráfico 2 Crecimiento de PIB por sectores 2010, La República



Ahora bien, resulta preciso resaltar que las tendencias de un mercado altamente globalizado en pleno auge del siglo XXI, demandan empresas de consultoría y desarrolladoras de tecnología, para que implementen acciones mixtas entre la gestión del conocimiento y la gestión

<sup>3</sup>José Guillermo García (2012, mayo) "En Colombia el sector servicios creció de forma desproporcionada" La Republica, Recuperado desde: <http://www.larepublica.co/node/11292>

tecnológica, logrando así, otorgar soporte a todas sus operaciones y procesos. De otra parte, no se puede apartar de las tendencias la gestión ambiental, y la responsabilidad social empresarial, que son campos donde las consultorías han incursionado recientemente para ayudar a las organizaciones a cumplir con nuevas demandas del mercado.

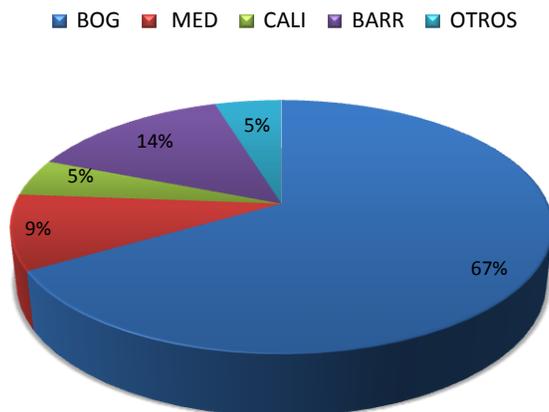
### **1.7.1. Compradores**

Los compradores de estos servicios son organizaciones que tienen necesidades de fortalecer su marco filosófico, estrategias o procesos, que de alguna u otra forma no lo han podido conseguir debido a que utilizan medios incorrectos en su comunicación para la apropiación por parte de sus colaboradores.

Dentro del análisis de competencia se identificó que cualquier tipo de organización ya sea grande, mediana o pequeña tiene necesidades relacionadas con la comunicación y contratan servicios similares a otras consultoras para poder suplir sus requerimientos. Sin embargo en la muestra de la investigación de competencia se identificó un número de 126 organizaciones que recurren con más frecuencia a estos servicios.

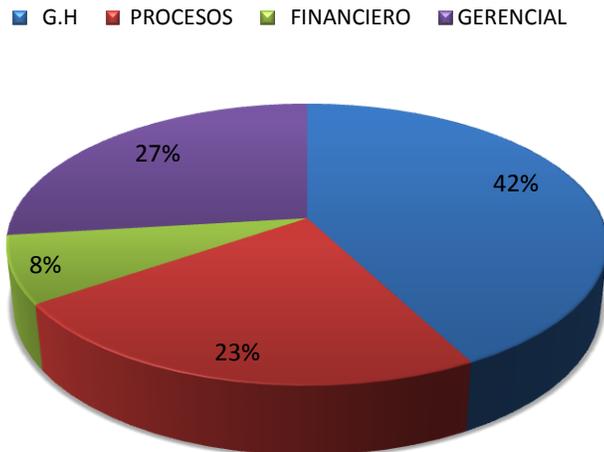
También en la investigación se ilustró que el 67% de las consultoras se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C debido a que sus principales clientes se ubican allí.

Gráfico 3 Ubicación de consultoras por ciudades, investigación de Abby Consulting Enterprise



Sobre las compras, las organizaciones que están dentro del grupo objetivo de mercado de Abby Consulting Enterprise contratan especialmente en un 42% servicios relacionados con procesos de gestión humana (Comunicación, Formación, Evaluación de la Gestión, Cambio, Cultura, Clima, Selección y Competencias), sin embargo es importante resaltar que el 50% lo asocian a temas gerenciales y procesos (Gestión por Procesos, Sistemas de Gestión, Mejoramiento de Procesos, Implementación de Procesos, Planeación estratégica y Servicio).

Gráfico 4 Temas generales para los cuales contratan consultoras, investigación de Abby Consulting Enterprise



Según el análisis de la investigación realizada en promedio las organizaciones contratan estos servicios una vez al año dependiendo la necesidad. Las empresas que contratan este tipo de servicios principalmente esperan una mejora de algún proceso de los temas relacionados anteriormente. De acuerdo a la investigación y el análisis realizado se puede concluir que Abby Consulting Enterprise posee elementos de valor para abarcar el mercado objetivo de tal manera que logre generar impactos y cambios favorables en las organizaciones.

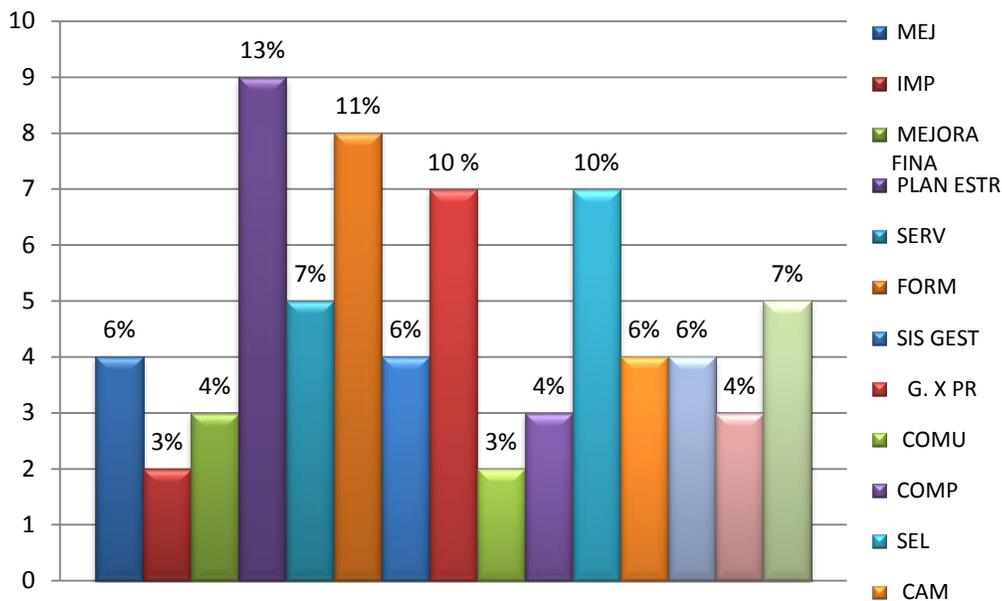
### **1.7.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPETIDORES**

Los servicios sustitutos se especializan en temas específicos ya sea solo gestión humana, procesos o gerencia, como tal, tienen metodologías similares y las aplican a cualquier cliente. Su portafolio de servicios se enfoca en los siguientes temas:

Tabla 2 Abreviaturas, investigación de Abby Consulting Enterprise

FORM	Formación
EVA	Evaluación de la Gestión
CAM	Cambio
CUL	Cultura
CLI	Clima
SEL	Selección
COMP	Competencias
COMU	Comunicación
G. X PR	Gestión por Procesos
SIS GEST	Sistemas de Gestión
MEJ	Mejoramiento de Procesos
IMP	Implementación de Procesos
MEJORA FINA	Mejoramiento Financiero
TRI	Asesoría tributaria
PLAN ESTR	Planeación estratégica
SERV	Servicio

Gráfico 5 Temas específicos para los cuales contratan consultoras, investigación de Abby Consulting Enterprise



Algunos de los nombres de consultoras investigadas fueron Cincel S.A.S, Vásquez Kennedy, Consultoria Estrategica S.A., Innergia Consultoras S.A., Emd Consultores, Openmind Consulting&Experiences, C&Z Consultores, Lg Consultores, Consultaria Estrategica Soft, Colombia Consultores S&S Asociados, Velasco Consultores, Llorente Y Cuenca, Deloitte, Alta Gestión Empresarial, Fgl, Consultoría, Globaling Global Consulting Gyc, Russell Bedford Colombia.

De acuerdo a las investigaciones la mayoría de las consultoras sustitutas prestan sus servicios teniendo como base la hora consultor que en promedio está en \$70.000 y en promedio la hora gerente en \$110.000.

Las organizaciones contratantes por los precios señalados anteriormente obtienen servicios de calidad en el mercado y que de una u otra forma reciben una buena prestación del servicio.

Las organizaciones que contratan estos servicios de consultoría tienen una necesidad más allá relacionada con la sostenibilidad y mejora, y están principalmente interesadas en recibir un servicio de calidad que sea efectivo y genere cambios.

### **1.7.3. PROVEEDORES**

Los proveedores para Abby Consulting Enterprise son los consultores contratantes que acuerdo a los proyectos que adelante la organización, estos proveedores son recursos previamente identificados principalmente en el campo académico; los cuales tengan experiencia en el sector real. Para la prestación de servicios de Abby Consulting Enterprise se estima que cada proyecto va a tener un gerente consultor y un especialista consultor según las necesidades particulares de cada servicio.

De acuerdo a la investigación realizada en promedio la hora de un gerente consultor es de \$125.000, y de un profesional consultor es de \$60.000 dependiendo el rol en el cual participe en el proyecto y el nivel de complejidad del mismo.

En las condiciones del mercado se identificó que frente a los requerimientos de contratos, estos se hacen por concepto de prestación del servicio, y generalmente según el tipo de proyecto a medida que se vaya facturando se va gestionando el pago con el proveedor.

Los lugares en los cuales se identifican posibles consultores es en el ámbito académico o empresarial; personas que estén relacionadas y tengan experiencia en el tema en el cual van a participar con la consultoría.

## CAPÍTULO 2: MERCADEO

### 2.1.SEGMENTO OBJETIVO

De la investigación de mercado realizada se identificó el segmento objetivo de la organización el cual se basa en abarcar el 18% de 126 empresas más representativas en el mercado que contratan este tipo de servicios que corresponde a 23 organizaciones ó 23 proyectos (este porcentaje se seleccionó objetivamente teniendo en cuenta las cifras de rentabilidad esperada por lo accionistas y la tasa interna de retorno del 108%) no obstante lo anterior también se tuvo en cuenta para el presente estudio un análisis geográfico en dónde se identificó que el 67% de las empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá, un 14% en Barranquilla, un 9% en Medellín, un 5% en Barranquilla y un 5% en otras ciudades del país.

Según los cálculos de potencial en proyectos y dinero podrían deducirse de la siguiente manera (datos tomados con base en la investigación de precios y número de clientes de consultorías de 20 empresas) el promedio por valor del proyecto es de \$ 9.535.609 y teniendo en cuenta que al período de un año estas empresas prestaron 126 servicios, esto significaría que en total se devengaron aproximadamente \$1.201.486.764.

De acuerdo a la investigación realizada los clientes de las consultoras sustitutas no tienen una diferenciación marcada por tamaño, es decir que estos servicios los busca desde la Bolsa de Valores de Colombia o Grupo Colpatria, hasta una empresa que esté empezando a funcionar o lleve pocos años en el mercado.

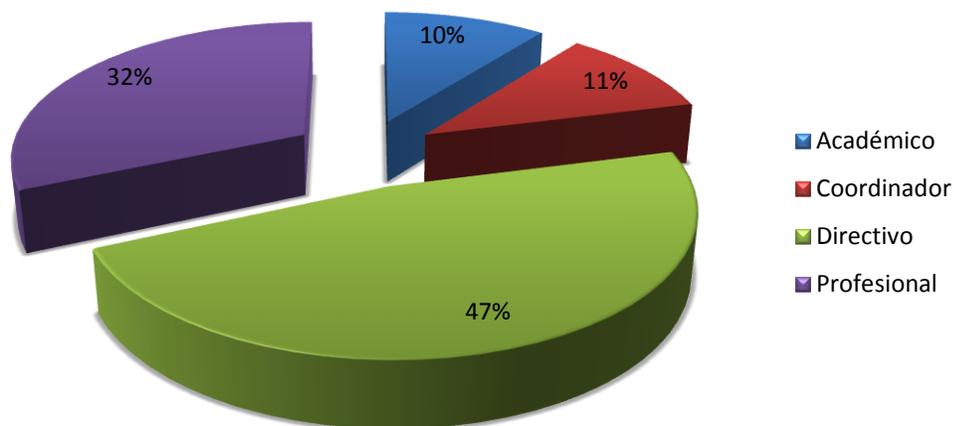
## 2.2.INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Es importante conocer del mercado, si en realidad identifican una necesidad como lo ha hecho Abby Consulting Enterprise frente a las mejoras en las organizaciones y por qué o cuál es la causa raíz de las dificultades que presentan para lograr mitigarlas. También es importante identificar con qué tipo de consultores o consultorías a trabajo en su trayectoria organizacional y cómo ha aportado desde su área de conocimiento.

### 2.2.1. Encuesta

- a) La encuesta realizada tuvo como objetivo cuatro categorías de personas encuestadas debido a la visión que cada uno podría tener sobre el tema, esto genera un gran aporte para la construcción del portafolio de servicios de la organización. La participación del 47% de los directivos se destaca dentro de la encuesta.

Gráfico 6 Población encuestada general, investigación de Abby Consulting Enterprise



- b) Los encuestados poseen diversa formación profesional de pregrado y posgrado; e incluso con doctorado, esto permite tener una perspectiva amplia de sus respuestas desde su área de conocimiento.

Gráfico 7 Población encuestada estudios de pregrado, investigación de Abby Consulting Enterprise

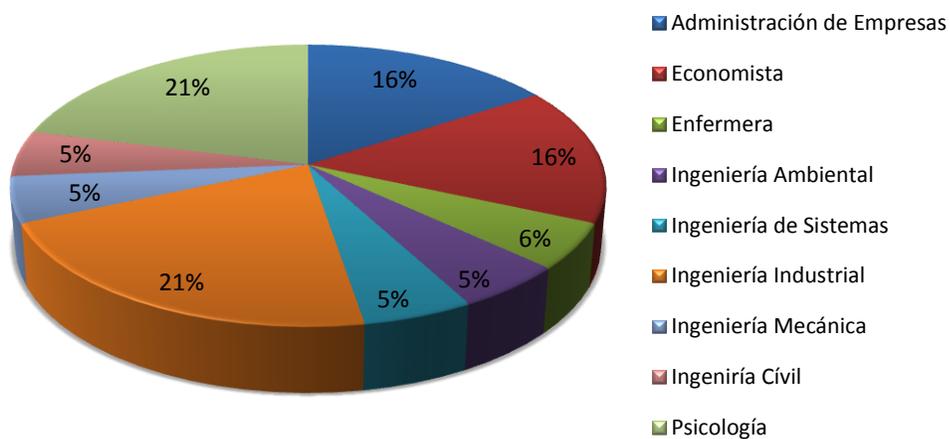
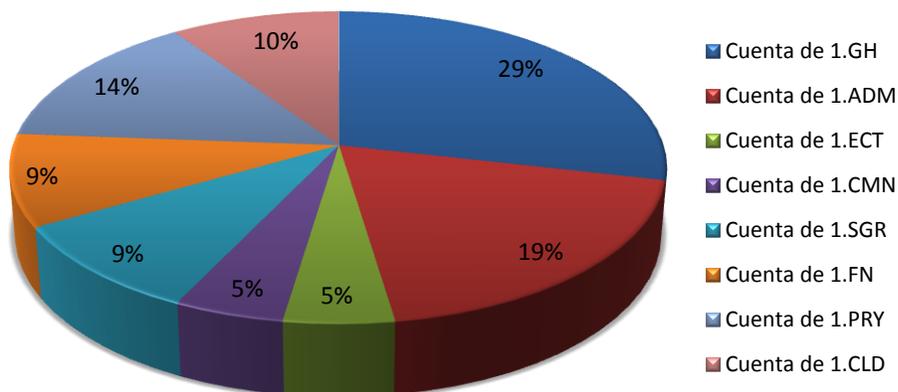
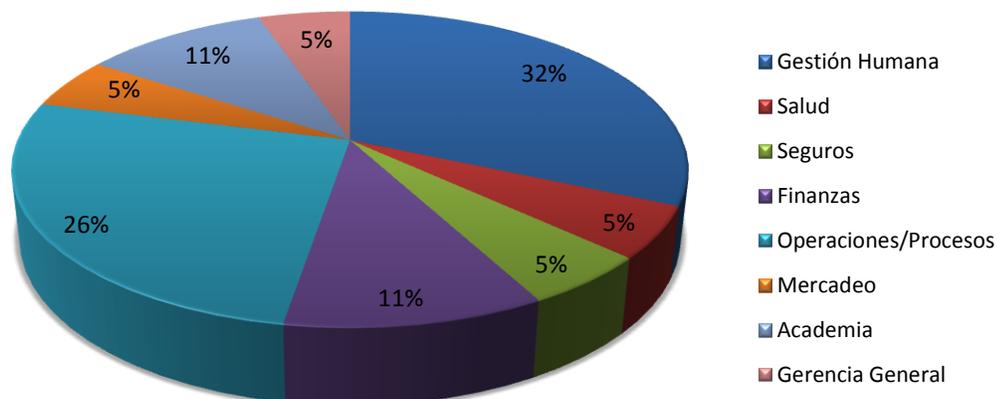


Gráfico 8 Población encuestada estudios de posgrado, investigación de Abby Consulting Enterprise



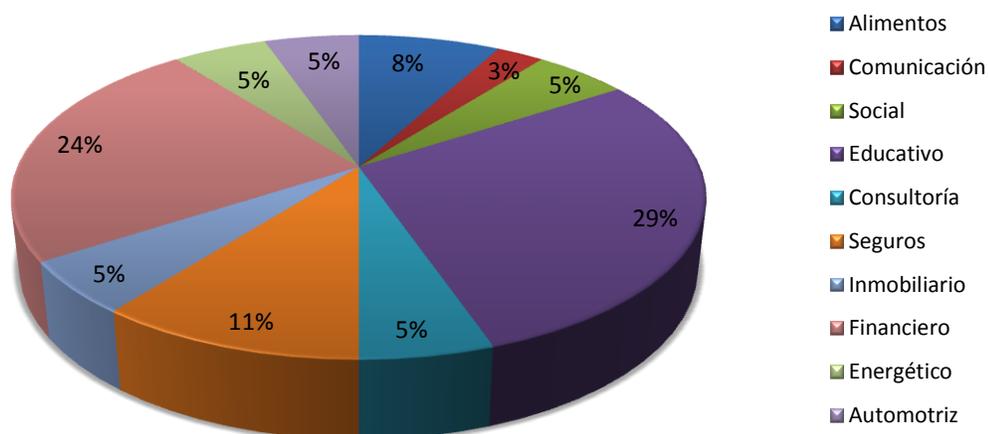
- c) Respecto al área actual en la cual laboran los encuestados se tiene en cuenta que estos se encuentran laboralmente activos y tienen cargos en diferentes niveles de la organización, la muestra permite tener una perspectiva en distintas áreas que compone una organización.

Gráfico 9 Área en la cual laboran los encuestados, investigación de Abby Consulting Enterprise



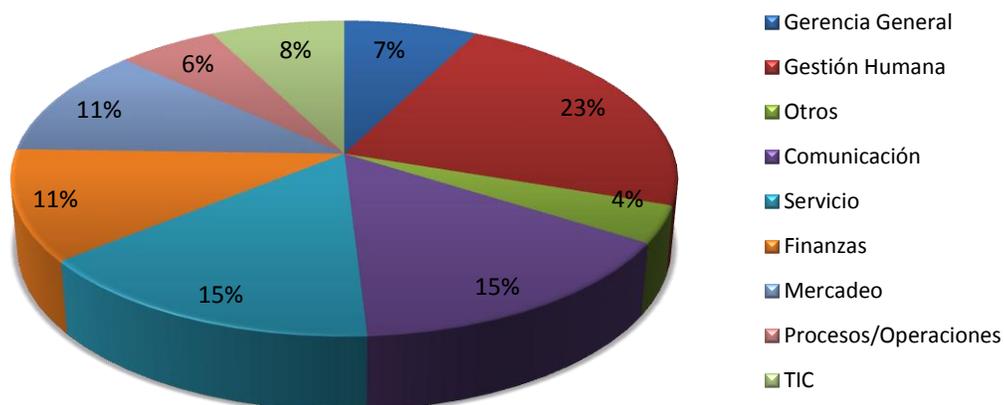
- d) Teniendo en cuenta la trayectoria organizacional y experiencia de los encuestados se les preguntó sobre las empresas en las cuales han laborado y se realizó la segmentación por sectores de acuerdo a la particularidad de cada una. Dentro de la muestra se obtuvieron diez sectores distintos.

Gráfico 10 Sector en la cual laboran o han laborado los encuestados, investigación de Abby Consulting Enterprise.



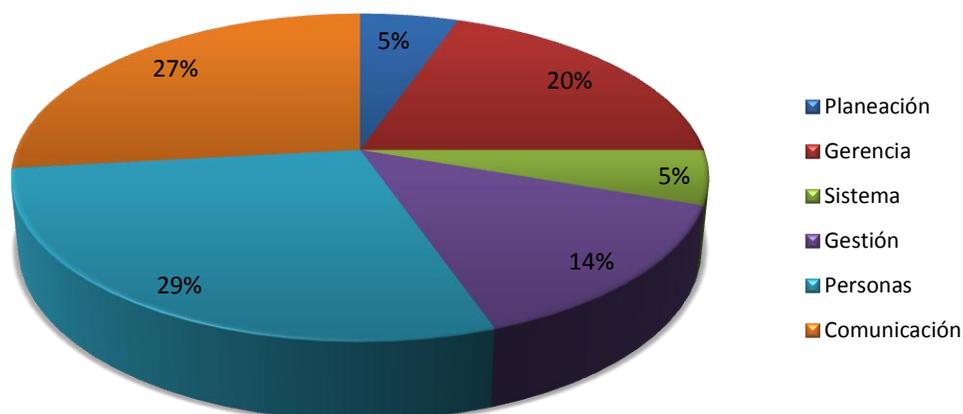
e) A la pregunta ¿Si alguna vez ha trabajado o trabajara con consultores especializados externos a la organización; para qué temas lo haría? Los resultados generados en la encuesta reflejan la necesidad de contratar servicios con consultores que aporten a los procesos de gestión humana, comunicación y servicio. Por la cual se puede deducir que Abby Consulting Enterprise va por un camino óptimo.

Gráfico 11 Temas para los cuales ha trabajado o trabajara con consultores, investigación de Abby Consulting Enterprise



f) A la pregunta ¿Cuáles considera usted que son las principales falencias que dificultan el cumplimiento de la Misión y Visión de una organización? y ¿A qué se debe esto? A la pregunta realizada, la mayoría de los encuestados asocian las dificultades en el cumplimiento de la misión y visión de la organización a seis factores relacionados con las personas, la comunicación, la gerencia, la gestión, la planeación y el sistema.

Gráfico 12 Falencias y causas que dificultan el cumplimiento de la misión y visión de una organización, investigación de Abby Consulting Enterprise



Algunos de los comentarios fueron los siguientes:

Tabla 3 Comentarios sobre Falencias y Causas que dificultan el cumplimiento de la Misión y Visión de una Organización, investigación de Abby Consulting Enterprise

Foco en la gestión para el cumplimiento de estas, Coherencia del comportamiento de las personas que hacen parte de la compañía y la estrategia, Medición de la gestión individual en comparación con la gestión organizacional.

Una de las principales falencias es el desconocimiento que tienen los empleados al respecto, esta información generalmente es clara para los directivos pero no baja por lo tanto no hay una apropiación de la misma que asegura su cumplimiento. También puede darse porque tanto la misión como la visión no están definidas claramente y sobre todo aterrizadas a la realidad o porque no hay una planeación que soporte el cumplimiento de la misma.

La razón principal desde mi punto de vista es la poca participación que tuvieron los empleados en la propia definición, normalmente lo hacen las altas directivas con asesores externos y luego la publican para que se cumpla o en el peor de los casos ni se conoce por parte de las diferentes instancias de la organización.

Procesos internos no están diseñados eficientemente. No hay conocimiento pleno de los objetivos organizacionales. No hay claridad en cómo contribuye cada cargo en el cumplimiento de la misión y la visión.

Existen varias causas, una de ellas a mi juicio es la incomprensión de estos conceptos por los mandos medios, operativos y trabajadores en general. El proceso de planeación en muchos casos es actividad de la alta gerencia y la transmisión de estos conceptos es a veces inadecuada e incompleta, lo que dificulta el entendimiento y el compromiso en su aplicación

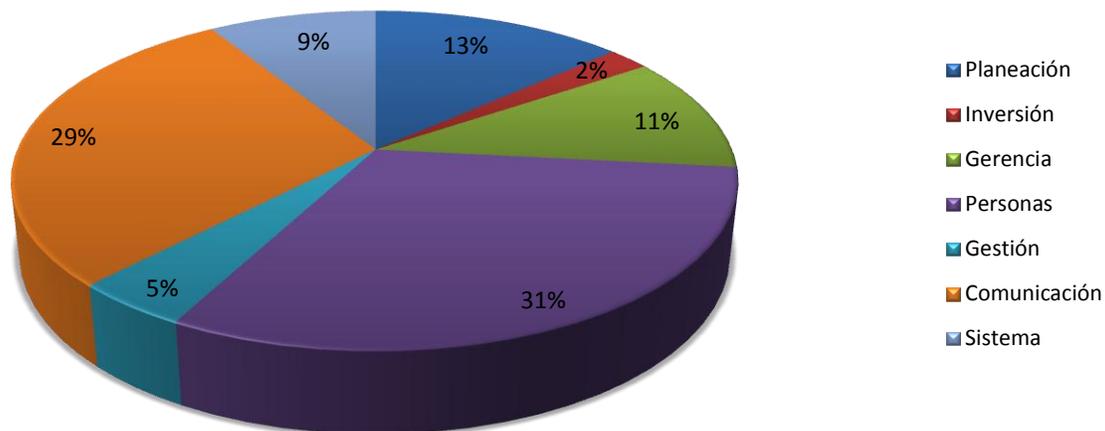
Dificulta el cumplimiento de la misión y visión: estilos de dirección, incompetencia de los directivos de las organizaciones, el entendimiento de un mundo globalizado, la veloz dinámica del desarrollo tecnológico y la empatía con esta realidad. ¿Ha que se debe?: falta del entendimiento de la dinámica mundial de las industrias.

Una importante es el desconocimiento y entendimiento claro de que es la misión y la visión y que implicaciones conlleva ésta formulación en la estrategia de la Organización. Se debe principalmente a las corrientes de teorías administrativas y el conocimiento del directivo de turno, si el presente esté de acuerdo, comprende y lo implementa, posiblemente el siguiente no tendrá la misma convicción; así mismo la cultura general de las empresas no dimensiona la importancia de estos elementos en las actividades diarias y en los proyectos que se formulan y

ejecutan.
La falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Esto lo pueden generar muchos factores pero en especial se puede producir por fallas en la comunicación en todos los sentidos y la falta de respeto a cabalidad de los principios y valores que rigen la cultura organizacional.
Falta de comunicación y/o divulgación de los objetivos estratégicos empresariales a los diferentes niveles de la organización.  No inclusión en la construcción del plan estratégico de la compañía, la inteligencia colectiva de los diferentes niveles jerárquicos.
Comunicación poco efectiva de la Misión y Visión.  Falta involucrar a las personas en su definición.

- g) A la pregunta ¿de acuerdo a la pregunta anterior, en términos generales cuales estrategias considera usted que se pueden implementar para solucionar las falencias mencionadas? Los resultados de los encuestados enfocan sus estrategias a seis temas principales y el 60% lo asocia con las personas y la comunicación. Esto ilustra un resultado favorable para la razón de ser de Abby Consulting Enterprise, cada uno de los factores identificados, permitirá generar un valor agregado en la prestación del servicio del portafolio organizacional.

Gráfico 13 Enfoque de estrategias para solucionar las falencias y causas que dificultan el cumplimiento de la Misión y Visión de una Organización, investigación de Abby Consulting Enterprise



Algunos de los comentarios con relación a la pregunta fueron los siguientes:

Tabla 4 Comentarios Enfoque de estrategias para solucionar las falencias y causas que dificultan el cumplimiento de la Misión y Visión de una Organización, investigación de Abby Consulting Enterprise

<p>Comunicación en cascada, Clima organizacional favorable, Herramientas de medición que midan integralmente la gestión de la compañía.</p>
<p>Un aspecto que se debe trabajar es a nivel de comunicación permanente de las mismas que tenga cobertura para toda la población. De igual manera revisar la pertinencia de las mismas y validarlas también serían de utilidad. Por otro lado implementar la planeación será un factor que favorezca el cumplimiento de las mismas.</p>
<p>Cuando el grupo de trabajo se hace partícipe, cuando se elabora una visión y una misión más aterrizada y cercana a la realidad de la compañía y se interioriza haciéndola propia, la gente la vive en su quehacer diario. Al imponer las cosas es más difícil que los funcionarios la compren y la apropien.</p>

Diseñaría procesos claros con roles y responsabilidades definidos. Definiría acuerdos de niveles de servicio. Comunicaría frecuentemente la misión y la visión de la compañía. Comunicaría el aporte que desde cada puesto de trabajo se debe hacer para lograr cada objetivo.

Una de las estrategias es la planeación participativa, donde se busque involucra en estos conceptos a todos o la mayoría de los sectores, lo que puede crear un proceso de abajo hacia arriba, lo contrario de lo actual, que en muchos casos es de arriba hacia abajo

Dirección de las compañías más competentes, preparadas con habilidades de macroinflujo /competencia en formas.

Acordes en línea con la dinámica de los mercados mundiales / comunicación clara e involucramiento de todos los Funcionarios de una organización / desarrollo de competencias / inversión en preparación de su recurso humano /Aseguramiento del entendimiento y compromiso individual y de compañía de la misión y visión.

Definir una misión y una visión que se ajuste a la realidad de la empresa, no ideales, una planeación aterrizada y realista permite ver claramente las oportunidades.

Se debe involucrar a todas las personas que hacen parte de la organización en un proceso permanente de interiorización de la cultura; aquí se deben tener en cuenta los diferentes elementos que hacen parte de la cultura y cómo mantener una actuación en tal sentido.

- Presentación del plan de negocios a todos los funcionarios de la organización en un escenario abierto a preguntas y sugerencias.

-Desarrollar escenarios de participación en donde los funcionarios puedan diseñar y presentar

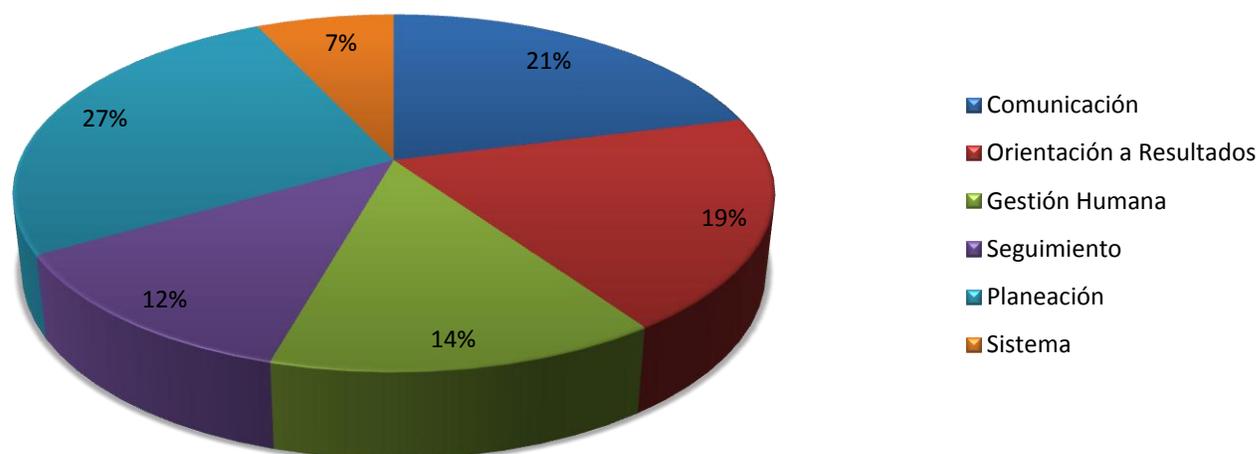
iniciativas o propuestas alineadas con el plan de negocios, para que previa sustentación sean incorporadas y patrocinadas para su ejecución.

Establecer y mejorar la comunicación efectiva entre los diferentes niveles de la empresa

Facilitar la participación de los colaboradores en la definición de los objetivos de la empresa.

h) A la pregunta ¿Cuál considera usted, que es el principal reto que tienen las organizaciones para el cumplimiento de su planeación estratégica? y ¿cómo se podría dar cumplimiento a esta? De acuerdo a la pregunta realizada referente a la planeación, los encuestados enfoca el cumplimiento de esta, a una efectiva planeación, comunicación, orientación a resultados, gestión humana, seguimiento y sistema.

Gráfico 14 Retos frente a la planeación estratégica y cómo dar cumplimiento a esta, investigación de Abby Consulting Enterprise



Algunos de los comentarios con relación a la pregunta fueron los siguientes:

Tabla 5 Comentarios sobre retos frente a la planeación estratégica y cómo dar cumplimiento a esta, investigación de Abby Consulting Enterprise

<p>Soñar en primera instancia, escuchar los diferentes puntos de vista y siempre tener una comunicación abierta con los colaboradores, donde se involucren, para poder alcanzar en conjunto los objetivos de la compañía. Adicionalmente, tener acuerdos claros de cómo cada uno aportará al cumplimiento de la estrategia para generar compromiso y luego de esto, realizar seguimiento constante al cumplimiento.</p>
<p>Creo que el principal reto es que las personas tengan claridad de la misma y se genere compromiso al respecto, cuando hay convicción por algo es más fácil enfocarse en obtener el resultado. De igual manera se requiere seguimiento permanente que permita hacer ajustes a tiempo.</p>
<p>Nuevamente, si la planeación estratégica es una formalidad que sólo realizan los altos directivos, sin análisis del entorno, las variables macroeconómicas, un buen análisis DOFA y teniendo en cuenta el desempeño actual y lo que se espera para el futuro, definiendo claramente los objetivos y haciendo partícipes a quienes realmente se desarrollan en el día a día el objeto social de la compañía, la planeación estratégica queda en el papel y se hace muy difícil permearla para que toda la organización se sienta parte de ésta.</p>
<p>Conocer claramente el mercado. Identificar qué participación quiere tener en él y diseñar estrategias realistas para lograrlo.</p>
<p>La visión te indica a dónde queremos ir y la visión te da la instrumentación o los caminos, métodos, técnicas para lograrlo. El principal reto es que todos se involucren en el cumplimiento de estas tareas. Una forma puede ser como lo señale, la planeación participativa</p>

Conformar empresas con el mejor capital humano integral / preparación, capacitación y desarrollo constante de este capital humano / promover al interior de las empresas un programa de desarrollo y crecimiento personal y profesional / la información de la planeación estratégica de nada sirve que se quede a nivel de la alta dirección / los logros de una planeación estratégica es responsabilidad de toda una organización / su seguimiento, control y correctivos permanente.

El reto más grande es plantear estrategias que guarden relación con el que hacer de la empresa, su cotidianidad para que el cumplirla no se vuelva una carga adicional que lleve al olvido. Así mismo, los proyectos que se ejecuten deben guardar relación con la planeación y buscar el logro de los objetivos estratégicos, si los proyectos no se ajustan a estos, el desgaste administrativo y de recursos no se verá reflejado en los resultados de la estrategia.

El reto es generar planes retadores pero cumplibles y lograr el compromiso de todos los miembros de la organización.

Alineación organizacional de todos los funcionarios hacia el propósito empresarial definido, partiendo de una comunicación adecuada entre todos los niveles y la definición de los canales adecuados de comunicación, que permitan como resultado esperado lograr solvencia económica como propósito fundamental y sostenibilidad del negocio a largo plazo en un escenario económico cambiante.

Hacer partícipes a todos los niveles y áreas de la empresa en esa planeación  
Evaluar las acciones y planes anteriores para el mejoramiento continuo de los procesos  
Tener presente todos los recursos requeridos para los cambios importantes y necesarios.

### **2.2.1.1.Ficha Técnica de Encuesta**

- Encuesta realizada por Abby Consulting Enterprise
- Tamaño de la muestra de 20 personas
- Muestreo en personas activamente laborales en diferentes sectores organizacionales
- Nivel de confianza del 95% y un error +- de 5%
- Encuesta enviada vía correo electrónico

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se ilustran un nivel satisfactorio de acuerdo a los objetivos propuestos de información que esperaba Abby Consulting Enterprise, es por ello que el portafolio de servicio contemplará cada análisis y resultado obtenido para aumentar la probabilidad de éxito del negocio.

## **2.3.PRODUCTO O SERVICIO**

El servicio el cual ofrece la empresa consultora, se basa en la asesoría a las organizaciones en temas de mejoramiento continuo utilizando estrategias creativas orientados a la comunicación, este tiene una perspectiva integral que lo componen diferentes variables de mejora de procesos, comunicación, servicio, clima, cultura y cambio organizacional, que tiene repercusiones en efectividad de su marco filosóficos, planeación estratégica y gestión financiera. El servicio prestado se divide en diferentes categorías de acuerdo a la necesidad de cada cliente.

### **2.3.1. Portafolio de Servicios**

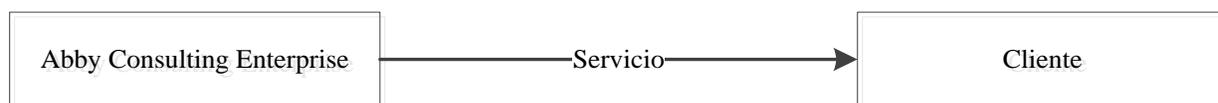
- a) Planes de comunicación de estrategia organizacional (marco filosófico): el servicio está orientado a las organizaciones que tengan como objetivo fortalecer la apropiación de las estrategias del marco filosófico por parte de sus colaboradores.

- b) Planes de comunicación de proyectos o procesos: el servicio está orientado a las organizaciones que tenga como objetivo fortalecer la apropiación, participación o utilización de procesos y/o proyectos gestionados por la organización.

## 2.4.DISTRIBUCIÓN.

Abby Consulting Enterprise al ser una empresa de servicios y por garantizar la calidad en la prestación del mismo, administrará un solo canal de distribución directo con el cliente final, esto permitirá garantizar efectividad en la gestión. Las estrategias de distribución se están atadas las estrategias de servicio de la consultora.

Figura 1 Canal de distribución del servicio, Abby Consulting Enterprise



## 2.5.PRECIO

### 2.5.1. Descripción de horas consultor

Valor calculado en horas de consultoría, el mismo está sujeto al grado de responsabilidad o especialización que requiere la tarea contratada por parte del consultor.

Tabla 6 Descripción de horas consultor

Valor Horas Consultores	
Valor de hora Gerente Sénior	\$ 150.000
Valor de hora Consultor Sénior	\$ 70.000
Valor de hora Gerente Junior	\$ 100.000
Valor de hora Consultor Junior	\$ 50.000

### 2.5.2. Estrategia de Precio Planes de Comunicación de Estrategia Organizacional.

Tabla 7 Estrategia de Precio Planes de Comunicación de Estrategia Organizacional.

Planes de Comunicación de Estrategia Organizacional (Marco Filosófico)						
	Horas Gerente Sénior	Horas Consultor Sénior	Horas Gerente Junior	Horas Consultor Junior	Total Horas Invertidas	Costo por Proyecto
Grande	60	600	15	120	795	
	\$ 9.000.000	\$ 42.000.000	\$ 1.500.000	\$ 6.000.000		\$ 58.500.000
Mediana	10	190	4,75	19	223	
	\$ 1.425.000	\$ 13.300.000	\$ 475.000	\$ 950.000		\$ 16.150.000
Pequeña	3	50		5	58	
	\$ 375.000	\$ 3.500.000	-	\$ 250.000		\$ 4.125.000

Proyecciones Año	Cantidad de Servicios	Valor del Servicio	Total Ingresos Anuales
Estrategia Comunicación Organizacional Mediana	5	\$ 16.150.000	\$ 80.750.000
Estrategia Comunicación Organizacional Pequeña	9	\$ 4.125.000	\$ 37.125.000

### 2.5.3. Estrategias de precio de Planes de Comunicación de Proyectos o Procesos.

Tabla 8 Estrategias de precio de Planes de Comunicación de Proyectos o Procesos.

Planes de Comunicación de Proyectos o Procesos						
	Horas Gerente Sénior	Horas Consultor Sénior	Horas Gerente Junior	Horas Consultor Junior	Total Horas Invertidas	Costo por Reorganización
Grande	80	800	20	160	1.060	
	\$ 12.000.000	\$ 56.000.000	\$ 2.000.000	\$ 8.000.000		\$ 78.000.000
Mediana	15	300	7,5	30	353	
	\$ 2.250.000	\$ 21.000.000	\$ 750.000	\$ 1.500.000		\$ 25.500.000
Pequeña	4	75		7,5	86	
	\$ 562.500	\$ 5.250.000	\$ -	\$ 375.000		\$ 6.187.500

Proyecciones Año	Cantidad de Servicios	Valor del Servicio	Total Ingresos Anuales
Comunicación de Proyectos Mediana	2	\$ 25.500.000	\$ 51.000.000
Comunicación de Proyectos Pequeña	7	\$ 6.187.500	\$ 43.312.500

#### 2.5.4. Análisis de Estrategias de Precios

El análisis de precios está basado en un estudio detallado del mercado donde se validó el valor de la hora de cada gerente y consultor (Sénior, Junior).

Así mismo, para cada proyecto o solicitud de consultoría se estima que tendrán participación 4 consultores que prestarán soporte al mismo de acuerdo a las necesidades de cada proyecto.

Para el caso que nos ocupa, se determinó que se deben gestionar y prestar a nuestros clientes 23 servicios para lograr la rentabilidad esperada por los inversionistas. Éstos 23 servicios están conformados así:

- Planes de comunicación organizacional estratégica: 5 proyectos o servicios medianos y 9 pequeños.
- Planes de Comunicación de Proyectos o Procesos: 2 proyectos o servicios medianos y 7 pequeños.
- No obstante, teniendo en cuenta que la empresa se empieza a conocer en el mercado se estima que en los primeros 5 años de operación no se realizaran proyectos de consultoría grandes, razón por lo cual la compañía gestionara y centrara su portafolio de servicios en proyectos medianos y pequeños. En consideración a lo anterior, es importante prestar el siguiente número de horas al año:

Tabla 9 Total de horas al año

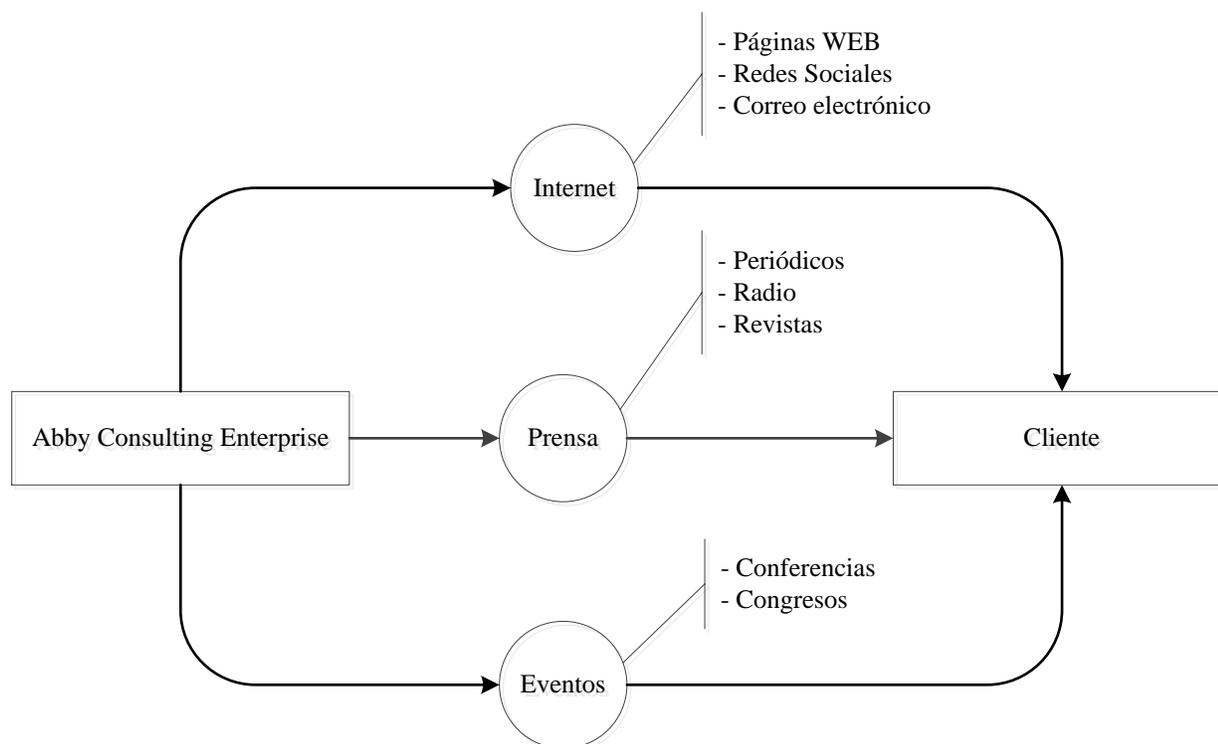
Total Horas Proyectos Grandes	-
Total Horas Proyectos Medianos	1.821,25
Total Horas Proyectos Pequeños	1.121,25

No obstante lo anteriormente descrito, es claro que la organización está en capacidad de prestar servicios de proyectos grandes desde el momento 0 pero la estrategia de precios está enfocada principalmente en proyectos medianos y pequeños.

## 2.6.PROMOCIÓN

Las estrategias de Abby Consulting Enterprise están enfocadas en los principales medios de consulta que son utilizados o frecuentan los empresarios o ejecutivos de las organizaciones, las estrategias de promoción están compuestas por diferentes canales de comunicación y ésta se divide de la siguiente forma:

Figura 2 Estrategias de promoción, Abby Consulting Enterprise



Internet: las páginas WEB, redes sociales y correo electrónico serán los principales medios en los cuales Abby Consulting Enterprise se enfocará, lo anterior debido a que mucha de la

publicidad que se puede realizar por estos medios no tiene altos costos y estos son los medios más frecuentados por el grupo objetivo. Además este medio permite llegar a otros países y será un canal para la internacionalización de la empresa.

Prensa: la consultora enfocará este recurso en los periódicos, revistas y emisoras de radio que frecuentan ejecutivos del sector empresarial (Caracol Radio, W Radio, Portafolio, La República, Revista Dinero, Revista Semana, entre otras).

Eventos: en las conferencias o congresos empresariales generalmente van alto ejecutivos de las organizaciones, es por ello que una de las estrategias de Abby Consulting Enterprise es lograr difundir su portafolio de servicios en dichos eventos y lograr abarcar el grupo objetivo.

## 2.7. INVERSIÓN DE PLANES DE MERCADO

Las inversiones realizadas al plan de mercadeo corresponden a las tres estrategias que Abby Consulting Enterprise posee referente a la promoción, servicios y comunicación.

Tabla 10 Inversión de planes de mercado

Descripción	2013	10%	15%	20%	25%
		2014	2015	2016	2017
Estrategias de Promoción	\$ 2.000.000	\$ 2.200.000	\$ 2.530.000	\$ 3.036.000	\$ 3.795.000
Estrategias de Servicio + Pagina WEB	\$ 2.500.000	\$ 1.100.000	\$ 1.265.000	\$ 1.518.000	\$ 1.897.500
Estrategias de Comunicación	\$ 1.000.000	\$ 1.100.000	\$ 1.265.000	\$ 1.518.000	\$ 1.897.500
Total	\$ 5.500.000	\$ 4.400.000	\$ 5.060.000	\$ 6.072.000	\$ 7.590.000

## 2.8. PLAN DE VENTAS

El plan de ventas está dado según un estimado promedio por cada proyecto sin importar su categoría, el aumento de servicios corresponden al análisis de las proyecciones dadas en el capítulo de la gestión financiera.

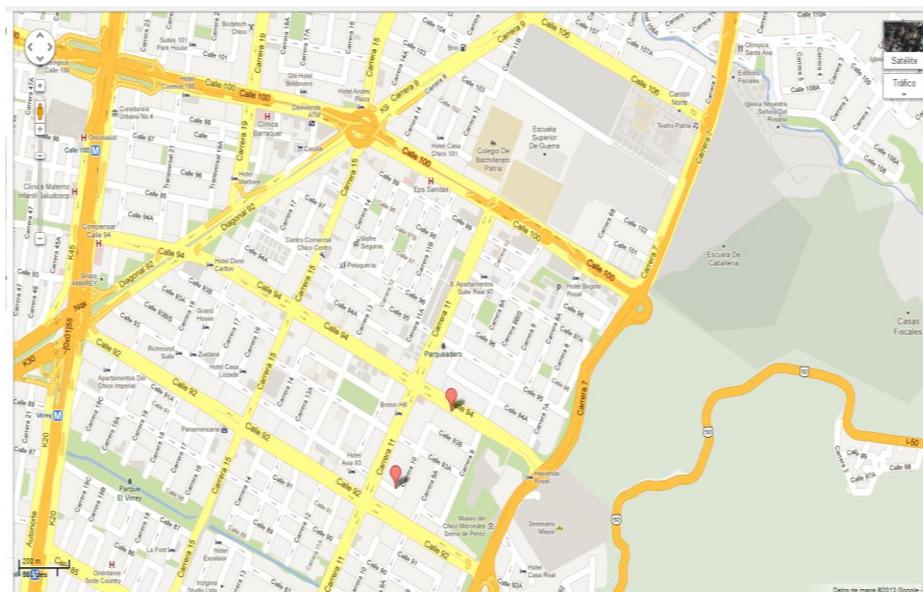
Tabla 11 Plan de Ventas

PERIODOS	2013	2014	2015	2016	2017
Total de servicios prestados anualmente	23	26	29	32	36
Promedio unitario por proyecto (para ver el valor exacto de cada proyecto remitirse a las estrategias de precio)	\$ 9.535.609	\$ 9.535.609	\$ 9.535.609	\$ 9.535.609	\$ 9.535.609
Ingreso total de servicios prestados antes de IVA	\$ 219.319.007	\$ 247.925.834	\$ 276.532.661	\$ 305.139.488	\$ 343.281.924
Incremento en % de Ingresos de Servicios Prestados antes de IVA		12%	12%	12%	12%

## 2.9.PLAZA

La consultoría estará ubicada en el barrio Chico en la calle 15 con carrera 93., Lo anterior, teniendo en cuenta que gran parte de nuestros posibles clientes están en ubicados en éste sector, de otra parte es de fácil acceso desde cualquier lugar de la ciudad.

Dibujo 1 Mapa de ubicación de Abby Consulting Enterprise, Google Maps



## CAPITULO 3: PRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que nuestro insumo principal es el talento humano conformado por especialistas en diferentes áreas, a continuación presentamos la nómina de la compañía:

### 3.1.METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología de trabajo se basa en la gestión por proyectos con el propósito de garantizar la calidad y efectividad en los objetivos del portafolio de servicios de Abby Consulting Enterprise, ésta se expresa en los siguientes esquemas y está atada a los planes de control y calidad establecidos por la organización.

Este modelo posee una estructura muy completa la cual permite gestionar asegurar un alto cumplimiento y éxito en el proyecto

Figura 3 Gestión por proyectos de Abby Consulting Enterprise, Estela Ríos

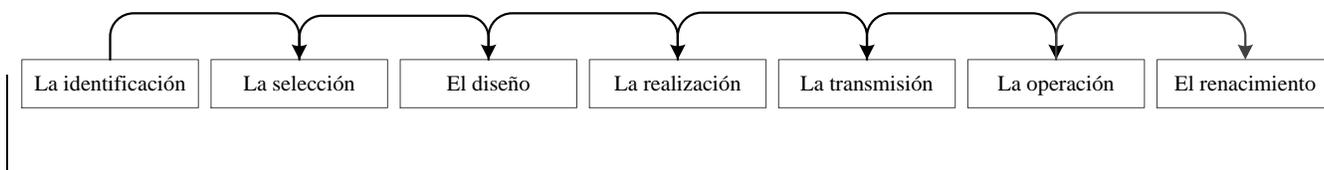
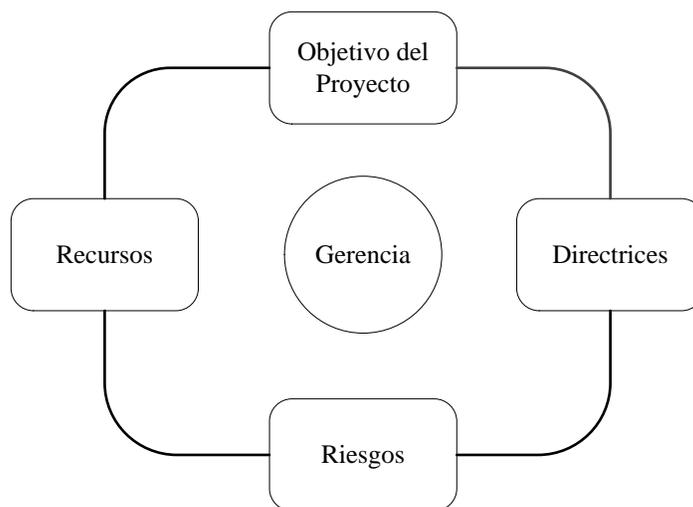


Figura 4 Gestión de Proyectos, Abby Consulting Enterprise



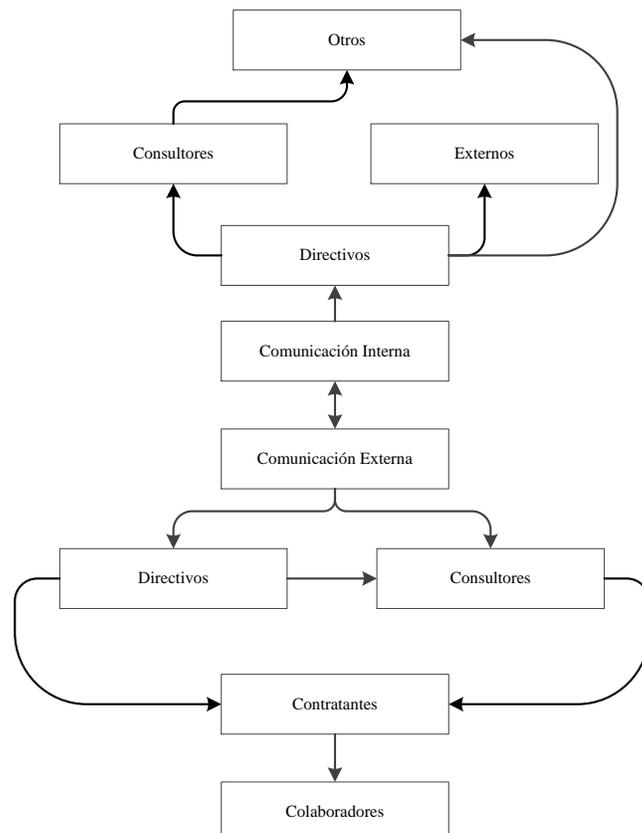
La estructura y de la planeación de los servicios que atiende Abby Consulting Enterprise, está dada en un modelo transversal que aplica para cualquier necesidad sin importan el tipo de proyecto o magnitud del mismo.

### 3.2.COMUNICACIÓN ENTRE PROCESOS

**Internas:** las estrategias de comunicación internas, se basan en la comunicación en cascada que asegura la transmisión de la información a todos los niveles de la organización, este proceso lo liderarán los directivos de cada área e involucrará a todos los colaboradores en los macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo. Lo anterior con el propósito asegurar el conocimiento de los objetivos organizacionales y el alto sentido de pertenencia.

**Externa:** la comunicación la cual se administrará con los clientes se basa principalmente en la identificación de las necesidades que puedan surgir a partir de la prestación del servicio o de carácter administrativo. El objetivo de Abby Consulting Enterprise es lograr involucrar en la comunicación a la mayor parte de la organización a la cual se le presta el servicio en la medida de las posibilidades de la empresa.

Figura 5 Comunicación entre procesos, Abby Consulting Enterprise



### **3.3.PLANES DE CALIDAD EN SERVICIO**

Los planes de calidad en la prestación del servicio actual bajo el sistema de gestión de la norma ISO 9001 versión 2008, el proceso tiene como objetivo atender los requerimientos en cuatro niveles de servicio para su portafolio, estos son: Diagnóstico, Atención, Garantía y Fidelización.

#### **3.3.1. Diagnóstico**

En la prestación del servicio del portafolio de la empresa el primer nivel hace referencia al estudio previo que realiza Abby Consulting Enterprise para la elaboración de la propuesta a la organización interesada. Este proceso permite obtener una mayor objetividad de entorno en el cual se va abarcar, asegurando un porcentaje alto de éxito en el cumplimiento de los objetivo iniciales del proyecto.

#### **3.3.2. Atención**

En la ejecución del servicio contratado por la organización, cuenta con un nivel en el cual se brinda respuestas a inquietudes, dudas, sugerencia, trámites administrativos u otro requerimiento alguno. Este nivel se basa en la efectividad de su solución y posee indicadores para asegurar la calidad en la prestación del servicio.

#### **3.3.3. Garantía**

Las organizaciones contratantes cuentan con el respaldo de los servicios de consultoría que brinda Abby Consulting Enterprise. Después de concluir la prestación de algún servicio, si por alguna razón la empresa requiere apoyo especializado frente al servicio que solicitaron en el portafolio de la empresa, ésta brindará y acompañará el proceso hasta la estabilización y así lograr cumplir con el objetivo inicial en el proyecto.

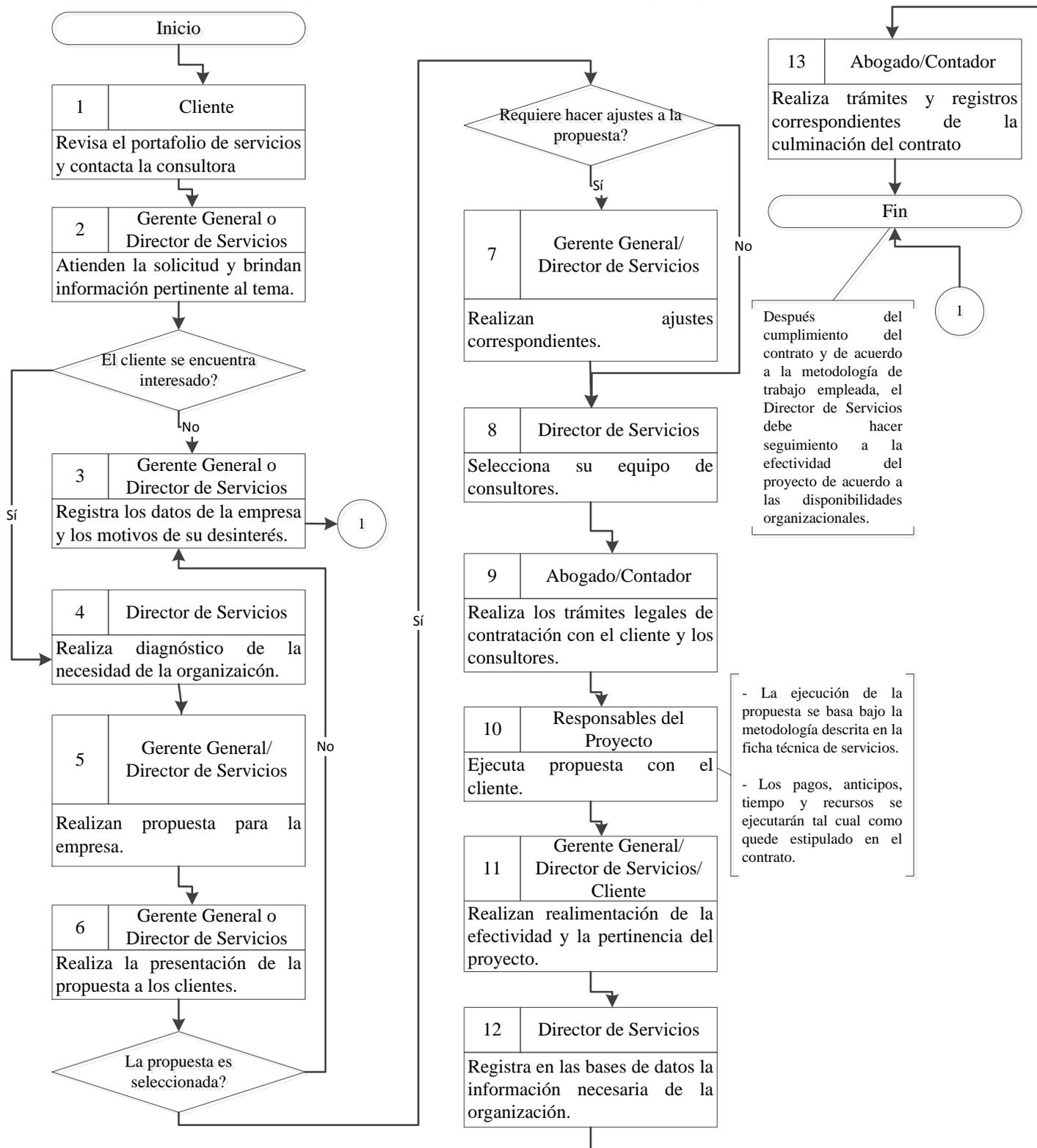
### **3.3.4. Fidelización**

Las estrategias de Abby Consulting Enterprise enfocadas a la fidelización poseen un valor agregado por los beneficios que obtienen los clientes en cuanto a información y actualización de temas de su interés, además se brindarán algunos servicios gratuitos que tendrán repercusiones positivas para futuras contrataciones.

### **3.4.DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

El proceso de prestación de servicio de Abby Consulting Enterprise se basa en la metodología aplicada a la gestión por proyectos de la consultora, esta sigue rigurosamente los planes de calidad establecidos por la organización. A continuación se describe el proceso para la prestación del servicio del portafolio de la organización; este proceso hace una descripción a nivel general y transversal.

Figura 6 Proceso de Servicio, Abby Consulting Enterprise



El sistema que soporta el proceso anteriormente descrito se basa en la estructura de gestión por procesos que posee Abby Consulting Enterprise, la cual posee la documentación requerida según la norma ISO 9001 versión de 2008, entre estos se encuentra el manual de calidad, la documentación de caracterizaciones de cada proceso, procedimientos y formatos acompañados de guías rápidas o de usuario que permitan asegurar el cumplimiento del proceso de prestación del servicio.

Además de lo anterior la organización cuenta con indicadores de cumplimiento, impacto, gestión, calidad, entre otros. Estos indicadores se encuentran por cada proceso según la estructura de gestión por procesos y genera un seguimiento detallado a los procesos de la organización.

### **3.5.NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS**

Las necesidades y requerimientos de Abby Consulting Enterprise para la prestación del servicio y cumplir a cabalidad con el portafolio de servicios establecidos posee los siguientes requerimientos:

- Estructura organizacional clara
- Talento Humano
- Procesos de sinergia entre el talento humano de la organización.
- Página WEB de información
- Sistema de información el cual tenga como objetivo gestionar el conocimiento en la prestación del servicio y gestión administrativa.
- Software especializado en la gestión empresarial y diseño gráfico.

### 3.6.CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

Equipos de Cómputo: PC y Mac Book Pro de 4 Gigas de memoria RAM, Disco Duro de 500 Gigas, tarjeta de video de alta definición, Procesador de 2 núcleos.

Software: Paquete profesional de Microsoft Office (MS WORD, EXCEL, MS POWER, POINT, MS PROJECT, MS PUBLISHER, MS SHARE POINT, MS VISIO, MS OUTLOOK, MS ACCES...) Paquete profesional de Adobe (PHOTOSHOP, ILUSTRATO, FLASH, INDESIGN, DREAM WEAR, AUDITION...

### 3.7.ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS

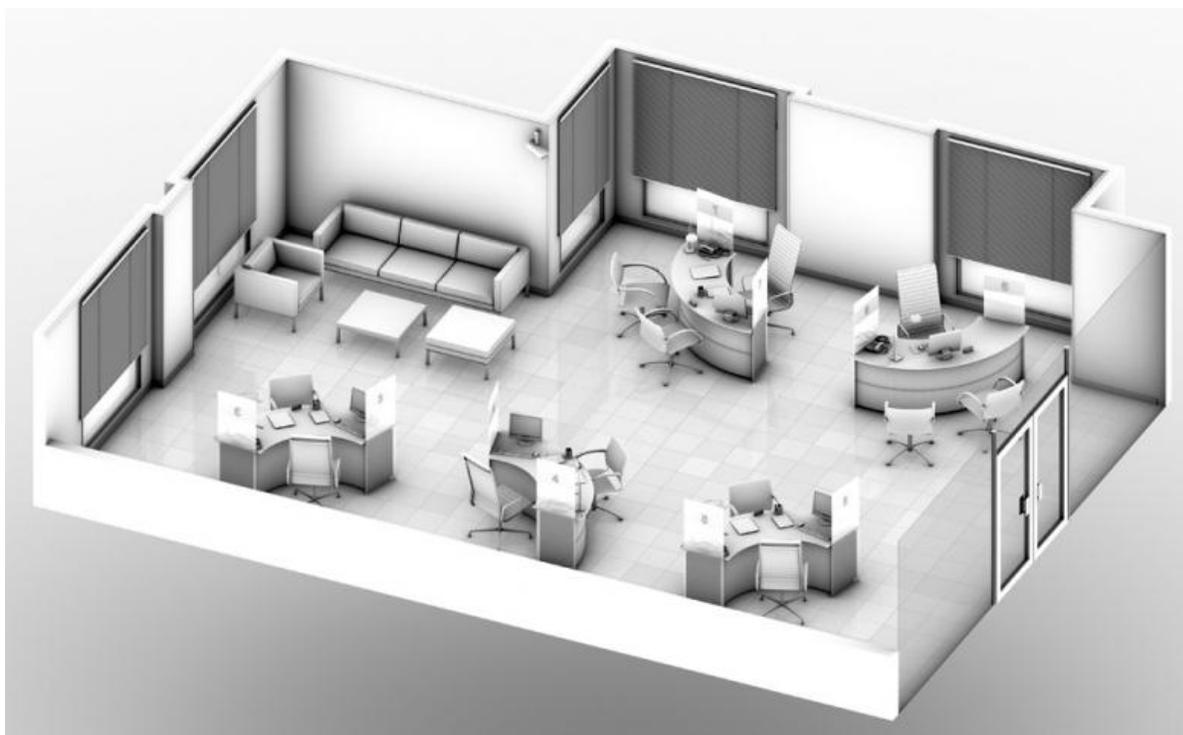
Abby Consulting Enterprise desarrollará sus estrategias tecnológicas sobre la marcha de la operación. Así mismo, se tendrán en cuenta tres variables, para fortalecer la gestión tecnológica de la organización:

- a) **Brecha de Desempeño:** Se realizaran auditorias periódicas para validar que las tecnologías que se encuentran en uso son 100 % eficientes y competentes. Razón por la cual por parte del área de operaciones y en conjunto con la dirección, validarán si la tecnología requiere mejoramiento o cambio.
  
- b) **Cambio Tecnológico:** De igual forma, el área de operaciones validará y presentará propuestas a la dirección, con el propósito de conocer si la empresa requiere de alguna nueva arquitectura para acomodar el crecimiento de nuevas tecnologías.

- c) **Cambio Organizacional:** La dirección validará si se requiere un cambio tecnológico, en razón, a un cambio sustancial en el portafolio de servicios o reestructuración estratégica, como respuesta a los requerimientos de los clientes y/o mercado.

### 3.8.PLANOS DE LA ORGANIZACIÓN

Dibujo 2 Posible modelo de Oficinas, pixeldreams



### 3.9.INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

La inversión en los activos fijos de la organización se basa en elementos básicos para el funcionamiento de cualquier Oficina destinada a la atención de clientes y concentración del talento humano de Abby Consulting Enterprise para su gestión con los servicios pertinentes.

Tabla 12 Inversiones en Activos Fijos

	2013			2014			2015			2016			2017			Vida Útil
<b>Maquinaria y Equipo</b>	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	
Equipos de cómputo	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	1	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	
Impresora	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000			\$ -	1	\$ 55.000	\$ 55.000			\$ -	1	\$ 500.000	\$ 500.000	10
Total Maquinaria y Equipo			\$ 5.000.000			\$ 2.000.000			\$ 2.055.000			\$ 2.000.000			\$ 2.800.000	
<b>Muebles y Enseres</b>	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	
Escritorios	4	\$ 350.000	\$ 1.400.000			\$ -		\$ 400.000	\$ -	1	\$ 500.000	\$ 500.000	1	\$ 500.000	\$ 500.000	
Mueble de Varios	1	\$ 350.000	\$ 350.000			\$ -			\$ -			\$ -			\$ -	
Mesa de Reuniones	1	\$ 200.000	\$ 200.000			\$ -			\$ -	0	\$ 200.000	\$ -			\$ -	
Sillas	6	\$ 120.000	\$ 720.000			\$ -	1	\$ 150.000	\$ 150.000	1	\$ 150.000	\$ 150.000	1	\$ 300.000	\$ 300.000	
Archivo	1	\$ 250.000	\$ 250.000			\$ -	0	\$ 280.000	\$ -			\$ -			\$ -	5
Total Muebles y Enseres			\$ 2.920.000			\$ -			\$ 150.000			\$ 650.000			\$ 800.000	
<b>Equipo de Oficina</b>	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	
Tablero borrable	1	\$ 50.000	\$ 50.000	1	\$ 50.000	\$ 50.000	0	\$ 55.000	\$ -	0	\$ 55.000	\$ -	1	\$ 55.000	\$ 55.000	
Marcadores	1	\$ 20.000	\$ 20.000	1	\$ 20.000	\$ 20.000	0	\$ 21.000	\$ -	1	\$ 21.000	\$ 21.000	1	\$ 22.000	\$ 22.000	
Cuadernos	5	\$ 7.000	\$ 35.000	5	\$ 7.000	\$ 35.000	2	\$ 8.000	\$ 16.000	2	\$ 8.000	\$ 16.000	2	\$ 8.000	\$ 16.000	
Utensilios de Escritorio	15	\$ 5.000	\$ 75.000	15	\$ 5.000	\$ 75.000	0	\$ 6.000	\$ -	0	\$ 6.000	\$ -	15	\$ 6.000	\$ 90.000	
Esferos	1	\$ 12.000	\$ 12.000	1	\$ 12.000	\$ 12.000	1	\$ 13.000	\$ 13.000	1	\$ 14.000	\$ 14.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000	
Carpetas	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000	
A-Z	1	\$ 30.000	\$ 30.000	1	\$ 30.000	\$ 30.000	1	\$ 31.000	\$ 31.000	1	\$ 31.000	\$ 31.000	1	\$ 32.000	\$ 32.000	
Teléfonos	3	\$ 20.000	\$ 60.000			\$ -	0	\$ 21.000	\$ -	2	\$ 21.000	\$ 42.000	1	\$ 22.000	\$ 22.000	
Sobres de manila	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 16.000	\$ 16.000	1	\$ 17.000	\$ 17.000	
Resmas	10	\$ 7.500	\$ 75.000	10	\$ 7.500	\$ 75.000	10	\$ 7.500	\$ 75.000	10	\$ 7.500	\$ 75.000	10	\$ 7.500	\$ 75.000	
Cartuchos	2	\$ 30.000	\$ 60.000	2	\$ 30.000	\$ 60.000	2	\$ 30.000	\$ 60.000	2	\$ 30.000	\$ 60.000	2	\$ 30.000	\$ 60.000	3
Total Equipo de Oficina			\$ 447.000			\$ 387.000			\$ 225.000			\$ 290.000			\$ 419.000	
<b>Valor total inversión en activos</b>			\$ 8.367.000			\$ 2.387.000			\$ 2.430.000			\$ 2.940.000			\$ 4.019.000	
<b>Gastos de Puesta en Marcha</b>	<b>\$ 16.800.000</b>			<b>\$ 200.000</b>			<b>\$ 250.000</b>			<b>\$ 300.000</b>			<b>\$ 350.000</b>			
<b>Total</b>			<b>\$ 25.167.000</b>			<b>\$ 2.587.000</b>			<b>\$ 2.680.000</b>			<b>\$ 3.240.000</b>			<b>\$ 4.369.000</b>	

### 3.10. COSTOS Y GASTOS FIJOS

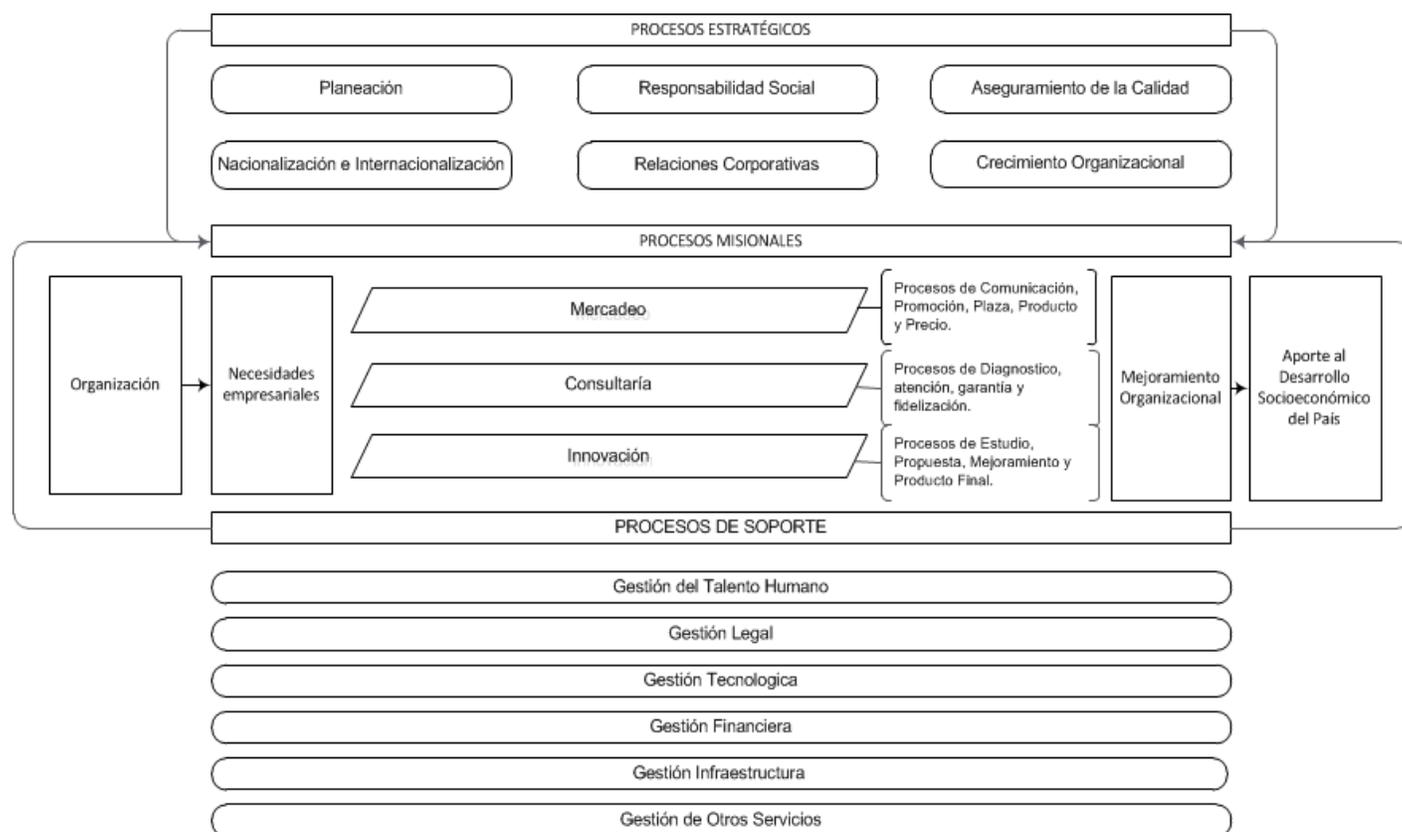
Tabla 13 Costos y gastos

Descripción	2013	2014	2015	2016	2017
Margen de Contribución Total	\$ 219.319.013	\$ 245.637.294	\$ 275.113.769	\$ 308.127.422	\$ 345.102.712
(-) total nómina administrativa	\$ 67.026.240	\$ 70.062.529	\$ 72.752.930	\$ 75.430.238	\$ 78.092.925
(-) total nómina consultores	\$ 102.588.288	\$ 120.103.802	\$ 139.681.682	\$ 162.200.604	\$ 188.077.440
(-) presupuesto de mercadeo	\$ 5.500.000	\$ 4.400.000	\$ 5.060.000	\$ 6.072.000	\$ 7.590.000
(-) costos fijos	\$ 21.410.000	\$ 22.379.873	\$ 23.239.260	\$ 24.094.465	\$ 24.945.000
(-) servicio de la deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) depreciación	\$ 1.233.000	\$ 1.562.000	\$ 1.872.500	\$ 2.299.167	\$ 2.678.833
Total Costos	\$ 198.990.528	\$ 220.070.203	\$ 244.478.872	\$ 272.395.640	\$ 304.063.031
UAI Utilidades Antes de Impuestos	\$ 20.328.485	\$ 25.567.091	\$ 30.634.897	\$ 35.731.782	\$ 41.039.681

## CAPITULO 4: GESTIÓN ORGANIZACIONAL

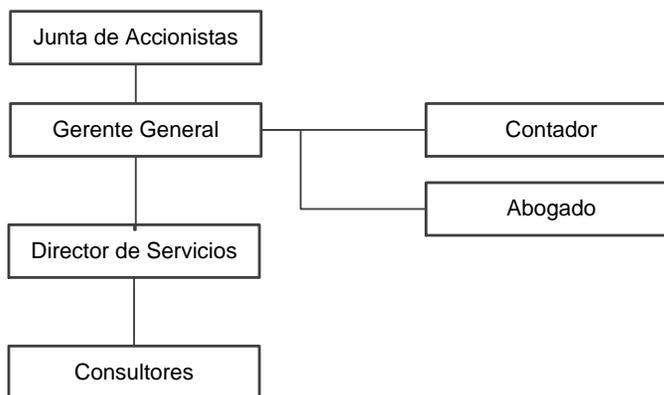
### 4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 7 Mapa de procesos de la Organización, Abby Consulting Enterprise



## 4.2.ORGANIGRAMA

Figura 8 Organigrama de la organización, Abby Consulting Enterprise



### 4.2.1. Perfiles de cargo

#### Gerente General

**Objetivo del Cargo:** Asegurar la efectiva en la gestión de los procesos de la organización, logrando generar crecimiento de la empresa tal cual como lo ilustra su misión y visión.

#### Responsabilidades:

- Responder por la ejecución efectiva de los recursos de la organización.
- Responder por la calidad en la prestación del servicio.
- Responder por la efectividad en la ejecución de la planeación estratégica.

**Estudios:** Profesional en ciencias administrativas o ingeniería industrial, con estudios de posgrado en áreas de procesos, comunicación, gestión humana, gestión por proyectos, innovación o mercadeo.

**Experiencia:** 5 años en áreas de procesos, comunicación, mercadeo, innovación, servicios, gestión humana y finanzas, preferiblemente trabajando por la metodología de gestión por proyectos.

**Habilidades Técnicas:** Manejo del paquete de Microsoft Office Profesional nivel avanzado, programas de planeación y gestión organizacional.

### **Director de Servicios**

Objetivo del Cargo: asegurarla efectividad en el uso de los recursos de la organización asegurando la correcta prestación del portafolio de servicios.

#### **Responsabilidades:**

- Responder por el diseño, ejecución y control de los requerimientos de la organización que aseguren una óptima prestación del servicio.
- Responder por el presupuesto asignado para la ejecución de sus procesos de acuerdo a los lineamientos financieros.
- Responder por la planeación, ejecución y control de los recursos financieros de la organización.

**Estudios:** Profesional en ciencias administrativas o ingeniería industrial con estudios de posgrado en gerencia del servicio, en áreas de procesos, comunicación, gestión humana, gestión por proyectos o mercadeo.

**Experiencia:** 5 años en áreas de procesos, comunicación, mercadeo, innovación, servicios, gestión humana y finanzas, preferiblemente trabajando por la metodología de gestión por proyectos.

**Habilidades Técnicas:** Manejo del paquete de Microsoft Office Profesional nivel avanzado, programas de planeación y gestión organizacional.

### **Consultores**

**Objetivo del Cargo:** Responder por las funciones contratadas en la especialidad competente de cada servicio según corresponda, asegurando el cumplimiento estas bajo los parámetros definidos por la organización.

### **Contador**

**Objetivo del cargo:** Brindar asesoría contable y tributaria de acuerdo a los requerimientos legales vigentes respaldando el aval de los procesos financieros de la organización según las necesidades presentadas.

### **Abogado**

**Objetivo del cargo:** Responder y asesorar los procesos de la organización en el ámbito jurídico de acuerdo a la reglamentación establecida por la ley y a los parámetros de las políticas internas de la organización.

#### 4.2.2. Esquema de Contratación y Remuneración

El esquema de contratación para Abby Consulting Enterprise (no aplica para consultores) de acuerdo al código sustantivo de trabajo, será un contrato a término fijo regido por el artículo 46<sup>4</sup> “Artículo subrogado por el artículo 3o. de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:> El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente: a) Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente. b) No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente. PARÁGRAFO. En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.”

El esquema de contratación para los consultores, abogado y contador de la organización, se regirá por el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo; el Artículo 23 Decreto 1703 de 2002; el Artículo 3 Decreto 510 de 2003; la Corte Suprema de Justicia. Sala laboral. Sentencia de mayo 4 de 2001; Corte Suprema de Justicia. Sala laboral. Sentencia de septiembre 06 de 2001, la descripción del contrato de acuerdo a una de la empresa más reconocidas en Colombia en el tema sería<sup>5</sup> “El contrato de prestación de servicios es de carácter civil y no laboral, por lo

<sup>4</sup>Código Sustantivo del Trabajo, Artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950

<sup>5</sup>José Alejandro Cárdenas, Cárdenas & Alvares abogados, “*Detalles del contrato de prestación de servicios*” el empleo.com. Recuperado desde: [http://www.empleo.com/colombia/investigacion\\_laboral/detalles-del-contrato-de-prestacion-n-de-servicios/7548631](http://www.empleo.com/colombia/investigacion_laboral/detalles-del-contrato-de-prestacion-n-de-servicios/7548631)

tanto no está sujeto a la legislación de trabajo y no es considerado un contrato con vínculo laboral al no haber relación directa entre empleador y trabajador, por ello, no cuenta con período de prueba y no genera para el contratante la obligación de pagar prestaciones sociales. Sin embargo, según la Doctrina "el contrato de trabajo no requiere términos específicos o sacramentales que identifiquen la relación jurídica que se establece entre las partes. Basta que concurren los elementos constitutivos del contrato para que éste exista y las partes queden sometidas a las regulaciones del Código Sustantivo del Trabajo. Por consiguiente, no importa la forma que se adopte o la denominación que se le dé, en el "contrato lo importante es la prestación permanente del trabajo y sus carácter subordinado". De acuerdo con lo anterior se constituye en contrato realidad, es decir, adquiere el carácter de contrato laboral sin importar la denominación que se dé, aquel en el cual se configuran los tres elementos esenciales consagrados en el numeral 1 del artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo: La actividad personal del trabajador, La continua subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador y Un salario como retribución del servicio”

#### **4.3. ESTRATEGIAS PARA ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER EL CAPITAL HUMANO**

<sup>6</sup>“Ofrecer opciones de crecimiento, premios y buenos ambientes de trabajo, son algunas claves: Expertos opinan que en la actualidad el promedio de empresas de la vida laboral de una persona es aproximadamente de 7 compañías. Mejores perspectivas económicas, nuevos retos profesionales, o preferencias laborales, son algunas de las razones para que los empleados cambien de un trabajo a otro. De modo que en aun cuando la rotación de personal es algo

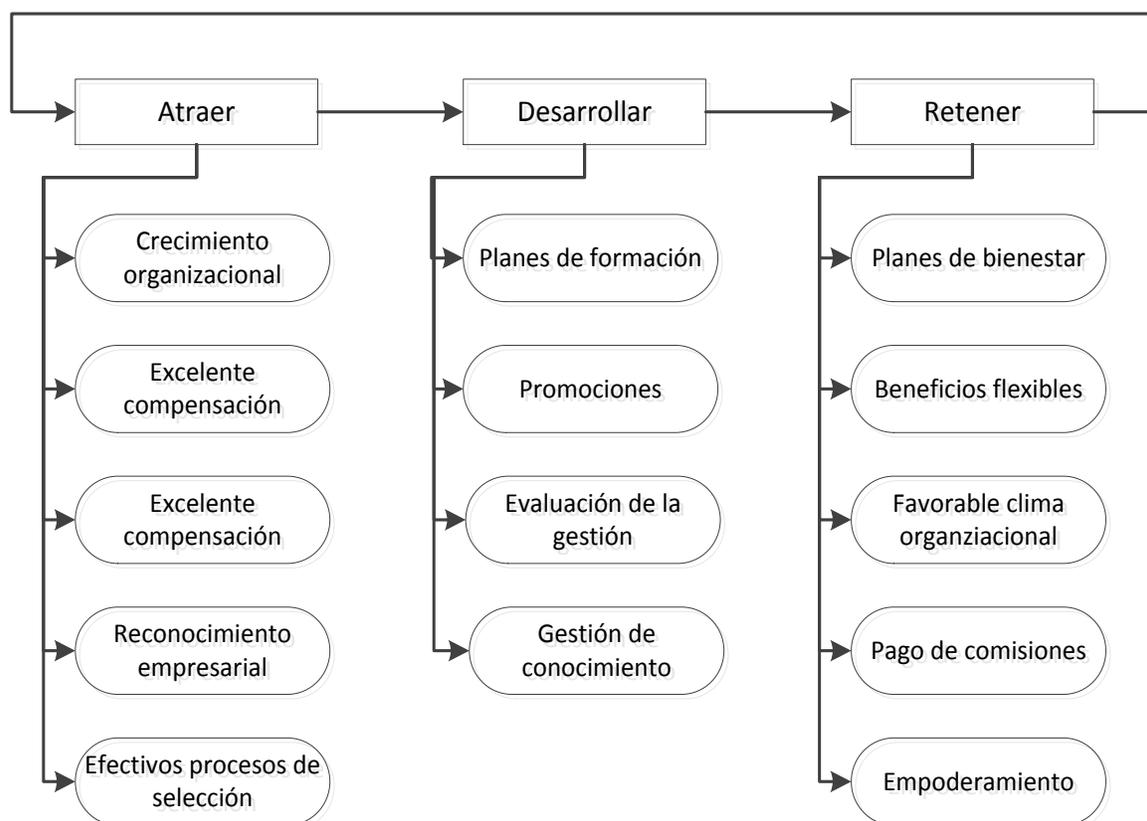
---

<sup>6</sup> Juan Felipe Pinzón García, “Consejos para retener a sus mejores trabajadores” el empleo.com. Recuperado desde [http://www.empleo.com/colombia/investigacion\\_laboral/detalles-del-contrato-de-prestacion-de-servicios/7548631](http://www.empleo.com/colombia/investigacion_laboral/detalles-del-contrato-de-prestacion-de-servicios/7548631)

normal, esto puede afectar a su compañía si el cambio de empleados involucra a sus mejores trabajadores haciendo que usted pierda tiempo y dinero encontrando a un reemplazo. En este sentido resulta de vital importancia la implementación de prácticas para retener el talento humano, para asegurarse que las personas de su compañía sean las mejores y estén en la capacidad de plantear nuevos proyectos que impulsen el crecimiento de su empresa”.

Las estrategias para atraer, desarrollar y retener el capital humano, se basan en las dimensiones que la cadena de procesos con la que cuenta la organización, es importante resaltar que gracias al talento y a la gestión de las personas con las cuales cuenta Abby Consulting Enterprise es el valor agregado que la organización cuenta para ofrecerles a sus clientes. El concepto en el cual se basa la empresa se describe en el siguiente gráfico:

Figura 9 Organigrama, Abby Consulting Enterprise



#### **4.4.REDES SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN**

El esquema de redes con los que cuenta la organización es estratégico, en el sentido de que las interacciones con las que interviene en el sistema, logran abarcar procesos de sinergia, permitiendo acercarse al cumplimiento de la visión y misión organizacional; basado en la administración estratégica<sup>7</sup>.

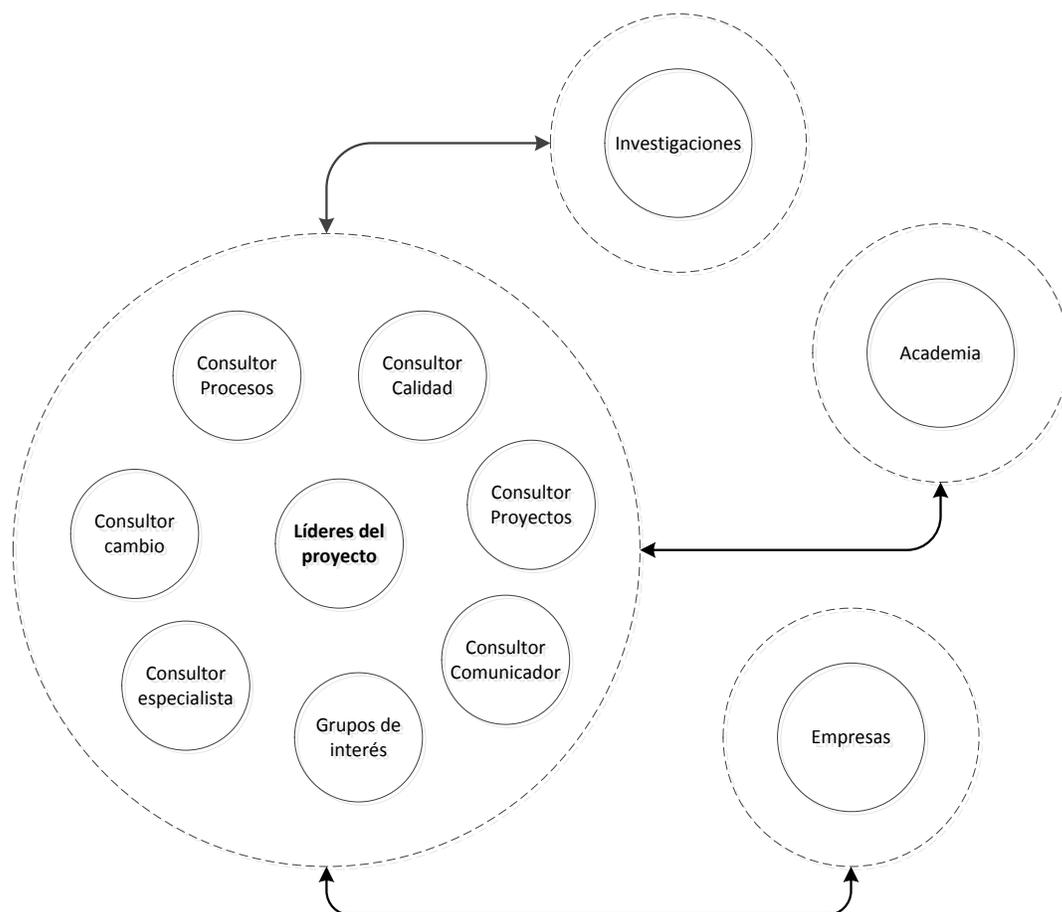
Cabe resaltar que Abby Consulting Enterprise se basa de las perspectivas empresariales y académicas que hay en el entorno, y toma como un gran aliado a la investigación dentro de sus procesos de mejora; el objetivo de la red social de la organización es lograr efectuar varias alianzas estratégicas las cuales permitan fortalecer la comunicación y sus procesos de consultoría y así repercutir en forma positiva, con la prestación del servicio hacía los clientes según la pertinencia o necesidades internas o externas.

A continuación se ilustra en un gráfico la relación que tienen las redes con Abby Consulting Enterprise; así como su respectiva interacción en el entorno y frente a los procesos internos de los proyectos en la prestación del servicio de su respectivo portafolio:

---

<sup>7</sup>DessLumpkinEisner, quinta edición (2010), Administración Estratégica

Figura 10 Esquema de redes, Abby Consulting Enterprise



#### 4.5.NÓMINA

Abby Consulting Enterprise en su funcionamiento requiere una nómina cinco niveles de cargo que cubren los aspectos gerenciales, legales, tributarios y de servicios según los requerimientos organizacionales.

De otra parte, la organización solo tendrá dos cargos de planta que son el Gerente General y el Gerente de servicios. Los demás cargos como lo son el contador, el abogado y los consultores tendrán una relación laboral mediante la modalidad de contrato de trabajo escrito de prestación de servicios profesionales.

Tabla 14 Nómina

			8,33%	1%	8,33%	4,17%	9%	10,13%	9%	1%		
Cargo	Básico	Total Devengado	Cesantías	Int sobre Cesantías	Prima de Servicios	Vacaciones	Aportes parafiscales	Pensión	Salud	Riesgo profesional	Mensual	Anual
Gerente General	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000	\$ 154.105	\$ 18.500	\$ 154.105	\$ 77.145	\$ 166.500	\$ 187.405	\$ 166.500	\$ 18.500	\$ 2.792.760	\$ 33.513.120
Gerente de Servicios	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000	\$ 154.105	\$ 18.500	\$ 154.105	\$ 77.145	\$ 166.500	\$ 187.405	\$ 166.500	\$ 18.500	\$ 2.792.760	\$ 33.513.120
<b>Mensual</b>	<b>\$ 3.700.000</b>	<b>\$ 3.700.000</b>	<b>\$ 308.210</b>	<b>\$ 37.000</b>	<b>\$ 308.210</b>	<b>\$ 154.290</b>	<b>\$ 333.000</b>	<b>\$ 374.810</b>	<b>\$ 333.000</b>	<b>\$ 37.000</b>	<b>\$ 5.585.520</b>	
<b>Anual</b>	<b>\$ 44.400.000</b>	<b>\$ 44.400.000</b>	<b>\$ 3.698.520</b>	<b>\$ 444.000</b>	<b>\$ 3.698.520</b>	<b>\$ 1.851.480</b>	<b>\$ 3.996.000</b>	<b>\$ 4.497.720</b>	<b>\$ 3.996.000</b>	<b>\$ 444.000</b>	<b>\$ 67.026.240</b>	<b>\$ 67.026.240</b>

Cargo	Mensual	Anual
Contador	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Abogado	\$ 238.390	\$ 2.860.683
Consultores	\$ 3.814.244	\$ 87.727.605
<b>Total</b>	<b>\$ 5.052.634</b>	<b>\$ 102.588.288</b>

#### 4.6. ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO DE SOCIEDAD

Abby Consulting Enterprise se encuentra bajo la constitución legal de Sociedades Anónimas Simplificadas regida a través de la Ley 1258 del 5 de diciembre del año 2008. A continuación se describen algunas de sus características más importantes según la Ley en referencia<sup>8</sup>:

- Constitución: La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.
- Personalidad Jurídica: La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- Naturaleza: La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- Imposibilidad de negociar valores en el mercado público: Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

---

<sup>8</sup>Ley 1258 del 5 de diciembre del año 2008.

## CAPITULO 5: FINANZAS

### BALANCE GENERAL

Tabla 15 Balance General

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Activo Corriente</b>					
Bancos - Efectivo	\$ 6.557.444	\$ 11.926.421	\$ 11.131.266	\$ 10.156.992	\$ 4.993.069
Inventario Materia Prima					
Cuentas por cobrar	\$ 21.931.901	\$ 21.322.682	\$ 23.881.404	\$ 26.747.172	\$ 29.956.833
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 28.489.345</b>	<b>\$ 33.249.102</b>	<b>\$ 35.012.669</b>	<b>\$ 36.904.164</b>	<b>\$ 34.949.902</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 5.000.000	\$ 7.000.000	\$ 9.055.000	\$ 11.055.000	\$ 13.855.000
Depreciación Acumulada		\$ (500.000)	\$ (800.000)	\$ (894.500)	\$ (3.211.000)
<b>Maquinaria y Equipo de Operación Neto</b>	<b>\$ 5.000.000</b>	<b>\$ 7.500.000</b>	<b>\$ 9.855.000</b>	<b>\$ 11.949.500</b>	<b>\$ 17.066.000</b>
Muebles y Enseres	\$ 2.920.000	\$ 2.920.000	\$ 3.070.000	\$ 3.720.000	\$ 4.520.000
<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (584.000)</b>	<b>\$ (1.168.000)</b>	<b>\$ (1.722.000)</b>	<b>\$ (2.526.000)</b>
<b>Muebles y Enseres Neto</b>	<b>\$ 2.920.000</b>	<b>\$ 3.504.000</b>	<b>\$ 4.238.000</b>	<b>\$ 5.442.000</b>	<b>\$ 7.046.000</b>
Equipo de Oficina	\$ 447.000	\$ 834.000	\$ 1.059.000	\$ 1.349.000	\$ 1.768.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (149.000)	\$ (169.000)	\$ (189.000)	\$ (483.667)
<b>Equipo de Oficina Neto</b>	<b>\$ 447.000</b>	<b>\$ 983.000</b>	<b>\$ 1.228.000</b>	<b>\$ 1.538.000</b>	<b>\$ 2.251.667</b>
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 8.367.000</b>	<b>\$ 11.987.000</b>	<b>\$ 15.321.000</b>	<b>\$ 18.929.500</b>	<b>\$ 26.363.667</b>
<b>Activos Diferidos</b>					
Activos Diferidos					
Amortización de Diferidos					
Activos Diferidos					
<b>Activos</b>	<b>\$ 36.856.345</b>	<b>\$ 45.236.102</b>	<b>\$ 50.333.669</b>	<b>\$ 55.833.664</b>	<b>\$ 61.313.569</b>
<b>Pasivo</b>					
Cuentas por pagar proveedores					
Impuestos por pagar	\$ 4.319.975	\$ 5.493.984	\$ 6.855.306	\$ 8.281.976	\$ 9.672.135
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 4.319.975</b>	<b>\$ 5.493.984</b>	<b>\$ 6.855.306</b>	<b>\$ 8.281.976</b>	<b>\$ 9.672.135</b>
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pasivos</b>	<b>\$ 4.319.975</b>	<b>\$ 5.493.984</b>	<b>\$ 6.855.306</b>	<b>\$ 8.281.976</b>	<b>\$ 9.672.135</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	\$ 25.167.000	\$ 25.167.000	\$ 25.167.000	\$ 25.167.000	\$ 25.167.000
Reserva Legal Acumulada	\$ 431.998	\$ 549.398	\$ 685.531	\$ 828.198	\$ 967.214
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 5.203.029	\$ 6.617.018	\$ 8.256.611	\$ 9.974.910
Utilidades del Ejercicio	\$ 6.937.372	\$ 8.822.691	\$ 11.008.814	\$ 13.299.879	\$ 15.532.311
Revalorización patrimonio					
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 32.536.370</b>	<b>\$ 39.742.119</b>	<b>\$ 43.478.363</b>	<b>\$ 47.551.688</b>	<b>\$ 51.641.434</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 36.856.345</b>	<b>\$ 45.236.102</b>	<b>\$ 50.333.669</b>	<b>\$ 55.833.664</b>	<b>\$ 61.313.569</b>

		2013	2014	2015	2016	2017
Rotación Cartera Clientes	Días		35	35	35	35
Cartera Clientes	\$	\$ 21.931.901	\$ 21.322.682	\$ 23.881.404	\$ 26.747.172	\$ 29.956.833
Cartera Clientes (Var.)	\$		\$ 609.219	\$ (2.558.722)	\$ (2.865.768)	\$ (3.209.661)

### **5.1.1 Análisis Balance General**

#### **Cuentas Banco – Efectivo:**

Al validar esta cuenta del activo, se evidencia una disminución a partir del segundo año teniendo en cuenta que se realizan inversiones en maquinaria y equipo durante los 5 de operación.

#### **Cuentas por cobrar:**

Lo que respecta a las cuentas por cobrar, encontramos que en promedio hay un incremento del 3% en cada periodo, teniendo en cuenta que las ventas también aumentan. No obstante, el compromiso de pago con nuestros clientes será pactado a 35 días. Lo anterior, con base en el estudio del mercado que evidencian dicho comportamiento para el gestionar los pagos.

#### **Cuentas por pagar proveedores:**

Ésta cuenta no presenta registro alguno en los estados financieros, toda vez que el pago realizado a nuestros proveedores (consultores) se realizan una vez nuestros clientes generen el pago de la primera factura. Así mismo, resulta preciso resaltar que los pagos son realizados por hora de servicio prestada, por lo que cada vez que un cliente genera el pago de la factura se girara el porcentaje correspondiente nuestros proveedores - consultores. (40%)

#### **Obligaciones financieras:**

Así mismo, esta cuenta del pasivo no presenta registro alguno, teniendo en cuenta que todo el dinero requerido para la constitución de la organización será aportado por los inversionistas (socios).

## 5.2 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 16 Estado de Resultados

	12%	12%	12%	12%	
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	\$ 219.319.013	\$ 245.637.294	\$ 275.113.769	\$ 308.127.422	\$ 345.102.712
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ 4.386.380	\$ 4.912.746	\$ 5.502.275	\$ 6.162.548	\$ 6.902.054
Materia Prima, Mano de Obra					
Depreciación		\$ 1.233.000	\$ 1.562.000	\$ 1.797.500	\$ 2.075.167
Otros Costos					
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 214.932.632</b>	<b>\$ 239.491.548</b>	<b>\$ 268.049.494</b>	<b>\$ 300.167.373</b>	<b>\$ 336.125.491</b>
Gasto de Ventas	\$ 5.500.000	\$ 4.400.000	\$ 5.060.000	\$ 6.072.000	\$ 7.590.000
Gastos de Administracion	\$ 191.024.528	\$ 212.546.203	\$ 235.673.872	\$ 261.725.307	\$ 291.115.364
Gastos de Producción					
Industria y comercio	\$ 1.315.914	\$ 1.473.824	\$ 1.650.683	\$ 1.848.765	\$ 2.070.616
Provisiones	\$ 4.386.380	\$ 4.912.746	\$ 5.502.275	\$ 6.162.548	\$ 6.902.054
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 12.705.810</b>	<b>\$ 16.158.775</b>	<b>\$ 20.162.664</b>	<b>\$ 24.358.753</b>	<b>\$ 28.447.456</b>
Otros ingresos					
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -		
Servicio de la deuda	\$ -	\$ -	\$ -		
Otros ingresos y egresos	\$ -	\$ -	\$ -		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 12.705.810</b>	<b>\$ 16.158.775</b>	<b>\$ 20.162.664</b>	<b>\$ 24.358.753</b>	<b>\$ 28.447.456</b>
Impuesto de renta	\$ 4.319.975	\$ 5.493.984	\$ 6.855.306	\$ 8.281.976	\$ 9.672.135
Reserva legal	\$ 431.998	\$ 549.398	\$ 685.531	\$ 828.198	\$ 967.214
Reserva voluntaria	\$ 1.016.465	\$ 1.292.702	\$ 1.613.013	\$ 1.948.700	\$ 2.275.796
<b>Utilidad Distribuible</b>	<b>\$ 6.937.372</b>	<b>\$ 8.822.691</b>	<b>\$ 11.008.814</b>	<b>\$ 13.299.879</b>	<b>\$ 15.532.311</b>
Utilidades Retenidas	0	\$ 5.203.029	\$ 6.617.018	\$ 8.256.611	\$ 9.974.910
Dividendos	\$ 1.734.343	\$ 2.205.673	\$ 2.752.204	\$ 3.324.970	\$ 3.883.078

### **5.2.1 Análisis de Estado de Resultados**

#### **Ventas:**

Esta cuenta del ingreso presenta un comportamiento creciente del 12 % anual, el cual esta soportado en el número de servicios que la consultoría generará al año de acuerdo a las proyecciones de ventas, pues para el caso que nos ocupa, corresponden a 23 servicios.

#### **Devoluciones y Rebajas En Ventas:**

Este rubro representa un estímulo financiero para aquellos clientes que generen sus pagos a los 10 días siguientes una vez se ha suscrito el contrato de prestación de servicios. Esta estrategia permite establecer herramientas para mitigar el riesgo de la rotación.

#### **Gasto de Administración y Ventas:**

El gasto de administración y ventas es creciente teniendo en cuenta los gastos más representativos están reflejados en la nómina con un valor anual en el primer año \$ 169.614.528. No obstante, la organización sigue generando dividendos a los accionistas. De otra parte, el gasto de ventas está basado en un presupuesto de mercadeo el cual tiene un crecimiento anual de 10% 15% 20% y 25% respectivamente.

#### **Reserva legal y Reserva y voluntaria:**

La reserva legal de 10% y voluntaria 8% serán destinadas a mitigar el riesgo de la operación, no obstante, las reservas voluntarias podrán ser modificadas en cualquier periodo, pues los estados financieros son proyectados.

## 5.3 FLUJOS DE CAJA

Tabla 17 Flujos de Caja

Flujo de Caja	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Utilidad Operacional	\$ 12.705.810	\$ 16.158.775	\$ 20.162.664	\$ 24.358.753	\$ 28.447.456
Depreciaciones	\$ -	\$ 1.233.000	\$ 1.562.000	\$ 1.797.500	\$ 2.075.167
Provisiones	\$ 4.386.380	\$ 4.912.746	\$ 5.502.275	\$ 6.162.548	\$ 6.902.054
Impuestos	\$ 4.319.975	\$ 5.493.984	\$ 6.855.306	\$ 8.281.976	\$ 9.672.135
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>\$ 21.412.166</b>	<b>\$ 27.798.505</b>	<b>\$ 34.082.245</b>	<b>\$ 40.600.778</b>	<b>\$ 47.096.812</b>
<b>Flujo de Caja de Inversión</b>					
Variación en Cuentas por Cobrar		\$ 609.219	\$ (2.558.722)	\$ (2.865.768)	\$ (3.209.661)
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores					
Variación del capital de Trabajo		\$ 609.219	\$ (2.558.722)	\$ (2.865.768)	\$ (3.209.661)
Inversión en Maquinaria y Equipo	\$ 5.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.055.000	\$ 2.000.000	\$ 2.800.000
Inversión en Muebles	\$ 2.920.000	\$ -	\$ 150.000	\$ 650.000	\$ 800.000
Inversión en Equipos de Oficina	\$ 447.000	\$ 387.000	\$ 225.000	\$ 290.000	\$ 419.000
Inversión en Activos diferidos.					
<b>Inversión Activos</b>	<b>\$ (8.367.000)</b>	<b>\$ (3.605.439)</b>	<b>\$ 2.687.444</b>	<b>\$ 2.791.537</b>	<b>\$ 2.400.321</b>
<b>Neto flujo de Caja de Inversión</b>	<b>\$ (8.367.000)</b>	<b>\$ (2.996.219)</b>	<b>\$ 128.722</b>	<b>\$ (74.232)</b>	<b>\$ (809.339)</b>
<b>Flujo de Caja de Financiamiento</b>					
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses Pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos Pagados	\$ (1.734.343)	\$ (2.205.673)	\$ (2.752.204)	\$ (3.324.970)	\$ (3.883.078)
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>\$ (1.734.343)</b>	<b>\$ (2.205.673)</b>	<b>\$ (2.752.204)</b>	<b>\$ (3.324.970)</b>	<b>\$ (3.883.078)</b>
Neto Período	\$ 11.310.823	\$ 22.596.612	\$ 31.458.763	\$ 37.201.577	\$ 42.404.395
Saldo Anterior	\$ 6.557.444	\$ 11.926.421	\$ 11.131.266	\$ 10.156.992	\$ 4.993.069
<b>Saldo Neto Período</b>	<b>\$ 17.868.267</b>	<b>\$ 34.523.033</b>	<b>\$ 42.590.029</b>	<b>\$ 47.358.569</b>	<b>\$ 47.397.465</b>

### 5.3.1 Análisis de Flujos de Caja

#### Utilidad Operativa:

Este ítem del ingreso refleja un comportamiento ascendente durante los 5 años en promedio del 21 %. Es indicador que refleja la estabilidad de las ventas frente los costos y gastos.

#### Variación en Cuentas por Cobrar:

A partir del año 2015 existe una variación negativa de las cuentas por cobrar teniendo en cuenta que se aumenta la cantidad de servicios prestados, lo anterior, se debe al compromiso de pago a 35 días con nuestros clientes.

## Saldo Neto De Periodos:

Del año 2013 al 2014 encontramos un aumento en el saldo neto del flujo de caja del 93,21% teniendo en cuenta que la organización no requiere apalancamiento financiero. En consideración a lo anterior, solo existe el flujo de caja para el inversionista.

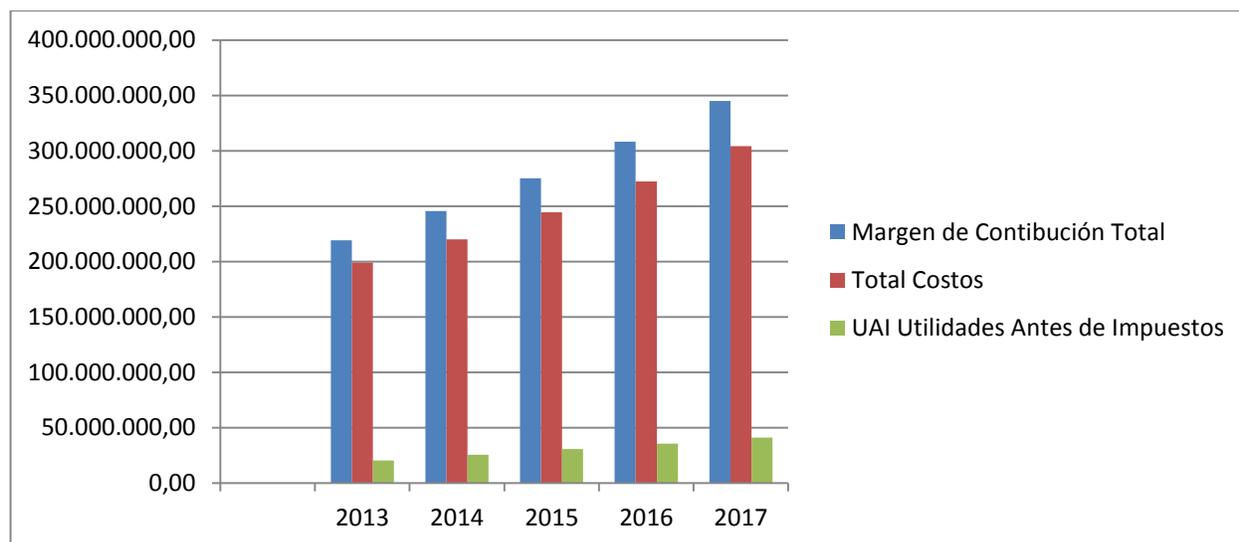
## 5.4 RESUMEN GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS (COSTOS FIJOS)

Tabla 18 Flujos de resumen gastos administrativos y de ventas (costos fijos)

Descripción	2013	2014	2015	2016	2017
Margen de Contribución Total	\$ 219.319.013	\$ 245.637.294	\$ 275.113.769	\$ 308.127.422	\$ 345.102.712
(-) total nómina administrativa	\$ 67.026.240	\$ 70.062.529	\$ 72.752.930	\$ 75.430.238	\$ 78.092.925
(-) total nómina consultores	\$ 102.588.288	\$ 120.103.802	\$ 139.681.682	\$ 162.200.604	\$ 188.077.440
(-) presupuesto de mercadeo	\$ 5.500.000	\$ 4.400.000	\$ 5.060.000	\$ 6.072.000	\$ 7.590.000
(-) costos fijos	\$ 21.410.000	\$ 22.379.873	\$ 23.239.260	\$ 24.094.465	\$ 24.945.000
(-) servicio de la deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) depreciación	\$ 1.233.000	\$ 1.562.000	\$ 1.872.500	\$ 2.299.167	\$ 2.678.833
Total Costos	\$ 198.990.528	\$ 220.070.203	\$ 244.478.872	\$ 272.395.640	\$ 304.063.031
UAI Utilidades Antes de Impuestos	\$ 20.328.485	\$ 25.567.091	\$ 30.634.897	\$ 35.731.782	\$ 41.039.681

### 5.4.1 Relación contribución, costos, UAI.

Gráfico 15 Relación contribución, costos, UAI.



#### **5.4.2 Análisis gasto administrativo y ventas**

##### **Nomina administrativa y consultores:**

Corresponden al 77 % del total de los ingresos obtenidos anualmente por la totalidad de los servicios. Esto se debe en gran parte en que la compañía pagara al cliente el 40% de los ingresos generados por cada servicio por hora consultoría.

De otra parte, la organización solo tendrá dos cargos de planta que son el Gerente General y el Gerente de servicios. Los demás cargos como lo son el contador, el abogado y los consultores tendrán una relación laboral mediante la modalidad de contrato de trabajo escrito de prestación de servicios profesionales.

En lo que respecta a los costos y gastos fijos, se evidencia que anualmente se carga al PYG \$ 21.410.000 por conceptos de Arriendo de oficina, vigilancia y administración, cargos de servicio de transporte, servicios de comunicación y servicios públicos.

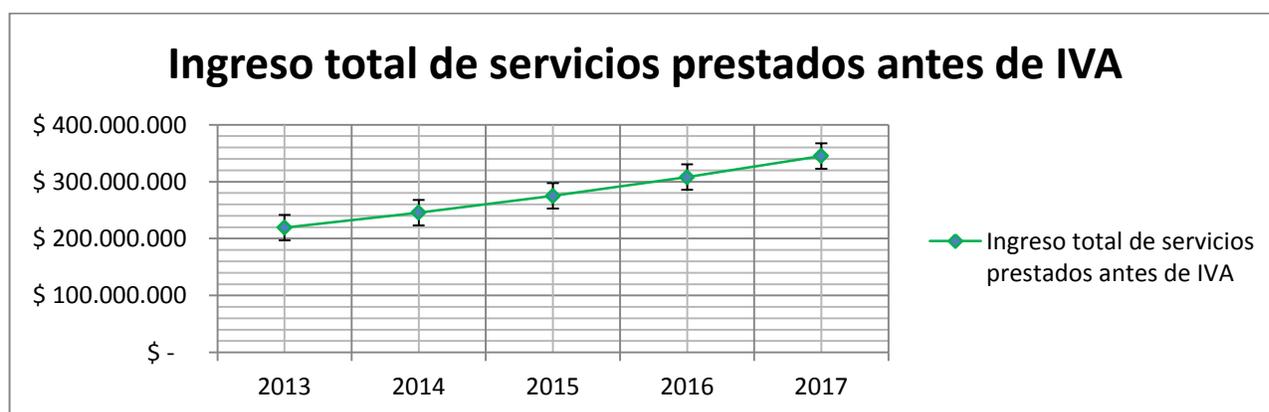
Para la mezcla de mercadeo se estableció que en el primer año se invertiría en estrategias de promoción, servicio, y comunicación \$ 5.500.000, con un crecimiento anual del 5%.

## 5.5 PROYECCIONES FINANCIERAS

Tabla 19 Proyecciones Financieras

% CRECIMIENTO - 1. Planes de comunicación de Estrategia Organizacional					
PERÍODOS	2013	2014	2015	2016	2017
Incremento		12%	12%	12%	12%
Total de servicios prestados anualmente	12		0	0	0
<b>Total de ingresos anuales antes de IVA</b>	<b>\$ 124.440.638</b>	<b>\$ 139.373.514,00</b>	<b>\$ 156.098.335,68</b>	<b>\$ 174.830.135,96</b>	<b>\$ 195.809.752,28</b>
Total de ingresos anuales después de IVA	<b>\$ 198.909.716</b>	<b>\$ 222.778.881,36</b>	<b>\$ 249.512.347,12</b>	<b>\$ 279.453.828,78</b>	<b>\$ 312.988.288,23</b>
% CRECIMIENTO - 2. Planes de Comunicación de Proyectos y Procesos					
PERÍODOS	2013	2014	2015	2016	2017
Incremento		12%	12%	12%	12%
Total de servicios prestados anualmente	11				
<b>Total de ingresos anuales antes de IVA</b>	<b>\$ 94.878.375</b>	<b>\$ 106.263.780</b>	<b>\$ 119.015.434</b>	<b>\$ 133.297.286</b>	<b>\$ 149.292.960</b>
Total de ingresos anuales después de IVA	<b>\$ 110.058.915</b>	<b>\$ 123.265.985</b>	<b>\$ 138.057.903</b>	<b>\$ 154.624.851</b>	<b>\$ 173.179.833</b>
% CRECIMIENTO - PORTAFOLIO DE SERVICIOS					
PERÍODOS	2013	2014	2015	2016	2017
Total de servicios prestados anualmente	23	26	29	32	36
Ingreso total de servicios prestados antes de IVA	\$ 219.319.013	\$ 245.637.294	\$ 275.113.769	\$ 308.127.422	\$ 345.102.712
Total IVA	\$ 35.091.042	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingreso total de servicios prestados después de IVA	\$ 254.410.055	\$ 245.637.294	\$ 275.113.769	\$ 308.127.422	\$ 345.102.712
Incremento en % de Ingresos de Servicios Prestados antes de IVA	\$ 254.410.055	12%	12%	12%	12%

Gráfico 16 Ingreso total de servicios prestados antes de IVA



### 5.5.1 Análisis Proyecciones Financieras

El porcentaje de crecimiento del sector es 3,5 % semestral y como ajuste de la inflación se determinó una constante como contingencia de 5 % anual. En consideración a lo anterior, se estipuló una tasa de crecimiento del 12 % anual. Así las cosas, en 2013 obtendríamos un total de ingresos anuales antes de IVA de \$ 124.440.638 y en 2017 \$312.988.288

Así mismo, resaltamos nuevamente que los valores anteriormente citados se derivan de los 23 servicios que presta la consultoría.

## 5.6 INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA

Tabla 20 Inversión en Infraestructura

	2013			2014			2015			2016			2017			Vida Útil	T Q	T VALOR
	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total			
<b>Maquinaria y Equipo</b>	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total			
Equipos de cómputo	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	1	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000		6	\$ 12.300.000
Impresora	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000		\$ -	\$ -	1	\$ 55.000	\$ 55.000		\$ -	\$ -	1	\$ 500.000	\$ 500.000	10	4	\$ 1.555.000
<b>Total Maquinaria y Equipo</b>		\$ 5.000.000	\$ 5.000.000		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000		\$ 2.055.000	\$ 2.055.000		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000		\$ 2.800.000	\$ 2.800.000		0	\$ 13.855.000
<b>Muebles y Enseres</b>	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total			
Escritorios	4	\$ 350.000	\$ 1.400.000		\$ -	\$ -		\$ 400.000	\$ -	1	\$ 500.000	\$ 500.000	1	\$ 500.000	\$ 500.000		6	\$ 2.400.000
Mueble de Varios	1	\$ 350.000	\$ 350.000		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -		1	\$ 350.000
Mesa de Reuniones	1	\$ 200.000	\$ 200.000		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	0	\$ 200.000	\$ -		\$ -	\$ -		1	\$ 200.000
Sillas	6	\$ 120.000	\$ 720.000		\$ -	\$ -	1	\$ 150.000	\$ 150.000	1	\$ 150.000	\$ 150.000	1	\$ 300.000	\$ 300.000		9	\$ 1.320.000
Archivo	1	\$ 250.000	\$ 250.000		\$ -	\$ -	0	\$ 280.000	\$ -		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	5	1	\$ 250.000
<b>Total Muebles y Enseres</b>		\$ 2.920.000	\$ 2.920.000		\$ -	\$ -		\$ 150.000	\$ 150.000		\$ 650.000	\$ 650.000		\$ 800.000	\$ 800.000		0	\$ 4.520.000
<b>Equipo de Oficina</b>	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total	Q	Valor Unitario	Valor Total			
Tablero borrable	1	\$ 50.000	\$ 50.000	1	\$ 50.000	\$ 50.000	0	\$ 55.000	\$ -	0	\$ 55.000	\$ -	1	\$ 55.000	\$ 55.000		3	\$ 155.000
Marcadores	1	\$ 20.000	\$ 20.000	1	\$ 20.000	\$ 20.000	0	\$ 21.000	\$ -	1	\$ 21.000	\$ 21.000	1	\$ 22.000	\$ 22.000		4	\$ 83.000
Cuadernos	5	\$ 7.000	\$ 35.000	5	\$ 7.000	\$ 35.000	2	\$ 8.000	\$ 16.000	2	\$ 8.000	\$ 16.000	2	\$ 8.000	\$ 16.000		16	\$ 118.000
Utensilios de Escritorio	15	\$ 5.000	\$ 75.000	15	\$ 5.000	\$ 75.000	0	\$ 6.000	\$ -	0	\$ 6.000	\$ -	15	\$ 6.000	\$ 90.000		45	\$ 240.000
Esferos	1	\$ 12.000	\$ 12.000	1	\$ 12.000	\$ 12.000	1	\$ 13.000	\$ 13.000	1	\$ 14.000	\$ 14.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000		5	\$ 66.000
Carpetas	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000		5	\$ 75.000
A-Z	1	\$ 30.000	\$ 30.000	1	\$ 30.000	\$ 30.000	1	\$ 31.000	\$ 31.000	1	\$ 31.000	\$ 31.000	1	\$ 32.000	\$ 32.000		5	\$ 154.000
Teléfonos	3	\$ 20.000	\$ 60.000		\$ -	\$ -	0	\$ 21.000	\$ -	2	\$ 21.000	\$ 42.000	1	\$ 22.000	\$ 22.000		6	\$ 124.000
Sobres de manila	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 15.000	\$ 15.000	1	\$ 16.000	\$ 16.000	1	\$ 17.000	\$ 17.000		5	\$ 78.000
Resmas	10	\$ 7.500	\$ 75.000	10	\$ 7.500	\$ 75.000	10	\$ 7.500	\$ 75.000	10	\$ 7.500	\$ 75.000	10	\$ 7.500	\$ 75.000		50	\$ 375.000
Cartuchos	2	\$ 30.000	\$ 60.000	2	\$ 30.000	\$ 60.000	2	\$ 30.000	\$ 60.000	2	\$ 30.000	\$ 60.000	2	\$ 30.000	\$ 60.000	3	10	\$ 300.000
<b>Total Equipo de Oficina</b>		\$ 447.000	\$ 447.000		\$ 387.000	\$ 387.000		\$ 225.000	\$ 225.000		\$ 290.000	\$ 290.000		\$ 419.000	\$ 419.000		0	\$ 1.768.000
<b>depreciables</b>		\$ 8.367.000	\$ 8.367.000		\$ 2.387.000	\$ 2.387.000		\$ 2.430.000	\$ 2.430.000		\$ 2.940.000	\$ 2.940.000		\$ 4.019.000	\$ 4.019.000		0	\$ 20.143.000
<b>Gastos de Puesta en Marcha</b>		\$ 16.800.000	\$ 16.800.000		\$ 200.000	\$ 200.000		\$ 250.000	\$ 250.000		\$ 300.000	\$ 300.000		\$ 350.000	\$ 350.000			
<b>Total</b>		\$ 25.167.000	\$ 25.167.000		\$ 2.587.000	\$ 2.587.000		\$ 2.680.000	\$ 2.680.000		\$ 3.240.000	\$ 3.240.000		\$ 4.369.000	\$ 4.369.000		0	\$ 38.043.000

La inversión fue discriminada así:

Tabla 21 Inversión en Infraestructura Discriminada

<b>Rubro</b>	<b>Q</b>	<b>V</b>
Equipos de cómputo	6	\$ 12.300.000
Impresora	4	\$ 1.555.000
Total Maquinaria y Equipo	0	\$ 13.855.000
<b>Muebles y Enseres</b>		
Escritorios	6	\$ 2.400.000
Mueble de Varios	1	\$ 350.000
Mesa de Reuniones	1	\$ 200.000
Sillas	9	\$ 1.320.000
Archivo	1	\$ 250.000
Total Muebles y Enseres	0	\$ 4.520.000
<b>Equipo de Oficina</b>		
Tablero borrable	3	\$ 155.000
Marcadores	4	\$ 83.000
Cuadernos	16	\$ 118.000
Utensilios de Escritorio	45	\$ 240.000
Esferos	5	\$ 66.000
Carpetas	5	\$ 75.000
A-Z	5	\$ 154.000
Teléfonos	6	\$ 124.000
Sobres de manila	5	\$ 78.000
Resmas	50	\$ 375.000
Cartuchos	10	\$ 300.000
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>\$ 38.518.000</b>

Para los datos de inversión en elementos de oficina se tuvo en cuenta la cantidad de personas que desempeñarán sus funciones en la consultoría, así mismo, los recursos materiales que se requieren para otorgar soporte operativo al personal, entre estos, impresoras, equipo de cómputo, sillas, cuadernos corporativos, utensilios de escritorio ,etc.

## 5.7 ANÁLISIS VPN Y TIR

Tabla 22 Análisis VPN y TIR

Tasa Mínima de Rendimiento esperada en la Empresa	30%
Valor de la Inversión Inicial de la Empresa	\$ 25.167.000

	Momento 0	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de Caja Neto	\$ (25.167.000)	\$ 17.868.267	\$ 34.523.033	\$ 42.590.029	\$ 47.358.569	\$ 47.397.465

Valor Presente Neto	\$ 57.738.256
Tasa Interna de Retorno	108%

	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez - Razón Corriente	6,59	6,05	5,11	4,46	3,61
Nivel de Endeudamiento Total	12%	12%	14%	15%	16%
Rentabilidad Operacional	6%	7%	7%	8%	8%
Rentabilidad Neta	3%	4%	4%	4%	5%
Rentabilidad Patrimonio	21%	22%	25%	28%	30%
Rentabilidad del Activo	19%	20%	22%	24%	25%
<b>Periodo de recuperación de la Inversión</b>	<b>0,707</b>	<b>AÑOS</b>			

## 5.8 ANÁLISIS VAN, TIR Y RAZONES FINANCIERAS

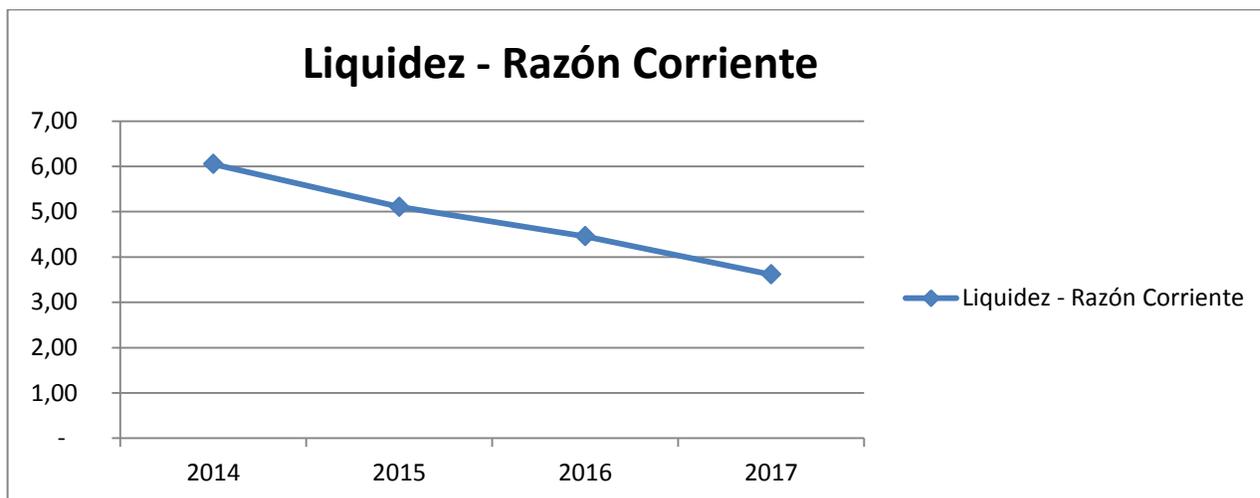
**TIR:** Para el caso que nos ocupa es de 108 %. Teniendo en cuenta que la tasa interna del negocio es mayor a la tasa de interés de rentabilidad del mercado y la tasa de rendimiento esperada por el accionista que es del 30%, siendo ésta rentable para los inversionistas.

En consideración a lo anterior es claro que la TIR del plan de negocios es la tasa máxima que puede pagar el negocio al accionista sin que éste pierda dinero.

**VPN:** La inversión inicial para el proyecto es de \$ 25.167.000, no obstante teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo estos seis (6) flujos de caja representan a hoy \$ \$ 57.738.256. Ahora bien, teniendo en cuenta que el valor del VPN es mayor a 0 encontramos que el plan de negocios podrá obtener rendimientos favorables para los inversionistas.

**LIQUIDEZ:**

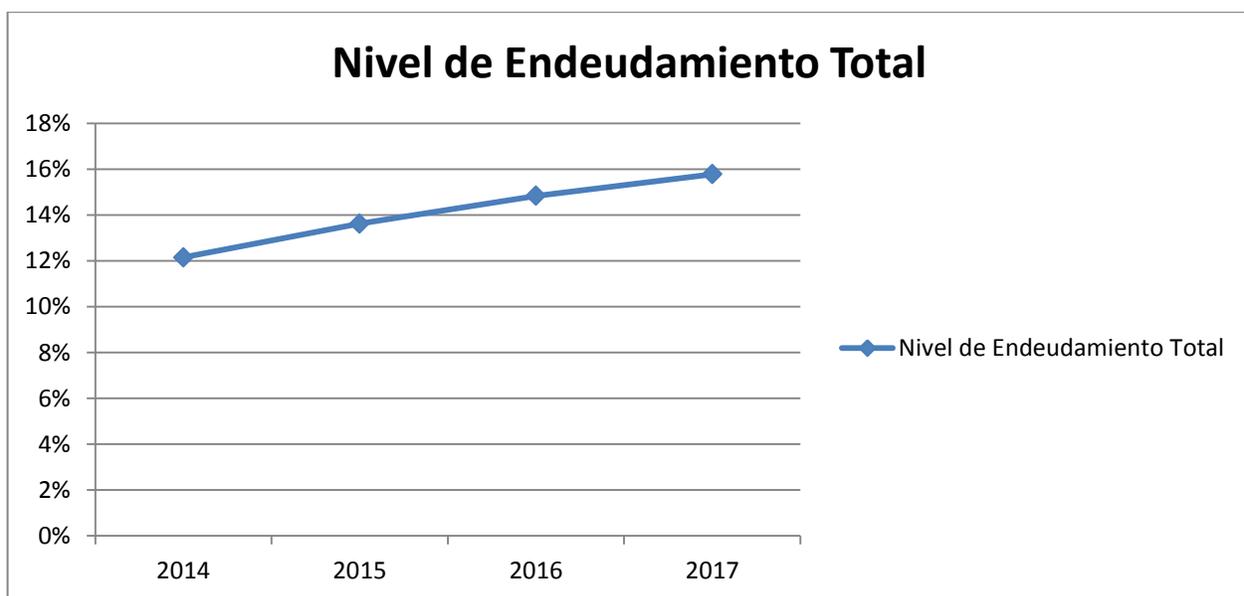
Gráfico 17 Liquidez – Razón Corriente



Al validar el comportamiento de éste indicador resulta claro que a partir del año No. 2 la organización presenta una disminución progresiva en su liquidez, no obstante durante los 5 años siguientes de evaluación es posible cubrir nuestras obligaciones en el corto plazo hasta 3 veces.

**NIVEL DE ENDEUDAMIENTO TOTAL:**

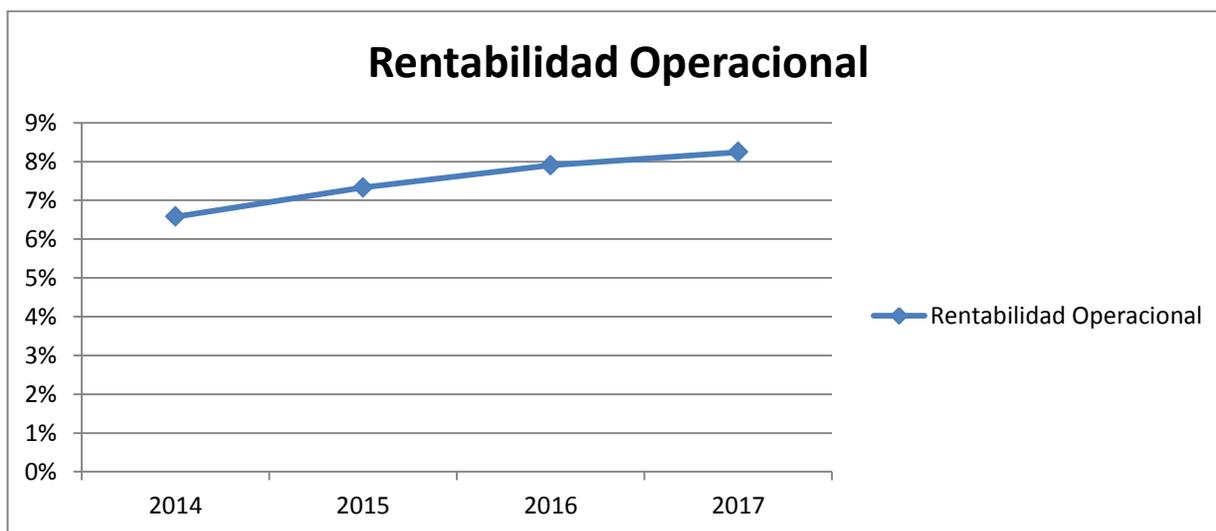
Gráfico 18 Nivel Endeudamiento Total



Éste indicador permite evidenciar que en promedio el 14 % de los activos de la organización son pasivos. Esto se obedece a la estrategia implementada por los inversionistas donde no se requirió acceder a una deuda financiera para implementar la ejecución del proyecto.

### **RENTABILIDAD OPERACIONAL:**

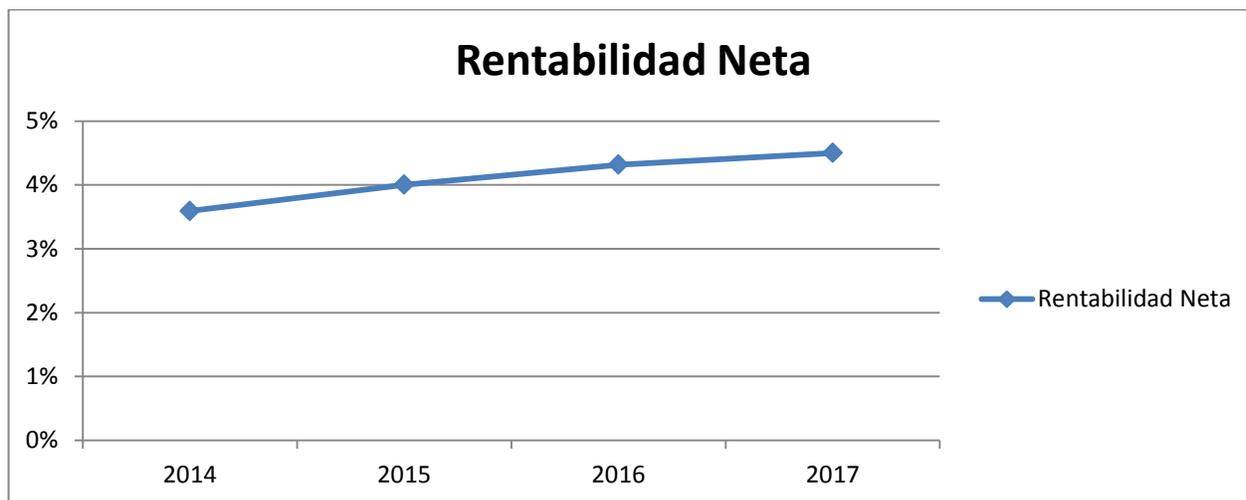
Gráfico 19 Rentabilidad Operacional



Al comparar la utilidad operacional con respecto al monto total de las ventas, se evidencia que en promedio durante los 6 años de ejecución el negocio otorga una rentabilidad operacional de 7%. Por lo anterior es claro que el plan de negocio genera rentabilidades óptimas a lo largo del tiempo.

**RENTABILIDAD NETA:**

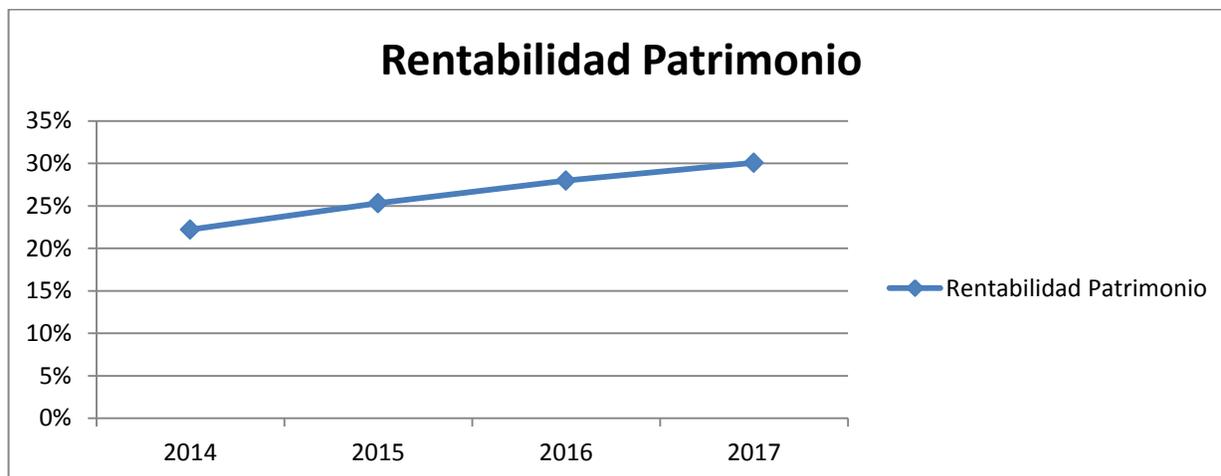
Gráfico 20 Rentabilidad Neta



La rentabilidad neta del negocio es en promedio del 4% y la misma es el reflejo de la rentabilidad operacional de los periodos evaluados. En consideración a lo anterior, aunque no son iguales los éstos dos indicadores es caro que no existen sobre cargas de gastos administrativos o de ventas.

**RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO:**

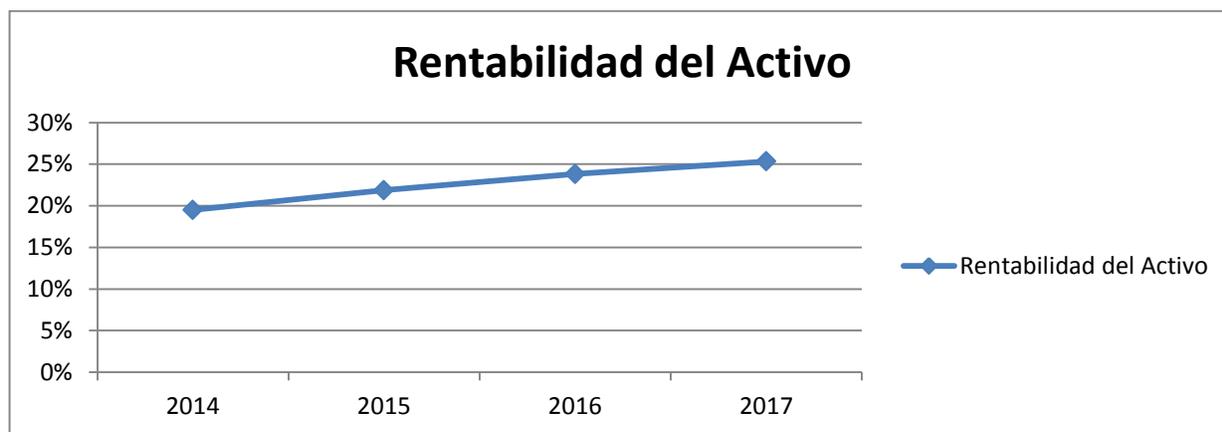
Gráfico 21 Rentabilidad del Patrimonio



En promedio el dinero invertido por los socios renta del 21 al 30 % en los años evaluados, lo cual se asemeja a la tasa mínima de rendimiento esperada en la organización. Este indicador es muy importante y permite evidenciar que el plan de negocios es viable y sustentable a lo largo del tiempo.

### RENTABILIDAD DEL ACTIVO:

Gráfico 22 Rentabilidad del Activo



Al validar la rentabilidad de la inversión de aquellos activos que la organización requiere para desarrollar sus actividades habituales, encontramos que en promedio durante los años evaluados se sitúa en un 22%, y el mismo es creciente cuando cambia de un periodo a otro, lo cual nos permite evidenciar que no se pierde eficiencia en los recursos invertidos porque estos generan más ingresos de los que en un mismo año se obtienen.

## 5.9 INFORMACIÓN ADICIONAL RIESGO FINANCIERO

Es claro que uno de los factores básicos para medir la rentabilidad del negocio está determinada por la variable ingresos vs costos, el riesgo financiero del presente proyecto está en garantizar que la organización preste las unidades suficientes de servicios para generar utilidades, lo anterior es importante considerando que en el estado de resultados se aprecia que el rubro que más genera costos fijos es la nómina administrativa y la nómina de los consultores, representando un 77 % de los ingresos netos de la compañía.

No obstante si la compañía, logra vender o prestar 23 servicios al año podrá cumplir con todas sus obligaciones y generar dividendos a los accionistas.

De otra parte, para los fines pertinentes se detalla a continuación la **cantidad mínima** de servicios que la consultoría debe generar y prestar para genera dividendos y utilidades en cada periodo:

Tabla 23 Proyecciones Estrategias de Comunicación

Proyecciones Año	Cantidad de Servicios	Valor del Servicio	Total Ingresos Anuales
Estrategia Comunicación Organizacional Grande	0	\$ 58.500.000	\$ -
Estrategia Comunicación Organizacional Mediana	5	\$ 16.150.000	\$ 80.750.000
Estrategia Comunicación Organizacional Pequeña	6	\$ 4.125.000	\$ 24.750.000

Proyecciones Año	Cantidad de Servicios	Valor del Servicio	Total Ingresos Anuales
Comunicación de Proyectos Grande	0	\$ 78.000.000	\$ -
Comunicación de Proyectos Mediana	2	\$ 25.500.000	\$ 51.000.000
Comunicación de Proyectos Pequeña	7	\$ 6.187.500	\$ 43.312.500

**Cantidad mínima:** 20. Cuando la cantidad de servicios sea 20 los estados financieros empiezan a reflejar una disminución importante por lo cual ésta cantidad será la primera alerta para los inversionistas.

A continuación presentamos el VPN y la TIR con un escenario de 20 servicios prestados al año:

Tabla 24 VPN y TIR para escenario de 20 servicios

	Momento 0	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de Caja Neto	\$ (25.167.000)	\$ 3.495.200	\$ 15.799.726	\$ 22.019.940	\$ 24.970.359	\$ 23.049.841

Valor Presente Neto	\$ 11.844.106
Tasa Interna de Retorno	47%

Se evidencia una disminución de 61 % en la tasa interna del negocio.

- **Escenario No. 2 ventas estimadas en 19 servicios:**

Tabla 25 Proyecciones Estrategias de Comunicación

Proyecciones Año	Cantidad de Servicios	Valor del Servicio	Total Ingresos Anuales
Estrategia Comunicación Organizacional Grande	0	\$ 58.500.000	\$ -
Estrategia Comunicación Organizacional Mediana	5	\$ 16.150.000	\$ 80.750.000
Estrategia Comunicación Organizacional Pequeña	6	\$ 4.125.000	\$ 24.750.000

Proyecciones Año	Cantidad de Servicios	Valor del Servicio	Total Ingresos Anuales
Comunicación de Proyectos Grande	0	\$ 78.000.000	\$ -
Comunicación de Proyectos Mediana	2	\$ 25.500.000	\$ 51.000.000
Comunicación de Proyectos Pequeña	6	\$ 6.187.500	\$ 37.125.000

**A continuación presentamos el VPN y la TIR con un escenario de 19 servicios prestados al año:**

Tabla 26 VPN y TIR para escenario de 19 servicios

Tasa Mínima de Rendimiento esperada en la Empresa	30%
Valor de la Inversión Inicial de la Empresa	\$ 25.167.000

	Momento 0	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de Caja Neto	\$ (25.167.000)	\$ (3.318.022)	\$ 6.934.510	\$ 12.293.794	\$ 14.400.232	\$ 11.572.209

Valor Presente Neto	\$ (9.861.692)
Tasa Interna de Retorno	14%

- Se evidencia que la idea de negocio no es viable pues no cumple con la tasa mínima de rendimiento esperada por los socios o accionistas.

## CONCLUSIÓN

El plan y la estrategia financiera usada para poner en marcha la idea de negocio indican que es rentable, así mismo que es posible generar dividendos a los accionistas en todos los periodos, pues el retorno sobre la inversión es superior al 100 % y su VPN mayor a 0. Estos indicadores ilustran que existe una alta probabilidad de éxito financiero frente al plan, lo anterior, basado en las proyecciones financieras detalladas anteriormente y al análisis de precios realizado para encontrar el número de horas de consultoría que deben prestarse para generar los dividendos esperados por los inversionistas.

## BIBLIOGRAFIA

<sup>1</sup> Redacción misabueso “Origen y significado de Abby”. Recuperado desde: [http://www.misabueso.com/nombres/nombre\\_abby.html](http://www.misabueso.com/nombres/nombre_abby.html)

<sup>2</sup>Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, “PIB por sectores histórico”, Banco de la República.

<sup>3</sup>José Guillermo García (2012, mayo) “En Colombia el sector servicios creció de forma desproporcionada” La Republica, Recuperado desde: <http://www.larepublica.co/node/11292>

<sup>4</sup>Código Sustantivo del Trabajo, Artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950

<sup>5</sup>José Alejandro Cárdenas, Cárdenas & Alvares abogados, “*Detalles del contrato de prestación de servicios*” el empleo.com. Recuperado desde: [http://www.empleo.com/colombia/investigacion\\_laboral/detalles-del-contrato-de-prestacion-de-servicios/7548631](http://www.empleo.com/colombia/investigacion_laboral/detalles-del-contrato-de-prestacion-de-servicios/7548631)

<sup>6</sup>Juan Felipe Pinzón García, “*Consejos para retener a sus mejores trabajadores*” el empleo.com. Recuperado desde [http://www.empleo.com/colombia/investigacion\\_laboral/detalles-del-contrato-de-prestacion-de-servicios/7548631](http://www.empleo.com/colombia/investigacion_laboral/detalles-del-contrato-de-prestacion-de-servicios/7548631)

<sup>7</sup>DessLumpkinEisner, quinta edición (2010), Administración Estratégica

<sup>8</sup>Ley 1258 del 5 de diciembre del año 2008.

Investigación realizada por Abby Consulting Enterprise sobre el sector y competencia.

Investigación realizada por Abby Consulting Enterprise sobre el mercado.